

El desarrollo de capacidades nacionales de evaluación

Por *Oswaldo Feinstein**

Resumen

Este documento aborda el desarrollo de un entorno propicio para el desarrollo de capacidades de evaluación a nivel nacional, sobre la base de más de tres décadas de experiencia en el diseño de sistemas de monitoreo y evaluación en diferentes regiones del mundo, y en la promoción del desarrollo de capacidades estatales para monitoreo y evaluación.

A partir de lecciones derivadas de experiencias en el desarrollo de la capacidad estatal para la evaluación y en discusiones en la literatura, se presenta un esquema conceptual y se consideran mecanismos de apoyo al desarrollo de las capacidades nacionales de evaluación. Además, se examinan algunos supuestos que subyacen a esta práctica, identifica sus consecuencias y señala formas de superarlas.

Palabras clave

Evaluación, capacidades, trampas de capacidades, brechas de capacidades.

Abstract

Based on more than three decades of experience in designing monitoring and evaluation systems in different regions of the world, and in promoting the development of state capabilities for monitoring and evaluation, this paper addresses the development of an enabling environment for evaluation capacity building at the national level. On the basis of lessons drawn from experiences in developing state capacity for evaluation, and on discussions in the literature, it

* Profesor del máster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas de la Universidad Complutense de Madrid. Miembro del Evaluation Advisory Panel de la Oficina Independiente de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Integrante del Consejo de la Academia Internacional de Evaluación.

ofeinstein@yahoo.com

<https://orcid.org/0000-0001-6144-0614>

presents a conceptual scheme and discusses ways to support the development of national evaluation capacities. Furthermore, the paper deals with some underlying assumptions of this practice, identifying its consequences and pointing out at ways to overcome them.

Key words

Evaluation, capacities, capacity traps, capacity gaps.

1. Introducción

En este documento se realiza un análisis de las «trampas de capacidad» y se propone un marco conceptual para identificar y desarrollar las capacidades nacionales de evaluación, basado en lecciones aprendidas de las experiencias y las discusiones de la literatura sobre el tema¹.

Desde hace varios años, los economistas y otros científicos sociales han utilizado los círculos viciosos y virtuosos como mecanismos explicativos. Por ejemplo, en el trabajo pionero sobre ciclos económicos de dos economistas de Cambridge, Nicholas Kaldor, en los años cuarenta, y Richard Goodwin, en los cincuenta.

Una «trampa de capacidad» es un tipo de círculo vicioso que tiende a encapsular y reproducir un bajo nivel de capacidad. El mecanismo opera de la siguiente manera: cuando los niveles de capacidad son bajos, no surgen oportunidades para ejercerlas, por lo que las personas y las organizaciones con bajo nivel de capacidades no pueden aprender haciendo y permanecen ancladas en ese nivel.

¹ Este trabajo es una versión ampliada y actualizada de una presentación realizada en la sesión «Políticas públicas y trampas de la capacidad estatal» del taller sobre «Elaboración de políticas basadas en evidencias y el mundo real», organizado por la Cambridge Judge Business School, Cambridge University, el 25 de mayo de 2011. Esa presentación se basó parcialmente en una nota para la Conferencia de Casablanca, en 2009, sobre capacidades nacionales de evaluación organizada por la Oficina de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). El autor agradece los comentarios y sugerencias de Oscar Oszlak, Tim Besley y Oscar García.

Esquemáticamente:

Bajo nivel de capacidad → Falta de oportunidades → Falta de aprendizaje → Bajo nivel de capacidad

En estas circunstancias, se suelen contratar empresas o especialistas extranjeras/os para que realicen las tareas de consultoría que requiere un país en desarrollo, de manera que se deja de lado a las/os potenciales expertas/os nacionales encerradas/os en su baja capacidad, privados de la «oportunidad para hacer», que es una importante «oportunidad para aprender» y desarrollar su capacidad. Pero el reconocimiento de la importancia de brindar oportunidades para aprender haciendo llevó a otra trampa de capacidad, que consiste en esperar que las capacidades locales emerjan casi instantáneamente o durante el proceso de evaluación. Esta «trampa del aprendizaje instantáneo» se corresponde con una reacción a la actitud simétrica.

Por otro lado, una segunda trampa de capacidad es suponer que hay buenas prácticas que funcionan en cualquier lugar y para cualquier tarea, lo cual constituye una «ilusión de transferibilidad».

Para evitar estas trampas de capacidades se requieren acciones que generen oportunidades de desarrollo de capacidades y desbloqueen los procesos conducentes a este resultado, para lo cual, a su vez, se necesita un marco conceptual claro, que se presenta a continuación.

2. Esquema conceptual para el desarrollo de capacidades nacionales de evaluación

Durante décadas se han realizado esfuerzos para desarrollar la capacidad de evaluación a nivel nacional en diversas regiones del mundo, aunque algunas experiencias no son muy conocidas ni están debidamente documentadas. Las lecciones aprendidas, que se presentan en la última sección de este trabajo, constituyen un intento de destilar esta rica experiencia. Sobre la base de este aprendizaje, se presenta en la Tabla 1 un esquema conceptual de una matriz

de capacidades nacionales de evaluación que puede resultar útil tanto para un diagnóstico de estas capacidades como para considerar las posibilidades de mejora. La matriz combina diferentes tipos de capacidades de evaluación para gestionar, realizar y utilizar evaluaciones (de programas, políticas, proyectos, planes nacionales de desarrollo, instituciones) con diferentes «principales» y «agentes».

Tabla 1. Matriz de Capacidades Nacionales de Evaluación (CNE)

Capacidades nacionales de evaluación	Gobierno	Universidades, <i>think tanks</i> , consultores, sociedad civil	Parlamento, sociedad civil
Gestionar evaluaciones	I	II	III
Realizar evaluaciones	IV	V	VI
Usar evaluaciones	VII	VIII	IX

Fuente: elaboración propia

Los números romanos de la Tabla 1 facilitan la referencia a las celdas de la matriz: I es la capacidad del Gobierno para gestionar evaluaciones; IV, la capacidad del Gobierno para realizar evaluaciones, y así sucesivamente. Esta matriz permite considerar diferentes escenarios posibles y reales. De esta manera, durante los años setenta y ochenta del siglo pasado, se enfatizó en la realización de evaluaciones, a menudo llevadas a cabo por los gobiernos con el apoyo de organismos internacionales (IV era la celda dominante de la matriz). En la década de los noventa, los gobiernos de algunos países —en particular Chile, Colombia, Costa Rica y México— comenzaron a desarrollar sus propios sistemas de evaluación². Para ello, subcontrataron la mayoría de las evaluaciones y desempeñaron el papel de gestores (es decir, pasaron de la celda IV a la I)³.

² Entre las innovaciones incorporadas en la gestión pública durante el período 1998-2028, Oszlak (2020) incluye la evaluación de desempeño y la evaluación de programas.

³ Véase Cunill Grau y Ospina (2008), y Feinstein y García Moreno (2015). Como parte del proceso de

Nunca hubo demasiada participación de los parlamentos o la sociedad civil en las evaluaciones (la segunda y la tercera columna han sido débiles, excepto la celda v). A principios del siglo actual, los *think tanks* y las universidades se involucraron cada vez más en la realización de evaluaciones. En cambio, en la mayoría de los países en desarrollo, las celdas III, VI y IX han estado casi vacías⁴.

La matriz CNE puede utilizarse para diseñar sistemas de evaluación nacionales apropiados que tengan en cuenta las realidades nacionales y las capacidades necesarias para implementarlos. En algunos países, un sistema de evaluación nacional deseable y factible podría consistir en que el gobierno (o las organizaciones de la sociedad civil) gestione el proceso de evaluación mientras que los *think tanks* y las universidades realicen las evaluaciones, para que sean utilizadas por el parlamento o la sociedad civil (situaciones correspondiente a las celdas I, V y IX, la diagonal de la matriz, que ofrecerían capacidades críticas de evaluación nacional necesarias para asegurar que el sistema funcione).

Cabe destacar que, por medio de la realización de evaluaciones relevantes, las capacidades nacionales de evaluación pueden contribuir a potenciar las tres capacidades estatales que Besley *et. al.* (2021) consideran como pilares de los estados eficaces (las capacidades fiscales, legales y colectivas, entendiendo por estas últimas la provisión de bienes públicos como educación y salud).

creación y legitimación de sistemas de M&E, países como Colombia tienen una serie de leyes y decretos que exigen la evaluación, lo que podría contribuir a crear un entorno propicio para las CNE. Sin embargo, como señala Mackay (2007): «una ley o decreto por sí solo no asegura que se realicen los considerables esfuerzos necesarios para construir un sistema de M&E», mientras que Cunill Grau y Ospina (2008) se refieren a los casos de Brasil y Chile como ejemplos donde los sistemas se consolidaron sin una base legal. Estos casos indican que un marco legal no es necesario ni suficiente para el desarrollo de un sistema de M&E, aunque puede ayudar a crear un entorno propicio.

⁴ Con respecto a la celda VI, debe tenerse en cuenta que, en algunos países de la OCDE, las entidades fiscalizadoras superiores que informan a los parlamentos, realizan auditorías de desempeño, lo que constituye un tipo de evaluación.

3. Apoyar el desarrollo de las Capacidades Nacionales de Evaluación (CNE)

En lugar de ofrecer recomendaciones estándares sobre cómo apoyar las CNE, es conveniente realizar diagnósticos de CNE a nivel de cada país, para lo que resultará de utilidad el marco conceptual presentado⁵. A continuación, se desarrollan diferentes actividades que pueden ser apropiadas para respaldar el desarrollo de CNE, aunque su conveniencia debe evaluarse en cada caso.

INFORMACIÓN: apoyo en la búsqueda de experiencias relevantes para el desarrollo y la mejora de las CNE, teniendo en cuenta diferentes contextos, así como de materiales de referencia potencialmente útiles, como guías de diagnóstico.

TRABAJO EN RED: vinculación o establecimiento de redes de profesionales de la evaluación.

FINANCIAMIENTO: capacitación de personas, formación de capacitadoras/es por medio de becas, y contratación de equipos nacionales para la realización de evaluaciones o el financiamiento de viajes de estudio e intercambio de conocimientos entre países en desarrollo.

ASISTENCIA TÉCNICA: por medio de la cooperación «Sur-Sur» (cooperación entre países en desarrollo) y de agencias de cooperación internacional —donantes, agencias del sistema de las Naciones Unidas o bancos de desarrollo—, que brindan apoyo para el desarrollo de las CNE.

Estas líneas de apoyo podrían verse facilitadas por la cooperación internacional, de manera tal de contribuir a la creación de un entorno propicio para fortalecer la capacidad de evaluación nacional, en consonancia con las recomendaciones de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda, ratificada a su vez en la Declaración de Accra, sobre la necesidad de desarrollar sistemas nacionales en los propios países⁶.

⁵ Además, Mackay (2007) brinda ejemplos de diagnóstico de M&E (monitoreo y evaluación) a nivel de país. Véanse, también, Morra-Imas & Rist (2009) y Feinstein (2009).

⁶ El intercambio de experiencias también puede ayudar a desarrollar la capacidad nacional de evaluación.

4. Supuestos implícitos y lecciones aprendidas basadas en evidencia

Las lecciones aprendidas que se presentan en esta sección se basan en experiencias en el desarrollo de las capacidades nacionales de evaluación durante tres décadas de trabajo en América Latina y el Caribe, África, Asia y Europa del Este. Su objetivo es abordar de manera realista y constructiva los factores que conducen a un entorno propicio para aumentar las capacidades nacionales de evaluación e identificar formas adecuadas de apoyar su desarrollo.

4.1 Desagregar la capacidad de evaluación teniendo en consideración varias capacidades

Un supuesto implícito frecuente es que existe una única capacidad de evaluación. Pero, en realidad, hay diferentes capacidades de evaluación que se deben tener en cuenta y que permiten la especialización y la división del trabajo. Es importante distinguir entre la capacidad para gestionar evaluaciones y la capacidad para realizarlas, ya que la primera no supone la segunda, y viceversa. Este aspecto adquirió particular importancia a finales de la década de 1990, cuando los gobiernos comenzaron a subcontratar y gestionar evaluaciones, en lugar de realizarlas (al revés de lo que ocurrió en la década de 1980). Además, es importante reconocer que la realización de evaluaciones implica la producción de evaluaciones como su comunicación/difusión. Por último, vale la pena considerar la capacidad de utilizar evaluaciones como una dimensión diferente, ya que como ocurre en el caso de las encuestas, la capacidad para gestionarlas y realizarlas no implica necesariamente la capacidad para utilizarlas (Picciotto, 2007)⁷. Todas ellas son capacidades diferentes, por lo tanto, no resulta práctico agruparlas bajo un solo término: *capacidad*, excepto para señalar una dimensión de desarrollo importante que

Recientemente se ha establecido la «Global Evaluation Initiative», una importante iniciativa para el desarrollo de capacidades evaluativas, liderada por la Oficina Independiente de Evaluación del PNUD y el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial, que involucra a otros organismos internacionales y gobiernos (<https://www.globalevaluationinitiative.org/>).

⁷ Sobre el uso de evaluaciones y la capacidad para utilizarlas, véase Feinstein (2002).

debe desagregarse para comprender mejor las diferentes situaciones en nivel nacional y diseñar más formas adecuadas de apoyar el mejoramiento de las capacidades nacionales de evaluación.

4.2 La capacitación individual para realizar evaluaciones no es necesaria ni suficiente para el desarrollo de las capacidades nacionales de evaluación

Durante un largo tiempo, incluso actualmente, es frecuente que la capacidad de evaluación se reduzca a la capacidad de realizar evaluaciones. Sin embargo, como se mencionó, esto es inapropiado porque existen varias capacidades de evaluación. Además, hay una limitación adicional importante en este enfoque: se ocupa del nivel del individuo más que de las organizaciones o colectivos. La experiencia muestra que al mejorar las capacidades de los individuos sin fortalecer las organizaciones y el entorno de CNE, la capacitación en nivel individual puede resultar en un debilitamiento paradójico de las organizaciones, e incluso de CNE, si no hay una mejora concomitante en el entorno social que brinde oportunidades para utilizar el aprendizaje que resultó de la capacitación, que puede llevar a las personas capacitadas a migrar a otras organizaciones o incluso a otros países⁸.

4.3 El foco debe centrarse en las capacidades de evaluación nacionales, no solo gubernamentales

Aunque la capacidad de evaluación del gobierno es un componente importante de la CNE, las capacidades de evaluación de la sociedad civil también constituyen una dimensión crucial. Los parlamentos y las organizaciones de la sociedad civil

⁸ En una mesa redonda nacional de la Evaluación de Resultados de desarrollo para Chile del PNUD, se mencionó que un conjunto de actividades de desarrollo de capacidades de evaluación dirigidas a nivel individual no resultó en un fortalecimiento de la organización en cuestión, porque una vez finalizada la actividad, personas capacitadas dejaron la organización. Hay experiencias similares en otros países de la región. Por cierto, cabe mencionar que el enfoque de «capacidades», iniciado por Amartya Sen, también se enfoca en el nivel individual (aunque eventualmente puede extenderse para tener en cuenta las «capacidades sociales»).

pueden utilizar evaluaciones (y a veces lo hacen) para informarse sobre temas en los que se proponen influir a nivel de decisores políticos. Para ello, necesitan tener la capacidad de utilizar evaluaciones, ser conscientes de su existencia y saber cómo hallarlas. En algunos países, como Chile, la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda consulta al Parlamento sobre la agenda de evaluación, mientras en Ghana se han realizado esfuerzos para desarrollar las capacidades de evaluación de la sociedad civil.

El uso de evaluaciones por parte de la sociedad civil puede mejorar la calidad de la democracia al brindar a las/os ciudadanas/os información que les permita evaluar el desempeño del Gobierno e influir en el proceso de toma de decisiones. Una experiencia notable proviene de la India, donde se desarrollaron boletines de calificaciones para ayudar a la sociedad civil en la evaluación de los servicios públicos, experiencia que se ha replicado en otras regiones (Paul, 2002). Algunas organizaciones, como los *think tanks*, están bien posicionadas para realizar evaluaciones y su capacidad para hacerlas puede desarrollarse por medio de un proceso de aprendizaje práctico si se les da la oportunidad de realizar evaluaciones, proporcionándoles cuando sea necesario la orientación adecuada. También es importante fortalecer la comunidad académica/consultora, como se ha hecho en Chile y en México, donde las evaluaciones se subcontratan para asegurar la objetividad y la credibilidad (a veces, se argumenta que la subcontratación asegura la independencia, pero no necesariamente es así).

4.4 Deben considerarse diferentes tipos de brechas de capacidades evaluativas

La práctica y la literatura sobre la capacidad de evaluación se refieren con frecuencia a la oferta y la demanda⁹. Si bien es útil, mejor es considerar no solo la oferta y la demanda reales y la brecha entre ellas, sino también (i) la oferta de evaluación «potencial», como la de profesionales locales que pudieron haber realizado evaluaciones, pero no tuvieron la oportunidad; (ii) la demanda de evaluación «potencial», como la de evaluaciones que no se ejecutan, debido a la falta de financiamiento; y (iii) la demanda de evaluación «latente», como la

⁹ Por ejemplo, cfr. Boyle & Lemaire (1999).

demanda de información que no se ha articulado como tal, porque no existe una conciencia o una comprensión clara sobre qué significa evaluación.

Estos conceptos ayudan a identificar otras tantas brechas en el curso de un diagnóstico de CNE, lo cual es importante para diseñar las medidas de apoyo adecuadas: (i) una brecha entre la oferta potencial y real de capacidades nacionales de evaluación, que puede generar oportunidades para que evaluadoras/es «potenciales» se conviertan en evaluadoras/es «reales»; (ii) una brecha entre la demanda potencial y real, que puede requerir un mecanismo de financiamiento, como un fondo de evaluación, que se pueda aprovechar para encargar evaluaciones o un mecanismo de consulta que permita al parlamento participar en la definición de la agenda de evaluación; y (iii) una brecha entre la demanda real y latente de evaluaciones, que puede requerir el desarrollo de la capacidad para comprender el papel de las evaluaciones, la capacidad para utilizar evaluaciones y la difusión de ejemplos persuasivos de evaluaciones influyentes y de sistemas de evaluación que funciona bien (para nutrir la demanda).

Cabe señalar que la capacidad de utilizar evaluaciones adecuadamente implica comprender qué son las evaluaciones, cómo se pueden usar para diferentes propósitos y también requiere la capacidad para reconocer cuándo una evaluación es sólida o confiable (aspecto sobre el cual las/os usuarias/os se vuelven «discriminantes»). Esta brecha entre la demanda real y latente de evaluaciones puede ser particularmente relevante en el caso de organizaciones de la sociedad civil, como los sindicatos.

Un conjunto complementario de brechas de capacidad de evaluación se relaciona con los diferentes tipos de evaluaciones. Hace algunos años, la llamada «brecha de evaluación» recorría los círculos de evaluación del desarrollo. Se centró en la evaluación de impacto y señaló una brecha de evaluación importante, que tenía implicaciones para la capacidad de evaluación. Pero existen otros tipos de evaluaciones que también faltan —o cuya calidad deja un amplio margen de mejora—, lo que genera brechas de evaluación adicionales; por ejemplo, autoevaluaciones, evaluaciones de procesos y resultados; y las capacidades correspondientes para realizarlas¹⁰.

¹⁰ En Feinstein y García (2015) se presenta un análisis empírico de las brechas de evaluación en los países de América Latina y el Caribe.

4.5 El intercambio de experiencias también puede contribuir a desarrollar capacidades de evaluación

El intercambio de experiencias es un enfoque importante para desarrollar la capacidad de evaluación nacional entre los países en desarrollo. Por ejemplo, Chile brindó apoyo a México para desarrollar su sistema nacional de evaluación del desempeño y las capacidades para operarlo. México también podría contribuir con asistencia para desarrollar las capacidades de evaluación de Chile en los sectores sociales¹¹. Además, en la mayoría de los países, las capacidades evaluativas no se han desarrollado en todo el territorio en particular, por lo que es un desafío importante desarrollar las capacidades de evaluación subnacionales. Esto ya ha comenzado en algunos países, como Brasil (Belo Horizonte), India (Andhra Pradesh) y México (Jalisco)¹².

4.6 Las redes de evaluación nacionales y regionales pueden contribuir a desarrollar las CNE

En los últimos años, se han creado varias redes y asociaciones de evaluación regionales y nacionales¹³. Como se muestra en el caso de Sri Lanka y otros países, estas redes pueden desempeñar un papel en la expansión de las CNE y en la reducción de las brechas entre la oferta potencial y real, así como entre demanda latente y real.

5. Conclusiones

La práctica de promover el desarrollo de capacidades nacionales para la evaluación de políticas públicas ha dado algunas lecciones que pueden utilizarse como insumos para seguir trabajando en esta área. Sin embargo, es importante tener en cuenta que «la capacidad administrativa no es realmente transferida de una sociedad a otra por los administradores del mundo desarrollado sentados

¹¹ El innovador sistema de evaluación mexicano y su evolución se describen en Feinstein y Hernández (2008).

¹² Para ayudar a los gobiernos a aprender unos de otros, la «espiral de aprendizaje» presentada en Blindenbacher & Nashat (2010) es un enfoque prometedor.

¹³ Véase Feinstein & Beck (2006) y Morra-Imas & Rist (2009).

dando conferencias a sus contrapartes menos desarrolladas» (Fukuyama, 2004, p. 87). El enfoque conceptual y las lecciones aprendidas que se presentan en este documento pueden contribuir a facilitar el proceso de desarrollo de capacidades para la evaluación de políticas públicas; un proceso que debe ser liderado por los países.

Referencias bibliográficas

- Besley, T., Dann, C. & Persson, T. (23 de septiembre de 2021). State Capacity and Development Clusters. *Vox*. <https://voxeu.org/article/state-capacity-and-development-clusters>
- Blindenbacher, R. & Nashat, B. (2010). *The Black Box of Governmental Learning*. The World Bank.
- Boyle, R. & Lemaire, D. (1999). *Building Effective Evaluation Capacity*. Transaction Publishers.
- Castro, M. F. (2008). *Insider Insights: Building a Results-Based Management and Evaluation System in Colombia*. Independent Evaluation Group.
- Cunill Grau, N. y Ospina, S. (2008). *Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación (M&E) en América Latina*. Banco Mundial-CLAD.
- Feinstein, O. y García Moreno, M. (2015). Seguimiento y evaluación. En J. Kaufmann, M. Sangines y M. García Moreno (coords.), *Construyendo gobiernos efectivos*. BID.
- Feinstein, O. & Porter, S. (2014). *Reframing Evaluation Capacity Development in Africa. Evaluation Connections*. European Evaluation Society.
- Feinstein, O. (2009). Country-led evaluation systems. En M. Segone (ed.), *Country Led Evaluations and Evaluation Systems*. UNICEF.
- Feinstein, O. & Hernández, L. (2008). *The Role of Evaluation in Mexico: Achievements, Challenges and Opportunities*. The World Bank and SCHP.
- Feinstein, O. (2006). Evaluation of Development Interventions and Humanitarian Action. En I. Shaw, J. C. Greene & M. M. Mark (eds.), *The SAGE Handbook of Evaluation*. SAGE.
- Feinstein, O. (2002). Use of Evaluations and Evaluations of their Use. *Evaluation*, 8(4).

- Fukuyama, F. (2004). *State Building*. Cornell University Press.
- Mackay, K. & Gariba, S. (2000). *The Role of Civil Society in Assessing Public Sector Performance in Ghana*. Operations Evaluation Department. The World Bank.
- Mackay, K. (2007). *Cómo construir sistemas de M&E para apoyar un mejor gobierno* (inglés). Grupo del Banco Mundial. <http://documents.worldbank.org/curated/en/689011468763508573/How-to-build-ME-systems-to-support-better-government>
- Morra Imas, L. G. & Rist, R. C. (2009). *The Road to Results*. The World Bank.
- Oszlak, O. (2020). *El Estado en la era exponencial*. INAP-CLAD-CEDES.
- Paul, S. (2002). Reforming the State: Government Initiatives and People's Movements. *Global Business Review*, 3(2).
- Picciotto, R. (2007). The New Environment for Development Evaluation. *American Journal of Evaluation*, 28(4).

Cómo citar este artículo

Feinstein, O. (2021). El desarrollo de capacidades nacionales de evaluación. *Estado Abierto. Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas*, 6(1), agosto-noviembre, 109-121.

Fecha de recepción 07/2021 | Fecha de aprobación 09/2021