

## **La evaluación de políticas públicas y sus aportes para el fortalecimiento de las capacidades estatales. Avances sobre el diseño e implementación de un instrumento de medición del grado de institucionalización de la evaluación.**

Mercedes Aguilar y Mercedes Torres Salazar.

Cita:

Mercedes Aguilar y Mercedes Torres Salazar (2021). *La evaluación de políticas públicas y sus aportes para el fortalecimiento de las capacidades estatales. Avances sobre el diseño e implementación de un instrumento de medición del grado de institucionalización de la evaluación. XIV Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-074/546>

XIV Jornadas de Sociología  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Sur, pandemia y después  
1 al 5 de noviembre de 2021

“La evaluación de políticas públicas y sus aportes para el fortalecimiento de las capacidades estatales. Avances sobre el diseño e implementación de un instrumento de medición del grado de institucionalización de la evaluación”

Aguilar, Mercedes

UBA

[meraguilar@gmail.com](mailto:meraguilar@gmail.com)

Vázquez, Norberto

UBA

[nvazquez04@yahoo.com.ar](mailto:nvazquez04@yahoo.com.ar)

Torres Salazar, Mercedes

UBA

[mtsalazar@yahoo.es](mailto:mtsalazar@yahoo.es)

## 1. Introducción

Tanto en la bibliografía especializada como en los ámbitos de gestión de las Políticas Públicas existe un consenso acerca de la importancia de la evaluación para mejorar la calidad de la intervención en el campo social. Muchas son también las experiencias de evaluación implementadas por diferentes organismos públicos para conocer los avances y resultados de políticas sociales que implementan; sin embargo, no se ha logrado aún ni instalar un proceso de institucionalización de la evaluación ni construir una cultura evaluativa en este campo.

A partir de nuestra experiencia laboral en equipos de evaluación de programas sociales, fuimos identificando y enfrentando dificultades que se presentan en el proceso de monitoreo y evaluación de políticas públicas, las reflexiones y aprendizajes

que fueron surgiendo en torno a estas problemáticas, nos llevaron desarrollar proyectos de investigación en la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA en torno a la evaluación de políticas sociales.

En la presente ponencia detallamos brevemente el camino recorrido, donde fuimos aprendiendo y generando conocimiento a partir y en el ámbito laboral, para luego describir y analizar distintos pasos que fuimos dando en el proceso de diseño y búsqueda de implementación de un instrumento para medir el grado de institucionalización de la evaluación en organismos públicos/en programas sociales.

## **2. El ámbito laboral como fuente de aprendizaje y generación de conocimiento**

Nuestro interés por la evaluación de políticas públicas surge de nuestros roles, por un lado, como docentes-investigadores en la Carrera de Sociología de la Universidad de Buenos Aires, en la materia Metodología de la Investigación y, por el otro, como integrantes de un equipo de Monitoreo y Evaluación de un Programa Nacional de Desarrollo Infantil implementado en forma conjunta por cinco Ministerios Nacionales en todo el país.

Las credenciales y los conocimientos adquiridos en metodología de la investigación en ciencias sociales posibilitaron nuestra inserción en el campo de la evaluación de políticas públicas, pero también representó la necesidad reflexión y adaptación de nuestros conocimientos y prácticas a un contexto diferente: el de una de las formas posibles de investigación aplicada como lo es la evaluación de programas y proyectos en el ámbito público.

Las diferencias que fuimos encontrando entre la investigación en ciencias sociales cuando se realiza en el campo académico y en el campo de la administración pública, nos llevaron, en primer lugar, al intercambio de opiniones, conocimientos y experiencias al interior del equipo de trabajo y, simultáneamente a la búsqueda de respuestas en bibliografía especializada respecto a la gestión integral de políticas públicas (esto es, respecto al diseño, implementación, monitoreo y evaluación de planes, programas y proyectos).

A partir de los avances realizados en nuestros conocimientos, surgió la necesidad de plasmarlos en documentos y presentarlos en espacios de intercambio y discusión (Congresos y Jornadas) y, posteriormente, en presentar proyectos de investigación sobre estos temas.

El primer proyecto de investigación “La producción de conocimiento en el ámbito de la investigación en ciencias sociales y en el de las políticas públicas”<sup>1</sup>, estuvo orientado a describir y comparar dos instancias de producción de conocimiento científico en ciencias sociales, para alcanzar estos objetivos, recurrimos a dos fuentes de información: la bibliografía sobre metodología de la investigación y la correspondiente a evaluación de políticas públicas por un lado y, por el otro, a informantes clave representados por profesionales con experiencia en el campo de la evaluación y el de la investigación académica. Para nosotros, como grupo de trabajo se trató de un proceso sumamente enriquecedor, ya que los conocimientos teórico-metodológicos aportados por la búsqueda y análisis bibliográfico, se fueron amalgamando con las experiencias, reflexiones y conocimientos de otros profesionales con distintos recorridos en inserciones laborales (evaluadores internos como en nuestro caso, también externos, algunos de ellos desde organismos internacionales).

Posteriormente, pero sin dejar de lado nuestra búsqueda en identificar semejanzas y diferencias entre estas dos instancias de investigación, comenzamos a pensar que la importancia que se le asigna al monitoreo y a la evaluación en la gestión de políticas públicas no tiene correlato real en los hechos.

Efectivamente, tanto en la literatura especializada como en la función pública, existe consenso respecto a la función que debe cumplir la evaluación, específicamente, en términos de generar información válida, confiable y oportuna acerca del desarrollo de las políticas en curso y, complementariamente, como sustento de la toma de decisiones basada en la evidencia; en la práctica, observamos que es frecuente encontrar evaluaciones que no son tales por limitarse a describir las acciones realizadas durante un período de tiempo determinado; programas que no son monitoreados y/o evaluados o lo son esporádicamente; pocos indicios de que la información generada sea utilizada para implementar modificaciones, etc.

Si bien estas situaciones no pueden ser pensadas o presentadas como una regla general, nos llevó a pensar en la necesidad de estudiar esta “brecha” entre la importancia asignada a la evaluación y la realidad por nosotros percibida. Así, comenzamos a interesarnos en la institucionalización de la evaluación y de la cultura evaluativa en el campo de las políticas públicas, dando lugar a un segundo proyecto de investigación denominado “La institucionalización de los procesos de investigación

---

<sup>1</sup> Proyecto de Reconocimiento Institucional 2013/2015. Código Res.n°5078/13.

en ámbitos no académicos. Representaciones sobre la construcción de una cultura evaluativa en las Políticas Públicas”<sup>2</sup>.

Nuevamente, nos pareció adecuado recurrir a la literatura especializada y a informantes clave para procurar respondernos una serie de preguntas que tenían que ver con ¿qué implica la institucionalización de la evaluación en el campo de la literatura y en el de la gestión pública? ¿cómo se manifiesta en la práctica este fenómeno?

Así, fuimos viendo que hay basta producción que refiere específicamente a la institucionalización de la evaluación, en no pocos casos sin definir a qué se refieren con este término y, en otros casos, pudimos comprobar que se trata de un concepto polisémico, lo que nos llevó también a discutir qué significado e implicancias le reconocemos nosotros a partir de nuestra experiencia laboral.

Por nuestro “sesgo metodológico” siempre nos pareció necesario definir conceptualmente a un término clave para poder reflexionar sobre él, más aún cuando se considera que hace referencia a un fenómeno complejo y multidimensional. Concretamente, siempre pensamos que a la institucionalización de la evaluación no se la puede reducir a la existencia o ausencia de evaluaciones periódicas en un organismo público o en un programa determinado. Por lo tanto, hay que contar con una definición adecuada de evaluación al interior de un proceso de gestión de política pública (en otras palabras, no se pueden pensar en evaluación sin considerar al diseño, a la programación y a la implementación de políticas públicas).

Teniendo en cuenta este enfoque, que fue desarrollado en trabajos anteriores<sup>3</sup>, considerando la producción de distintos autores, junto con nuestras experiencias y

---

<sup>2</sup> Proyecto de Reconocimiento Institucional 2015-2017. EXP-UBA: 22398/2015 Resolución: 2147. Código: R15-097

<sup>3</sup> Presentaciones de Vázquez, Torres Salazar y Aguilar en Jornadas y Congresos: “La medición del grado de avance de la institucionalización de la evaluación de las Políticas Sociales en los organismos públicos. Posibilidades y obstáculos para el diseño y aplicación de instrumentos” XIII JORNADAS DE SOCIOLOGIA. FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES. UBA (2019). “Una propuesta metodológica para la medición del grado de avance de la institucionalización de la evaluación de las Políticas Sociales en los organismos públicos”. XII JORNADAS DE SOCIOLOGIA. FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES. UBA. (2017). “Las múltiples implicancias de la institucionalización de la evaluación. Reflexiones en torno a un proceso necesario”. IX JORNADAS DE SOCIOLOGÍA. UNLP. La Plata. (2016). “La evaluación de Políticas Sociales: reflexiones en torno a una modalidad de investigación aplicada en Ciencias Sociales”. XI JORNADAS DE SOCIOLOGIA. FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES. UBA. (2015).

reflexiones, desarrollamos una primera definición teórica del concepto “institucionalización de la evaluación de políticas públicas”<sup>4</sup>.

### **3. Una propuesta para medir la institucionalización de la evaluación**

#### **3.1 Aproximación conceptual al tema desde diferentes fuentes**

En primera instancia, reconocemos que el interés por un tema como la institucionalización de la evaluación en organismos públicos, tiene que ver en forma directa con las funciones reconocidas a la evaluación de las políticas públicas. La evaluación es adecuadamente realizada y está orientada al aprendizaje, genera información útil y conocimientos que permiten mejorar las intervenciones y colaboran en el fortalecimiento de las capacidades estatales.

Desde esta concepción, entendemos que este tema debe ser entendido en el marco de la investigación aplicada, con lo cual debe estar orientada a generar resultados y productos concretos, utilizables, es por lo que nos planteamos preguntas tales como: ¿es posible medir la situación en que se encuentra la institucionalización de la evaluación? ¿en qué o en dónde se mide “eso”? ¿cuál es el modo y el procedimiento para hacerlo?

Avanzando en nuestra línea de investigación, presentamos un nuevo proyecto en donde nos propusimos conocer el grado de avance en la institucionalización de la evaluación en organismos estatales que implementan políticas sociales<sup>5</sup>, a través del diseño de herramientas metodológicas que nos permitieran medir este concepto. En esa línea los objetivos planteados referían a:

- ✓ Identificar aquellos aspectos de la institucionalización que posibiliten la medición del concepto.
- ✓ Construir un instrumento válido y confiable para la medición del grado de avance en la institucionalización de la evaluación.

---

<sup>4</sup> “La institucionalización de los procesos de investigación en ámbitos no académicos. Representaciones sobre la construcción de una cultura evaluativa en las Políticas Públicas”. 2015-2017. EXP-UBA: 22398/2015 Resolución: 2147. Código: R15-097

<sup>5</sup> “La medición del grado de avance de la institucionalización de la evaluación de las Políticas Sociales en los organismos públicos. Posibilidades y obstáculos para el diseño y aplicación de instrumentos”. 2018-2020. EXP-UBA: 55217/2017 Resolución: 847

- ✓ Comparar los organismos públicos según su grado de avance en la institucionalización.
- ✓ Analizar fortalezas y debilidades de los organismos públicos que favorecen o dificultan el proceso de institucionalización de la evaluación.

Las actividades realizadas para alcanzar estos objetivos fueron variadas, como primera instancia, se llevó adelante un proceso de análisis bibliográfico, con la finalidad de identificar en el debate existente los diferentes aspectos de la institucionalización de la evaluación. Específicamente, se buscó profundizar en los aspectos teóricos y empíricos vinculados con la institucionalización de la evaluación y el desarrollo de una cultura evaluativa, a la vez que se analizaron los significados que se atribuyen al concepto de institucionalización de la evaluación de las políticas públicas, siendo estas cuestiones necesarias para poder elaborar una definición conceptual para su posterior medición.

En ese momento, recurrimos a la técnica de análisis documental trabajando sobre artículos, libros y otros documentos (manuales, informes, entre otros) como fuentes proveedoras de información por lo cual primó el análisis de contenido por ser el correspondiente a los documentos escritos. El análisis de cada documento nos permitió identificar y segmentar párrafos con contenidos relacionados con cada categoría para luego, ordenarlos en una matriz y así poder establecer comparaciones, identificando semejanzas y diferencias a partir de los diferentes textos.

Entre los resultados pudimos observar que, en la actualidad el campo de la evaluación está inmerso en constante debates disciplinarios, teóricos y metodológicos que lo enriquecen constantemente. Sin embargo, todavía se requiere de la consolidación de su institucionalización y una mayor utilización de sus resultados en el diseño y la implementación de políticas y programas públicos (Acuña y otros, 2016). En esta línea, queríamos destacar algunos aspectos centrales que resaltamos en la bibliografía analizada. En principio, se puede afirmar que la institucionalización de la evaluación requiere principalmente de la existencia de una cultura evaluativa que es producto de una construcción deliberada al interior de las organizaciones, conteniendo aspectos técnicos, políticos y culturales, tal como lo afirma Finol Romero: “la promoción del uso de la evaluación como una práctica institucional cotidiana en las Administraciones Públicas. Puesto que, más que un mecanismo instrumental, la evaluación, representa una cultura, que no se limita a ser un proceso meramente técnico” (2012: 8).

Asimismo, Acuña y otros (2016) plantean condiciones necesarias para el desarrollo de capacidades de evaluación en un organismo, principalmente ciertas características del

contexto organizacional, como ser la utilización de la información como herramienta de gestión, y del perfil de los gestores públicos, en el sentido de capacidad crítica y flexibilidad para realizar adaptaciones, son relevantes en el proceso de evaluación.

Además, Aquilino sostiene que “la evaluación aparece escasamente vinculada con el proceso de planificación, lugar natural para pensarla y ponerla en marcha. Dado que la evaluación es una oportunidad para mejorar las capacidades estatales, esta debilidad afecta la posibilidad de construir a largo plazo.” (2015:1). De esta forma, una de las condiciones necesarias para el desarrollo de la institucionalización de la evaluación es que su planificación no debe ser considerada por fuera del diseño y de la implementación de planes y programas sociales.

La posibilidad de evaluar y de instalar la evaluación como práctica habitual, requiere entonces de un adecuado diseño en términos de planificación: objetivos claros, metas medibles, programación de recursos y actividades vinculados de manera adecuada junto con la existencia de un cronograma. Estas cuestiones, de no estar presentes, hacen difícil pensar en la posibilidad de condiciones institucionales para evaluar. Así es como que el desarrollo de la institucionalización de la evaluación en una organización requiere concebir a la evaluación como parte esencial de un proceso conformado por tres fases interdependientes, complementarias: planificación, implementación y monitoreo/evaluación.

A su vez, “La evaluación, más que una técnica de control de las actividades es toda una filosofía para entender la gestión de recursos escasos. En consecuencia, su incorporación no puede ser inmediata sino a través de un proceso de aprendizaje que tome como punto de partida la experiencia de la Administración” (Osuna y Márquez Guerrero, 2001: 87). El “acto de evaluar” remite entonces a aspectos, políticos, normativos, económicos, técnicos, teóricos, que son condición necesaria, para la existencia regular de acciones de evaluación, sin embargo, no serían suficientes en tanto no garantizarán la institucionalización de esta, ya que es imprescindible para ello, la construcción de una “cultura de evaluación”. Eso significa la incorporación de prácticas de evaluación que remitan a “un cambio que afecta no sólo a los parámetros o normas de las organizaciones sino al conjunto de actitudes, imágenes y actividades que conforman la gestión pública” (Osuna y Márquez Guerrero, 2001: 25), es por esto por lo que implica, en primer lugar, un cambio cultural. Debe ser un proceso consciente, a una construcción, deliberada, consensuada, planificada, gradual, que debe ser pensada a mediano y largo plazo, que contemple acciones de sensibilización

sobre la importancia y los beneficios de la evaluación para los diferentes actores involucrados.

Para enriquecer y complementar estos aspectos identificados en la bibliografía, en un segundo momento, a partir de entrevistas semiestructuradas a informantes clave, se indagó en experiencias, opiniones y percepciones de profesionales abocados a la evaluación sobre los diferentes aspectos del proceso de institucionalización de la evaluación. Esta instancia aportó insumos necesarios para la elaboración final de una definición teórica que contempla las distintas dimensiones de este fenómeno.

La elección de los entrevistados que participaron se realizó en función del perfil profesional y el ámbito de desempeño laboral. En ese sentido, se definió un criterio de selección intencional que consideró no sólo la formación académica sino también el cargo o función que desempeñen en el ámbito de los organismos públicos. La cantidad de entrevistas realizadas fue de doce y estuvo determinada por el criterio de saturación teórica de las principales categorías. Para la realización de las entrevistas en profundidad se diseñó una guía de pautas para orientar la indagación de las dimensiones que posibiliten obtener información para construir una definición conceptual de la institucionalización de la evaluación. Esta información fue procesada con criterios cualitativos mediante la confección de grillas. Se comenzó con un análisis preliminar y detallado de cada uno de las mismas, resaltando aquellas categorías que se relacionaban con las características del proceso de construcción del conocimiento. Luego se finalizó con un análisis más intenso y profundo comparando e integrando las categorías teóricas surgidas de cada grupo de entrevistados, para continuar en el proceso de aproximación a la definición nominal del concepto a medir posteriormente.

En cuanto a los hallazgos de esta etapa, podemos destacar algunas cuestiones generales como principales resultados de las entrevistas realizadas:

- Existió pleno consenso acerca de la importancia de la evaluación y de sus aportes para la mejora constante de las políticas sociales y el fortalecimiento de las capacidades estatales: “la necesidad de contar con información válida y confiable” “para saber si se va por el camino correcto” “para poder tomar decisiones, si hay que cambiar algo, tener fundamento”
- También hubo un acuerdo generalizado respecto a la necesidad de trabajar en vistas a la institucionalización de la evaluación en los organismos estatales.

- Constatamos la escasa utilización del monitoreo y la evaluación como herramientas de construcción de información para la mejora continua de las intervenciones y la toma de decisiones fundamentales.
- Unos pocos entrevistados afirmaron conocer la existencia de un marco normativo relativo a la evaluación de políticas públicas.

Asimismo, de forma complementaria a la información seleccionada de la bibliografía, en las entrevistas también surgieron aspectos técnicos, políticos y culturales vinculados a la institucionalización que fueron mencionados por los entrevistados como fundamentales para la existencia de la misma. Entre ellos destacamos:

- La importancia que le den los decisores a la información para la toma de decisiones, es decir la medida en que utilicen a la información como herramienta de gestión.
- La existencia de una cultura evaluativa está relacionada con la existencia de “compromiso” de los diferentes actores con las propuestas de evaluación que se desarrollan, de esta forma, si hay compromiso hay colaboración y participación en la evaluación.
- La existencia de espacios multiactorales en los que se analicen los resultados de los informes de monitoreo.

Otra de las dimensiones abordadas por los entrevistados refiere a los aspectos que facilitan y que dificultan la institucionalización de la evaluación y el desarrollo de una cultura evaluativa en organismos estatales responsables de diseñar e implementar políticas sociales. En este sentido, los entrevistados hicieron referencia a distintos factores y situaciones que pueden estar presentes y que hacen a lo que podríamos llamar “*condiciones institucionales para evaluar y para utilizar los resultados del monitoreo y de la evaluación*”:

Entre los aspectos que dificultan la institucionalización resaltaron aquellas situaciones en las que:

- El monitoreo y la evaluación pierden su sentido: cuando en lugar de ser un medio, se transforma en un fin en sí mismo, por ejemplo, cuando es un requisito para cumplir por parte del organismo financiado o es una rutina al interior de un proceso más amplio que es repetitivo/inmutable en el proceso de implementación del programa.

- No hay un clima propicio para el aprendizaje (no hay lugar para mencionar en los informes lo que hay que corregir, lo que no salió como se esperaba). Ese “clima”, en general no existe, se lo debe ir creando como un trabajo continuo que tiene sus propios tiempos.
- Las rupturas/discontinuidades que se generan ante los cambios de gestión (de gobierno) o mismo al interior de una misma gestión cuando se producen cambios de autoridades.
- La evaluación es vista como una amenaza (sentirse evaluados en lugar de ver al monitoreo como una señal sobre el rumbo o el “ritmo” que están tomando las acciones).
- Los evaluadores son vistos como entrometidos en “lo que hacen los que realmente hacen”/la evaluación como algo ajeno al programa.
- El programa o la política no tiene objetivos claros y medibles, así como tampoco metas adecuadas.
- No hay apoyo político al área de evaluación y una comunicación clara de la importancia, de las funciones y objetivos del área al resto de las áreas del programa.
- No existen instancias de trabajo conjunto entre quienes forman parte de la intervención y los responsables de la evaluación. De forma contraria, las mesas de trabajo conjunto y articulado son vistas como instancia que pueden lograr consensos y fomentar la confianza y la colaboración.

En este proceso, los entrevistados nos fueron dando indicios y pautas claras sobre aquellos aspectos que son importantes considerar y que debemos evaluar su incorporación en la definición de la institucionalización en el desarrollo de la herramienta de medición.

### **3.2 Definición de las unidades de análisis**

Uno de los aspectos relevantes de la reflexión y el intercambio refirió a la identificación de la unidad de análisis, en esa línea, hemos identificado en la bibliografía consultada, algunas cuestiones que aún no están resueltas por no ser un tema abordado en la literatura especializada ¿en quiénes o en qué y cómo se mide el grado de institucionalización de la evaluación?, con los distintos niveles interconectados que hay a nivel planes, programas y proyectos en los organismos, ¿se puede hablar de organismos con “x” grado de institucionalización de la evaluación?, ¿cómo contemplar las rupturas/discontinuidades que se generan con los cambios de gestión?.

De esta manera, se nos presentaban dos posibilidades: a) considerar como unidades de análisis a cada uno de los organismos nacionales que son responsables de implementar políticas sociales o bien, b) tomar como unidad de análisis a cada uno de los planes, programas y proyectos sociales que se llevan a cabo en organismos estatales. En ese momento decidimos seguir avanzando en nuestro proceso de medición y considerar como unidad de análisis la segunda opción de planes, programas o proyectos, dado que en cada uno de ellos también podemos identificar los aspectos presentes en la definición de institucionalización propuesta. Además, medir el grado de institucionalización de la evaluación en cada uno de los planes, programas o proyectos, nos posibilitará tener un acercamiento más preciso a la cultura evaluativa de los organismos públicos.

### **3.3 Definición del instrumento de medición**

El siguiente paso se focalizó en intercambiar sobre los procedimientos a utilizar para medir la situación de la institucionalización de la evaluación de las políticas públicas. La discusión metodológica se centró en cómo medir esta variable que refiere a un fenómeno complejo. En este sentido disponemos de diferentes procedimientos metodológicos como, por ejemplo, la operacionalización de variables por índice sumatorio y las tipologías. Sobre estas posibilidades se analizaron sus potencialidades, limitaciones y también se estimaron aspectos que hacen a la viabilidad de cada opción, considerando, entre otras cosas, el tipo de información a la que es factible tener acceso, el nivel de medición de los indicadores con que suele trabajarse en cada una de estas dos opciones y las características de los datos que producen.

En este primer avance hacia el proceso de medición propusimos elaborar un índice sumatorio, siendo que este proceso de medición requiere de una operacionalización, entendida ésta como el proceso que posibilita obtener y registrar información acerca de un concepto, es decir un procedimiento en el cual se especifican las observaciones empíricas que pueden ser tomadas como indicadores de los atributos contenidos en un concepto dado.

En este sentido, Lazarsfeld (1973) propone cuatro fases principales para la operacionalización de los conceptos: a) la representación literaria del concepto o definición nominal, b) la especificación de las dimensiones o definición real, c) la elección de los indicadores o definición operacional y d) la síntesis de los indicadores o elaboración de índices.

A partir de nuestros avances en los diferentes proyectos de investigación, construimos una definición conceptual del término: la misma parte de entender a la institucionalización de la evaluación como aquel proceso que contempla la existencia de instancias de evaluación permanentes, pero no se agota en este requisito, sino que también comprende aspectos culturales desarrollados en el plano organizacional: de concebir a la evaluación como parte de un proceso conformado por tres fases interdependientes, complementarias: planificación, implementación y monitoreo/evaluación. En este sentido, la evaluación se orienta hacia el aprendizaje y la producción de conocimiento para la toma de decisiones, y se aleja de una mirada normativa. Para que esto sea así, es necesario que la información que produzca la evaluación sea útil al proceso de intervención en que se enmarca (adecuada, oportuna) y, a su vez, sea utilizada por los actores o audiencias a los cuales está destinada, ya sea para el aprendizaje, ya sea para la toma de decisiones.

Luego de la definición conceptual, se avanzó en la siguiente etapa con la identificación de las dimensiones y subdimensiones: Operativa (estructura organizacional, presupuestaria, técnica profesional, normativa) y Cultural (utilización de la información, comunicación y prácticas). El siguiente paso fue la selección de los indicadores como se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1. Síntesis de medición por índice sumatorio**

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Categorías</b>	
Operativa	Estructura organizativa	Existencia de un área específica para realizar la Evaluación y Monitoreo del programa	Sí No	
	Presupuestaria	Porcentaje del presupuesto anual del programa destinado a tareas de evaluación y monitoreo	100 – 0	
		Existencia de presupuesto destinado a acciones de monitoreo y evaluación	Sí No	
	Técnica profesional	Existencia de Equipos Técnicos Profesionales Especializados en Evaluación y Monitoreo	Propios del programa Propios del organismo, pero no exclusivos del programa No cuenta con Equipos Técnicos	
		Perfiles de los Equipos Técnicos que se dedican a la Evaluación y el Monitoreo	Multidisciplinarios (profesionales, técnicos, administrativos) Sólo perfiles profesionales y técnicos Sólo perfiles administrativos	
		Incorporación de la evaluación en la planificación del programa	Sí No	
	Normativa	Existencia de normativa interna del programa sobre la evaluación y el monitoreo	Sí No	
		Existencia de normativa sobre la evaluación y el monitoreo del organismo en el que se gestiona el programa	Sí No	
	Cultural	Utilización de la información	Realización de modificaciones en la intervención a partir de los resultados/sugerencias surgidas en la evaluación (último año)	Sí No
			Valoración positiva de utilidad de la evaluación de los funcionarios (tomadores de decisiones)	Sí No
Porcentaje de técnicos del programa que valoran positivamente los resultados de la evaluación			100 – 0	

	Comunicación	Cantidad de eventos de presentación de resultados de la evaluación a audiencias externas al Programa	10 o más 9 a 5 4 a 2 1 a 2 Ninguno
		Difusión de los resultados de evaluación	Sólo para autoridades y funcionarios del programa Para autoridades, funcionarios y equipos técnicos del programa Para todos los actores involucrados en el programa, incluidos los destinatarios. También puede ser: sólo audiencias internas al programa, sólo audiencias externas al programa, ambas audiencias.
	Prácticas	Frecuencia de elaboración de informes de evaluación	Periodicidad menor a la establecida en la normativa Periodicidad igual a la establecida en la normativa Periodicidad superior a la establecida por la normativa
		Frecuencia de solicitudes de información de los funcionarios	Muy Frecuentemente Frecuentemente Poco frecuente Nunca

### 3.4 Definición de un instrumento de recolección de la información

En la siguiente etapa nos propusimos diseñar un instrumento de recolección de información que permitiera incluir los indicadores necesarios para medir el grado de institucionalización de la evaluación y otras variables clasificatorias.

En cuanto a las variables incluidas en el instrumento consideramos: nombre del plan o programa, organismo responsable, período de implementación, presupuesto, recursos humanos, áreas que lo conforman, normativa que regula el plan o programa, utilización y valoración de la información producida por la evaluación, comunicación de los resultados de la evaluación, implementación de prácticas de evaluación.

A su vez, debimos definir cuál era el mejor instrumento para relevar esta información, en ese sentido, planteamos la utilización de dos posibles instrumentos de registro: un cuestionario con encuestador o cuestionario autodministrado. Elegimos el cuestionario aplicado por un encuestador como instrumento de obtención de información ya que brinda la posibilidad, a través de preguntas estandarizadas y con el mismo orden, no sólo de registrar las respuestas de los posibles informantes clave sino también de volcar información contenida en expedientes, informes de gestión y normativas de los planes o proyectos (Cea D´Ancona, 1996).

La prueba del instrumento nos permite asegurar la uniformidad en la interpretación de las preguntas y validar el instrumento. Estaba planificada para el año 2020 pero tanto la pandemia como el aislamiento social preventivo y obligatorio decretado por el Gobierno Nacional, hicieron que los diferentes organismos públicos centraran su atención en la emergencia sanitaria, económica y social que la pandemia ocasionó, con lo cual no estaban dadas las condiciones para realizar la prueba piloto planificada, que se ha retrasado en su aplicación para este año. Sin embargo, en estos últimos meses ha comenzado a implementarse con referentes de algunos organismos públicos y nos permitirá en breve comenzar a presentar nuestros primeros resultados.

#### **4. Reflexiones finales**

A lo largo de esta ponencia hemos presentado en detalle nuestro proceso de avance como investigadores de temáticas relacionadas a la administración pública específicamente sobre la evaluación. Este tema, que nos convoca desde hace varios años, nos permite generar instancias de reflexión y de producción de conocimiento sobre la temática tanto en ámbitos académicos como en aquellos relacionados a la administración pública.

Consideramos de fundamental importancia el desarrollo de este tipo de investigaciones para producir conocimiento válido, útil y oportuno para una mejora en la gestión del Estado.

Nuestra propuesta de medición de la institucionalización de la evaluación de las políticas públicas es parte de un proceso en el que seguimos avanzando con discusiones tanto teóricas como metodológicas. Al momento, nos encontramos en una primera etapa de trabajo de campo con la aplicación del instrumento de medición, la presentación de los primeros resultados serán nuestro siguiente paso en este camino de investigación que estamos transitando con el fin de aportar al conocimiento para el fortalecimiento de las capacidades estatales.

## **Bibliografía**

- Acuña, C., Martínez Nogueira, R., Rubio, J. y Potenza F. (2016): La evaluación de políticas públicas en la Argentina: sentido, actualidad y perspectivas. Serie Documentos de Trabajo del IIEP, N° 13 - octubre de 2016. ISSN 2451-5728. Disponible en:  
<https://agendacompartida.com.ar/storage/biblioteca/vkZAJPaCaaYqTOG1XkntEbHntz5xV8GgybMQV8eW.pdf>
- Aquilino, N. (2015): "Hacia una política nacional de evaluación". Disponible en:  
<https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1208.pdf>
- Cea D'Ancona, M. (1996): "Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social". Editorial Síntesis. Madrid.
- Cohen, N. y G. Gómez Rojas (2003). "Los objetivos, el marco conceptual y la estrategia teórico-metodológica triangulando en torno al problema de investigación", en Lago Martínez, G. Gómez Rojas y M. Mauro (coord). En torno de las metodologías: abordajes cualitativos y cuantitativos. Proa XXI editores. Buenos Aires.
- Finol Romero, L. (30 oct - 2 nov 2012) La evaluación de políticas públicas en América Latina como instrumento dirigido a mejorar la eficiencia y eficacia de la intervención pública. XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia.
- Lazarsfeld, Paul (1973). De los conceptos a los índices empíricos, en Boudon R. y Lazarsfeld, P.: Metodología de las Ciencias Sociales. Conceptos e índices. Barcelona. Laia.

- Osuna, J., Márquez Guerrero, C. (2001): Guía para la evaluación de políticas públicas. Disponible en:  
<http://siare.clad.org/siare/innotend/evaluacion/manualeval.pdf>