



**Propuesta de aplicación de la Teoría del Cambio al  
Proceso de Gestión “Evaluación de Procedimientos”  
que realiza el Comité Institucional para el Cuidado y  
Uso de Animales de Experimentación  
(CICUAE) INTA CNIA**

*Autoras*

*Analía Berinstein,  
Ana Luisa Montanari y  
Gabriela Calamante*



Ministerio de Agricultura,  
Ganadería y Pesca  
**Argentina**

*INTA Ediciones*

*Centro de Investigación en Ciencias Veterinarias  
y Agronómicas (CICVyA)*

*2021*

*Propuesta de aplicación de la Teoría del Cambio al Proceso de Gestión “Evaluación de Procedimientos” que realiza el Comité Institucional para el Cuidado y Uso de Animales de Experimentación (CICUAE) INTA CNIA. / Analía Berinstein, Ana Luisa Montanari y Gabriela Calamante – 1a. ed. – Buenos Aires: Ediciones INTA, Serie Estudios socioeconómicos de la sustentabilidad de los sistemas de producción y recursos naturales, 2021.*

21 p.: il.

Libro digital: PDF  
ISSN 1851-6955 N° 26

Berinstein, Analía. ii. Montanari, Ana Luisa. iii. Calamante, Gabriela.

*EVALUACIÓN DE IMPACTO - PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO - ECONOMÍA*

*Este documento es el resultado del financiamiento otorgado por el Estado Nacional, por lo tanto queda sujeto al cumplimiento de la Ley N°26.899*

*Se enmarca dentro del Proyecto Disciplinario PD I208: Diseño e Implementación de un Sistema de Medición de Impacto del INTA sobre el SAAA Argentino.*

*Diseño y diagramación: Mg. Cristina Pizarro*  
+54 9 261 5164729 / di.cristinapizarro@gmail.com

*Este libro  
Cuenta con licencia*



# ÍNDICE DE TEMAS

<b>Resumen</b>	<b>5</b>
<b>Abreviaturas</b>	
<b>Definición de la situación actual</b>	
<hr/>	
<b>Teoría del cambio del proceso de gestión de evaluación de procedimientos que realiza el CICUAE en el CNIA</b>	<b>11</b>
<hr/>	
<b>Diseño experimental</b>	<b>15</b>
<hr/>	
<b>Discusión</b>	<b>17</b>
<hr/>	
<b>Reflexiones finales</b>	<b>18</b>
<hr/>	
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>19</b>

## Resumen

Este trabajo se focaliza en la evaluación del proceso de gestión de procedimientos experimentales/educativos/de servicio que involucran el uso de animales que los agentes de INTA deben presentar ante el Comité Institucional para el Cuidado y Uso de Animales de Experimentación (CICUAE). El objetivo de esta evaluación es comparar una propuesta alternativa con la actualmente en vigencia y definir si se logra una mejora en su dinámica y se facilita el seguimiento de la documentación. Dentro de INTA existen ocho CICUAES distribuidos regionalmente. Este trabajo toma como protagonista al CICUAE INTA CNIA.

## Abreviaturas

CICUAE: Comité Institucional para el Cuidado y Uso de Animales de Experimentación.

CICVyA: Centro de Investigación en Ciencias Veterinarias y Agronómicas.

CNIA: Centro Nacional de Investigaciones Agropecuarias.

INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

SAB: Sistema Agropecuario, Agroalimentario y Agro-Bioindustrial.

## Definición de la situación actual

### ***Análisis del contexto:***

El uso de animales de experimentación ha sido fundamental para el desarrollo de productos y tecnologías que han beneficiado enormemente la salud y el desarrollo humano y veterinario, principalmente (1-3). Con el tiempo, surgieron las ciencias relacionadas al bienestar animal y, a su ritmo, cada país comenzó a involucrarse conscientemente en el tema, abarcando no sólo animales de experimentación sino también animales de compañía. Los países desarrollados fueron los pioneros en la elaboración de documentos y legislación sobre la temática y sentaron las bases para la creación de Comités especializados en el tema, sus funciones y sus posibles alcances y acciones (4-9).

En particular, cuando nos focalizamos en el ámbito científico tecnológico, comenzaron a surgir premisas ineludibles y requisitos a cumplir respecto al uso y cuidados de animales de experimentación. Es así que en la actualidad se requiere un aval del Comité Institucional para postular a fondos de financiamiento nacionales e internacionales, para aplicar a doctorados y maestrías, para publicar trabajos científicos en revistas nacionales e internacionales, para concretar convenios de cooperación con otros países, incluso para concretar convenios de vinculación tecnológica con Empresas.

El INTA no quedó ajeno a este movimiento y en 2007 el Consejo de Centro del CICVyA resolvió la creación del CICUAE INTA CICVyA, lo que fue reafirmado por disposición en el año 2009. Sus principales objetivos fueron y siguen siendo apoyar y promover el uso racional y humanitario de los animales de experimentación en base al principio de las 3Rs (reemplazo, reducción y refinamiento). Este comité estuvo conformado por distintos profesionales del Centro, incluyendo expertos en bienestar animal, y ha sido creado para apoyar, recomendar y avalar a los investigadores cuyo trabajo involucra el uso de animales de experimentación. Este CICUAE fue luego replicado en diferentes zonas del país al punto de contar hoy en día con ocho grupos que trabajan coordinadamente, cada uno con injerencia en su zona. Actualmente, el CICUAE INTA CICVyA se transformó en el

CICUAE INTA CNIA incluyendo entre sus miembros a representantes de los diferentes Institutos de CNIA.

La misión del CICUAE INTA CNIA es asesorar a la Comunidad de Investigadores del INTA en el cumplimiento del principio de las 3Rs (reemplazo, reducción y refinamiento) y certificar las Buenas Prácticas de Bienestar Animal (BPBA) en las actividades de investigación, docencia universitaria y formación profesional específica para el ejercicio de actividades relacionadas con la investigación. El concepto de BPBA involucra la prevención y el tratamiento de enfermedades y lesiones; la prevención y atenuación del dolor, el sufrimiento y otros estados negativos; el suministro de dietas y condiciones de vida que satisfagan las necesidades de los animales experimentales y se adapten a ellas.

Son funciones del CICUAE:

1. Revisar y registrar todos los protocolos de investigación/docencia/servicio que incluyan animales de experimentación.
2. Evaluar el uso y cuidado de los animales que se utilicen en cada proyecto incluidos los procedimientos experimentales.
3. Aprobar los protocolos de uso y cuidado de animales de experimentación.
4. Supervisar durante el proceso de las experiencias el cumplimiento de las normativas para el cuidado y uso de animales de experimentación.

Si bien las arriba enumeradas son las funciones más conocidas del CICUAE, éste también desarrolla programas de capacitación para becarios, investigadores y personal afectado a bioterio, boxes y campo experimental, se actualiza permanentemente en los temas relacionados a su *expertise*, representa a INTA en espacios comunes con otros comités de similar función.

Como ya vimos, la principal función del CICUAE es la revisión de los procedimientos y la supervisión del cuidado del bienestar animal. En la práctica, el CICUAE recibe en la mesa de entrada un formulario (que tiene el carácter de declaración jurada) completado por el investigador o docente, según el caso, responsable del procedimiento, el cual es, en

primera instancia, estudiado por la Comisión de estadística. Una vez aprobado estadísticamente, se entrega a una subcomisión que se encarga de revisar los detalles relacionados al uso de animales, al cuidado de los mismos, a las medidas de mitigación que sugiere el responsable del procedimiento, a las condiciones de bioseguridad requeridas en cada caso. De tener sugerencias, las discute con el responsable, y, finalmente, esta subcomisión presenta su caso en la reunión mensual para evaluación final por el CICUAE completo.

El CICUAE se permite hasta tres meses de demora en la revisión de procedimientos. Como se puede apreciar, este circuito tiene numerosos pasos y maneja la entrega y el retiro de documentos impresos. Esto dificulta el registro adecuado de la información, el seguimiento de cada documento, la disponibilidad de datos sistematizados para el análisis.

---

En este contexto, sugerimos que *la elaboración de un proceso informático que permita la circulación necesaria y confidencial de los procedimientos brindaría agilidad, seguridad, y profesionalismo a la tarea del CICUAE.*

---

Para que se logre el beneficio esperado se deben cumplir ciertos supuestos. Todos los investigadores y docentes deben tener acceso a herramientas informáticas, deben tener acceso al sitio colaborativo del CICUAE INTA CNIA para poder acceder al formulario *on line* vigente para el año en curso, el procedimiento presentado debe tener la validez de una declaración jurada, el CICUAE INTA CNIA debe definir un administrador que asegure el permanente registro de los pasos de cada documento.

En este trabajo partiremos del problema hasta aquí planteado y propondremos una intervención desarrollando la teoría del cambio.

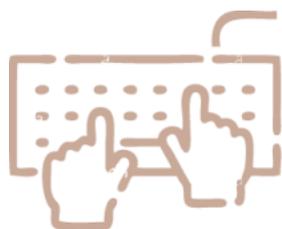
Así, el objeto de estudio será el Procedimiento del “Informe para la evaluación de actividades en investigación/docencia/servicios que involucren la utilización de animales” ante el Comité Institucional para el Cuidado y Uso de Animales de Experimentación (CICUAE) INTA CNIA.

El CICUAE INTA CNIA cuenta con un espacio colaborativo exclusivo para agentes de INTA (<https://colaboracion.inta.gob.ar/CICUAE/SitePages/Inicio.aspx>) donde se encuentra disponible el reglamento de funcionamiento del CICUAE, la normativa nacional vigente, información actualizada sobre temas de su incumbencia, formularios (actualizados cada año), cursos de capacitación brindados (presentaciones, bibliografía y certificados de asistencia), entre otros.

Detrás de este procedimiento, hay una multiplicidad de actividades y procesos que los investigadores, docentes y/o miembros del

CICUAE deben realizar, y que no son visibles para todos los actores involucrados.

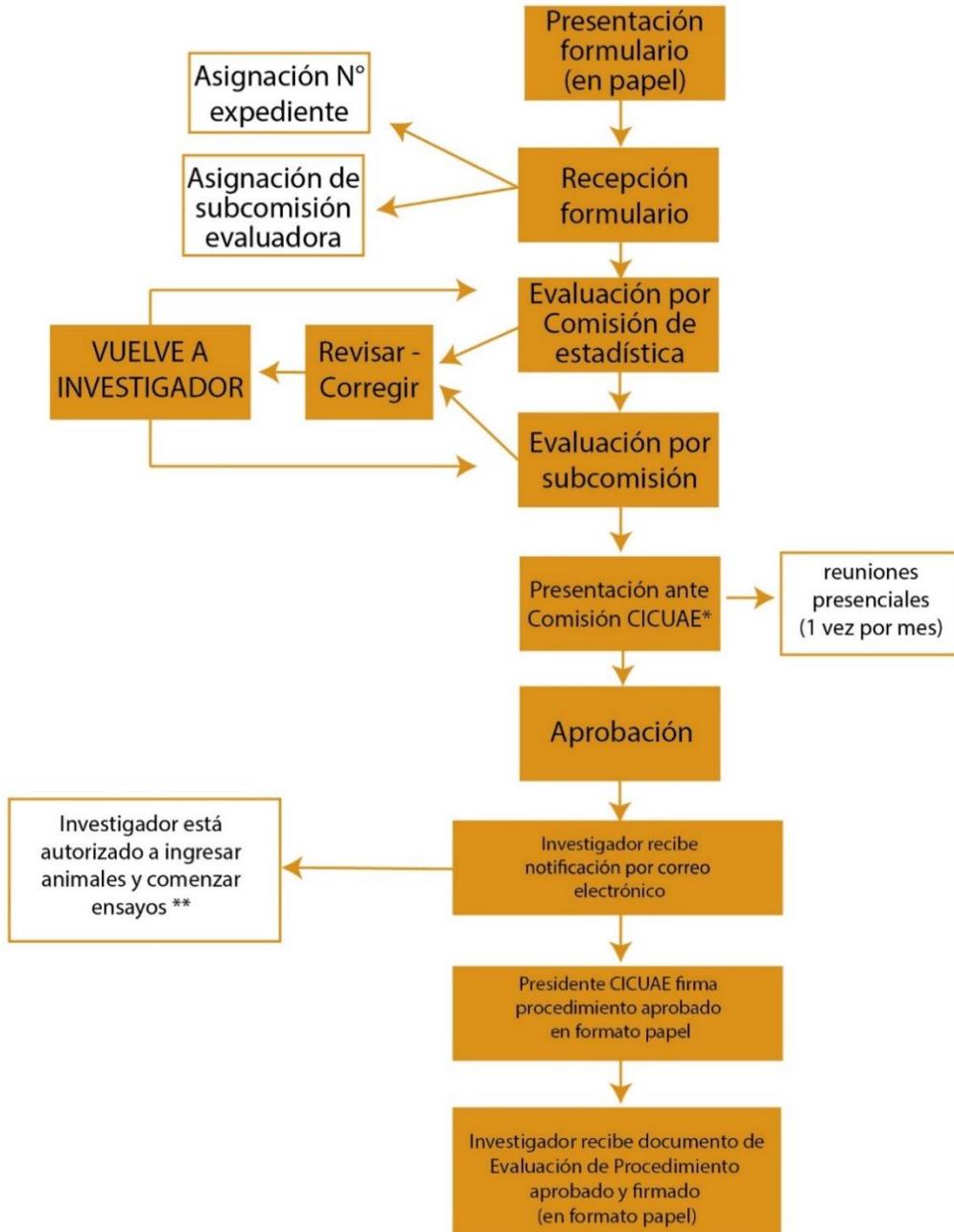
Las actividades de investigación/docencia/servicio que involucran el uso de animales pueden ser realizadas si cuentan con el aval del CICUAE, etapa en la que se evalúan: disponibilidad de métodos alternativos, estadística aplicada para garantizar la robustez de los resultados del experimento, condiciones de alojamiento de los animales, procedimientos que se realizan y capacidad/idoneidad de las personas que realizarán dicho procedimiento, entre otros.



Basándonos en la experiencia acumulada durante los 11 años de vigencia del Proceso de Gestión de Evaluación de Procedimientos que realiza el CICUAE en el CNIA, y con la actual disponibilidad de plataformas /procesos informatizados, se propone implementar un cambio en dicho proceso y evaluar su impacto.

El procedimiento de aval actual (Figura 1) se estima que demora como máximo tres meses y se considera que existen etapas que podrían ser modificadas para facilitar en el tiempo la comunicación entre el CICUAE y los usuarios de animales, tanto en relación al seguimiento del trámite como al tiempo que demora la aprobación de los procedimientos.

Figura 1: Esquema del procedimiento actual para la presentación de “Informe para la evaluación de actividades en investigación/docencia/servicios que involucren la utilización de animales” ante el CICUAE INTA CNIA.



\* Durante el proceso de revisión y aprobación de los protocolos, el CICUAE podrá convocar al Director del proyecto para solicitarle aclaraciones o especificaciones.

\*\* Durante el desarrollo de la experiencia, el CICUAE podrá realizar visitas al lugar de trabajo donde se desarrollan las actividades, informando o no previamente a responsable del procedimiento.

Agilizar y mejorar la gestión del proceso tendrá impactos de:

- a) corto plazo sobre las investigaciones realizadas en el CNIA ya que podría reducir el tiempo de espera de aval en experimentos sucesivos y mejoraría el seguimiento y registros de todas las presentaciones.
- b) mediano plazo sobre logros del CNIA por las publicaciones y/o subsidios obtenidos por los investigadores del Centro.
- c) largo plazo sobre el SAB por la posibilidad de transferencia de bioinsumos de aplicación en el sector pecuario.

Es importante destacar que las evaluaciones de gestión se concentran principalmente en las actividades y procesos intermedios que realizan las instituciones; en el caso que nos ocupa, se involucran también temas éticos que son continuamente cuestionados por el sector de la sociedad que defiende los derechos de los animales. La experimentación en animales sólo debe realizarse si no existe método alternativo y respetando la normativa nacional e internacional vigente para disminuir el sufrimiento animal.

***El objetivo de la evaluación de gestión del CICUAE INTA CNIA que proponemos es determinar si una modificación en el procesamiento de la solicitud “Informe para la evaluación de actividades en investigación/docencia/servicios que involucren la utilización de animales” aumentaría la eficiencia del proceso.***

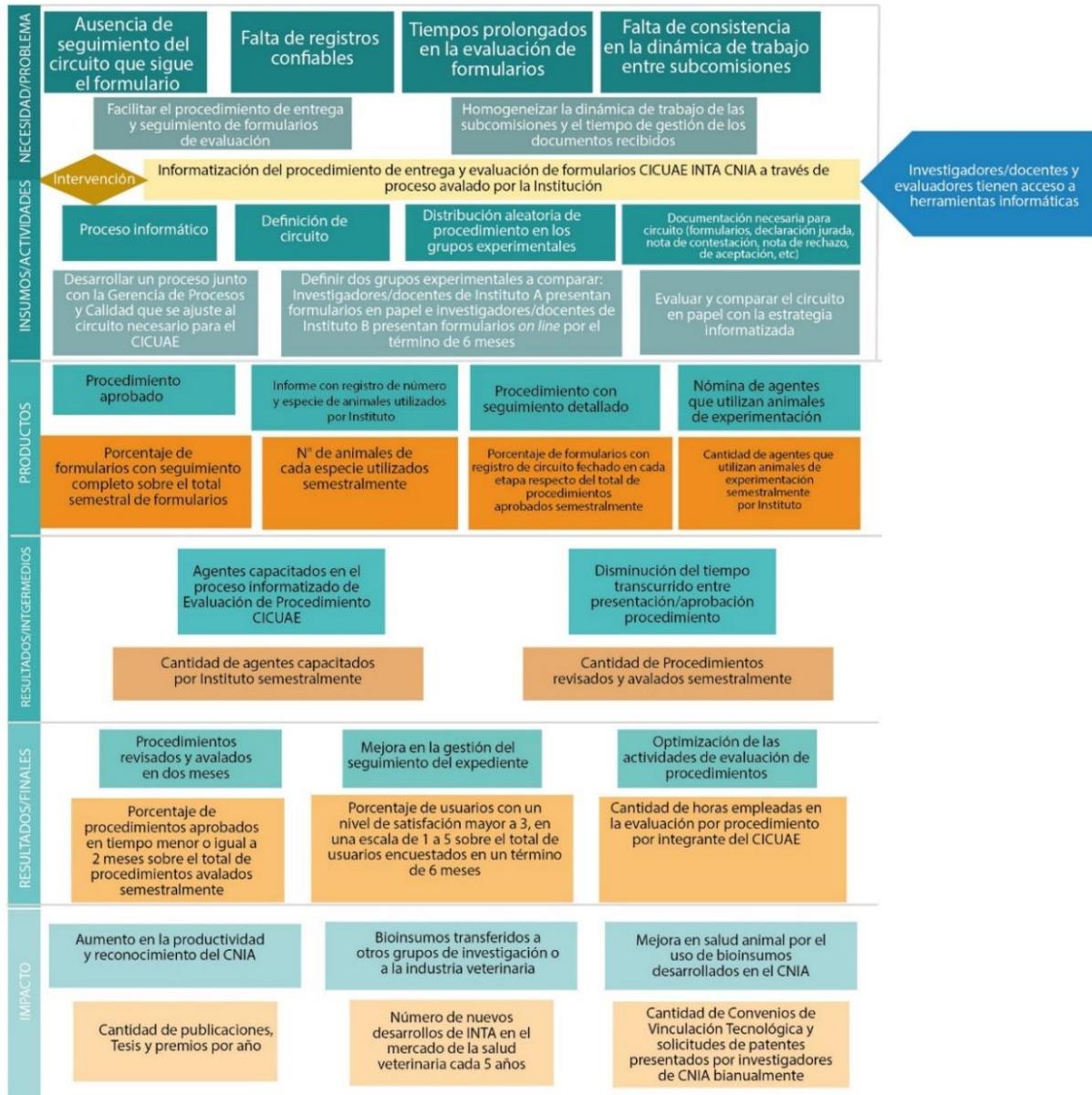
Se propone entonces, comparar el modo de implementación actualmente en uso (formulario en papel y entrega en mano) con una estrategia informática desarrollada *ad hoc*.

En particular, se evaluará un cambio en la gestión del CICUAE INTA CNIA con el propósito de mejorar un procedimiento en beneficio de sus actores directos (investigadores, docentes, evaluadores del Centro) y generar conocimiento en las metodologías a aplicar para medir el impacto de una gestión y aplicarlas a la evaluación de otras actividades que se realizan en el Centro en particular y en la Institución en general.

En la Figura 2, presentamos un esquema de la teoría del cambio que desarrollamos para esta propuesta.

# TEORÍA DEL CAMBIO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS QUE REALIZA EL CICUAE EN EL CNIA

Figura 2. Teoría del cambio. Modificación en el procesamiento de la solicitud “Informe para la evaluación de actividades en investigación/docencia/servicios que involucren la utilización de animales”.



En azul se presenta el supuesto considerado para esta teoría. En diferentes tonos de anaranjado se presentan los indicadores desarrollados para cada etapa de la teoría. La evaluación que proponemos dentro de esta teoría es medir y comparar la efectividad del manejo de procedimientos en papel y por medios informatizados.

### **Problema**

El trámite en papel requerido para la Evaluación de Procedimientos del CICUAE INTA CNIA genera dificultad en su seguimiento lo que determina que el proceso demore un tiempo mayor al esperado y no cuente con los registros adecuados.

### **Necesidades**

Mejorar el tiempo de respuesta del procedimiento de autorización de un experimento que involucra el uso de animales.

Facilitar el seguimiento durante el proceso de Evaluación de Procedimiento CICUAE.

### **Intervención**

Informatización del procedimiento a través de proceso avalado por la Institución.

### **Insumos**

Proceso informático desarrollado.

Definición de circuito y verificación de los puntos clave del mismo. Distribución aleatoria de procedimientos en los grupos experimentales.

Documentación necesaria para circuito (formularios, declaración jurada, nota de contestación, nota de rechazo, de aceptación, entre otros).

Disposición del Consejo Técnico CNIA que avala la informatización del proceso.

4. Comparar los datos obtenidos entre los diferentes grupos.

5. Analizar los resultados.

6. Discutir, luego de la evaluación, los beneficios/perjuicios que aportó la intervención diseñada.

### **Actividades**

Dado el flujo del procedimiento descrito en la Figura 1, se propone:

1. Desarrollar un proceso junto con la Gerencia de Procesos y Calidad que se ajuste al circuito necesario para el CICUAE (Fig.3).

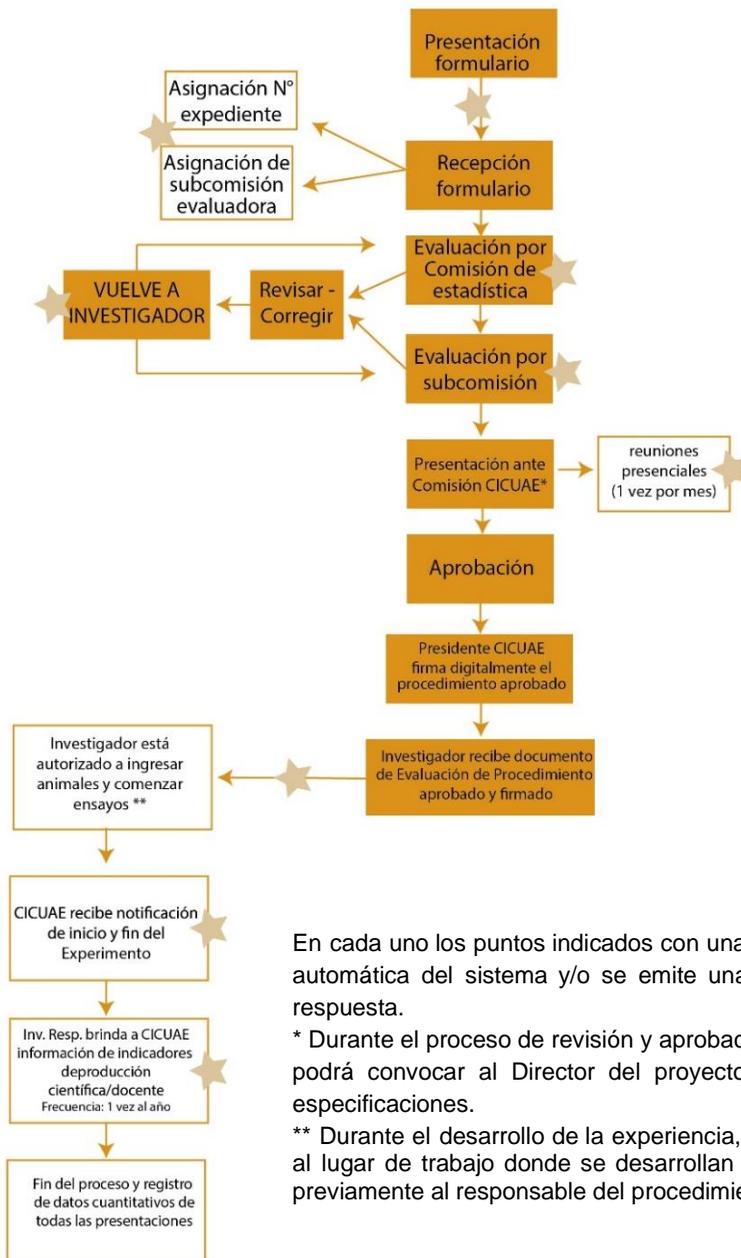
2. Definir dos grupos experimentales a comparar. Se solicitará a los investigadores/docentes del Instituto A presentar sus formularios en papel y a los investigadores/docentes del Instituto B a presentar sus formularios *on line*, por el término de seis meses (supuesto: de ambos Institutos se reciben la misma cantidad de formularios en el término de seis meses),

3. Registrar los siguientes datos:

- fecha de admisión del formulario por recepcionista/por sistema
- especie y número de animales a utilizar
- fecha de evaluación de Comisión de estadística
- fecha de consulta con responsable de procedimiento si fuera necesario
- fecha de entrega a subcomisión evaluadora
- fecha de consulta con responsable de procedimiento si fuera necesario
- fecha de discusión en reunión general CICUAE INTA CNIA
- fecha de informe a responsable de procedimiento
- fecha de inicio de experimento
- fecha de fin de experimento

En este punto se incluye análisis cualitativo en base a encuesta de satisfacción respondida por investigadores/docentes y evaluadores que presentaron/evaluaron procedimientos durante el período de la intervención.

**Figura 3: Esquema del procedimiento informatizado propuesto para la presentación de “Informe para la evaluación de actividades en investigación/docencia/servicios que involucren la utilización de animales” ante el CICUAE INTA CNIA.**



En cada uno los puntos indicados con una estrella se recibe una respuesta automática del sistema y/o se emite una alerta si la solicitud no acusa respuesta.

\* Durante el proceso de revisión y aprobación de los protocolos, el CICUAE podrá convocar al Director del proyecto para solicitarle aclaraciones o especificaciones.

\*\* Durante el desarrollo de la experiencia, el CICUAE podrá realizar visitas al lugar de trabajo donde se desarrollan las actividades, informando o no previamente al responsable del procedimiento.

## **Productos**

- Procedimiento aprobado.
- Informe con el registro de número y especie de animales utilizados por instituto.
- Procedimiento con seguimiento detallado.
- Nómina de agentes que usan animales de experimentación.

### *Indicadores de Productos*

- Porcentaje de formularios con registro de circuito fechado en cada etapa respecto del total de procedimientos aprobados semestralmente.
- Número de animales de cada especie utilizados semestralmente.
- Porcentaje de formularios con seguimiento completo sobre el total semestral de formularios.
- Número de agentes que utilizan animales de experimentación semestralmente por Instituto.

## **Resultados intermedios**

- Agentes capacitados en el proceso informatizado de Evaluación de Procedimiento CICUAE.
- Disminución del tiempo transcurrido entre presentación/aprobación procedimiento.

### *Indicadores de resultados intermedios*

- Cantidad de agentes capacitados por Instituto semestralmente.
- Cantidad de Procedimientos revisados y avalados semestralmente.

## **Resultados finales**

- Procedimientos revisados y avalados en dos meses.
- Mejora en la gestión del seguimiento del expediente.
- Optimización de las actividades de evaluación de procedimientos.

### *Indicadores de resultados finales*

- Porcentaje de procedimientos aprobados en tiempo menor o igual a dos meses respecto del total de procedimientos avalados semestralmente.
- Porcentaje de usuarios con un nivel de satisfacción mayor a tres, en una escala de uno al cinco respecto del total de usuarios encuestados en un término de seis meses.
- Cantidad de horas empleadas en la evaluación por procedimiento por integrante del CICUAE.

### **Impactos:**

- Aumento de la productividad y reconocimiento del CNIA.
- Bioinsumos transferidos a otros grupos de investigación o la industria
- Mejora en la sanidad animal por el uso de bioinsumos desarrollados en el CNIA.

### *Indicadores de impactos*

- Cantidad de publicaciones, Tesis y premios por año.
- Cantidad de Convenios de Vinculación Tecnológica y solicitudes de patentes presentados por investigadores de CNIA bianualmente.
- Número de nuevos desarrollos de INTA en el mercado de la salud veterinaria cada cinco años.

### **Diseño Experimental**

Como se puede observar, nuestra intervención propone una actualización en la dinámica de manejo de los formularios que los usuarios de animales deben presentar ante el CICUAE INTA CNIA para recibir el aval correspondiente. A continuación presentamos nuestro diseño experimental (Figura 4).

La teoría de cambio define que la evaluación de impacto mide la diferencia entre los resultados que obtienen los beneficiarios de un programa o intervención vs. lo que esos mismos beneficiarios hubiesen obtenido en ausencia de ese mismo programa /intervención (10). Así, entre otras

condiciones, ambos grupos deberán ser lo más parecido posible entre ellos y la asignación de los individuos al grupo de tratamiento y control debe ser aleatoria. De esta manera, cualquier persona tiene exactamente la misma chance de participar, independientemente de las características individuales.

En nuestro caso, los grupos son definidos de la siguiente manera:

- Grupo control: Formularios de solicitud gestionados por el circuito tradicional, Instituto A.
- Grupo tratamiento: Formularios de solicitud gestionados a través de la vía informatizada propuesta, Instituto B.

Se definen ambos grupos de manera aleatoria, seleccionando como participantes los Institutos del CNIA que han demostrado a través de los años ser los principales usuarios de esta metodología. Estos son los Instituto de Virología y de Biotecnología, ambos dependientes del CICVyA. Así, los investigadores de un Instituto formarán parte del Grupo Control y los del otro del Grupo Tratamiento lo que se decidirá a través del azar.

Para asegurar la aleatoriedad, se comunicará a todos los responsables (investigadores/docentes), evaluadores/miembros de CICUAE INTA CNIA y autoridades que se realizará un experimento para evaluar los beneficios obtenidos al modificar el proceso de gestión del “Informe para la evaluación de actividades en investigación/ docencia/ servicios que involucren la utilización de animales” durante un tiempo determinado (en este caso serán seis meses). Se explicará en

qué consiste, su objetivo, la mejora propuesta, el nuevo procedimiento, y se incluirá un *link* para que tanto los Directores de Instituto como los investigadores involucrados acepten participar del ensayo. Finalmente, se generarán ambos grupos y se comunicará a Directores e involucrados a través de qué vía los agentes de su Unidad gestionarán el trámite.

La estrategia de recolección de datos iniciará tomando como tiempo cero del circuito el momento denominado “Recepción del formulario”. En este punto se asigna el número de expediente y fecha de inicio del trámite. Para el grupo tratamiento, el día en que el responsable ingresa el trámite al proceso informatizado quedará registrado en el sistema y dentro del grupo control será registrado por el personal de mesa de entradas. Se tomará como tiempo final del circuito el momento de “Entrega de Aprobación de Formulario firmado por presidente de CICUAE”. Para el grupo tratamiento, el día en que CICUAE envía documentación a investigador/docente responsable por proceso informatizado quedará registrado en el sistema y dentro del grupo control será registrado por el personal de mesa de entradas que entrega documentación en papel a investigador/docente responsable.

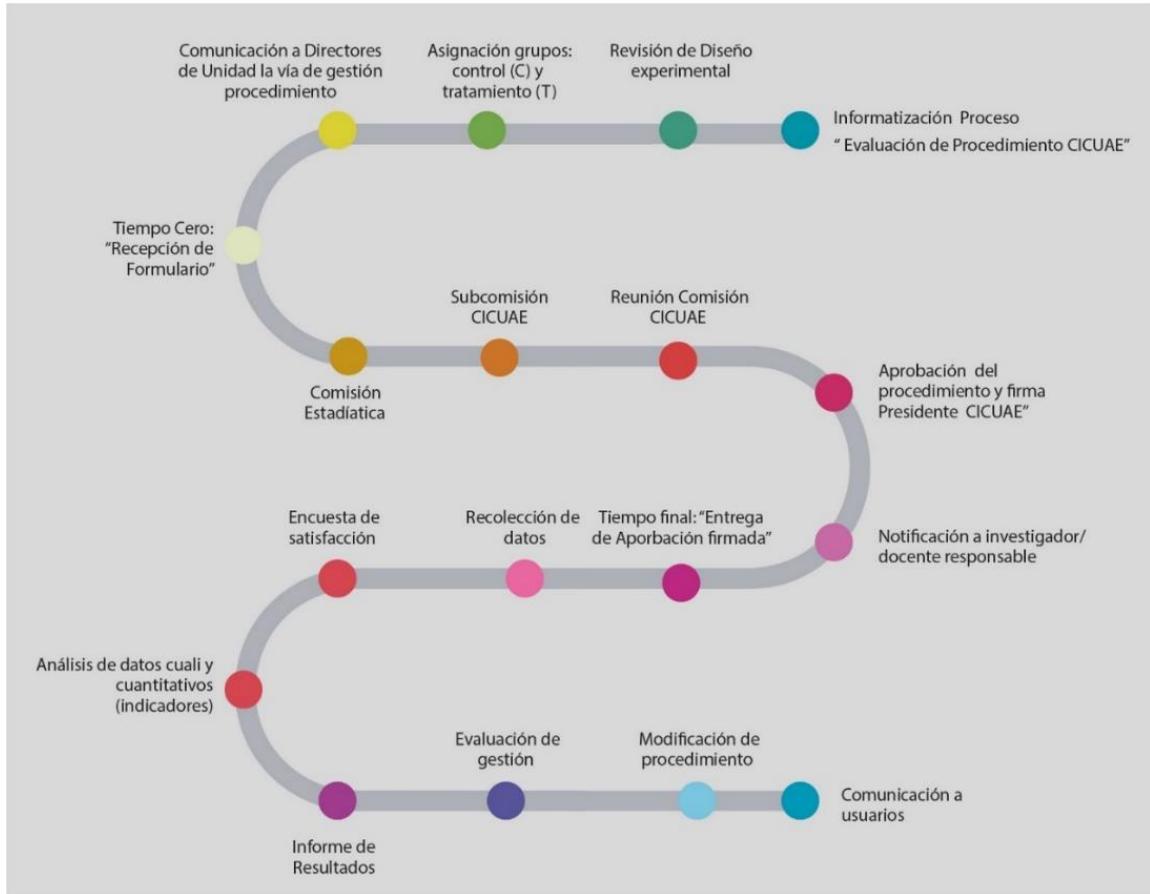
Como el proceso completo gestionado por la vía en papel dura como máximo tres meses, la experiencia estará planteada durante seis meses para recopilar datos de dos ciclos completos y así calcular la eficiencia y el impacto generado por la intervención.

En cada punto de ambos circuitos, se realizará el relevamiento de los indicadores propuestos en la evaluación. Se solicitarán las distintas actas y/o registros propuestos.

Ambos circuitos contarán con una breve encuesta de satisfacción dirigida a los usuarios del proceso, a los evaluadores y responsables de CICUAE e Institutos con el objetivo de conocer su opinión respecto al proceso que atravesaron.

La cantidad de observaciones obtenidas durante la prueba piloto experimental puede no ser suficiente para un análisis estadístico, pero permitirá disponer de datos cualitativos sobre la implementación de un nuevo proceso de gestión y medir su impacto. Estos resultados, en caso de ser positivos, resolverán el problema planteado en la Teoría del Cambio: que el trámite en papel genera dificultad en su seguimiento lo que determina que el proceso demore un tiempo mayor al esperado y no cuente con los registros adecuado. En conjunto, estos datos permitirán que las autoridades y el CICUAE modifiquen el procedimiento para que sea utilizado por todos los agentes que realicen actividades de investigación/ docencia/ servicios utilizando animales.

Figura 4: Esquema del diseño experimental propuesto para la intervención “Evaluación de Procedimiento CICUAE INTA CNIA”



## Discusión

La evaluación de gestión a distintos niveles contribuye a medir el impacto de las actividades que se realizan en INTA sobre el SAB. Este trabajo se focalizó en la evaluación de gestión del proceso Evaluación de Procedimientos CICUAE INTA CNIA. Para ello, se analizaron los problemas y necesidades que posee el proceso actual (en formato papel) y las posibles ventajas de su informatización.

Para la evaluación de impacto de gestión de este proceso, se estableció la Teoría del Cambio y se propuso una estrategia de intervención que incluye la realización de una prueba piloto de seis meses. En base a los resultados de esta prueba piloto se propone ajustar el proceso de informatización.

Con la implementación del nuevo proceso informatizado de Evaluación de Procedimientos CICUAE y la prueba piloto propuesta realizaremos una evaluación de gestión que en caso de tener impacto positivo podrá ser reproducido y/o adaptado a los CICUAE de otras Unidades de INTA.

Además, la implementación del nuevo proceso permitirá disponer de una base de datos actualizada que será útil para cuantificar la productividad del Centro en el área de investigación relacionada con la producción de bioinsumos de uso en animales.

De acuerdo al análisis realizado, se espera que el nuevo proceso tenga un impacto positivo tanto a nivel interno, beneficiando a todos los agentes involucrados en el proceso, como externo ya que aumentaría la productividad del Centro medida con indicadores cuantificables como publicaciones, Tesis, bioinsumos de uso veterinario transferidos a otros grupos de investigación o la industria.

Finalmente, la incorporación de este proceso brindará transparencia a la gestión y generará un aprendizaje sobre la implementación de estrategias de evaluación de impacto en la Institución.

## Reflexiones finales

- La evaluación de gestión genera aprendizajes para contribuir al mejoramiento institucional porque se ponen en valor actividades de sistematización de datos administrativos, de implementación de procesos y de recolección de nuevos datos (cuanti o cualitativos). Contar con registros de datos confiables es fundamental para la gestión.
- La teoría del cambio es una herramienta metodológica útil para una evaluación ya que identifica las vías causales necesarias para lograr los impactos finales previstos.
- En la evaluación de gestión es importante la realización de una prueba piloto para determinar si el cambio en un proceso intermedio produce los impactos positivos esperados.
- Conocer las herramientas disponibles para realizar una evaluación de impacto nos permite aplicar la más adecuada para definir si se están logrando los objetivos deseados y asesorar a los tomadores de decisiones.

## Referencias bibliográficas

Maldonado-Villamizar J. Experimentación con biomodelos animales en ciencias de la salud. Avances en Biomedicina, vol. 5, núm. 3, 2016.

European Animal Research Association. Cuarenta razones para defender la investigación con animales. 2019. <https://www.eara.eu/cuarenta-razones-para-defender-la-i?lang=es>

Alberch J, Fernández N, Guillen J, Lerma J, Llamas MA, Martínez A, Montoliu L, Rodrigo JM, Solves Ja, Zapatero J, Documento COSCE sobre el uso de animales en investigación científica. Cuadernos de Bioética 2015;26 (87): 327-333.

Principios para el uso de animales de experimentación basado en las guías internacionales para la investigación médica, The Council For International Organization Of Animal Sciences, OMS, 1985.

Normas vigentes en la Comunidad Europea:

- Cruelty to Animals Act sustituida en 1986.
- Consejo de Europa (26 países) Convention for the Protection of Vertebrate Animals used for Experimental and other Scientific Purposes (ETS 123) (No es obligatoria).
- Consejo de las Comunidades Europeas Directiva del Consejo 1986 "Directive for the protection of animals used For Experimental and other Scientific". Directiva 86/609/CEE.

Normas vigentes en Estados Unidos de Norteamérica:

- Animal Welfare Act Principal: ley federal que protege animales de laboratorio. Fue modificada significativamente en 1985 por la Improved Standard For The Laboratory Animals Act.
- Guide For The Care And Use Of Laboratory Animals (NRC/USA/1996).

Canadian Council "Setting and maintaining standards for the care and use of animals in science".

Real Decreto Español. Ministerio de la Presidencia. 17344.

Real Decreto Español 1201/2005 sobre protección de los animales utilizados para experimentación y otros fines científicos.

Guía Contenido EIGP, Módulo 2 “Conceptos básicos de la evaluación de impacto y del método experimental”. 2020. CAF. MOOC Curso Introducción a la Evaluación de Impacto para la Gestión Pública.

La evaluación de gestión tiene como objetivo medir el impacto de una modificación en un proceso que se realiza dentro de una institución con el propósito de aumentar su efectividad, dar transparencia y/o realizar un uso más eficiente de los recursos. Este tipo de evaluaciones se focaliza en procesos intermedios y comparan alternativas de implementación para determinar su efecto sobre las actividades que se realizan. En particular, este trabajo evalúa el proceso de gestión de procedimientos que involucran el uso de animales que los agentes de INTA deben presentar ante el Comité Institucional para el Cuidado y Uso de Animales de Experimentación (CICUAE) para su aval, y focaliza el estudio en una actividad del CICUAE INTA CNIA. Para este estudio de caso se utilizó la Teoría de Cambio como herramienta metodológica con el propósito de establecer si la modificación propuesta permitiría mejorar la gestión de un proceso.



**MEDICIÓN  
DE IMPACTO  
DEL INTA**



Ministerio de Agricultura,  
Ganadería y Pesca  
**Argentina**