



ANIVERSARIO

# Revista Venezolana de Gerencia

Revista Venezolana de Gerencia





# Asignación y control eficiente de recursos públicos: Bases para un modelo distributivo

Barrientos- Oradini, Nicolás\*  
Yáñez- Jara, Víctor\*\*  
Aparicio – Puentes, Carlos\*\*\*  
Moraga – Flores, Hugo\*\*\*\*

## Resumen

El objetivo de esta investigación es proponer lineamientos sobre el control de la eficiencia de las políticas públicas en materia de destinación y aplicación de recursos al bien común. Considerando el contexto de países subdesarrollados y en vías de desarrollo, y el uso de recursos públicos considerando las importantes brechas existentes en materia de pobreza en países latinoamericanos, se realiza una descripción y análisis sobre la eficiencia asignativa y técnica en el uso de recursos para los distintos ámbitos, proponiendo indicadores de gestión para cada caso. A partir de un modelo distributivo, que considera la eficiencia del gasto estatal y mecanismos de control, y el impacto de la corrupción en el gasto público, se concluye que las entidades sin fines de lucro son mejor alternativa para la satisfacción de las necesidades públicas que el Estado. Se plantea como solución para el problema de la corrupción la asignación directa de recursos por parte de los particulares a las entidades no lucrativas. Así, estos irían directamente a los problemas sociales y no a costos administrativos o de corrupción.

**Palabras clave:** recursos públicos; indicadores de gestión; países en vías de desarrollo; corrupción; pobreza; economía social

Recibido: 10.02.21

Aceptado 28.05.21

\* Doctor Philosophiae en Administración de Empresas, Doctor of Philosophy in Business Administration, Director Magíster en Dirección Comercial y Marketing Estratégico, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Andrés Bello, Chile. E-mail: [nicolas.barrientos@unab.cl](mailto:nicolas.barrientos@unab.cl). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8973-8867>

\*\* Doctor Philosophiae en Administración de Empresas, Director Área Académica y Administrativa, Instituto de Salud Pública, Universidad Andrés Bello, Chile. E-mail: [victor.yanez@unab.cl](mailto:victor.yanez@unab.cl). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8552-7842>

\*\*\* Magíster en Gestión y Dirección de Empresas y Magíster en Análisis Económico (c). Ingeniero Comercial y Licenciado en Ciencias de la Administración. Profesor Titular, Escuela de Administración y Negocios, Universidad Miguel de Cervantes, Chile. Email: [carlos.aparicio@profe.umc.cl](mailto:carlos.aparicio@profe.umc.cl). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0234-0722>

\*\*\*\* Doctor en Economía y Empresa, Profesor de la Facultad de Ingeniería, Universidad Andrés Bello, Chile. E-mail: [hug.moraga@uandresbello.edu](mailto:hug.moraga@uandresbello.edu). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3033-2351>

# Efficient Allocation and Control of Public Resources: Basis for a Distributive Model.

## Abstract

The objective of this research is to propose guidelines on the control of the efficiency of public policies in the allocation and application of resources for the common good. Considering the context of underdeveloped and developing countries, and the use of public resources considering the significant poverty gaps existing in Latin American countries, a description and analysis of the allocative and technical efficiency in the use of resources for the different areas is made, proposing management indicators for each case. Based on a distributive model, which considers the efficiency of government spending and control mechanisms, and the impact of corruption on public spending, it is concluded that non-profit entities are a better alternative for the satisfaction of public needs than the State. As a solution to the problem of corruption, the direct allocation of resources by individuals to non-profit entities is proposed. Thus, these would go directly to social problems and not to administrative or corruption costs.

**Keywords:** public resources; management indicators; Developing countries; corruption; poverty; social economy

## 1. Introducción

El problema de la pobreza ha sido una constante a resolver en América Latina desde el comienzo de sus tiempos, la falta de educación de la población general, el bienestar económico, la calidad de vida y salud, son temas que desde la constitución de los Estados se han manifestado más que como la búsqueda del bien común para el desarrollo del individuo, sino como verdaderos conflictos de subsistencia (Astorquiza y Ospina, 2020).

A fin de subsanar estos problemas de la mejor forma posible, se ha optado por una importante recaudación de impuestos, destinada al gasto público en materia social, acrecentado principalmente en los últimos años por

una tendencia al gasto público social pronunciado, con una baja inversión en empresas estatales.

De acuerdo a los estándares generalmente aplicados en América Latina, “la medición más frecuente de pobreza es la de la línea de pobreza que lleva a la distinción entre tres categorías de hogares: pobres indigentes, pobres no indigentes y no pobres, donde los primeros representan a los hogares cuyo ingreso autónomo (sin transferencias del Estado) per cápita por persona no supera el costo de una canasta básica de alimentos; los pobres no indigentes representan a los hogares cuyo ingreso fluctúa entre 1 y 2 canastas básicas de alimentos y los no pobres aquellos cuyos ingresos superan el costos de dos canastas.” (Raczynski, 2002).

Mediante el estudio de estas mediciones se pueden obtener datos estadísticos sobre la cantidad de pobres, las condiciones de la pobreza que dichas personas viven, y donde se encuentran ubicados geográficamente dentro del territorio, pero no se consideran criterios de movilidad social, inserción laboral, composición familiar, etc. (Bouerí et al, 2014).

La tendencia de gasto público latinoamericano desde los años noventa se ha manifestado no tanto en políticas de carácter asistencial, sino en la apertura a que la sociedad civil, a través de sus organizaciones, participaran en la propuesta y aplicación de programas de carácter particular, destinados principalmente a la superación de la pobreza.

Ya a estas alturas resulta evidente que la proliferación de agencias gubernamentales, ministerios y servicios públicos, que da origen cualquier nueva crisis puntual en materia de políticas públicas, no es la solución más adecuada para América Latina. Especial énfasis debe tener en este análisis el hecho de que, como se estudiará más adelante en este artículo, cada nuevo servicio público es una nueva puerta para la incorporación de nuevos costos de transacción, la desviación de recursos públicos y corrupción en las instituciones gubernamentales. “El tema central, desde nuestro punto de vista, no es solo más recursos, más programas, más intentos de coordinación institucional, más instituciones, sino que se plasma en el cómo se ejecutan las políticas y los programas” (Raczynski, 2001).

El objetivo del presente artículo describir y analizar sobre la eficiencia asignativa y técnica en el uso de recursos para los distintos ámbitos, proponiendo lineamientos para el control

de la eficiencia de las políticas públicas en materia de destinación y aplicación de recursos al bien común, entendiendo por tal como una primera etapa la superación de la pobreza, comparado con la destinación de recursos directos a entidades filantrópicas de la economía social, para el desarrollo de los mismos fines.

Esta investigación se basa en la transdisciplinariedad. Es decir, a medida que la progresión del saber se realiza por especialización, la preocupación por la unidad y por un conocimiento que trascienda el conocimiento existente suscita el deseo de un reagrupamiento que pondría remedio a la intolerable disgregación de los campos del conocimiento (Bernal, 2010). A partir de un modelo distributivo, que considera la eficiencia del gasto estatal y mecanismos de control, y el impacto de la corrupción en el gasto público, se busca identificar el impacto de las entidades sin fines de lucro en la satisfacción de las necesidades de la sociedad, en relación al rol del Estado.

## 2. Formas de obtención de recursos para la solución de la pobreza

Se aborda en esta sección lo relativo a las políticas públicas y a la economía social desde una visión panorámica necesaria para la comprensión de aspectos esenciales en la investigación

### 2.1. Políticas públicas.

Desde los años noventa, la visión sobre desarrollo e implementación del gasto público, como medio de implementación de las políticas públicas, ha cambiado a nivel mundial, se ha

abierto el debate de la jerarquización de las necesidades públicas a la comunidad, permitiendo que “Stakeholders”, y beneficiarios participen activamente en la toma de decisiones, e incluso, en algunos casos, en la implementación de dichas políticas y programas.

Es interesante revisar el caso argelino, donde la política de desarrollo y superación de la pobreza mezcla factores públicos y privados, canalizando a través del Estado una serie de organizaciones de voluntarios, donde las personas naturales participan activamente en la solución de los temas que les son más afines, destinando horas de su tiempo, y su trabajo, en la erradicación de dichos problemas (Clarkson, 1995).

En América Latina, se ha mantenido la visión tradicional de políticas públicas, entendiendo por tales: “el programa de acción de una autoridad pública o al resultado de la actividad de una autoridad investida de poder público o legitimidad gubernamental” (Lahera, 2002).

Lo anterior, es desarrollado por la profesora Dagmar Racynski, en su documento “Equidad, Inversión Social y Pobreza. Innovar en como se concibe, diseña y gestiona las políticas y los programas sociales”. En él se plantea que “en el nivel de la práctica prevalecen los modos de acción tradicionales del Estado: procesos de toma de decisión verticales, sectoriales, que bajan desde la cima a la base, que construyen obras e infraestructura, que asignan recursos y transfieren bienes y servicios, definiendo programas estandarizados y homogéneos, todo lo cual redundando en espacios de participación social esporádicos e instrumentales”. (Raczynski, 2001). Cerrando las puertas a la participación de los particulares y beneficiarios de la actividad pública.

Esta forma de generación de políticas públicas, en virtud de lo planteado en este artículo, es absolutamente errada, por las siguientes razones:

Primero, quienes desarrollan las políticas de gobierno, por regla general, se encuentran lejos de la necesidad que pretenden satisfacer, formulando modelos teóricos que no necesariamente se encuentran dotados de una lógica aplicación práctica (Aguilar y Baeza, 2020).

Segundo, al encontrarse circunscrito el planteamiento de políticas públicas a los actores de gobierno, es menor la información que reciben los beneficiarios respecto a la destinación de los recursos públicos a la satisfacción de las necesidades, no desde el punto de vista de números gruesos, dado que tras la ratificación de la mayor parte de los gobiernos latinoamericanos de la Convención Interamericana contra la Corrupción, y la Convención de las Naciones Unidas sobre la Corrupción, estas cifras se encuentran abiertas al público como muestra de transparencia, pero, el desglose detallado del empleo de dichos recursos, para que la población pueda determinar el grado efectivo de aplicación de dichos dineros a las necesidades públicas aún se encuentra cerrado en la mayor parte de los países latinoamericanos (Lobelle, 2017).

El Estado no requiere identificar al contribuyente con sus planes y programas de políticas públicas, el contribuyente se encuentra compelido por la fuerza a cumplir con sus obligaciones tributarias. En el caso de las entidades sin fines de lucro, en cambio, es importante identificar al donante con la entidad, de tal manera que si es que el donante logra crear ese vínculo comunicacional con la entidad

sin fin de lucro, y esta organización es exitosa en posicionar su "marca" como el resultado del cumplimiento de su misión, el donante será de esta forma partícipe de dicho éxito, como gestor de este al ser parte integrante del proyecto. Según afirma el sociólogo francés Marcel Mauss (Pérez y López, 2003), "desde una perspectiva sociológica, la acción altruista, como modalidad de donación, siempre acarrea la expectativa de reciprocidad, creando un vínculo entre donante y receptor, obligando a estos últimos a pagar en el futuro la generosidad de los primeros con una dádiva de valor equivalente; es decir, los dones acarrearán la obligación de retornar. Si esta afirmación es correcta ¿podría ser la confianza y la reputación este retorno, y además podría ser pagado en forma de valor intangible como la comunicación transparente por parte de las Organizaciones No Lucrativas (ONL)?" (Herranz de la Casa, 2007).

En tercer lugar, los gestores de políticas públicas se encuentran a una gran distancia de los beneficiarios de dichas políticas, al contrario de las entidades sin fines de lucro, las cuales trabajan de manera más directa con sus beneficiarios, por lo que gozan de una movilidad mayor en sus planes y programas, dado que durante el desarrollo de dichos planes y programas pueden evaluar los resultados prácticos obtenidos versus los resultados esperados, subsanando las fallas durante el desarrollo de los mismos, y no tras una costosa implementación, como es el caso general de las políticas estatales (Araujo et al, 2020).

En cuarto lugar, se encuentra institucionalizado el "costo de corrupción" en materia de políticas públicas. Es importante considerar que el Estado en América Latina no aplica

directamente sus planes y programas, sino que los diseña y licita, a fin de que particulares los apliquen en la práctica. De acuerdo a estimaciones realizadas por la Organización Transparencia Internacional, existe un riesgo promedio de corrupción en contrataciones asociado con las instituciones, entendiéndose por tales sólo leyes y organizaciones, cercano al 35%. Porcentaje que sube considerablemente en el período de práctica de dichos programas, donde en la aplicación y efectividad de los planes y programas licitados, alcanza un 64% (Transparency Internacional, 2007).

## 2.2. Empresas de economía social

Las empresas de economía social se encuentran configuradas principalmente por dos grupos de instituciones. En primer lugar, entidades mutualistas, las cuales son configuradas por grupos de personas que buscan subsanar, mediante su agrupación, una problemática social común, trabajando en conjunto para lograr una solución para el problema que los reúne. Este tipo de agrupaciones, fundadas desde la segunda parte del siglo XIX, son planteadas a raíz de la insuficiencia de la caridad para solucionar la pobreza, impulsando el empoderamiento de los propios afectados para participar de una solución activa de sus problemas, mediante la creación de sociedades de carácter mutualista, donde la valoración del trabajo fuera mayor que la del capital aportado por los socios, y dotadas de capacidad de realizar todo tipo de prestaciones a precios preferentes para los afiliados, dando de ésta forma origen a cooperativas, mutualidades, mutuas, asociaciones de trabajadores, sociedades de explotación

comunitaria de la tierra, asociaciones de funcionarios, asociaciones de profesionales, asociaciones gremiales, etc. (CEPAL, 2019).

En segundo lugar, se pueden destacar las entidades con finalidades filantrópicas, las cuales agrupan a personas que, reunidas por una inquietud social común, buscan mejorar la calidad de vida de terceros beneficiarios de dichas instituciones, mediante su gestión social y desarrollo de proyectos de la misma nomenclatura. Estas personas jurídicas reconocidas por el derecho, dotadas de patrimonio y personalidad jurídica propios, se caracterizan por adoptar una misión filantrópica o caritativa de búsqueda del bienestar social. Es así, como se erigen las fundaciones, tanto públicas como privadas, las corporaciones chilenas, y asociaciones de carácter general.

La solución para el problema de la pobreza será enfocada en el presente artículo desde el punto de vista de este segundo grupo, conformado por las entidades filantrópicas u organizaciones sin fin de lucro. Dado que como lo plantea Herranz de la Casa (2007), las organizaciones sin fines de lucro, “son entidades que proponen modelos alternativos de sociedad, fomentan el debate social, adelantan propuestas innovadoras, suplen carencias sociales, protegen la calidad de vida, aportan voces diferentes, actúan como grupos de presión; son en definitiva, un termómetro social que mide la adecuación o la inadecuación de las políticas impulsadas por los gobiernos, las organizaciones supranacionales o las empresas” (Herranz de la Casa, 2007).

Y quizás es dado su carácter propositivo, que las entidades sin fines de lucro han comenzado a adquirir cada vez más protagonismo en la

sociedad moderna, dado que canalizan las inquietudes de los “stakeholders”, otorgándoles una estructura orgánica, capaz de canalizar sus inquietudes y aportes dentro del conducto regular establecido por el Estado para la solución de problemas urgentes. Asimismo, estas organizaciones, permiten al mismo conocer, en muchos casos, que sus naciones difieren de su orden de jerarquización de las necesidades sociales, pudiendo influir de esta forma en un replanteamiento de la jerarquización de las necesidades públicas.

### **3. Eficiencia en la aplicación de los recursos disponibles para la solución de las necesidades públicas**

Es importante considerar que la eficiencia en este caso, deberá ser estudiada desde un punto de vista doble, en primer lugar de los costos generados por el aparato administrativo que capta y destina los recursos obtenidos del público para el desarrollo de la misión filantrópica asumida por la institución, entendiéndose por tal el bien común en el caso del Estado y la beneficencia pública en el caso de las entidades sin fines de lucro; y, en segundo lugar, la eficiencia en la asignación de dichos recursos.

Los profesores González Sánchez y Rúa Alonso de Corrales, proponen una clasificación de la eficiencia de las fundaciones, basada en la aplicación de los recursos de la entidad. Es así como podemos distinguir entre eficiencia asignativa y eficiencia técnica:

#### **3.1. Eficiencia asignativa**

La eficiencia asignativa, es aquella

mediante la cual se exige en la asignación de los recursos disponibles "...que la mayoría de los ingresos obtenidos en el ejercicio se apliquen a los proyectos o actividades de la entidad." (González y De Corrales, 2007).

Es así, como la eficiencia asignativa nos permite determinar en forma objetiva la cantidad de recursos que la entidad, tanto pública como privada, aplica directamente al desarrollo de su misión, el bienestar común o la superación de la pobreza, respectivamente. De tal forma, que, si bien es cierto que la actividad de utilidad pública es generalmente considerada como una obligación de medios, mediante la aplicación de un sencillo ejercicio podemos determinar, objetivamente, el grado de resultados concretos, que dichas instituciones obtienen en la práctica.

### 3.2. Eficiencia técnica

Podemos entenderla como aquella que mide "que proporción de los gastos totales de la entidad son costes administrativos. De este modo, una entidad será más eficiente si la mayoría de sus costes tienen una relación directa con su actividad fundacional, minimizando por tanto los costes administrativos." (González y De Corrales, 2007). Lo anterior, en virtud de que no es suficiente obtener resultados positivos en materia de construcción de vivienda, o número de niños matriculados en escuelas primarias, o número de personas que han obtenido atención en recintos hospitalarios. Es indispensable determinar hasta qué punto los gastos operacionales de la entidad pública o privada no son de tal envergadura que impiden la multiplicación de dichos servicios a los beneficiarios de la entidad (Perdomo, et al, 2017). Por ejemplo,

de nada vale tener un consultorio que atiende a mil personas diariamente por diversas dolencias básicas, si es que un 70% del presupuesto de dicha entidad hospitalaria es destinado a gastos operacionales de la organización, y sólo un 30% de dichos recursos son aplicados directamente en la atención de público. En este caso, la entidad será ineficiente desde el punto de vista técnico, y por lo mismo, deberá revisar su estructura de costos a fin de solucionar el problema para mejorar la calidad y cantidad de atenciones que ofrece a sus beneficiarios.

## 4. Eficiencia del Gasto Público Estatal desde un punto de vista general.

Como parte del análisis se precisan los gastos generales a nivel del Estado y elementos relativos a la medición y control de la eficiencia del gasto estatal, concretando la eficiencia asignativa y técnica

### 4.1. Gastos generales del Estado.

Se debe considerar que para la consecución del bien común, los gastos en los que debe incurrir el Estado son múltiples, desde la entrada de los recursos, la toma de decisión respecto de a que destinar dichos recursos, hasta finalmente los gastos operacionales del Estado, considerando dentro de ellos los propios del aparato estatal, como aquellos destinados al diseño de las políticas y planes públicos.

En primer lugar, dentro de los gastos destinados a la entrada de recursos, debemos considerar principalmente los gastos orientados a la recaudación

de impuestos, cobranzas de tesorería; y en menor medida aquellos ingresos obtenidos por medio de privatizaciones y las utilidades de las empresas públicas.

Una vez que los recursos han sido integrados al erario nacional, es necesario lograr un acuerdo respecto del destino a que deben ser aplicados dichos recursos, acuerdos que en sí mismos engloban un sinnúmero de costos. Es importante destacar, en la misma línea que “a ello se añaden los altos costos de transacción de llegar a acuerdos generales sobre decisiones de gobierno. El asambleísmo en una sociedad compleja como la nuestra, es una utopía inalcanzable porque los costos de tal sistema de decisión superan notoriamente a los beneficios” (Bullard, 2006).

Discutido el presupuesto nacional, se acuerdan, al menos en términos generales las prioridades del Estado en materia de políticas públicas, jerarquizando los proyectos implementables en el período de dicho presupuesto, nos adentramos en una segunda subetapa de la toma de decisiones, dado que, una vez aprobados los planes generales por el Congreso, dichos lineamientos deberán verse reflejados en planes particulares diseñados y discutidos al interior del gobierno.

Finalmente, se debe considerar los gastos operacionales del Estado, tanto para mantener la organización estatal en marcha como para el diseño de planes y programas de carácter social, los costos de los aparatos de control y rediseño de

políticas, etc.

## 4.2. Medición y control de la eficiencia del gasto estatal

Seguidamente se indica la eficiencia asignativa y la técnica

### 4.2.1. Eficiencia asignativa

De tal manera, que, si entendemos por eficiencia asignativa del Estado, aquellos recursos del erario público, que efectivamente son destinados a la consecución del bien común, debemos necesariamente llegar a la conclusión que ésta, en principio, debería ser determinada por la siguiente fórmula:

$$(EA_{ei,t}) = \frac{\text{Gasto fiscal } ei,t}{\text{Presupuesto fiscal } ei,t} \quad (\text{Ecuación 1})$$

Entendiendo por EA Eficiencia asignativa de un Estado  $i$ , en el ejercicio  $t$ . Correspondiendo GF al gasto fiscal total del Estado en dicho ejercicio, dividido por PF, siendo PF equivalente al total de recursos asignados al presupuesto fiscal para el período objeto de análisis.

### 4.2.2. Eficiencia técnica

De tal manera que, la eficiencia técnica sería obtenida por medio del cálculo del porcentaje que representan los gastos operacionales del Estado en relación a los recursos directamente aplicados a la satisfacción de las necesidades sociales de sus habitantes,

deberíamos realizar el siguiente cálculo:

$$(ET_{ei,t})1 = \frac{\text{Gasto administrativo fiscal } i,t}{\text{Costos Totales } ei,t}$$

(Ecuación 2)

Entendiendo por ET eficiencia técnica del Estado  $i$  en el período  $t$ , por GAF el gasto administrativo fiscal del mismo Estado en el mismo período, y por CT los costos totales del Estado en el mismo plazo.

## 5. La corrupción del Estado Latinoamericano como elemento distorsionador en la asignación de recursos públicos.

En esta sección se plantean algunos antecedentes genéricos sobre la pobreza, corrupción y los conflictos de intereses como aspectos que inciden la asignación eficiente de recursos públicos en Chile

### 5.1. Antecedentes generales

De acuerdo con lo planteado por Raczynski (2010), en el contexto de la encuesta CASEN 2009, se destaca como la pobreza aumentó en Chile especialmente en los tres quintiles más bajos, aun cuando la política económica de los gobiernos de la Concertación Democrática (coalición de centroizquierda) puede ser calificada como complementaria a la social.

En consideración a lo expuesto, la descentralización administrativa y de recursos aplicada como política de gobierno, en el tiempo mencionado, ha tenido una directa relación con el aumento de la pobreza en el mismo período de tiempo, dado que en este

caso el quintil más afectado por el decrecimiento en su nivel de vida corresponde a la clase media y no a los pobres indigentes, no indigentes y pobres, antes mencionadas.

Lo anterior es un resultado, dentro de distintos factores, de la apertura de un sinnúmero de nuevos servicios públicos, ministerios, divisiones administrativas de organismos preexistentes, todos dotados de nuevas atribuciones, recursos y procedimientos administrativos, que encarecen la actividad del Estado y retrasan el arribo de mejoras sociales a los beneficiarios de dichas políticas. Asimismo, es importante considerar que “la pobreza en el país se manifiesta en forma diversa. Los carenciados de educación no coinciden necesariamente con los carenciados de vivienda, en salud o en ingreso y viceversa”. (Weinstein, Muñoz y Raczynski, 2011). De tal manera, que el gasto en estudios previos para la creación de los programas de carácter social sube, sin garantizar necesariamente los resultados de dichos estudios, dado el actual clientelismo político y desviación de recursos públicos que se ha podido percibir en toda la región.

La baja alternancia en el poder que han presentado algunos países de América Latina en los últimos años se ha manifestado, entre otras formas, en la mercantilización del sistema democrático, de tal manera que el Estado crea redes de dependencia respecto de personas que se encuentran en una posición económica o política de permitir que la coalición de turno se mantenga en el poder, para lo cual destina recursos públicos por vía directa o indirecta, para la obtención del apoyo de dichos individuos. “...los sistemas mercantilistas, en los que el Estado distribuye privilegios a quienes

puede influir en él, son expresión de una suerte de mercado político en el que efectivamente las decisiones se compran con influencia o incluso con dinero. Y es por ello que nos llevan a decisiones ineficientes y que perjudican a grandes grupos que son excluidos de los privilegios que el Estado concede usando lo que es de todos” (Bullard, 2006).

El clientelismo político surge naturalmente dentro de la sociedad latinoamericana, dada su pronunciada estratificación y altas brechas de desigualdad social. “El origen del clientelismo político se ha asociado con sociedades estratificadas donde coexisten estructuras de poder desiguales y asimétricas junto con el desarrollo de lealtades interpersonales basadas en el particularismo” (Rehren, 2000).

En este tipo de sociedades no se busca el bien común, entendiéndolo por tal el bienestar de toda la comunidad, sino que, por regla general, aún se busca el bien común de todos los que pertenecemos a un mismo grupo. La implementación de políticas sociales no es una excepción a esta regla, es así como desde el diseño de las políticas hasta los beneficiarios de las prestaciones tienden a tener algunas coincidencias ideológicas con el gobierno de turno.

Al año 2001, en Chile se habían consignado escasos casos de corrupción a nivel del Estado chileno, siendo el más importante el caso Inverlink, este último con gran trascendencia en materia de mercado de valores, involucrando al Banco Central. Desde ese año, se han sumado a la lista varios casos, entre los más importantes el caso MOP – Gate, sobre desviación de recursos de infraestructura pública a

sobresueldos de Ministros de Estado, el caso EFE (Ferrocarriles del Estado), con una situación de desfalco, el caso Chiledeportes, donde se desviaron recursos de dicho servicio público a campañas políticas de gobierno y el caso del Plan de Empleo en la Región de Valparaíso, donde se desviaron recursos públicos para la superación del desempleo a campañas políticas.

El estudio de estos casos, a nivel local, más un sin fin de casos a nivel regional, hace dudar sobre la efectividad de la aplicación de los recursos públicos a la superación de la pobreza en América Latina, evidenciando una mala asignación de los recursos de propiedad, en el sentido que los recursos públicos dejan de ser aplicados para la comunidad que elige a sus representantes, sino que se utiliza por dichos representantes para favorecer a unos pocos.

Históricamente en Chile el clientelismo político como forma de corrupción ha presentado en la opinión de Alfredo Rehren tres dimensiones (Rehren, 2000).

En primer lugar, los partidos políticos intentaban controlar determinados servicios de la administración pública a fin de ubicar a sus militantes en los puestos de trabajo existentes en dicho servicio. En segundo lugar, se incorpora a grupos empresariales afines al gobierno, quienes forman parte de la elaboración e implementación de las políticas públicas. En tercer lugar, los partidos políticos incorporaron a la localidad mediante un sistema de compadrazgo, garantizando favores a sus adherentes.

De tal manera que incorporando estos elementos a nuestro análisis anterior, no nos queda más que entender que el militante que llega a detentar un cargo público por pertenecer a una determinada afiliación política, tenderá a

adjudicar los proyectos de beneficencia pública a grupos empresariales cercanos a dicho partido, quienes en definitiva adjudicarán los beneficios finales, a personas cercanas a la misma coalición. Asimismo, mediante los recursos obtenidos por medio de estas licitaciones públicas, se financiarán las campañas políticas de los partidos de la administración del Estado, a fin de que el clientelismo no se pierda por medio de la alternancia en el poder.

Es así como la solución que puede presentar en principio la tercerización del problema de la pobreza mediante las licitaciones públicas destinadas a las entidades sin fines de lucro, en principio pueden parecer una solución, pero no son tal, dado que la vía que abren las licitaciones públicas para la distracción de recursos es una de las más importantes dentro del sistema actual de administración, podemos distinguir al menos seis vías distintas (Transparency Internacional, 2007). En primer lugar, respecto de métodos de contratación, podemos distinguir dos formas de contratación: a. Contratación directa, es el sistema que permite una mayor distracción de recursos al no existir requisitos generales y objetivos que permitan determinar la mejor propuesta. B. Concurso abierto, es técnicamente menos riesgoso, pero es posible diseñar las características de la licitación en torno a un participante particular.

Es importante recalcar, que para estos efectos se puede entender por funcionario corrupto, “aquel que aprovechándose de su posición pública mira su cargo como un negocio personal, buscando maximizar su ingreso, el cual depende de una situación de mercado y de su talento para encontrar el punto máximo de ganancias individuales en la curva de la demanda por bienes

y servicios públicos” (Rehren, 2000) de tal manera que el funcionario será corruptible en la medida que dicha conducta le resulte rentable, y dada la falta de calificación de los funcionarios y la alta demanda de recursos públicos, considerando además el clientelismo político de las adjudicaciones, dicha rentabilidad se encuentra dada prácticamente en las bases de la licitación.

En segundo lugar, mediante la idoneidad profesional y conflictos de interés. Se ha denunciado por Transparency Internacional la existencia de riesgos en esta etapa de las licitaciones públicas existen riesgos asociados a la redacción de los términos de las propuestas y a la evaluación de estas, dado que por regla general en América Latina los funcionarios encargados tanto de la elaboración de las propuestas como de su evaluación son los mismos, funcionarios que los mismos países reconocen no estar suficientemente calificados para dicha tarea. Es más, de acuerdo a estudios de aplicación de la Convención sobre la Corrupción de las Naciones Unidas, este es uno de los puntos que tiene menor aplicación efectiva en los países latinoamericanos. Dado que “en materia de prevención de conflictos de interés y de declaración de patrimonio, las prácticas son percibidas en un nivel de desempeño alzando promedios de 20% y 43% respectivamente” (Transparency Internacional, 2007). Es decir, de las prácticas aplicables en esta materia, sólo se aplican un 20% de las prácticas destinadas a evitar los conflictos de interés y un 43% de los funcionarios declaran patrimonio en la forma establecida.

En tercer lugar, la ejecución de los contratos es dejada en manos de los

adjudicatarios de las licitaciones, dado que existen importantes deficiencias en el monitoreo de la ejecución de estos. Si bien es cierto existe la figura de la terminación anticipada de los contratos, y normalmente estos son asegurados por medio de boletas de garantía bancarias – incluso las licitaciones de carácter social – no son debidamente supervigiladas por las entidades públicas. Además, la carencia de calificación específica por parte de los funcionarios de la administración demuestra una clara deficiencia del Estado en la generalidad de los países latinoamericanos para subsanar este problema.

En cuarto lugar, el control como punto de análisis presenta varios problemas, especialmente la falta de eficiencia en la ejecución de este. Las instituciones de control son consideradas por las propias administraciones como insuficientes para la solución de estos problemas.

En quinto lugar, la participación civil de los países de América Latina, como ya fue enunciado anteriormente, es insuficiente, lo cual es reconocido por la administración, aun cuando no se han modificado los sistemas de participación para garantizar una mayor presencia de estos estamentos en el diseño de políticas y en los procesos de contratación.

En sexto lugar, por regla general no se encuentra disponible la información respecto de contrataciones, ni a la calidad de esta ni a su disponibilidad al público. Al contrastar esta información con la elaboración de las bases de la licitación y a la contratación directa utilizada en la mayor parte del continente, la brecha dispuesta para la corrupción sólo se amplía. Como lo denuncian Meyer y Fath: “en el caso de las licitaciones privadas, la

transparencia no es el sello distintivo del proceso de “preselección”. La manera en que las entidades contratantes deciden a quien invitar a las competencias limitadas no admite generalizaciones. Da la impresión de que el proceso de selección es absolutamente subjetivo y arbitrario, ya que según parece se basa sólo en los conocimientos o en las preferencias personales de quienes efectúan las contrataciones” (Meyer y Meyer, 2001). Por lo mismo, al momento de la adjudicación de la licitación a algún privado, no se entregan los resultados de las evaluaciones que dieron origen de dicha adjudicación, a fin de que no exista información comparativa que permita discutir en otras instancias, judicializando la adjudicación en caso de que la resolución administrativa no se encuentre suficientemente justificada.

## 5.2. Asignación eficiente de recursos públicos v/s corrupción

Mas, es importante considerar, que, al estudiar directamente los gastos administrativos del Estado, y los costos de los proyectos en comparación a los montos establecidos por el presupuesto fiscal, tanto el coeficiente de eficiencia asignativa como técnica se encuentran distorsionados. Dado que en ninguna de las dos ecuaciones anteriormente propuestas consideramos los recursos distraídos del erario público, hacia fines distintos de los proyectados en el presupuesto nacional.

### 5.2.1. Eficiencia asignativa

Es así, como en un primer momento proponíamos como fórmula de medición de la eficiencia asignativa de políticas públicas, la siguiente:

$$(EA_{ei,t})_1 = \frac{GF_{ei,t}}{PF_{ei,t}} \quad (\text{Ecuación 3})$$

Entendiendo por EA Eficiencia asignativa de un Estado  $i$ , en el ejercicio  $t$ . Entendiendo por GF el gasto fiscal total del Estado en dicho ejercicio, dividido por PF, siendo PF equivalente al total de recursos asignados al presupuesto fiscal para el período objeto de análisis.

Si es que nosotros quisiéramos conocer la verdadera eficiencia asignativa del Estado en estudio, deberíamos considerar los gastos de corrupción estimados dependiendo el Estado objeto del estudio, considerando esta variable como desviación de recursos públicos. Al despejar esta variante podremos obtener una idea más acabada sobre la eficiencia asignativa real del Estado objeto de análisis.

$$(EAR_{ei,t})_1 = \frac{GF_{ei,t} - GCE_{ei,t}}{PF_{ei,t}} \quad (\text{Ecuación 4})$$

De tal manera que, para calcular EAR la eficiencia asignativa real del Estado  $i$ , debemos restar a la formulación anterior el GCE, entendiendo por tal el Gasto de Corrupción Estimado en dicho Estado para tal período de tiempo. Es cierto que tal "gasto de corrupción" deberá ser estimativo, dado que no existen cifras precisas sobre el particular, mas, aun cuando la cifra a aplicar no sea absolutamente certera, al menos nos permite incluir la variable dentro del análisis con un cierto grado de aproximación a la realidad.

### 5.2.2. Eficiencia técnica:

En el caso de la eficiencia

técnica, ésta no es ajena a los gastos de corrupción, dado que los recursos fiscales también son distraídos en la operatoria de la corrupción, dado que, por ejemplo, los funcionarios corruptos emplean parte de su horario laboral en el despliegue de sus actividades de distracción de recursos, como asimismo las oficinas e insumos de la agencia gubernamental de la que dependan, desviando gastos fiscales operativos al servicio de la distracción de recursos públicos.

De tal manera, que tras un primer análisis podíamos determinar que para calcular la eficiencia técnica del gasto público era necesario aplicar la siguiente fórmula:

$$(ET_{ei,t})_1 = \frac{GAF_{ei,t}}{CT_{ei,t}} \quad (\text{Ecuación 5})$$

Entendiendo por ET eficiencia técnica del Estado  $i$  en el período  $t$ , por GAF el gasto administrativo fiscal del mismo Estado en el mismo período, y por CT los costos totales del Estado en el mismo plazo.

Este análisis resulta ineficiente si es que queremos medir el verdadero grado de eficiencia técnica del Estado en materia de gasto público, debiendo, asimismo añadir el factor gasto operativo de corrupción estimado, a fin de obtener cifras con un mayor grado de certeza respecto de la consecución de los fines del gasto público, a saber:

$$(ET_{ei,t})_1 = \frac{(GAF_{ei,t} - GOCE_{ei,t})}{CT_{ei,t}} \quad (\text{Ecuación 6})$$

De tal manera que deberemos restar del GAF, es decir, del Gasto Administrativo Fiscal, el GOCE,

entendiendo por tal el Gasto Operativo de Corrupción Estimado, para así lograr una cifra aproximada de la eficiencia técnica real del respectivo ejercicio fiscal.

## 6. Eficiencia del gasto en las entidades sin fines de lucro.

Es importante recalcar, que la captación de recursos por parte de la fundación, al igual que en el caso de la empresa privada, depende principalmente del grado de eficiencia que dicha entidad sea capaz de presentar a futuros donantes, dado que “la ausencia de propietarios en las fundaciones no implica que uno de sus objetivos prioritarios no sea la eficiencia en la reasignación de sus recursos, todo lo contrario, el patrimonio puesto por el fundador al servicio del interés general debe ser administrado eficientemente para generar el mayor rendimiento posible.” (González y De Corrales, 2007).

Dicho rendimiento será, además, la exhibición fiel del cumplimiento de la misión de la entidad en la medida de sus posibilidades económicas, dado que al contrario de los gastos públicos estatales, el resultado de las entidades sin fines de lucro es medido por los donantes pasados y futuros dado el grado de consecución efectiva de sus fines en la medida de sus posibilidades, y no por el grado de total cumplimiento de sus fines; al contrario del Estado, quien será calificado por la consecución del bienestar social, no en la medida de las posibilidades de cumplimiento del mismo, sino que en el grado de concreción objetiva de dicho objetivo.

Dado que respecto de las organizaciones sin fines de lucro y la eficiencia, ésta no debe ser entendida como una evaluación de la gestión de

la entidad, sino que como una revisión del pública en general al cumplimiento de la misión planteada por la entidad sin fines de lucro, es decir, como los fondos recaudados por la entidad dan origen a los proyectos de bienestar social por ella propuestos, Trussel y Parsons (2003), definen eficiencia como “el grado en el cual las entidades sin fines de lucro dirigen sus recursos disponibles para el cumplimiento de la misión de la organización.”

De tal manera que un primer criterio para poder medir la eficiencia de estas entidades se encuentra dado por la aplicación de sus recursos disponibles a la concreción de su misión, pero dicho cumplimiento no debe ser desarrollado sólo en función de los recursos actualmente disponibles, sino que considerando dichos recursos disponibles, como su aplicación ha subsanado en forma concreta la necesidad pública objeto del proyecto evaluado, (González y De Corrales, 2007).

En virtud de lo anterior, las entidades sin fines de lucro no son estudiadas por los donantes de acuerdo al grado de eficiencia que la entidad logra demostrar, ni del real cumplimiento de su misión, ya que dada la magnitud de los objetivos planteados por la misión de estas entidades, no es posible mensurar en el corto plazo el real cumplimiento de sus metas, pero sí puede ser objeto de análisis objetivo la factibilidad real de cumplimiento de las metas planteadas por las políticas y proyectos implementados por la entidad.

El problema radica en la individualización y recolección de los datos necesarios para generar indicadores que permitan medir de manera eficiente el grado de cumplimiento de la misión de la entidad.

“... como la finalidad de la Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL) no es la obtención de lucro sino proporcionar a sus beneficiarios la mayor cantidad y calidad de servicios posibles, en función de los recursos disponibles, la Cuenta de Resultados no reviste la trascendencia que tiene en las entidades lucrativas, pues, dado sus fines, lo que se necesitan son indicadores del grado de cumplimiento de los objetivos marcados” (González y De Corrales, 2007).

En el caso de las entidades sin fines de lucro, podemos medir su grado de eficiencia técnica de acuerdo a lo señalado por los profesores Gonzáles Sánchez y Alonso de Corrales, por las siguientes fórmulas:

### 6.1. Eficiencia asignativa

Aquella mediante la cual se exige en la asignación de los recursos disponibles que la mayor parte de los recursos obtenidos por la organización sean realmente aplicados a los proyectos o actividades de esta, que tengan por finalidad cumplir la misión de la entidad. (González y De Corrales, 2007).

$$(EA_{i,t})_1 = \frac{G.F_{i,t}}{IT_{i,t}} \quad (\text{Ecuación 7})$$

Si consideramos a EA como en indicador de eficiencia asignativa de la entidad i, en el ejercicio t, mientras que IT son los ingresos totales y GF los gastos de su actividad fundacional.

De tal manera, que no será eficiente una organización en la cual los costos de evaluación de proyectos sean mayores a los costos de implementación de los proyectos finalmente desarrollados por la fundación.

### 6.2. Eficiencia técnica

Entendiendo, como ya fuera señalado con anterioridad, que la eficiencia técnica es aquella que permite determinar cuál a que proporción de los gastos totales de la organización corresponden los gastos administrativos, a fin de determinar si es que los recursos de la institución se están gastando eficientemente o se están perdiendo en costos de administración excesivos, (González y De Corrales, 2007).

$$(ET_{i,t})_1 = \frac{CA_{i,t}}{CT_{i,t}} \quad (\text{Ecuación 8})$$

Donde ET es el indicador de eficiencia técnica de la entidad i en el período t, CA sin sus costes administrativos y CT sus costos totales.

En derecho comparado, especialmente el español, podemos identificar algunas normas que tienen por finalidad asegurar la eficiencia técnica de los proyectos desarrollados por fundaciones y asociaciones, de tal manera, que estas personas jurídicas se encuentran obligadas a aplicar como mínimo un 70% de sus ingresos al desarrollo de su misión, restringiendo de esta forma que las entidades sin fines de lucro sean utilizadas como organización jurídica para la elusión de impuestos, desvirtuando la finalidad para la cual fueron creadas por la ley.

Asimismo, se considera, desde un punto de vista de eficiencia técnica, como más eficiente a una entidad que destine una cantidad superior de recursos al desarrollo de sus actividades fundacionales, entendiendo que los costos administrativos deberán llegar a un punto de equilibrio tal, que se conviertan en los óptimos para el normal

desarrollo de la organización, (González y De Corrales, 2007).

De tal manera, que una entidad sin fin de lucro X dedicada a la construcción de viviendas básicas será bien calificada, en principio, si es que con 100 recibidos del público, construyó 8 casas de valor 10, dado que su eficiencia asignativa fue de 8 casas, y su eficiencia técnica de un 80%, por lo que un 80% de sus recursos fueron aplicados directamente a la consecución de sus fines. El Estado puede haber construido 200 veces más viviendas que la entidad X, pero, en la medida que un alto porcentaje de la población carezca de vivienda, su misión no va a encontrarse cumplida del todo.

## **7. Conclusiones**

En el caso de los recursos estatales, dada la misión del Estado orientada hacia consecución del bien común, éstos se encontrarán disponibles en la medida de su existencia para su aplicación al gasto público. En el caso de las entidades sin fines de lucro, su disponibilidad de recursos es una variable que depende directamente del mercado. A partir de lo anterior, podemos calificar la adjudicación de recursos, tanto públicos como privados, hacia las entidades sin fines de lucro como un sistema de doble competencia.

En primer lugar, las fundaciones deben competir por la asignación de recursos en contra de las necesidades particulares de los agentes económicos, haciendo más atractiva a dichos donantes la donación de sus recursos hacia ellas, en vez de su utilización directa en la satisfacción de una necesidad propia.

En segundo lugar, las entidades sin fines de lucro deben competir entre sí por la adjudicación de dichos recursos. Y es en virtud de este criterio

de competencia que las entidades sin fines de lucro se convierten en una mejor alternativa para la satisfacción de las necesidades públicas que el Estado. En este caso, la asignación de recursos hacia las entidades sin fines de lucro al ser una manifestación del libre mercado en directa comparación con la aplicación de políticas públicas del Estado - meramente circunscrito a la aplicación de políticas públicas a fin de superar la pobreza – le es aplicable lo indicado por Alfredo Bullard, al señalar que respecto del “proceso de agregación de preferencias que se da a través del mercado tiene una mayor capacidad de corrección de errores o malas elecciones y da a los consumidores una capacidad mayor de influir en los proveedores que la que el sistema democrático da a los electores para influir en los votantes” (Bullard, 2006).

De tal manera que, si los programas de gobierno se encuentran mal planteados en lo que a políticas públicas se refiere, la reacción de los votantes será inferior, a que, si las entidades sin fines de lucro no cumplen eficientemente con su misión, dado que, en el primer caso, la entrega de recursos al Estado no es voluntaria, sino que es coactiva e incluso coercitiva. Es importante destacar que la asignación de recursos a las entidades sin fines de lucro es voluntaria tanto en su entrega, como en la elección de la entidad beneficiada con dichos recursos, de tal manera que el reproche de los donantes podrá ser de manifestado por una de dos actitudes. Primero, el donante para su asignación de recursos a entidades filantrópicas, o segundo, el donante destina sus recursos a una entidad que haya demostrado una asignación más eficiente de sus recursos.

Una solución concreta para el

problema de la corrupción en materia de planes contra la pobreza parece ser la asignación directa de recursos por parte de los particulares a las entidades sin fines de lucro, de tal manera que la revisión pública actúe como selección natural de las entidades sin fines de lucro, eficientes tanto desde el punto de vista asignativo como técnico para permanecer en el mercado. Para esto existen tres técnicas tributarias generalmente aceptadas en la técnica legislativa tributaria cuales son, la inmunidad tributaria, la exención y la exoneración tributarias.

En la primera, por razones de beneficio social otorgado por las instituciones beneficiarias, se declara a su favor la inmunidad tributaria, lo que significa que se les exime del pago de cualquier impuesto. La segunda es un beneficio especial, otorgado por ley, mediante el cual se beneficia a determinadas instituciones dándoles la posibilidad de eximirse del pago de determinados impuestos. Y la tercera, es una resolución de carácter administrativa que permite el no pago de determinados impuestos al beneficiado por dicha resolución.

Es así, como el mayor beneficio en términos de calidad y seguridad se encuentra dado por la inmunidad tributaria, beneficio contemplado a favor de instituciones sin fines de lucro especialmente en algunas legislaciones latinoamericanas, como es el caso de Brasil, Ecuador, Paraguay, Perú y Uruguay.

En este caso, sería preferible un sistema de asignación de recursos por medio de exenciones tributarias a los particulares donantes, quienes, dotados de la potestad de elegir directamente

a la entidad beneficiada entreguen sin intermediación del Estado los recursos directamente, de modo que la Administración sólo pueda verificar la existencia de los traspasos y fiscalizar la utilización efectiva de los recursos transferidos.

El Estado, a partir de lo anterior, se encontraría obligado a asumir una política subsidiaria en materia de beneficencia pública, asumiendo sólo aquellos proyectos en los cuales no existe oferta de privados para desarrollar eficientemente. De esta manera, se reducen los costos del Estado a la fiscalización sobre la actividad de las entidades sin fines de lucro y al traspaso efectivo de los recursos, ahorrando los costos de administración, el desarrollo de gran parte de las políticas públicas, licitaciones públicas, adjudicaciones, etc. De esta forma, la mayor parte de los recursos destinables en las distintas economías para la solución de problemas sociales sea aplicado directamente a la aplicación de tales necesidades, y no a la desviación en costos burocráticos excesivos o a costos de corrupción.

Por último, el principal problema que presenta esta solución se encuentra referida al clientelismo político existente en el sistema actual, dado que “el clientelismo exige acceso a empleos para la coalición gobernante y la capacidad para distribuir fondos estatales. Por ello, el partido clientelista podría oponerse a reformar el Estado” (Rehren, 2000). Se necesita depender directamente de la búsqueda de este tipo de soluciones por los mismos stakeholders, quienes son los llamados a provocar los cambios necesarios para el mejoramiento de sus condiciones.

## Referencias bibliográficas

- Aguilar, C., y Baeza, A. (2020). Gramsci: Una renovación del ideario estratégico. *Política y Gobernanza*, (4), 43-65. <https://doi.org/10.30827/polygov.v0i4.11725>
- Araujo, N. & Hirata, H. (comps.). (2020). *El cuidado en América Latina*. Fundación Medifé. Pp 35-50.
- Astorquiza Bustos, B. A., y Ospina Muñoz, M. C. (2020). ¿Menos pobres más vulnerables? Una medición alternativa de la pobreza basada en el progress out of poverty index. *Revista Desarrollo y Sociedad*, (86), 13-42. <https://doi.org/10.13043/DYS.86.1>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Editorial Pearson Educación. Pp 58-61.
- Bueri, M., Dowell, M., Pineda, E., y Bastos, F. (2014). *Banco Interamericano de Desarrollo Sector de Instituciones para el Desarrollo*. División de Gestión Fiscal y Municipal. IDB-DP-361 Diciembre de 2014. 1-10.
- Bullard A. (2006). Votando por refrigeradores y comprando congresistas: ¿Por qué no? *The Latin American and Caribbean Journal of Legal Studies*, 1 (1).
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117. <https://doi.org/10.2307/258888>
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe, Cepal. (2019). *Panorama Social de América Latina 2018 (LC/PUB.2019/3-P)*. <https://bit.ly/35ge5RA>.
- González, M., y De Corrales, E. (2007). Análisis de la eficiencia en la gestión de las fundaciones: una propuesta metodológica. *CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, 57, 119 -124. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2311208>
- Herranz de la Casa, J. (2007). La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas. *Revista CIRIEC*, 57, 5 - 31. [https://www.researchgate.net/publication/5004280\\_La\\_gestion\\_de\\_la\\_comunicacion\\_como\\_elemento\\_generador\\_de\\_transparencia\\_en\\_las\\_organizaciones\\_no\\_lucrativas](https://www.researchgate.net/publication/5004280_La_gestion_de_la_comunicacion_como_elemento_generador_de_transparencia_en_las_organizaciones_no_lucrativas)
- Lahera, E. (2002). *Introducción a las políticas públicas*. Fondo de Cultura Económica, Santiago de Chile.
- Lobelle, G. (2017). Políticas públicas sociales: apuntes y reflexiones. Alcance. *Revista Cubana de Información y Comunicación*, 6(14), 81-96. <http://www.alcance.uh.cu/index.php/RCIC/article/view/103/101>
- Meyer, A., y Meyer, J. (2001). Evaluación de las contrataciones públicas en Chile, En S. Valdés Prieto (Ed.), *Reforma al Estado Volumen II: Dirección Pública y Compras Públicas*. Centro de Estudios públicos, Santiago de Chile. [https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20200511/20200511083954/reforma\\_del\\_estado\\_vol2\\_completo.pdf](https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20200511/20200511083954/reforma_del_estado_vol2_completo.pdf)
- Perdomo, J. A., & Mendieta, J. C. (2007). Factores que afectan la eficiencia técnica y asignativa en el sector cafetero colombiano: una aplicación con análisis envolvente de datos. *Desarrollo y Sociedad*, (60),1-45. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=169113808002>

- Pérez, V., y López, P. (2003). *El tercer sector social en España*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Subdirección General de Publicaciones. <http://www.asp-research.com/es/node/137>
- Raczynski, D. (2001). Equidad, inversión social y pobreza. Innovar en cómo se concibe, diseña y gestionan las políticas y los programas sociales. Seminario Perspectivas Innovativas en política social, desigualdades y reducción de brechas de equidad, MIDEPLAN – CEPAL. Publicado D. Raczynski y C. Serrano (eds.) *Descentralización. Nudos críticos*, CIEPLAN – Asesorías para el Desarrollo, 2.
- Raczynski, D. (2002). *Políticas sociales y de superación de la pobreza en Chile*. Centro de Política Social para América Latina. <http://lanic.utexas.edu/project/etext/llilas/claspo/overviews/chilsocpol90s.pdf>
- Raczynski, D. (2010). *Hacia una estrategia de validación de la educación pública-municipal: imaginarios, valoraciones y demandas de las familias*. Informe Final del proyecto FONIDE ganador del Tercer Concurso 2008, ejecutado durante el año 2009. <https://eduqualis.net/portal/wp-content/uploads/2019/12/hacia-una-estrategia-de-validacion-de-la-educacion-publica-municipal.pdf>
- Rehren, A. (2000). *Clientelismo Político, corrupción y reforma del Estado de Chile*. Trabajo preparado para la Comisión de Reforma del Estado del Centro de Estudios Públicos, Chile, 130 -160. [https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20160304/asocfile/20160304093611/refor2\\_02\\_rehren.pdf](https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20160304/asocfile/20160304093611/refor2_02_rehren.pdf)
- Transparency International: Departamento Regional América, Programa Global de Contrataciones Públicas (2007). *“Contrataciones públicas en América Latina: Instituciones, prácticas y riesgos de corrupción”*, 5-18. [http://www.osce.gob.pe/boletin institucional/informe%20regional\\_contrataciones\\_sp%5B1%5D.pdf](http://www.osce.gob.pe/boletin institucional/informe%20regional_contrataciones_sp%5B1%5D.pdf)
- Trussel, J. M., y Parsons, L. M. (2003). Financial Reporting Factors Affecting Donations to Charitable Not-for-Profit Organizations. *Advances in Accounting*, 23(4). <https://doi.org/10.2139/ssrn.481383>
- Weinstein J., Muñoz G., y Raczynski D. (2011). School Leadership in Chile: Breaking the Inertia. In: Townsend T., MacBeath J. (eds) *International Handbook of Leadership for Learning*. Springer *International Handbooks of Education*, 25. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-1350-5\\_18](https://doi.org/10.1007/978-94-007-1350-5_18)