

**“¿Están los programas sociales en condiciones de ser evaluados? La aplicación de un protocolo de evaluabilidad a una muestra de programas sociales implementados en Argentina”** Autores: Natalia Aquilino, Leandro Echt, Sofía Estévez y Eva Arias (CIPPEC)<sup>1</sup>.

## **1. Introducción**

En el presente trabajo, CIPPEC analiza las condiciones de evaluabilidad de un conjunto de políticas públicas a través de un protocolo que incluye cinco dimensiones. Se examinan aquí quince planes y programas de gobierno a nivel nacional para establecer si en nuestra muestra se consideran algunos de los principales elementos que facilitan las condiciones de evaluabilidad de un programa.

Además, se proponen algunas mejoras que buscan fortalecer el enfoque de la evaluación en los planes y programas, en particular: robustecer el ciclo de vida de las políticas públicas, fortalecer las capacidades técnicas de las personas involucradas en el proceso, incluir a los actores sociales y a los beneficiarios de las intervenciones como sujetos activos de la estrategia de evaluación, fomentar el uso de la evidencia en la toma de decisiones y regular la “mirada evaluativa”.

Así, en este artículo se consideran los siguientes interrogantes: ¿Se planifica la evaluación durante el diseño de los planes y programas? ¿Se asigna presupuesto a las actividades de seguimiento y evaluación durante la ejecución? ¿Se identifican objetivos, metas e indicadores que puedan dar cuenta del desempeño del gobierno? ¿Se prevé la retroalimentación de los resultados en el proceso de toma de decisiones? En definitiva, ¿son las políticas públicas evaluables?

### *1.a Acerca de la evaluación y la evaluabilidad*

La evaluación es una función estratégica del Estado. Con ella se genera información útil y valiosa para abordar distintos aspectos relevantes de las políticas públicas como su impacto, sus efectos, su eficiencia o eficacia. Pero, ¿están todas las políticas públicas en condiciones de ser evaluadas?

El alcance y el tipo de evaluación posible están determinados por elementos que se relacionan, entre otras cosas, con el diseño de la intervención, los sistemas de información

---

<sup>1</sup> Correos electrónicos: [naquilino@cippec.org](mailto:naquilino@cippec.org); [earias@cippec.org](mailto:earias@cippec.org); [infoincidencia@cippec.org](mailto:infoincidencia@cippec.org)

articulados para realizar el seguimiento, los recursos disponibles, las expectativas y beneficios esperados y, en general, con la actitud de los implicados en el desarrollo de la intervención pública ante la evaluación.

El análisis de evaluabilidad es un proceso sistemático que permite identificar si un programa o plan está en condiciones de ser evaluado, recomienda metodologías de evaluación adecuadas a cada escenario particular y establece si su evaluación permitirá generar información útil y valiosa (Wholey 1979; Rutman 1980). En aquellos casos en los que el análisis determine que las condiciones de evaluabilidad no son propicias se buscará preparar a la intervención para que pueda ser evaluada en una instancia posterior.

### *1.b Evaluación y Evaluabilidad en la Argentina*

Desde principios de los años 80, se observan en nuestro país variadas iniciativas relacionadas con el diseño e implementación de iniciativas, modelos, sistemas y mecanismos que capturan distintos aspectos de la evaluación a nivel estatal como: el impacto, los efectos, la eficiencia, la eficacia, el desempeño o el presupuesto por citar algunos.

A nivel macro o del Estado en su conjunto, se llevan a cabo esfuerzos sectoriales: de implementación de evaluaciones del impacto de políticas, planes y programas (en educación, salud, trabajo); de auditorías operacionales y de resultados, de evaluaciones de programas y de proyectos de financiamiento externo.

A nivel meso, o de los organismos del Estado, vimos la instauración de sistemas de control interno, de instrumentos de control de gestión (sobre todo a partir de la sanción de la Ley 24.156 de Administración financiera y de los sistemas de control del sector público nacional); de mecanismos de evaluación con alcance al proceso presupuestario, de los proyectos de inversión y de las metas fiscales así como también la implementación de herramientas de auditoría, control social y de calidad de los servicios públicos.

A nivel micro, o del desempeño de las personas, vimos el establecimiento de sistemas específicos para el análisis de la *performance* de los funcionarios profesionales a nivel individual y por lo general, en los rangos no políticos de las estructuras estatales.

No obstante estos y otros esfuerzos por mejorar la gestión del estado en su conjunto, los resultados en materia de evaluación han logrado sólo de manera parcial sus objetivos iniciales y en su gran mayoría no han permeado profundamente aún las estructuras burocráticas nacionales, provinciales o municipales.

Algunos han sostenido que tales esfuerzos no han tenido en cuenta el contexto institucional administrativo en los cuáles iban a operar (Schweinheim, 2003) donde predomina un tipo de democracia delegativa que refuerza la dependencia política de los órganos de ejecución, regulación y control con respecto a los órganos formuladores de las políticas públicas. Por ende, la institucionalización de la evaluación como práctica y sistema es aún baja, fragmentada y aislada.

También hemos visto en el ámbito legislativo esfuerzos por institucionalizar la evaluación como función del Estado. Se presentaron al menos dos proyectos de ley relacionados con la Evaluación Obligatoria de Programas Sociales (3046-D-2010) y la creación de una Agencia Nacional de Evaluación de políticas y programas de desarrollo social (2268-D-2011), en un esfuerzo por impulsar la capacidad de evaluación del Estado en su conjunto.

El primer proyecto proponía una relación virtuosa entre el proceso evaluativo y el presupuesto nacional, aunque no profundizaba en cómo garantizar una cultura orientada a los resultados en el ámbito de la administración pública. El segundo, diseñaba un completo sistema de evaluación de desempeño -denominado SED- con evaluaciones obligatorias de consistencia e impacto de políticas y programas y estratégicas de toda la política nacional de desarrollo social con alcance provincial. El SED estaba basado en los antecedentes del Consejo Nacional de Evaluación de Políticas y Programas de Desarrollo Social (CONEVAL), creado por la Ley General de Desarrollo Social de México, la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y Calidad de los Servicios de España y el Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales (SIEMPRO) creado en Argentina en 1995.

Ambos proyectos se enfocan exclusivamente en las políticas y programas relacionadas con el desarrollo social y proponen un sistema que opere únicamente sobre el desempeño de las políticas públicas -lo que más arriba denominamos macro- sin llegar a cubrir el rendimiento individual de las organizaciones o personas que las implementan.

Una mirada que fragmente los logros del Estado sectorialmente por un lado, y no vincule transversalmente (Amaya; 2007) los resultados con el desempeño organizacional e individual por el otro, parecería no resolver tampoco el problema de la institucionalización final de la evaluación como juicio basado en la evidencia.

## **2. El análisis de evaluabilidad**

Partimos de asumir de manera amplia que cualquier política, programa o plan es susceptible de ser evaluado.

Sin embargo, el alcance y el tipo de evaluación están determinados por algunos elementos que se relacionan con el diseño de la intervención, los sistemas de información articulados para realizar el seguimiento, los recursos disponibles, las expectativas y beneficios esperados y, en general, con la actitud de los implicados en el desarrollo de la intervención pública ante la evaluación.

Las características y situación de estos elementos determinarán la conveniencia de poner en marcha o no una evaluación.

Como ya se ha señalado, el análisis de evaluabilidad es un proceso sistemático post-intervención (Merino, 2007) que permite identificar si un programa o plan está en condiciones de ser evaluado. En este sentido, Youtie, Bozeman y Shapira (1998) definen a la evaluabilidad como el grado en el que las características particulares de un programa afectan la habilidad de proveer una evaluación efectiva.

En aquellos casos en que los que una evaluación en profundidad sea viable, un análisis de evaluabilidad completo recomendará metodologías de evaluación adecuadas a cada escenario particular, a la vez que establecerá si la eventual evaluación permitirá generar información útil y valiosa, por ejemplo, bajo la forma de aportes para la mejora del rendimiento del programa (Merino, 2007). Cuando los análisis de evaluabilidad arrojen resultados negativos, será su propósito también dar recomendaciones acerca de cómo reacondicionar el programa en cuestión en vistas de la generación de las condiciones que viabilicen la evaluación.

De acuerdo con (Merino 2007), el análisis de evaluabilidad constituye una herramienta estratégica de la evaluación de políticas públicas, entre otros motivos porque su empleo correcto conlleva la legitimización de la evaluación posterior; porque implica un aporte a la transparencia y a la rendición de cuentas de las acciones públicas, y porque permite recabar información de alto valor estratégico para que los actores implicados en la evaluación definan sus cursos de acción.

Al mismo tiempo, el análisis de evaluabilidad permite optimizar el presupuesto del programa y fundamentalmente de la porción destinada a evaluación ya que evita grandes inversiones inadecuadas o innecesarias y brinda una justificación basada en valoraciones concretas de los gastos a realizar.

### **3. Metodología**

#### *3.1 Descripción del abordaje empleado*

La estrategia metodológica utilizada fue diseñada en cuatro etapas incluyendo aproximaciones cuantitativas y cualitativas al análisis.

Primero, se realizó la fase de aproximación teórica al análisis de evaluabilidad. Esta consistió de una revisión bibliográfica del material disponible en internet, complementado con pedidos de información a cada ministerio. Los principales productos de esta primera etapa fueron: la definición del marco teórico que habría de guiar al proyecto y la elaboración del protocolo de evaluabilidad.

Dicho protocolo se desagrega en cinco dimensiones que contienen indicadores y preguntas-guía pensadas con el propósito de lograr una aproximación holística a nuestro objeto de estudio y de esta manera minimizar la probabilidad de omitir variables relevantes en nuestro análisis.

La segunda fase de nuestro análisis fue la de elaboración de la estrategia metodológica. Como producto de esta instancia seleccionamos una muestra de planes y programas de gobierno sobre la que posteriormente se aplicaría el protocolo. La confección de nuestra muestra fue un proceso de dos etapas. En primer lugar, definimos los criterios de selección y luego conformamos la muestra a partir de la aplicación de los criterios seleccionados a la totalidad de los programas y planes listados en la página web de presidencia de la nación. Posteriormente se incorporaron a nuestro análisis Programas Nacionales actuales que no figuraban en dicho portal.

El criterio de selección de nuestra muestra de programas se basó en los siguientes criterios: A. Que tengan al menos dos años de existencia. B. Que sean los programas más relevantes de los ministerios, entendiendo por esto que sean los mayores en términos de cobertura y financiamiento. La premisa detrás de los criterios presentados en el punto B., es que si son los principales programas en términos de alcance poblacional y de destinación de presupuesto, entonces es esperable que sean evaluables.

La aplicación del protocolo y el registro de resultados fue la tercera instancia del análisis. Habiendo con anterioridad formulado el protocolo y definido la muestra de programas y planes de gobierno, aplicamos el protocolo diseñado a los casos seleccionados procurando documentar todos los hallazgos, reuniendo y recopilando toda la información disponible.

Las posibles respuestas a cada pregunta-guía son: “sí”, cuando existe información clara y suficiente para responder afirmativamente la pregunta/categoría, “no”, cuando existe información clara y suficiente para responder negativamente la pregunta/categoría, y “falta información”, cuando la información disponible no es suficiente para responder la pregunta/categoría.

Las conclusiones agregadas de esta etapa se presentan en este documento.

La cuarta y última fase del proyecto consistió en: por un lado, la presentación de los hallazgos preliminares a un grupo de funcionarios relacionados con los distintos planes y programas analizados para obtener sus visiones<sup>2</sup> y por otro lado, la realización de grupos focales a los que asistieron funcionarios de gobierno vinculados a la evaluación y a la implementación de programas sociales.

Los aportes de estos intercambios fueron una contribución significativa para la elaboración de este documento.

### *3.2 Dimensiones de análisis: hacia un protocolo de evaluabilidad para los planes y programas*

El protocolo que aquí presentamos es una reinterpretación del Protocolo de Evaluabilidad de las políticas públicas en la Comunidad Foral de Navarra diseñado por el Servicio de calidad de políticas y servicios públicos del Instituto Navarro de Administración Pública (INAP) de España.

Para su desarrollo se construyeron cinco dimensiones de análisis y cincuenta y siete preguntas que guían el análisis de los distintos temas. Las áreas de abordaje son:

- a) La calidad de la planificación y del diseño de la intervención para lograr los efectos deseados
- b) La calidad del sistema de información para el seguimiento, la producción y el archivo de evidencia
- c) La estrategia de evaluación prevista

---

<sup>2</sup> A este evento, que tuvo lugar el día 25 de octubre de 2012 en CIPPEC, asistieron, además, personalidades vinculadas tanto al mundo de las políticas públicas en general como al mundo de la evaluación y del análisis de evaluabilidad en particular desde ámbitos académicos, estatales y de la sociedad civil.

- d) La estrategia de actores para incluir la participación durante las diferentes etapas de seguimiento y evaluación
- e) Los recursos efectivos destinados para la realización de la evaluación.

Como señalamos más arriba, los planes y programas de gobierno revisados poseen diferentes fuentes de financiamiento, son ejecutados por distintos organismos, tienen grados de ejecución diferentes y están orientados a temas diversos, teniendo como factor común el hecho de ser todos programas sociales. Los programas sociales analizados en este trabajo son: Conectar Igualdad, Programa de Apoyo a la Política de Mejoramiento de la Equidad Educativa (PROMEDU II), Programa de Educación Media y Formación para el Trabajo para jóvenes –fase 2, Jóvenes con Más y Mejor Trabajo, Seguro de Capacitación y Empleo, Ingreso Social con Trabajo, Plan Nacional de Seguridad Alimentaria, Programa Manos a la Obra, Programa de Mejoramiento de Barrios II (PROMEBA II), Programa Agua Más Trabajo, Programa Federal de construcción de Viviendas “Techo Digno”, Programa Nacional Remediar Redes, Programa Nacional de Salud Sexual y Procreación Responsable, Plan Nacer, Programa Materno Infantil (PROMIN).

#### **4. ¿Son los planes y programas nacionales evaluables?**

A continuación se definen en primer lugar las categorías empleadas y se presentan luego los principales resultados agregados obtenidos a partir de la aplicación del protocolo. Los porcentajes que se presentan a continuación se han basado en la información sobre cada uno de los indicadores que se pudieron verificar para este análisis<sup>3</sup>.

##### *4.1 La calidad de la planificación y del diseño de la intervención para lograr los resultados o efectos deseados*

La primera dimensión considerada es “Calidad de la planificación y diseño de la intervención”, en ella se recaba información acerca del diagnóstico de los problemas que la iniciativa pretende resolver y de los objetivos o resultados esperados de la intervención. La probabilidad de que las evaluaciones redunden en una mejora del desempeño de los programas depende de que éstos cumplan con tres condiciones: que haya una correcta

---

<sup>3</sup> En los casos que no se pudo verificar la presencia de los elementos aquí considerados, no significa necesariamente que no existan, si no antes bien, que no están disponibles en internet y que tampoco se pudo acceder a dichos datos por medio de los pedidos de información realizado a los ministerios.

definición de los objetivos de los programas; que éstos sean plausibles, y que se defina el uso de la información derivada de la evaluación (Strosberg & Wholey, 1983).

En este sentido, con respecto al diagnóstico de problemas, nos preguntamos si éstos están cuantificados o son medibles y si las causas de los mismos fueron identificadas. Resulta relevante saber, además, si se ha definido una línea de base para la posterior valoración de la intervención en relación con la solución de los problemas identificado, si las dimensiones institucionales, temporales, sectoriales y geográficas de la intervención fueron definidas y si se condujo un análisis del contexto operativo en el que se desarrollará la intervención.

En lo referido a los objetivos y resultados esperados de la intervención, nos preguntamos si éstos fueron explícitamente definidos, si son claros, concisos y si están cuantificados o son medibles o valorables. Por otro lado, indagamos acerca de la adecuación de estos objetivos a los problemas diagnosticados y finalmente, sobre el establecimiento o no de un horizonte temporal en el que se pretende alcanzarlos. Diversos actores (Thurston & Potvin, 2003), (Youtie, Bozeman, & Shapira, 1999), (Smith, 1989), (Rutman, 1980), (Grupo de Evaluación de Naciones Unidas, 2012), (Instituto Navarro de Administración Pública, 2008) sugieren en esta línea que los objetivos deben ser específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y limitados temporalmente<sup>4</sup>.

El 90% de los programas presenta un diagnóstico de los problemas, un porcentaje menor (70%) identifica las causas de las problemáticas en cuestión. Un 90% presenta problemas cuantificables o medibles de algún modo y solamente el 40% define en los documentos de programa la línea de base de la que parte la intervención.

En lo referido a los objetivos de las intervenciones, cabe señalar que en el 100% de los casos estos fueron definidos explícitamente y responden a las necesidades y problemas detectados. Sin embargo, un 80% son medibles. El 70% de las intervenciones determina el horizonte temporal en el que se pretende alcanzar los objetivos establecidos.

#### *4.2 La calidad del sistema de información para el seguimiento, la producción y el archivo de evidencia relevante para la toma de decisiones que se genera durante la implementación*

La segunda dimensión analizada es “Calidad del sistema de información”. En este sentido relevamos información sobre los indicadores empleados, las fuentes de información

---

<sup>4</sup> Los indicadores denominados SMART por sus siglas en inglés; specific, measurable, achievable, relevant and time phased.

establecidas y los mecanismos de recolección de datos. Strosberg y Wholey (1983) sostienen que se debe establecer qué tipo de información será relevante para determinar si programas operan o no de manera eficiente y que se deben definir tanto las fuentes que proveerán la evidencia así como los usos prescritos para la información empleada en el proceso de evaluación.

En cuanto a los indicadores, es menester saber si se ha diseñado una matriz de monitoreo y evaluación, si se han definido indicadores para recopilar sistemáticamente la información sobre la evolución de la intervención y sus actividades, si éstos son relevantes y si se han definido las fuentes de información para recabarlos. El tipo de indicadores empleados en cada programa es sumamente importante, pudiendo ser de impacto, resultado, actividad o producto.

Sobre las fuentes de información, nos interesa determinar si se establecen o no las fuentes de información disponibles y si está garantizado el acceso a los datos.

En lo concerniente a la recolección de datos, investigamos si se han definido tanto los procedimientos para la recogida de información sobre la intervención como el momento en el que debe recogerse la información de cada indicador. Nos preguntamos, además, si la asignación de recursos es apropiada, si se facilitará al equipo de evaluación el acceso al material (por ejemplo, documentación e información) y si los equipos de evaluación contarán con los canales de comunicación adecuados para la recopilación de la información necesaria.

De la muestra seleccionada, el 46% de los programas y planes define una matriz de monitoreo y evaluación mientras que el 93% define indicadores para recopilar sistemáticamente la información sobre la evolución de la intervención y sus actividades.

Las matrices de seguimiento y evaluación del 60 % de los casos analizados emplean indicadores de impacto.

Es importante mencionar que sólo en el 53% de los casos se consignan explícitamente las fuentes de información que se utilizarán para la recolección de los distintos indicadores. En el 53% de los programas y planes analizados se define un procedimiento para el relevamiento de información. Sólo un 46% de los programas explicitan en qué momento se debe llevar a cabo este procedimiento.

### *4.3 La estrategia de evaluación*

La siguiente dimensión considerada es “Calidad de la estrategia de evaluación”. Los indicadores empleados en este caso son: tipo de estrategia, propósitos y alcance, utilización de resultados y retroalimentación, difusión de hallazgos y sistematización de lecciones aprendidas.

Con respecto al tipo de estrategia, analizamos si los planes o programas analizados definieron una estrategia de evaluación. Si lo hicieron, si definieron además una evaluación de medio término, final, o ambas.

En términos de los propósitos y alcance de los programas considerados, nos preguntamos si los propósitos de la evaluación y las preguntas a la que ésta debe dar respuesta están definidos, y si en la formulación de éstas se tuvo o tendrá en cuenta los intereses de los grupos más representativos relacionados con la intervención. Además, preguntamos si se han acotado las dimensiones temporales, geográficas e institucionales de la intervención que serán consideradas en la evaluación y si existe una asignación previa de responsabilidades en relación con la ejecución, validación y control de calidad de las evaluaciones a realizar.

En cuanto a la utilización de resultados y retroalimentación, es relevante a los fines de un análisis de evaluabilidad conocer si la información suministrada será utilizada y si la evaluación podría influir en la intervención.

Sobre la difusión de hallazgos y sistematización de lecciones aprendidas, resulta importante saber si las lecciones aprendidas serán sistematizadas y si los resultados de la evaluación serán difundidos (especialmente entre las organizaciones y entidades implicadas).

En el 86 % de los programas analizados se observó la planificación de algún tipo de estrategia de evaluación: sea de medio término (60% de los casos), final (53% de los casos) o de ambos tipos combinados (53% de los casos).

Los propósitos de la evaluación fueron definidos en once de los casos analizados y las preguntas a las que la evaluación debe dar respuesta fueron definidas en nueve. Se verificó la definición de las variables temporales, geográfica e institucional a considerar en el 40% de los casos y de los usos que se daría a la información generada, en la formulación y posterior implementación de las intervenciones.

En el 66% de la muestra se establece algún tipo de procedimiento para dar seguimiento a la incorporación de las recomendaciones de la evaluación. Por ejemplo, el Programa Conectar

Igualdad creó una línea de Evaluación y Seguimiento para conocer y medir el impacto curricular, institucional, interpersonal y social del Programa. Su objetivo es documentar el proceso de cambio en las comunidades educativas destinatarias de todo el país, tanto para retroalimentar y mejorar los procesos como para diseñar y poner en marcha un sistema de evaluación, monitoreo e investigación sustentable de la gestión pedagógica del modelo 1 a 1<sup>5</sup>.

#### *4.4 La estrategia de actores, incluidas la asignación de personal al seguimiento y evaluación y la gobernabilidad del sistema de monitoreo y evaluación previsto.*

A partir de la cuarta dimensión, “Estrategia de Actores” se tratará de determinar el grado de implicación de los actores en la evaluación. Con vistas a este fin, nos preguntamos si existe una identificación clara de los actores implicados en la intervención.

Del análisis de estos quince casos surge también que, si bien se identifican los actores que participarán de un modo u otro en la intervención, solo en 20% de los planes y programas se realizó un análisis previo de los principales intereses y posibilidades de participación en el proceso de evaluación.

#### *4.5 Los recursos destinados a la evaluación incluyendo sus costos, tiempos y recursos humanos asignados a la función*

La quinta y última dimensión, “Recursos Destinados” se desagrega en indicadores de presupuesto, tiempo y equipo.

En primer lugar, es necesario conocer si existe un presupuesto definido para la evaluación, y de ser así, si el monto asignado es adecuado para llevar a cabo esta acción. Luego nos preguntamos si el tiempo asignado para realizar la evaluación es suficiente, y si cuando se reciben los productos de la evaluación los actores involucrados están a tiempo de utilizarlos para mejorar la intervención.

Finalmente, es menester conocer las características del equipo, fundamentalmente, si los recursos humanos disponibles son suficientes para llevar a cabo la evaluación y si hay

---

<sup>5</sup> Este modelo se refiere a que haya: disponible una computadora por alumno, acceso a internet por parte de los estudiantes desde cualquier lugar, entre otros. Para más información ver: “Netbooks en el aula introducción al modelo 1:1 e ideas para trabajar en clase”. Disponible en: [www.secuencias.educ.ar/mod/resource/view.php?id=1194](http://www.secuencias.educ.ar/mod/resource/view.php?id=1194)

procedimientos preestablecidos para dar seguimiento a la incorporación de las recomendaciones de la evaluación.

En cuanto a recursos asignados el 46% de los programas y planes revisados cuenta con un presupuesto específico para llevar a cabo actividades de seguimiento y/o evaluación. Este 48% está compuesto por intervenciones que cuentan con financiamiento internacional y, por ende, con una estructura de formulación similar que ya contiene estos elementos.

Para analizar si el presupuesto destinado a tareas de seguimiento y/o evaluación es adecuado se tomó como parámetro que éste represente al menos 5% del presupuesto del programa. Esta proporción no se pudo verificar en ninguno de los programas considerados. En todos los casos es menos del 5% o falta información para responder la pregunta.

Por otra parte, en diversos casos representantes de programas sociales manifestaron que la falta de recursos tanto humanos como financieros dificulta que las evaluaciones puedan terminarse a tiempo para poder ser incluidas en reformulaciones de los programas.

## **5. Lecciones aprendidas**

### *5.1. Lecciones aprendidas vinculadas a fortalecer la cultura de la evaluación:*

5.1.1 Uno de los factores que fortalecen la evaluabilidad es que desde la creación del programa se instale explícitamente la necesidad de la evaluación, por ejemplo en la normativa de creación del programa.

5.1.2. La generación de planes nacionales que demandan desde su creación que éstos sean monitoreados y evaluados frecuentemente, permitió generar la articulación con universidades nacionales, ver áreas de vacancia en la formación y generar nuevas ofertas en el ámbito académico.

5.1.3 Frente a los funcionarios falta explicitar e instalar en la agenda política las contribuciones que tiene realizar una evaluación. Se percibe como necesario naturalizar la evaluación frente a los funcionarios.

5.1.4 Generar mayor cultura de evaluación requiere de voluntad política. La voluntad política permite alinear y generar contribución de mandos medios en el proceso de evaluación.

## *5.2 Lecciones aprendidas vinculadas a fortalecer la gestión:*

5.2.1 Importancia y actual dificultad de lograr un seguimiento de los hallazgos. Se percibe que en el sector público hay una insuficiente capacitación en análisis cuantitativo, que permita hacer un diseño de evaluación y seguimiento de los hallazgos que surgen en la evaluación.

5.2.2 La planificación estratégica se debe ir adaptando en función de la información de gestión que surge del monitoreo del programa.

5.2.3 Importancia de comunicar los resultados de lo que se va aprendiendo. Se identifica como un área de oportunidad para desarrollar la correcta interpretación y difusión de los datos que se obtienen.

5.2.4. Es necesario trabajar para que la información obtenida en las recomendaciones, vuelva como insumo para la gestión. Se resalta desde los funcionarios que al involucrar mandos medios en la evaluación se facilita la incorporación de las recomendaciones de la evaluación a la gestión.

## *5.3 Lecciones aprendidas vinculadas a los recursos disponibles para la evaluación:*

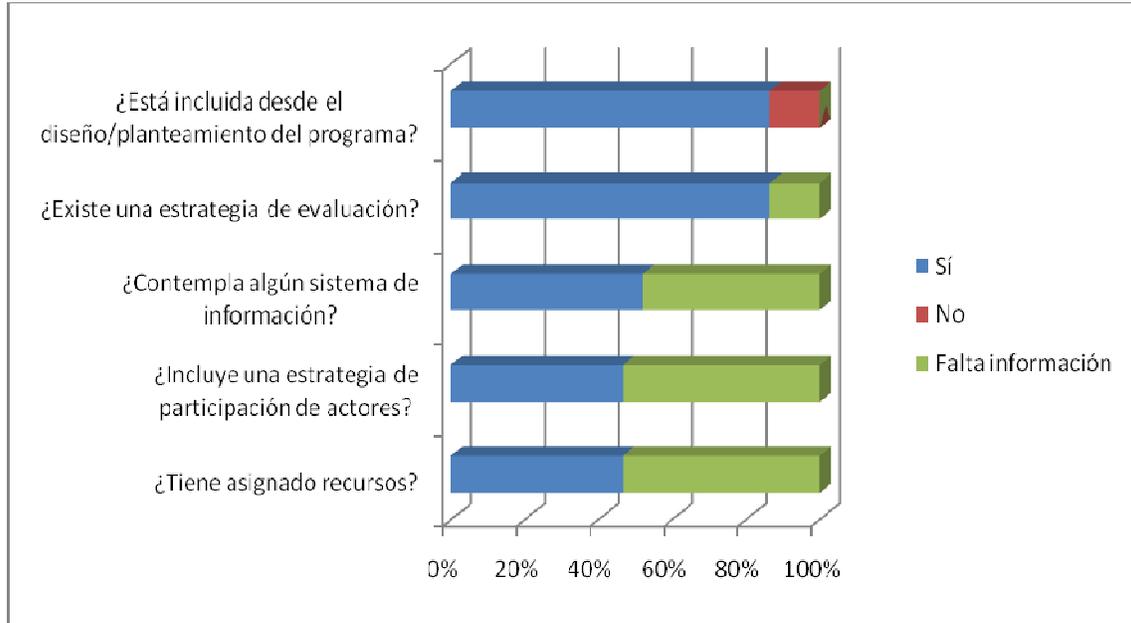
5.3.1 La utilización efectiva y eficiente de los recursos -financieros, humanos y de tiempo- disponibles para la evaluación depende en gran medida de los altos funcionarios de la institución en cuestión.

5.3.2 En algunos casos se percibe que los recursos disponibles (humanos temporales, financieros) no son suficientes, en otros casos se entiende que los recursos podrían ser suficientes si se asignaran más eficientemente.

5.3.3 La comunicación entre los organismos puede mejorarse, así como entre los departamentos de una misma institución, para ver qué necesita cada área, donde hacen falta y donde sobran recursos ya sean humanos o materiales.

## 6. Comentarios Finales

### 6.1 Resumen de principales hallazgos del análisis realizado



En el gráfico 1 se resumen los hallazgos de las principales categorías del protocolo de análisis de evaluabilidad. En el mismo se puede ver que en más del 80% de los casos la evaluación se incluye en el diseño del plan o programa, mientras que en el porcentaje restante este elemento no está presente. Un 86% de los programas y planes tiene una estrategia de evaluación definida y en el 14% falta información sobre este punto. Con respecto al sistema de información empleado, mientras que el 52% de la muestra contempla algún tipo de sistema de información, en un 48% de los casos no se pudo encontrar información al respecto. El gráfico permite ver, también, que mientras que un 46% de las intervenciones incluye una estrategia de participación de actores, en el 54% de los casos no se encontró evidencia para responder esta categoría. Del mismo modo, podemos afirmar que dentro de la muestra seleccionada, el 46% de los programas y planes asigna recursos a la evaluación, mientras que en el 54% de los casos restantes falta información para responder este punto.

### 6.2 ¿Cómo podríamos, entonces, fortalecer la evaluabilidad de nuestras políticas, planes y programas?

Del análisis realizado surgen algunas acciones posibles para pensar en fortalecer los niveles actuales de evaluabilidad de los programas sociales:

1. Robustecer el ciclo de vida de las políticas públicas. Asegurar la calidad del diseño y la planificación y la identificación de resultados posibles. Garantizar la implementación para que se desarrolle acorde a los problemas identificados, sirviendo a su población objetivo y atendiendo a los tiempos y recursos establecidos.
2. Regular la “mirada evaluativa” para medir los resultados de planes y programas en forma objetiva, a través de indicadores relacionados con la eficiencia, economía, eficacia y la calidad del trabajo la Administración Pública y orientar los programas y el gasto público al logro de objetivos y metas.
3. Incluir a los actores sociales y a los titulares de derechos de las intervenciones como sujetos activos de la estrategia de evaluación. Garantizar que su mirada sea considerada durante todo el proceso de la política pública y aumentar el acceso público a herramientas que difundan información relevante.
4. Fortalecer las capacidades técnicas de las personas involucradas en ese proceso. La profesionalización y meritocratización del sector público es un factor determinante para la aplicación práctica de mecanismos estables, independientes, autónomos y rigurosos de diseño, implementación y evaluación de los efectos de las políticas públicas.
5. Fomentar el uso de la evidencia en la toma de decisiones. A través de la provisión de información y propuestas de mejora, será posible alentar el desarrollo e implementación de los planes y programas en curso (así como las nuevas iniciativas). La evidencia podría centrarse en aquellos puntos que funcionaron, en las principales fortalezas y debilidades de los planes y programas, las yuxtaposiciones de recursos y los gastos innecesarios, entre otros.

## Bibliografía

- Grupo de Evaluación de Naciones Unidas. (2012). Obtenido de Normas de Evaluación: [http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc\\_id=21](http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=21)
- Instituto Navarro de Administración Pública. (2008). *Protocolo de Evaluabilidad de las Políticas Públicas en la Comunidad Floral de Navarra*. Navarra: Gobierno de Navarra.
- Merino, M. (2007). *La evaluabilidad: de instrumento de gestión a herramienta estratégica en la evaluación de políticas públicas*. Madrid: Agencia de Evaluación y Calidad.
- Rutman, L. (1980). *Planning useful evaluations. Evaluability assessment*. Beverly Hills: SAGE.
- Smith, M. (1989). *Evaluability assessment: A practical approach*. Norwell: Kluwe.
- Strosberg, M. A., & Wholey, J. S. (1983). Evaluability Assessment: From Theory to Practice in the Department of Health and Human Services. *Public Administration Review* , 66-71.
- Thurston, W. E., & Potvin, L. (2003). *Evaluability Assessment: A Tool for Incorporating Evaluation in Social Change Programmes*. Londres: SAGE Publications.
- Wholey, J. S. (1994). Assessing the feasibility and likely usefulness of evaluation. En J. S. Wholey, H. Hatry, & K. Newcomer, *Handbook of Practical Program Evaluation*. San Francisco: Jossey Bass.
- Youtie, J., Bozeman, B., & Shapira, P. (1999). Using an evaluability assessment to select methods for evaluating state technology development programs: the case of the Georgia Research Alliance. *Evaluation and Program Planning* , 55-64.