

**Universidad Nacional de La Plata**  
**Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la**  
**Educación**  
**IX Jornadas de Sociología**  
**5, 6 y 7 de diciembre de 2016**

**Mesa 21:** Evaluar para la transformación. Evaluación de políticas sociales en Argentina.

**Título:** Las múltiples implicancia de la institucionalización de la evaluación.  
Reflexiones en torno a un proceso necesario.

Vázquez, Norberto<sup>1</sup>

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

Aguilar, Mercedes<sup>1</sup>

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

Torres Salazar, Mercedes<sup>1</sup>

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

## **Introducción**

En los últimos años se ha instalado, tanto en el ámbito académico como en el de gestión de políticas públicas, un consenso respecto de la relevancia de la evaluación como medio 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.

---

<sup>1</sup> Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, Marcelo T. de Alvear 2230, C1122AAJ, CABA.

En este contexto, nos preguntamos ¿qué implica la institucionalización de la evaluación?, ¿cuáles son los desafíos que se deben enfrentar para lograrla? y ¿qué condiciones deberían darse para que se institucionalice la evaluación en el ámbito estatal? La respuesta a estas preguntas no es sencilla, pero reflexionar en torno a ellas constituye una instancia clave en la búsqueda de mejorar los procesos existentes.

Por lo tanto, en la presente ponencia abordamos estos interrogantes desde dos fuentes complementarias: bibliografía especializada en el tema y entrevistas realizadas a informantes clave en el marco del proyecto de investigación que integramos perteneciente al Programa de Reconocimiento Institucional de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.

### **Enmarcando el problema de la institucionalización**

Desde diversos ámbitos existe consenso acerca del rol central de la evaluación de políticas públicas como generadora de insumos para la toma de decisiones que posibiliten la incorporación de mejoras continuas en los procesos de intervención social. En este sentido, la evaluación, es concebida como una forma de investigación social similar en algunos aspectos a la investigación académica en ciencias sociales, ya que toma de ésta técnicas y procedimientos, pero posee su especificidad otorgada (básicamente) por el ámbito en el que se desarrolla, esto es, el de las políticas públicas en general y el de las políticas sociales en particular. En este sentido, además de producir conocimiento, se espera que genere aportes para mejorar los procesos de intervención que se dan en el marco de las políticas sociales.

En este sentido, las políticas sociales tienen su punto de origen y su legitimidad en los problemas sociales: “las intervenciones, sobre todo durante la planificación y durante toda la existencia del programa, se pueden considerar como solución de problemas comunales percibidos o incipientes. El origen de un programa social es el reconocimiento de un problema social” (Rossi y Freeman, 1989: 25). Por tanto, la investigación evaluativa tiene como particularidad que se inscribe en un proceso de intervención estatal que tiene como objeto hacer frente a problemas sociales, y al mismo

tiempo refiere a que en estos procesos de intervención participan distintos actores con diferentes miradas e intereses. Por lo tanto, se trata de una instancia de construcción de conocimiento con un fin eminentemente práctico y a su vez sumamente complejo. Consideramos a la investigación evaluativa como la investigación aplicada en ciencias sociales que se desarrolla en el marco de los programas sociales (Rossi y Freeman, 1989, Sautu, 2001); y por tanto de esta particular inscripción se desprenden una serie de condicionantes que delimitan y establecen reglas de juego diferenciales.

Esta situación tiene dos implicancias importantes, en primer lugar la evaluación no puede ser considerada en forma aislada ni del diseño ni de la implementación, por ser tres fases interdependientes del proceso de intervención. Asimismo, en toda intervención (se trate de plan, programa o proyecto), interactúan una multiplicidad de actores con sus propios intereses, miradas y lógicas; esto hace al contexto y establece posibilidades y límites a la producción de conocimiento en la investigación evaluativa.

En este contexto definido por la acción, la construcción de conocimiento se orienta a la búsqueda de mayor eficacia y eficiencia en la utilización de recursos públicos por parte del Estado, teniendo como fin último el aprendizaje y no la penalización. Así también existe un reconocimiento generalizado respecto a la necesidad de contar con información adecuada, pertinente y oportuna como apoyo para las distintas instancias que hacen a la detección de problemas, toma de decisiones, asignación de prioridades, diseño, implementación y evaluación de las políticas sociales. Sin embargo, desde diversos sectores se destaca que actualmente se siguen enfrentando dificultades y rechazos al momento de instalar a la evaluación como práctica en los programas sociales. Asimismo, se destaca que la implementación de procesos de evaluación en el campo de las políticas públicas no siempre responde a la necesidad y al interés por construir información que permita mejorar la gestión, por el contrario, en muchas ocasiones se evalúa para cumplir con un requisito (satisfacer un requerimiento formal, sin un propósito mayor que el de rendir cuentas, mostrando qué se hizo con los recursos asignados).

En este contexto surge la necesidad y, al mismo tiempo la dificultad, de institucionalizar la evaluación de las políticas públicas.

## **¿Qué implica la institucionalización de la evaluación?**

Según el diccionario de la Real Academia Española, el concepto de implicancia tiene varios usos, en este estudio, el significado que consideramos refiere a “contener”, “llevar en sí”. En este sentido, nos interrogamos en nuestras reflexiones y lecturas bibliográficas, así también lo hacemos con nuestros informantes clave, acerca de qué contiene y qué abarca la institucionalización de la evaluación.

Para identificar las implicancias de la institucionalización de la evaluación en una organización (ya se trata de un organismo estatal o de una instancia de intervención: plan, programa o proyecto social), partimos de concebir a la evaluación como parte esencial de un proceso con forma de “espiral ascendente” 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.

Por lo expuesto, la institucionalización de la evaluación no puede concebirse como una cuestión unidimensional, en la que se reduce su análisis a una distinción dicotómica (“se aplican evaluaciones periódicas: si/no”).

Esta postura, compleja, multidimensional es la que adoptan tanto la bibliografía especializada en el tema como los informantes clave que hemos entrevistado, de estas fuentes complementarias van surgiendo distintos aportes que nos permiten ir reconstruyendo las implicancias de la institucionalización de la evaluación en procesos de intervención social.

Efectivamente, el “acto de evaluar” remite a aspectos, políticos, económicos, técnicos, teóricos, en este sentido, es condición necesaria, pero no suficiente:

- Que la dirección de la unidad bajo análisis (un organismo, un programa social, etc. como ya se mencionara), considere a la evaluación como una instancia necesaria.
- Que exista un presupuesto establecido para la evaluación o, en su defecto, se puedan derivar fondos suficientes para destinar a este fin.
- Contar con personal idóneo, que posea los conocimientos, habilidades y experiencia (“oficio”), necesarios para el diseño de un modelo evaluativo, elección de las técnicas adecuadas a cada situación particular, el diseño de instrumentos, su correcta aplicación, saber procesar la información obtenida y analizarla de manera tal que, al volcarla en informes apropiados para cada una de las audiencias, sea útil y comprensible para el logro de conocimiento y la toma de decisiones.

La existencia de estas tres condiciones, permitirán la existencia regular de acciones de evaluación, más no garantizarán la institucionalización de la misma, ya que es imprescindible para ello, el desarrollo de una dimensión “motivacional” que remite a la construcción de una cultura afín a la evaluación.

La incorporación de prácticas de evaluación remite 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 que implica, en primer lugar, un cambio cultural.

“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). En relación con lo mencionado por estos autores, específicamente con la incorporación de esta filosofía a partir de un proceso de aprendizaje, nos parece importante señalar que debe constituirse en un proceso de aprendizaje “para todos”, es decir, para los distintos actores que, en diferentes niveles, de manera directa o indirecta, se encuentran involucrados en el proceso de intervención. A su vez, el concepto de aprendizaje, nos remite a un proceso consciente, a una construcción, deliberada, 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: “la evaluación es, sobre todo, una

cultura, una forma de entender la Administración y la Gestión Pública. Es, por tanto, algo más que una técnica o un requisito legal” (Osuna y Márquez Guerrero, 2001: 25).

Esta dimensión cultural contempla a su vez:

- La redefinición del sentido de la evaluación, concretamente, pasar de ser percibida como amenaza a oportunidad de aprendizaje y crecimiento: “...la evaluación debe ser entendida como un proceso de aprendizaje o formación; un instrumento para mejorar el conocimiento de los implicados en sus propios programas. Los responsables de estos aprenden a administrarlos, gestionarlos y adaptarlos a las necesidades del momento y del contexto, que se modifica constantemente. Este tipo de análisis es también denominado “evaluación formativa” (Scriven, 1967 y 1973, citado por Osuna y Márquez Guerrero, 2001:24) y, por consiguiente:
- La existencia de organizaciones flexibles capaces de generar espacios de reflexión y de generar cambios (el desarrollo de procedimientos y formas organizativas y culturales más flexibles) y la dimensión cultural que refiere específicamente a la valoración de la información y a la instalación de una cultura de la evaluación.

A modo de síntesis y, como resultado de estas condiciones, podemos decir que, es posible la creación de una "cultura evaluadora" tendiente a conseguir que los agentes políticos, económicos y sociales entiendan a la evaluación como un instrumento de mejora en la planificación económica y, consecuentemente, de transparencia democrática, introduciendo las mayores dosis posibles de racionalidad en la toma de decisiones y evitando la posibilidad de ser utilizada como "arma arrojadiza" y/o "argumento triunfalista" en función de la posición del agente que haga uso de los informes evaluatorios (Osuna y Márquez Guerrero, 2001:4).

En concordancia con lo expuesto, nuestros entrevistados, desde la reflexión sobre la práctica, aportan su punto de vista:

*“El reto es crear una cultura de la evaluación de Políticas Públicas, es decir que la evaluación se incorpore a la cultura administrativa” (Especialista en evaluación).*

*“Ahora si vos decís institucionalizamos, me parece que la función evaluativa (...) esté metida en la formulación y el desarrollo del programa. Sería como el ideal a alcanzar. Entonces para mí eso sería como... institucionalizar, que la actividad evaluativa esté digamos... ahí, tan presente como la formulación del programa” (Ex Director de Estadísticas, docente y evaluador)*

*“Para mí... la institucionalización de la evaluación creo que debería apuntar a eso, a que forme parte de una cultura de gestión, en donde esto no se cuestione, donde esto no sea una isla, un gabinete sociológico raro en el medio de una oficina donde se gestiona, sino más bien un área donde se produce información permanentemente (...) y poder ir viendo para dónde vamos. Ese es para mí, el fin de la evaluación” (Especialista en evaluación).*

*“...debería estar como institucionalmente establecido que exista una cosa constante de ir viendo en función de lo que planificaste, para ir ajustando. Por lo menos para llegar a lo que te habías propuesto como meta... o acercarte... ¿sí? (...) Me parece que en ese punto, debería estar la evaluación... ser parte de la propia de la ejecución, parte del diseño y parte de la implementación. No como un momento por fuera...” (Docente-investigador y evaluador).*

Como puede apreciarse, profesionales con distintos recorridos<sup>2</sup> acuerdan en vincular a la institucionalización de la evaluación con la gestión, es decir que deje de ser cuestionada o considerada aisladamente del diseño (que tenga el mismo peso que la programación) y la ejecución de una política. Esto implica, en pocas palabras, que se incorpore a la cultura administrativa, a lo que hay que agregar, que tenga una función clara, permitir visualizar el camino que se está recorriendo.

---

<sup>2</sup> Se trata de profesionales: provenientes de las ciencias sociales, en general sociólogos, varios con trayectoria académica, principalmente en metodología de la investigación, desarrollando su experiencia como evaluadores internos o externos de distintos programas, en organismos internacionales, etc.

## **¿Cuáles son los desafíos que se deben enfrentar para lograr la institucionalización de la evaluación?**

En el sentido aquí considerado, el término desafío nos remite a abordar con expectativa de éxito a una situación complicada, de difícil resolución; un reto, cuya consecución requiere de un gran esfuerzo. En el caso de la institucionalización de la evaluación donde, como hemos visto en el punto anterior, las implicancias abarcan distintas dimensiones y los desafíos a enfrentar son múltiples.

Asimismo, podemos afirmar que hay muchos objetivos cuyo alcance se constituye en condición necesaria pero no suficiente para institucionalizar la evaluación ya que deben generar sinergia con el fin de crear un escenario favorable para la misma. En esta línea se torna indispensable:

- Involucrar en los procesos de monitoreo y evaluación a los distintos integrantes del proceso de intervención social. Si bien las evaluaciones participativas agregan trabajo, pueden requerir más tiempo, así como otro tipo de recursos, también enriquecen los resultados, aportan a la validez y confiabilidad, a la vez que favorece la apropiación de la evaluación y la utilización de la información.
- En relación con el punto anterior, involucrar en el monitoreo y la evaluación a las personas encargadas de la implementación requiere dotarlas de conocimientos básicos de metodología de la investigación, estadísticas y evaluación, esto es necesario no sólo para involucrarlas, sino también para ayudarlas a entender para qué sirve la información que se ha de construir, cómo se la presenta e interpreta de manera adecuada.
- La difusión de resultados: para que los resultados sean “utilizables” deben ser divulgados, presentados en tiempo y forma adecuada, y acordes a las distintas audiencias. Esto constituye un desafío en el plano cultural, en el sentido de que es muy frecuente la resistencia (por distintos motivos) a compartir y divulgar la información con que se cuenta (así como la evaluación suele ser vista como una amenaza, la desmonopolización de la información también puede ser vista como tal).



- La evaluación en sus distintas instancias es una actividad que debe ser planificada, así también deben serlo las instancias regulares de presentación de resultados. Además se espera que éstos sean acompañados de sugerencias y recomendaciones en torno a aspectos que fueron identificados como cuestiones a mejorar. Esto constituye un desafío, ya que muy frecuentemente aunque existe como requisito, la evaluación ocupa un lugar residual.

Complementariamente, las miradas de nuestros informantes clave aportan, desde su experiencia laboral otros desafíos que deben ser abordados con éxito si se busca institucionalizar la evaluación:

- Lograr un apoyo no sólo político sino económico, es decir, contar con la predisposición de la gestión para posibilitar la construcción de información útil y confiable brindando los recursos materiales y humanos que se requieran para ello, como así también generando un espacio para hacerlo:

*“Sí, cuando te decía hace un rato... una condición, un prerrequisito... de que se fortalezca institucionalmente las áreas de evaluación... y con ese apoyo político..., recursos... O una cultura institucional que entienda de estos son... este... herramientas de trabajo necesarias como las del contador o como las del abogado... fluye...”*  
(Especialista en evaluación).

*“la institución es una abstracción entonces el apoyo, a través qué línea institucional, cómo se va a materializar, a través de una persona, a través de un equipo, a través del director de una institución...”* (Docente y evaluador).

- Contar con equipos técnicos de evaluación propios, que pertenezcan y conozcan la cultura institucional, facilitaría la institucionalización de la evaluación:

*“Si vos tenés claro, si vos lográs que gente de esa cultura sea la que asume la actividad evaluativa y... tenés un proceso algo distinto. Porque si vos decís: bueno, vamos a generar el departamento de evaluación y viene gente de afuera... están tan afuera como el consultor. Entonces son los enemigos, son gente fuera de la cultura de esa*

*institución. Ahora... yo cuento con que el coordinador y del coordinador para arriba hay apoyo al programa y hay convencimiento que la información, el conocimiento que genera la evaluación es útil, es necesaria, entonces hay un respaldo a eso” (Ex Director de Estadísticas, docente y evaluador).*

- Lograr capacidad política para aceptar los resultados de la evaluación:

*“... que el responsable de un programa político o lo que fuere, sea capaz de y esté dispuesto a aceptar la evaluación, el resultado de la evaluación”. (Ex Director de Estadísticas, docente y evaluador).*

### **¿Qué condiciones deberían darse para que se institucionalice la evaluación en el ámbito estatal?**

Las dos preguntas anteriores direccionan la mirada hacia lo que hace falta y también hacia los obstáculos y dificultades que se presentan para alcanzar la institucionalización de la evaluación en el ámbito estatal. En esta línea de análisis, entendemos a las condiciones como conjunto de circunstancias que determinan el estado de una cosa; bien puede tratarse de un estado existente o de un estado al cual se procura llegar. Por lo tanto, las condiciones a que hacemos referencia derivan tanto de las implicancias como de los desafíos a enfrentar para construir una verdadera cultura de la evaluación.

Un punto de partida interesante para reflexionar sobre las condiciones que deberían darse para lograr institucionalizar la evaluación en el ámbito estatal, es el diagnóstico que realiza Natalia Aquilino (2015) respecto de la situación en la que se encuentra la evaluación en nuestro país. Entre las condiciones que identifica como prioritarias se encuentran la necesidad de producir información para medir el impacto social de las políticas públicas, de sistematizar los datos por los niveles centrales y superar el hecho de que la producción de información dependa exclusivamente de la voluntad de los líderes políticos o técnicos. Asimismo 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. En este sentido, tampoco colaboran la falta de un marco jurídico que integre las funciones de monitoreo y evaluación a la gestión cotidiana de la Administración Pública y la escasa relevancia que tienen la demanda y el uso de información crítica por parte de los tomadores de decisión” (Aquilino, 2015:1).

Como puede observarse, para hablar de institucionalización de la evaluación, una de las condiciones que deberían darse es la planificación de la misma ya que no es adecuado considerar a la evaluación 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 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. Cuestiones éstas que, de no estar presentes, hacen difícil pensar en la posibilidad de condiciones institucionales para evaluar.

Esta condición también es destacada por Wholey quien sostiene que la evaluación debería servir para mejorar la gestión y los resultados de los programas públicos. Argumenta que “la evaluación está imbricada con la gestión en el modelo de gestión orientado a resultados” (Wholye, 1983, citado por Osuna y Márquez Guerrero, 2001: 10) de ahí la importancia de establecer objetivos claros e hipótesis adecuadas y demostrables sobre los resultados perseguidos, y de poseer la suficiente capacidad y habilidad para gestionar un programa. Por tanto, incluye en su definición de evaluación el estudio de los componentes del programa y de la forma en que el programa funciona normalmente. Wholey introduce el término de “evaluabilidad” ya que considera que es necesario, antes de abordar la evaluación de un programa, determinar hasta qué punto ésta puede contribuir a mejorar el programa y sus resultados.

Complementariamente, “Crombach resalta la importancia de afrontar el diseño y desarrollo de las evaluaciones de programas considerando los intereses y demandas de información de patrocinadores, decisores y demás grupos directamente relacionados con el programa. Así, a pesar de que evaluadores e investigadores científicos utilicen la

misma lógica de análisis y métodos de investigación, es el fin mismo de la evaluación lo que los diferencia (Crombach, 1982, citado por Ozuna y Márquez Guerrero, 2001: 19).

Finalmente, otra de las condiciones que pueden reconocerse para alcanzar institucionalizar la evaluación es la disponibilidad de tres elementos clave para el funcionamiento de un sistema de seguimiento y evaluación como son los recursos económicos, materiales y temporales (Osuna y Márquez Guerrero, 2001).

Nuestros informantes clave coinciden plenamente con las condiciones identificadas por los autores presentados. Priorizan la necesidad de contar con una planificación de la evaluación, poniendo el énfasis en el rol del Estado. Así destacan como requisito la existencia de un Estado comprometido con la evaluación, consensuando una metodología evaluativa (¿qué evaluar?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿a quiénes?) para formar funcionarios y técnicos según las concepciones y criterios teórico metodológicos acordados por los diferentes actores involucrados.

*“Es posible y viable crear una especie de fórmula de Agencia de Evaluación, en especial si es autónoma respecto del Poder Ejecutivo, que se dedique no a evaluar sino a tratar de consensuar una metodología, que sea desde la metodología desde donde se empiece a formar a los funcionarios públicos en la práctica evaluativa y que se empiecen a hacer en los distintos ministerios experiencias de unidades de evaluación (...)” (Especialista en evaluación).*

*“... algo que también facilitaría las cosas, es contar con un conocimiento básico en cuestiones metodológicas por parte de los distintos actores, ¿no?” (Especialista en Evaluación).*

De esta manera, a partir de la existencia de un Estado comprometido con la evaluación, se generarían las condiciones al interior de cada organismo público para conformar áreas de evaluación integradas por equipos técnicos propios, que acompañen la gestión con la construcción de información útil y válida.

*“Desde ese lugar me parece que no sé si estará muy bueno... que haya un área que sea sólo evaluación sólo por fuera. ¿Entendés? O si debería haber evalua... áreas... o como quieras, en términos de la estructura... que la evaluación sea parte de eso. Digo, para mí... la evaluación si no forma parte del diseño, estamos fritos, sino qué evaluás...” (Docente-investigador y evaluador).*

*“(...) que se empiecen a hacer en los distintos ministerios experiencias de unidades de evaluación y que a partir de esas unidades de evaluación, los evaluadores externos vengan como colaboradores de naturaleza intrínseca al programa de que se trate pero no como expertos que vienen a juzgar la tarea del Gobierno” (Especialista en evaluación).*

Sin lugar a dudas, la existencia de una voluntad política para la implantación de un sistema de gestión adecuado que contemple la evaluación como parte de la misma, “es un factor de éxito para asegurar que los cambios que se vayan a introducir en las organizaciones tengan la incidencia buscada...” (Osuna y Márquez Guerrero, 2001:76). Pero también “es necesaria la existencia de un elevado interés por parte de todos los involucrados en el proceso para que las tareas de gestión, seguimiento y evaluación se entiendan como una nueva cultura administrativa” (Osuna y Márquez Guerrero, 2001:67).

En la medida en que estas condiciones se den, podría pensarse que habría una buena base para la lograr la institucionalización de la evaluación dado que la misma “se realiza para que sus resultados sean utilizados, por tanto, debe producir información útil para todos los que participan en el programa y fundamentalmente para sus destinatarios”. (Ozuna y Márquez Guerrero, 2001: 13)

### **A modo de conclusión**

En nuestro país diversas son las experiencias de evaluación de políticas públicas que se han implementado, sin embargo las mismas dependen más del interés y necesidad de cada organismo que de una cultura de la evaluación impulsada desde el Estado. A pesar

de ello, y luego de haber realizado tanto un rastreo bibliográfico como entrevistas a profesionales de las ciencias sociales especializados en evaluación de políticas públicas, podemos decir que existen ciertas condiciones para lograr institucionalizar la evaluación en el ámbito estatal. Los distintos organismos públicos disponen de recursos económicos y equipos técnicos con profesionales idóneos para implementar procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación de los diferentes planes y programas que implementan. Sin embargo, resta aún no sólo una mayor decisión política desde el nivel central para considerar a la evaluación como un instrumento necesario para la gestión y la toma de decisiones, sino también contar con un marco jurídico que posibilite la creación de una cultura de la evaluación como parte constitutiva de la gestión cotidiana de la Administración Pública.

Es por esto que afirmamos que, no se trata sólo de buscar construir los mejores indicadores para evaluar las diferentes políticas públicas, sino que éstos deben servir para reflexionar sobre qué camino debe seguirse para enfrentar los obstáculos, las dificultades y superar así las carencias en pos de lograr institucionalizar la evaluación en el ámbito estatal.

Nos queda como desafío identificar aspectos significativos que sirvan para construir un instrumento de medición de la situación en que se encuentra la institucionalización de la evaluación en una organización estatal, a partir de las condiciones que hemos identificado tanto en la bibliografía consultada como en las entrevistas a profesionales de las ciencias sociales especialistas en evaluación. Algunas de ellas son más fácilmente identificables y medibles que otras, pero bien vale la pena asumir dicho desafío.

#### **Bibliografía consultada:**

- Aquilino, N. (2015). Hacia una política nacional de evaluación. Documento de Políticas Públicas / Recomendación N°151. Buenos Aires: CIPPEC. Disponible en <http://www.vippal.cippec.org/wp-content/uploads/2015/09/Hacia-una-pol%C3%ADtica-nacional-de-evaluaci%C3%B3n.pdf>

- Cohen, E. y Franco, R. (1992) Evaluación de proyectos sociales. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Jefatura de Gabinete de Ministros (2015) Manual de base para la evaluación de políticas públicas en Argentina. Programa de Evaluación de Políticas Públicas, Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación. Buenos Aires.
- Martínez Nogueira, R. (10 - 11 sept 2012) Seminario Internacional. La Evaluación de Políticas como Herramienta para el Desarrollo. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Argentina.
- Neirotti, N. (2015) Hacia un nuevo paradigma en evaluación de Políticas Públicas *en Neirotti N. (coordinador) Evaluación de las Políticas Públicas. Reflexiones en el escenario actual de transformaciones del Estado.* Buenos Aires. Ediciones UNLA.
- Nirenberg, O., Brawerman, J. y Ruiz, V. (Eds.). (2007). Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales. Buenos Aires: Paidós.
- Osuna, J., Márquez Guerrero, C. (2001): Guía para la evaluación de políticas públicas. Disponible en: <http://siare.clad.org/siare/innotend/evaluacion/manualeval.pdf>
- Rossi, P., Freeman, H. (1989) *Evaluación. Un enfoque sistemático para programas sociales.* México: Editorial Trillas.
- Sautu, R. (2001) Acerca de qué es y no es investigación científica en *Wainerman, C. y Sautu, R. (Compiladoras) La Trastienda de la Investigación.* Argentina, Ediciones Lumiere
- Sulbrandt, J. (1994) La evaluación de los programas sociales: una perspectiva crítica de los modelos usuales en Kliksberg, B. (compilador) *Pobreza un tema impostergable. Nuevas respuestas a nivel mundial.* México, Fondo de Cultura Económica.