

Hacia un análisis de evaluabilidad de planes y programas sociales: un estudio sobre 33 iniciativas implementadas en Argentina *

*Natalia Aquilino, Eva Arias, Sofía Estévez y Agustina Suaya ***

Resumen

La evaluación es una función estratégica del estado que permite generar información útil y valiosa para abordar aspectos claves de las políticas públicas tales como impacto, efectos, eficiencia o eficacia, entre otros. Además, puede convertirse en una herramienta de cambio que mejore el desempeño de la política y presente una utilidad social relacionada con los intereses de los titulares de derechos y de la sociedad toda.

Pero, ¿están los planes y programas gubernamentales nacionales en condiciones de ser evaluados y producir información relevante para la toma de decisiones? Este trabajo analiza las condiciones de evaluabilidad de un conjunto de iniciativas mediante la aplicación de una herramienta

Código de referato: SP.191.XXXIV/15

* Una versión preliminar de este artículo y acotada a un menor número de casos ha sido publicada en: <http://www.cippec.org/documents/10179/51825124+DPP+IMyE+Hacia+un+an%C3%A1lisis+de+evaluabilidad+de+planes+y+programas+sociales,%20Aquilino,%20Arias,%20Estevez,%20Echt.pdf/63917ffe-fb9d-46e1-b01f-dffb9ed85ce3>

** Directora, Coordinador, Asistente y Coordinadora —respectivamente— del Programa de Incidencia, Monitoreo y Evaluación del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC).

STUDIA POLITICÆ



Número 34 ~ primavera-verano 2014/2015

Publicada por la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales,
de la Universidad Católica de Córdoba, Córdoba, República Argentina.

analítica que recopila los aspectos más críticos vinculados a la evaluabilidad sistematizados en cinco dimensiones.

Los resultados indican que hay un desarrollo desigual en materia de evaluabilidad en Argentina, destacándose la concentración de planes y programas en dos polos. Un conjunto de intervenciones con altos niveles de evaluabilidad, el cual contrasta con el otro grupo que casi no tiene desarrollada ninguna de las cinco dimensiones. Los hallazgos muestran la necesidad de desplegar estrategias diversificadas de desarrollo de capacidades al interior de los ministerios.

Palabras clave: evaluabilidad – política social – monitoreo – evaluación – capacidades

Abstract

Evaluation is a strategic function of the State that generates useful and valuable information to address key aspects of public policies such as impact, effects, efficiency or effectiveness among others. Additionally, evaluation can become a tool for change that improves policy performance and present a social utility related to the interests of rights holders and society as a whole.

But, are national plans and government programs able to be evaluated and produce relevant information for decision-making and positions? This paper analyzes conditions of evaluability in a set of initiatives by applying an analytical tool that collects critical aspects related to evaluability systematized in five dimensions.

The results indicate that there is an uneven development regarding evaluability in Argentina, highlighting the existence of two poles of plans and programs. On the one hand, a set of interventions with high levels of evaluability, which contrasts with the other group which has almost no development in any of the five dimensions. These findings show the need of deploying diverse strategies towards capacity building within ministries.

Key words: evaluability - social policy – monitoring – evaluation – capacities

1. Introducción

LA producción y el uso del conocimiento e información constituyen rasgos esenciales en el proceso de elaboración e implementación de políticas públicas. Es por eso que contar con políticas públicas diseñadas para ser monitoreadas y evaluadas con regularidad es un componente fundamental para fomentar el desarrollo de mejores intervenciones estatales y alcanzar de manera más eficiente y transparente los objetivos de desarrollo.

En este sentido, el presente trabajo busca observar el grado de evaluabilidad de las políticas públicas en Argentina. Para el análisis empírico se seleccionaron 33 planes y programas sociales implementados por el gobierno nacional, los cuales fueron analizados mediante la aplicación de un protocolo de evaluabilidad articulado en torno a cinco dimensiones.

En este sentido, el presente trabajo es de carácter exploratorio y no pretende agotar la discusión sobre la evaluabilidad de las políticas públicas en Argentina, ni sobre la evaluabilidad de las políticas públicas aquí estudiadas. Lo que se busca es obtener una aproximación al estado en el que se encuentran diversos aspectos que hacen a la evaluabilidad y contribuir al debate creciente sobre la importancia de pensar mecanismos de monitoreo y evaluación al momento de diseñar planes y programas de gobierno.

En estas páginas no se indaga acerca de cuáles elementos son los faltantes para institucionalizar o regular la evaluación como técnica de gestión. Por el contrario, a través del enfoque empleado, se pretende observar y conocer cuáles son aquellos elementos que existen y están presentes en planes y programas que implican una mirada que sea, en alguna medida, evaluativa. Así, *este estudio analiza hasta qué punto la política públicas implementadas incorporan elementos y crean las condiciones que puedan favorecer el monitoreo y evaluación de los resultados de la gestión pública.*

En la primera parte se presenta el marco conceptual y teórico que guía el análisis y, a su vez, se detalla la metodología que se utiliza para medir la evaluabilidad de los programas y planes de gobierno. En la segunda sección se exponen los resultados descriptivos del protocolo de evaluabilidad por dimensión, para luego, mediante un análisis de cluster, detectar patrones de asociación entre dimensiones e identificar las políticas con mayor o menor nivel de evaluabilidad. Finalmente presentamos algunas reflexiones y propuestas destinadas a promover una “mirada evaluativa” sobre la gestión de gobierno.

2. Marco conceptual

a. El análisis de 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 son su impacto, eficiencia o eficacia. Tal es la importancia de evaluar que se puede afirmar que “no existe otra área que ten-

ga un impacto social tan grande como el de mejorar las capacidades de realizar evaluaciones rigurosas” (Galiani, 2006: 8).

Pero ¿están todas las políticas públicas nacionales en condiciones de ser evaluadas? En este trabajo, partimos del supuesto de que cualquier programa, plan o proyecto es susceptible de ser evaluado. No obstante, 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 y recolección de datos articulados para realizar el seguimiento durante la implementación, los recursos humanos y operativos disponibles, las expectativas y beneficios esperados por los participantes y, en general, con la actitud de los implicados en el desarrollo de la evaluación. Las características específicas y situación de estos elementos en cada caso determinarán la conveniencia de poner en marcha o no una evaluación.

Por análisis de evaluabilidad entendemos un proceso sistemático que permite identificar si un plan o programa (o incluso una organización) 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; Morras Imas y Rist, 2009). Además, 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.

El análisis de evaluabilidad constituye una herramienta estratégica de la evaluación de políticas públicas (Merino, 2007), 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 para las necesidades del programa o plan en cuestión.

Además de servir como una herramienta de análisis, la cual permite identificar aquellas políticas públicas que tienen mejores condiciones de ser evaluadas, el protocolo de evaluabilidad permite familiarizar al evaluador con las características y el contexto de la política pública y facilitar el desarrollo de relaciones de colaboración con el personal administrativo.

En aquellos casos en los que una evaluación en profundidad sea viable, un análisis de evaluabilidad recomendará metodologías de evaluación adecuadas a cada escenario particular, a la vez que establecerá si la eventual evaluación permitirá generar información relevante, por ejemplo, bajo la forma de aportes para la mejora del rendimiento del programa. Cuando los análisis de evaluabilidad arrojen resultados negativos, será su propósito dar recomendaciones acerca de cómo reacondicionar el programa para generar las condiciones que viabilicen la evaluación. Es recomendable realizar este tipo de análisis antes de que se lleve a cabo la evaluación, o al menos como una etapa inicial de la evaluación para asegurar que esta sea útil. También puede realizarse un análisis de evaluabilidad como una revisión intermedia del programa, para identificar áreas de mejora para su posterior evaluación (UNIFEM, 2009).

En el presente trabajo se recurre a un análisis de evaluabilidad para determinar en qué medida algunos planes y programas nacionales en Argentina están en condiciones de ser evaluados.

b. El protocolo de evaluabilidad

Luego de realizar una exhaustiva revisión de la literatura, se desarrolló un protocolo que permite observar y medir, a través de indicadores cuantitativos y cualitativos, el grado de evaluabilidad de las políticas públicas. 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 para, de esta manera, minimizar la probabilidad de omitir variables relevantes en nuestro análisis.

Con el fin de reforzar la legitimidad del instrumento, se realizaron una serie de actividades con funcionarios relacionados con los distintos planes y programas analizados para obtener sus visiones. De manera paralela, el equipo realizó grupos focales,¹ entrevistas y encuestas a funcionarios de gobierno y académicos vinculados a la evaluación y a la implementación de programas sociales, con el fin de presentar el instrumento y someterlo a críticas. Este proceso de consulta con la comunidad de expertos en evalua-

¹ Se realizaron dos *focus groups* con funcionarios de los ministerios nacionales de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Educación, Salud, Jefatura de Gabinete de Ministros, Sindicatura General de la Nación, Auditoría General de la Nación y de organismos internacionales (Banco Mundial, PNUD, OPS-OMS), personalidades vinculadas al mundo de las políticas públicas en general como al mundo de la evaluación y del análisis de evaluabilidad en particular desde ámbitos académicos y de la sociedad civil.

ción permitió mejorar y afinar la herramienta, sin embargo, está en constante evolución y no descartamos a futuro incorporar nuevos indicadores o mejorar los existentes.

El protocolo empleado para el análisis toma como fuente el *Protocolo de Evaluabilidad de las políticas públicas de 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 y al *Checklist for Reviewing Scope of Work for Performance Evaluation* de la United States Agency for International Development (USAID), entre otros. A partir de estos instrumentos se creó una herramienta de análisis adaptada al contexto argentino.

Para la elaboración de la herramienta se construyeron cinco dimensiones de análisis y cuarenta y tres preguntas/indicadores que guían el estudio de los distintos temas. La *primera dimensión*, “calidad del diseño y planificación de la intervención” es fundamental para determinar la evaluabilidad de un proyecto. La calidad del diseño de los proyectos influye ampliamente en la calidad de sus evaluaciones (Davies, 2013). En esta línea Davies (2013) sostiene que en un mundo ideal, los proyectos estarían bien diseñados, y que un aspecto de su buen diseño sería su evaluabilidad. La “calidad del sistema de información”, *segunda dimensión* del protocolo de evaluabilidad diseñado, determinará el grado de accesibilidad a la información sobre la intervención, fundamental para llevar a cabo tareas de evaluación. La *tercera dimensión*, “calidad de la estrategia de evaluación”, observa si desde el origen de la intervención se prevén instancias de evaluación tanto durante el transcurso de la implementación de la política pública como luego de terminada. Se releva, asimismo, la definición de las variables institucionales, temporales y geográficas de las eventuales evaluaciones, así como su manifestación de propósito. La sistematización de lecciones aprendidas y la existencia de mecanismos de retroalimentación de la información surgida en instancias evaluativas también son tenidas en consideración en esta dimensión. La *cuarta dimensión* estima la calidad de la estrategia de actores de la intervención. Es decir, entre otras, la previsión del involucramiento de grupos de interés y beneficiarios en el proceso evaluativo, así como la previsión de la contratación de actores externos para llevar a cabo las evaluaciones. Por último, la *quinta dimensión* “recursos destinados” analiza la estrategia de asignación de recursos económicos, temporales y humanos. Los tres tipos de recursos son considerados igual de importantes a la hora de garantizar la calidad del monitoreo y la evaluación.

La tabla que figura a continuación resume las cinco dimensiones y explica brevemente los factores que se exploran en cada una de estas instancias.

Tabla 1. Dimensiones y áreas de análisis del protocolo

| Dimensiones | Áreas a explorar | Cantidad de preguntas/ indicadores |
|--|---|------------------------------------|
| Calidad de la planificación y del diseño de la intervención para lograr los efectos deseados | Diagnóstico. | 14 |
| | Relación objetivos/resultados esperados. Examen de la coherencia interna de la estrategia propuesta en la intervención. | |
| Calidad del sistema de información para el seguimiento, la producción y el archivo de la evidencia | Existencia y calidad de indicadores de seguimiento. | 10 |
| | Fuentes de información. | |
| | Mecanismo de recolección de datos. Archivo, registro y gestión de datos. | |
| Calidad de la estrategia de evaluación prevista | Tipo de estrategia. Propósitos y alcance. | 10 |
| | Utilización de resultados y retroalimentación. | |
| | Difusión de hallazgos y sistematización de lecciones. | |
| Estrategia de actores adoptada para incluir la participación durante las diferentes etapas de seguimiento y evaluación | Identificación y participación de distintos actores relacionados con el seguimiento y la evaluación (políticos, gestores y técnicos). | 4 |
| | Gobernabilidad del sistema de M&E. | |
| Recursos efectivos destinados a la evaluación | Presupuesto. | 5 |
| | Tiempos. | |
| | Recursos humanos asignados. | |

Fuente: elaboración propia sobre la base de INAP (2008).

Como decíamos anteriormente, las dimensiones están compuestas por un set de indicadores o preguntas que se responden de manera dicotómica.² Los indicadores están formulados con una direccionalidad positiva, por lo cual las respuestas afirmativas son aquellas asociadas con mayores niveles de evaluabilidad. De esta manera, el indicador va a tomar el valor 1 si la

² El listado completo de preguntas que componen el protocolo se encuentra en el anexo.

respuesta a esa pregunta es “sí” o el valor 0 si la información disponible indica que la respuesta es “no”. Como se describe en la siguiente sección, la información utilizada para responder el protocolo provenía de información pública y de información solicitada al gobierno. Es por estos motivos que es posible que algunos indicadores que tomen el valor 0 puedan cambiar si es que más información se hace disponible. Esto quiere decir que estas medidas, aun cuando buscan simplificar el análisis no intentan tener un carácter valorativo definitivo.

Para no quedarnos simplemente con un análisis dicotómico y evitar sesgar el reporte por falta de información, decidimos hacer un indicador compuesto de evaluabilidad. Este indicador simplemente toma las distintas dimensiones de análisis para conformar un índice de evaluabilidad de las políticas públicas. Así, este índice nos permite obtener resultados parciales a nivel de dimensión, observando la composición de los indicadores, y resultados globales, mirando la articulación entre dimensiones.

Aprovechando que las dimensiones tienen indicadores cualitativos, se decidió generar una clasificación en tres grupos de evaluabilidad dependiendo de la cantidad de respuestas afirmativas que tengan los programas. Para ello se utilizó un simple cálculo de sumatoria sin ponderaciones. La tabla que figura a continuación define los criterios adoptados para esta clasificación inicial.

Tabla 2. Grado de evaluabilidad a nivel dimensión

| | Alta | Media | Baja |
|-------------------|----------------------------|---|---------------------------|
| Primera dimensión | Puntaje igual o mayor a 10 | Puntaje igual o menor a 9 e igual o mayor a 6 | Puntaje igual o menor a 5 |
| Segunda dimensión | Puntaje igual o mayor a 8 | Puntaje menor o igual a 7 y mayor o igual a 5 | Puntaje igual o menor a 4 |
| Tercera dimensión | Puntaje igual o mayor a 8 | Puntaje menor o igual a 7 y mayor o igual a 5 | Puntaje igual o menor a 4 |
| Cuarta dimensión | Puntaje mayor o igual a 3 | Puntaje igual a 2 | Puntaje igual o menor a 1 |
| Quinta dimensión | Puntaje mayor o igual a 4 | Puntaje igual a 2 o 3 | Puntaje igual o menor a 1 |

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, para observar algún patrón más general de evaluabilidad, se realizó un análisis de *clusters*. “El análisis de *clusters* (o análisis de conglomerados) es una técnica de análisis exploratorio de datos para resolver

problemas de clasificación. Su objeto consiste en ordenar objetos (personas, cosas, animales, plantas, variables, etc.) en grupos (conglomerados o *clusters*) de forma que el grado de asociación/similitud entre miembros del mismo *cluster* sea más fuerte que el grado de asociación/similitud entre miembros de diferentes *clusters*. Cada uno se describe como la clase a la que sus miembros pertenecen.

El análisis de *cluster* es un método que permite descubrir asociaciones y estructuras en los datos que no son evidentes a priori pero que pueden ser útiles una vez que se encontraron. Los resultados de un análisis de *clusters* pueden contribuir a la definición formal de un esquema de clasificación tal como una taxonomía para un conjunto de objetos, a sugerir modelos estadísticos para describir poblaciones, a asignar nuevos individuos a las clases para diagnóstico e identificación, etc.” (Villardón, 2007: 2).

Con el análisis de *cluster* se buscó encontrar patrones y asociaciones entre las dimensiones con el objetivo de identificar los distintos niveles de evaluabilidad de la muestra de programas. Específicamente se realizó un *cluster* análisis no jerárquico (k means ³), es decir que los grupos que observados no están anidados. Dado que una deficiencia de este tipo de análisis es que el investigador debe determinar el número de grupos a formar, y que por la naturaleza del objeto de estudio desconocemos, decidimos realizar el análisis dividiendo la muestra en 3, 4 y 5 grupos. En la sección de resultados se presentan los valores que muestran la mejor adaptación a los datos. ⁴

³ El análisis de conglomerados de K medias es un método de agrupación de casos que se basa en las distancias existentes entre ellos en un conjunto de variables (este método de aglomeración no permite agrupar variables). Se comienza seleccionando los K casos más distantes entre sí (el usuario debe determinar inicialmente el número K de conglomerados que desea obtener). Y a continuación se inicia la lectura secuencial del archivo de datos asignando cada caso al centro más próximo y actualizando el valor de los centros a medida que se van incorporando nuevos casos. Una vez que todos los casos han sido asignados a uno de los K conglomerados, se inicia un proceso iterativo para calcular los centroides finales de esos K conglomerados.

⁴ Para determinar el grupo que mejor se adapta a los datos, corrimos un test que permite reconocer qué número de grupos provee una mejor distinción entre los grupos. Dado que el objetivo del estudio de *cluster* es analizar patrones, este test aporta información clave para entender el grado de similitud intragrupos y diferencia intergrupos. A pesar de que en este trabajo solo vamos a presentar los resultados que mejor se adaptan a la información, también para los otros grupos están disponibles.

c. Selección de los casos y fuentes de información

Tras desarrollar el protocolo, el paso siguiente fue confeccionar la muestra de planes y programas a relevar. Dicho proceso se realizó en dos etapas. En primer lugar, definimos los criterios de selección y luego conformamos la muestra a partir de la aplicación de los criterios 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 implementados actualmente que cumplen con los criterios de selección, pero que no figuraban en dicho portal al momento del primer relevamiento.

El criterio de selección de nuestra muestra de programas se basó en que sean planes o programas relevantes en términos de cobertura y financiamiento. La premisa detrás de esto es que si son programas importantes en términos de alcance poblacional y de destinación de presupuesto, entonces es esperable que sean evaluables.⁵ Además, se procuró tener una muestra heterogénea en cuanto a la fuente de financiamiento, organismos de ejecución y área de abordaje. Como en este primer análisis no podíamos evaluar todos los planes y programas de gobierno, se priorizaron aquellos de los ministerios de Salud, Educación y Desarrollo Social.

Siguiendo estos criterios, la lista de planes y programas analizados en este trabajo está compuesta de la siguiente manera:

TABLA 3. Lista de planes y programas estudiados

| | |
|---|---|
| 1. Programa Primeros Años | 17. Programa Conectar Igualdad |
| 2. Plan Nacional de Abordaje Integral | 18. Programa Remediar + Redes |
| 3. Plan Nacional de Acción por los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes | 19. Plan Nacer (Plan Sumar) |
| 4. Plan Nacional de Deporte Social | 20. Programa de Educación Media y Formación para el Trabajo de Jóvenes II |
| 5. Plan para la Reducción de la Mortalidad Materno-Infantil, de las Mujeres y de las Adolescentes | 21. Programa Nacional para la Producción Limpia y el Consumo Sustentable |
| 6. Programa Nacional de Control de la Tuberculosis y la Lepra | 22. Programa de Mejora de la Gestión Municipal |
| 7. Programa Nacional de Chagas | 23. Programa de Mejoramiento de la Educación Rural |
| 8. Programa Nacional de Control de Enfermedades Zoonóticas | 24. Programa BE.CAR - Becas de Formación en el Exterior en Ciencia y Tecnología |

⁵ No todos los programas grandes en términos presupuestarios fueron incluidos en la muestra. Esto obedece a una restricción debida a nuestro interés en tener una muestra con diferentes niveles de ejecución y fuentes de financiamiento.

- | | |
|---|---|
| 9. Programa Nacional de Sanidad Escolar | 25. Programa Nacional de Salud Sexual y Procreación Responsable |
| 10. Programa Nacional de Detección y Control de la Enfermedad Celíaca | 26. Programa Ingreso Social con Trabajo |
| 11. Programa Nacional de Cardiopatías Congénitas | 27. Plan Nacional de Seguridad Alimentaria |
| 12. Programa Nacional de Prevención de Cáncer Cérvico-Uterino | 28. Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo |
| 13. Programa Nacional de Control de Tabaco | 29. Programa Seguro de Capacitación y Empleo |
| 14. Plan Nacional de Educación Obligatoria y Formación Docente | 30. Plan Nacional Manos a la Obra |
| 15. Programa de Mejoramiento de Barrios II | 31. Programa Federal de Construcción de Viviendas - Techo Digno |
| 16. Programa de Mejoramiento de la Equidad Educativa II | 32. Plan Federal Incluir Salud |
| | 33. Programa Nacional Agua Más Trabajo |
-

Las fuentes de información utilizadas para aplicar el protocolo a cada programa de la muestra fueron de dos tipos. En primer lugar, se realizó una búsqueda exhaustiva de información de cada una de estas políticas públicas por Internet. En segundo lugar, se enviaron solicitudes de información a los organismos responsables de la ejecución de los planes y programas.⁶ Es decir que este trabajo utiliza información pública que se encuentra disponible en línea o que fue entregada por funcionarios públicos. Esto es una limitación ya que el acceso a la información no siempre es completo. El protocolo fue ejecutado usando la información existente, sin embargo es posible que algunos valores de los indicadores que se presentan puedan sufrir modificaciones, si más información se hace pública.

3. ¿Están los planes y programas nacionales en condiciones de ser evaluados? Un análisis del protocolo de evaluabilidad

a. Análisis por dimensión

Dimensión 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

⁶ Las solicitudes de información fueron enviadas en tres tandas. La primera se hizo llegar a los ministerios en marzo 2013, la segunda en abril 2013 y la tercera en septiembre 2014. Para el análisis presente en este documento se utilizó como insumo las respuestas a las solicitudes de información que llegaron hasta el día 1 enero 2015 inclusive.

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 estos cumplan con tres condiciones: que haya una correcta definición de los objetivos de los programas; que sean plausibles, y que se defina el uso de la información derivada de la evaluación (Strosberg & Wholey, 1983). Además, la literatura indica que los objetivos deben ser específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y limitados temporalmente ⁷ (Thurston & Potvin, 2003; Youtie, Bozeman, & Shapira, 1999; Smith, 1989; Rutman, 1980; Grupo de Evaluación de Naciones Unidas, 2012; Instituto Navarro de Administración Pública, 2008).

En este sentido, con respecto al diagnóstico de problemas, se ha indagado si estos están cuantificados o son medibles y si sus causas fueron identificadas. Resulta relevante saber si se ha definido una línea de base para la posterior valoración de la intervención en relación con la solución de los problemas identificados; 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, se examinó si fueron explícitamente definidos, si son claros, concisos y si están cuantificados o son medibles o valorables. Por otro lado, se analizó la adecuación de estos objetivos a los problemas diagnosticados y, finalmente, el establecimiento o no de un horizonte temporal en el que se pretende alcanzarlos.

Tabla 4. Indicadores de la dimensión 1

| Dimensión | Indicador |
|-------------|--|
| Dimensión 1 | ¿Existe un diagnóstico de los problemas que se pretenden resolver con la intervención? |
| | ¿Se han identificado las causas de los problemas? |
| | ¿Se identifican claramente los problemas y necesidades en el diagnóstico? |
| | ¿Están cuantificados o son medibles? |
| | ¿Se ha definido la línea de base para la posterior valoración de la intervención en relación con la solución de los problemas identificados? |

⁷ Los indicadores denominados SMART por sus siglas en inglés; *specific, measurable, achievable, relevant and time phased*.

| | |
|-------------|---|
| | ¿Se han definido las dimensiones institucionales, temporales, sectoriales y geográficas de la intervención? |
| | ¿Se ha hecho un análisis del contexto operativo en el que se desarrolla la intervención? |
| | ¿Se han definido explícitamente los objetivos perseguidos con la intervención? |
| Dimensión 1 | ¿Son claros? |
| | ¿Son concisos? |
| | ¿Son cuantificables o medibles? |
| | ¿Están cuantificados? |
| | ¿Responden los objetivos de la intervención a las necesidades y problemas detectados? |
| | ¿Se ha definido el horizonte temporal en el que se pretenden alcanzar los objetivos? |

Fuente: elaboración propia.

A partir de aplicar el protocolo de evaluabilidad a los casos en estudio encontramos que el 85 % de los programas revisados presenta un diagnóstico de los problemas, un porcentaje menor (64 %) identifica las causas de las problemáticas en cuestión. Casi todas las intervenciones (94 %) cuentan con definición clara de las dimensiones institucionales, temporales, sectoriales y geográficas de la intervención, sin embargo, el análisis sobre el contexto operativo se realiza con menor frecuencia (73 % de las intervenciones cumplen con este componente).

Además de definir cuestiones operativas vinculadas a la posterior implementación de la política pública, el diagnóstico requiere de un profundo análisis sobre la problemática que se busca mejorar con la intervención. En este sentido encontramos que en un 79 % de los casos los diagnósticos identifican claramente los problemas y necesidades, sin embargo la proporción de proyectos con objetivos cuantificables y medibles es un poco más baja (73 %).

A pesar de la gran cantidad de proyectos que cuentan con diagnósticos, solo un 62 % tiene recolectada una línea de base. Esto es un gran limitante para la posterior evaluación ya que sin ella es difícil conocer después los cambios en las variables que se buscan afectar con la política pública.

En lo referido a los objetivos de las intervenciones, cabe señalar que en un amplio porcentaje (superior al 90 %) estos fueron definidos explícitamente de manera clara, responden a necesidades y problemas detectados y son medibles. Aun cuando encontramos que los objetivos están correctamente definidos, solo un 36 % de los casos determina el horizonte temporal en el que se pretende cumplir con esas metas.

En términos generales encontramos que esta dimensión, la cual suele tener un alto impacto sobre el grado de evaluabilidad de una política pública, es bastante robusta a lo largo de nuestra muestra. Así, casi 79 % de los casos presentan un nivel de evaluabilidad alto para esta dimensión, 15 % tiene un nivel medio y solamente 6 % un nivel bajo.

Dimensión 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”, la cual busca analizar qué tipo de sistema de monitoreo existe y cuáles son las fuentes de información a las que se recurre para informar esos sistemas. Esta dimensión observa los indicadores empleados, las fuentes de información establecidas y los mecanismos de recolección de datos. Es importante destacar que sin un sistema de información rico y que funcione es muy difícil monitorear y evaluar una política pública ya que estas dos actividades se nutren de la información contenida en indicadores.

En cuanto a los indicadores, es necesario 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 estos son relevantes y si se han definido las fuentes de información para recabarlos. El tipo de indicadores empleados en cada programa es importante, pueden ser de impacto, resultado, actividad o producto.

Sobre el acceso a la información, se analiza si se establecen o no las fuentes de información disponibles y 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.

Tabla 5. Indicadores de la dimensión 2

| Dimensión | Indicador |
|---|--|
| Dimensión 2 | ¿Se ha definido una matriz de monitoreo y evaluación? |
| | ¿Se han definido indicadores para recopilar sistemáticamente la información sobre la evolución de la intervención y sus actividades? |
| | ¿Son relevantes los indicadores para la intervención? |
| | ¿Se han definido las fuentes de información para los indicadores? |
| | ¿Se han definido indicadores de impacto? |
| | ¿Se han definido indicadores de resultado? |
| | ¿Se han definido indicadores de producto? |
| | ¿Se han definido indicadores de actividad? |
| | ¿Se ha definido algún procedimiento para la recogida de información sobre la intervención? |
| | ¿Se ha definido cuándo se debe recoger la información de cada indicador? |
| | ¿Se ha definido una matriz de monitoreo y evaluación? |
| | ¿Se han definido indicadores para recopilar sistemáticamente la información sobre la evolución de la intervención y sus actividades? |
| | ¿Son relevantes los indicadores para la intervención? |
| ¿Se han definido las fuentes de información para los indicadores? | |

Fuente: elaboración propia.

En contraposición a lo observado en la dimensión 1, esta segunda dimensión presenta magros resultados. De la muestra seleccionada, el 55 % de los programas y planes define una matriz de monitoreo. Si tenemos en cuenta que en la mayoría de los casos los objetivos de la intervención eran cuantificables, se debería esperar que un mayor número de programas y planes de gobierno tengan sistemas de monitoreo. A pesar que hay pocos sistemas constituidos, una gran mayoría de los programas analizados (80 %) define indicadores para recopilar la información sobre la evolución de la intervención y sus actividades. Sin embargo, es posible detectar que en el 31 % de los casos esos indicadores no proveen información relevante para la toma de decisiones.

Al analizar el tipo de indicador, observamos que el 62 % de los planes o programas que recopilan algún tipo de información procesan indicadores

de impacto, 77 % tiene indicadores de resultado, 50 % indicadores de producto y 21 % indicadores de actividad. Estos valores son muy buenos ya que sugieren que los indicadores están recopilando información en las partes más difíciles de las matrices de planificación, pero sorprende la baja presencia de indicadores de procesos.

Por otra parte, mientras que en el 88 % de los programas y planes que tienen indicadores funcionando se definen los procedimientos para el relevamiento de información, solo el 58 % de los casos consigna explícitamente las fuentes de información que se utilizarán para la recolección de los distintos indicadores y un 54 % se establece la periodicidad de la recolección de datos. La baja ausencia de este tipo de información debería despertar alertas, seguramente haya reglas informales que establezcan los tiempos y las fuentes de información pero sería ideal avanzar hacia su institucionalización. Para tener indicadores confiables y útiles para la gestión se requiere de buena información, tener estos procesos institucionalizados contribuiría a transparentar los sistemas de monitoreo y permitiría la auditoria de los datos por parte de otros grupos interesados.

En conclusión, de los programas analizados se observa que un 42 % se encuentra en un nivel alto de evaluabilidad para esta dimensión, 13 % tiene un nivel medio y 45 % nivel bajo. Si pensamos que la evaluación y el monitoreo constituyen un instrumento fundamental para mejorar el diseño de las políticas públicas, resulta clave entonces lograr un seguimiento de los hallazgos producidos por los sistemas de monitoreo y evaluación de las intervenciones. Las recomendaciones surgidas a partir del seguimiento y la evaluación deberían retroalimentar el proceso de gestión de la política pública (Wilson, 2006), generando así un círculo virtuoso. Sin una segunda dimensión fuerte es difícil que se puedan mejorar las intervenciones y sacar el mayor provecho a las inversiones en evaluación y monitoreo. *La gran cantidad de planes y programas que tienen bajos niveles de evaluabilidad de sus sistemas de información indica que este es un componente que requiere mayor desarrollo por parte de los gobiernos.* Fortalecer y sistematizar la recopilación de información y la producción de indicadores mejoraría el nivel actual de evaluabilidad de las políticas públicas.

Dimensión 3: la estrategia de evaluación.

La siguiente dimensión considerada es “calidad de la estrategia de evaluación”, la cual contempla tres grandes componentes: el diseño de la evaluación, sus objetivos y alcances y los mecanismos de retroalimenta-

ción. Respecto del tipo de estrategia, se analiza aquí si los planes o programas que componen la muestra definieron una estrategia de evaluación. Si lo hicieron, se consideró además si se definió la realización de una evaluación de medio término, final o ambas. En términos de objetivos y alcance de los programas, se consideró si los propósitos de la evaluación y las preguntas a la que ésta debe dar respuesta fueron definidos, y si en su formulación se tuvieron o tendrán en cuenta los intereses de los grupos más representativos relacionados con la intervención. Además, se examinó 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.

Tabla 6. Indicadores dimensión 3

| Dimensión | Indicador |
|--|--|
| Dimensión 3 | ¿Se ha definido una estrategia de evaluación? |
| | ¿Se ha definido una evaluación de medio término? |
| | ¿Se ha definido una evaluación de final? |
| | ¿Se ha definido una estrategia de evaluación de medio término y final? |
| | ¿Se han definido los propósitos de la evaluación? |
| | ¿Se han definido las preguntas a las que la evaluación debe dar respuesta? |
| | En la formulación de preguntas de evaluación, ¿se ha tenido en cuenta o se tendrán en cuenta los intereses de los grupos más representativos relacionados con la intervención? |
| | ¿Se han acotado las dimensiones (temporales, geográficas, institucionales, etc.) de la intervención que van a ser consideradas en la evaluación? |
| ¿Se prevé en el diseño del programa la implementación de un análisis de sus condiciones de evaluabilidad? | |
| ¿Se va a establecer algún tipo de procedimiento para dar seguimiento a la incorporación de las recomendaciones de la evaluación? | |

Fuente: elaboración propia.

En el 70 % de los programas analizados se observó la planificación de algún tipo de estrategia de evaluación, aunque *hay un único programa que piensa hacer también un análisis de evaluabilidad*. De aquellos que van a implementar evaluaciones, muchos no explicitan cuándo van a tener lugar (30 % no informa el dato); de aquellos que si lo hacen el 81 % planea una evaluación de mediano plazo y otra evaluación al finalizar el proyecto. Entre los que piensan hacer una única evaluación, suele ser a mitad de término.

Cuando se hace una evaluación es usual que sus propósitos estén definidos (83 % de los casos analizados), sin embargo, las preguntas de evaluación no suelen estar predeterminadas (solo un 50 % de las evaluaciones tienen este componente). En aquellas que sí tienen una pregunta de investigación, esta suele incluir los intereses de los grupos relacionados a la política pública. Dado el carácter central de la pregunta de investigación para guiar el diseño y la implementación de la evaluación, la carencia de este componente puede comprometer la calidad de la evaluación, ya que es probable que mucha información rica que se puede recolectar al inicio de la intervención sea descartada por ausencia de preguntas guía para la evaluación.

En el 57 % de los casos donde se planea una evaluación, la misma ya tiene definidas las dimensiones temporales, geográficas e institucionales. *Es paradójico encontrar planes y programas que no tienen definida una pregunta de evaluación pero sí están definidas cuestiones que es recomendable establecer en función de la pregunta*. En la mayoría de las evaluaciones programadas (65 %) también existe un componente de planeamiento sobre el uso de la evaluación para la toma de decisiones.

El análisis sobre la tercera dimensión indica que se encuentra poco desarrollada en los planes y programas analizados. Encontramos que en un 55 % de los casos el nivel de evaluabilidad de esta dimensión es bajo, en 18 % es medio y en un 27 % es alto. Teniendo en cuenta que la evidencia indica que uno de los factores que fortalecen la evaluabilidad es incorporar parte del diseño de la evaluación al momento de diseñar el programa, resulta fundamental reforzar este componente. En la siguiente sección se analiza la presencia de factores que pueden contribuir a un mayor desarrollo de las estrategias de evaluación, sin embargo creemos que pueden existir dos mecanismos: imposiciones externa vinculadas a requerimientos legales (por ejemplo, de organismos de crédito que financian la iniciativa) o voluntad de los hacedores de la política o funcionarios a cargo de implementar la política pública. En un escenario ideal, es esperable que la necesidad de monitorear y evaluar sea valorada por

la totalidad de los actores involucrados a partir de su potencial para fortalecer las iniciativas y no como un instrumento de control impuesto desde afuera.

Además, se observó que la generación de planes nacionales que incluyen monitoreo y evaluación periódicos desde la planificación no solo es beneficiosa para la intervención; frecuentemente, permitió generar articulaciones y sinergias con actores externos, tales como universidades nacionales,⁸ encontrar áreas de vacancia en la formación y generar nuevas ofertas temáticas en el ámbito académico.

Dimensión 4: la estrategia de actores

A partir de la cuarta dimensión, “estrategia de actores” se buscará determinar el grado de implicación de los actores y partes interesadas en la evaluación. Esta dimensión contribuye a entender no solamente el conjunto de actores que van a ser partícipes directos de la evaluación, sino también profundizar los canales que comunicación y difusión posteriores a la evaluación.

Tabla 7. Indicadores dimensión 4

| Dimensión | Indicador |
|------------------|--|
| Dimensión 4 | ¿Se ha identificado a los actores implicados en la intervención? |
| | ¿Se ha realizado un análisis previo de los principales intereses y posibilidades de participación en el proceso de evaluación? |
| | ¿Existen grupos de presión que puedan interferir en la independencia de la evaluación? |
| | ¿Se facilitará la participación de los “actores implicados” en el desarrollo de la evaluación? |

Fuente: elaboración propia.

⁸ Es el caso, por ejemplo, del Programa Conectar Igualdad. Para conocer más acerca de la estrategia de evaluación del programa recomendamos ver: MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2011) *Nuevas voces, nuevos escenarios: estudios evaluativos sobre el Programa Conectar Igualdad*, Ministerio de Educación, Buenos Aires. Disponible en: <http://portal.educacion.gov.ar/conectarigualdad/>

Del análisis de la muestra surge que, si bien se identifican los actores que participarán de un modo u otro en la intervención en un 82 % de los casos, el número de planes y programas que realizaron un análisis previo acerca de los principales intereses y posibles participaciones de los actores es bajo, pues alcanzan a menos del 50 % de las intervenciones. Este análisis permite, durante la etapa de diseño de la evaluación, vincular a todos los participantes con el proceso, mejorando así la legitimidad de los resultados. Además este análisis posibilita la identificación de grupos de presión que puedan afectar los resultados de la evaluación, sin embargo, en los casos analizados este componente no parece ser relevante ya que no se reporta ningún caso donde estos grupos estén operando.

Finalmente, en cerca de la mitad de las políticas públicas analizadas se encuentran mecanismos para facilitar la participación de los actores implicados en la política pública. Escuchar e integrar a estos grupos puede contribuir a una mejor identificación de la pregunta de investigación y a hacer un producto que sea útil para un conjunto amplio de actores.

En términos globales encontramos que la muestra se divide en dos grandes grupos: proyectos que tienen una fuerte estrategia de actores (45 %) versus proyectos muy débiles en este aspecto (42 %). En el rango intermedio solamente encontramos 4 proyectos, que representan un 12 % de la muestra. Esta distribución es lógica en la medida que lograr puntos intermedios de inclusión de actores parece bastante complejo. Incorporar un amplio set de actores tiende a mejorar la legitimidad del proceso de evaluación, sin embargo los equipos grandes de trabajo son también más difíciles de coordinar y requieren mayores tiempos para llegar a acuerdos sobre puntos estratégicos de la evaluación. El equilibrio ideal de tener un conjunto representativo de actores que igual permita el desarrollo ágil y eficiente de la evaluación es difícil de lograr, ya que todo dependerá de los actores que se vean involucrados y de la distribución de preferencias entre ellos.

Dimensión 5: recursos destinados para la implementación de la estrategia de evaluación

La quinta y última dimensión, “recursos destinados” se desagrega en indicadores de presupuesto, tiempo y equipo. Esta dimensión es clave ya que sin estos recursos no es posible implementar una estrategia de evaluación.

Tabla 8. Indicadores dimensión 5

| Dimensión | Indicador |
|-------------|---|
| Dimensión 5 | ¿Existe un presupuesto definido para la evaluación? |
| | ¿Es el presupuesto adecuado para llevar a cabo la evaluación? |
| | ¿El tiempo asignado para realizar la evaluación es suficiente para llevarla a cabo? |
| | ¿Cuándo se espera recibir los productos de la evaluación? ¿Estarán a tiempo para que puedan mejorar la intervención? |
| | En caso de optar por realizar una evaluación interna, ¿son los recursos humanos disponibles suficientes para llevar a cabo la evaluación? |

Fuente: elaboración propia.

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. En cuanto a recursos asignados, el 30 % de los programas y planes revisados cuenta con un presupuesto específico para llevar a cabo actividades de seguimiento y/o evaluación. Dentro de este conjunto, el 80 % tiene financiamiento internacional, lo cual en general está asociado con requisitos de evaluación por parte de los bancos que financian las intervenciones.

Para analizar si el presupuesto destinado a tareas de monitoreo y/o evaluación es adecuado se tomó como parámetro que este represente al menos 5 % del presupuesto del programa, tal como se emplea en estrategias estandarizadas de desarrollo. Esta proporción no se pudo encontrar en ninguno de los casos seleccionados en nuestra muestra. Si bien en algunos casos se manifiesta que los recursos disponibles —humanos, temporales, financieros— no son suficientes, en otros se percibe que existe un problema de eficiencia en la asignación de los mismos.

Por último el protocolo analiza si el tiempo asignado para realizar la evaluación es suficiente, y si cuando se reciban los productos de la evaluación los actores involucrados estarán a tiempo de utilizarlos para mejorar la intervención. En un 27 % de los casos el tiempo asignado a tareas de evaluación parece razonable, sin embargo, en la gran mayoría de los casos los tiempos previstos son escasos y afectan directamente a la calidad de la evaluación. En lo que respecta a los resultados y la posibilidad de que estén a tiempo para ser usados para mejorar la política pública, encontramos que en un 37 % de los casos esto es así. De todas maneras hay que ser cautos ya que es importante encontrar un equilibrio para tener rápidos re-

sultados, pero a su vez evaluar la política pública cuando ya se encuentra madura, de lo contrario es posible que los resultados no sean confiables ya que en general los efectos no son inmediatos a la implementación de la intervención.

A diferencia de las otras dimensiones, la de recursos no tiene casos con alto nivel de evaluabilidad. Además, la mayoría (64 %) se ubica en la categoría más baja de la escala. Esto no es sorprendente, la evaluación todavía no es vista como un componente estratégico y por lo tanto hay resistencia a invertir recursos para su implementación. De todas maneras, es posible también que nuestro análisis este subestimando la cantidad de recursos humanos y económicos que se destinan a este fin, ya que muchas veces los financiadores internacionales brindan apoyo técnico y de recursos humanos para la realización de estas evaluaciones por aparte de los presupuestos destinados a la intervención.

b. Desempeño de los programas y planes

Esta sección presenta los principales resultados obtenidos mediante el análisis de *cluster*, el cual busca identificar patrones entre las dimensiones. La idea de esta sección es encontrar grupos con distintos niveles de evaluabilidad, lo cual nos va a permitir no solamente identificar las fortalezas y debilidad de cada uno sino también pensar las implicancias en términos de política pública.

Antes de iniciar el estudio de los resultados, nos gustaría presentar el test que nos permitió definir el número de grupos que mejor se adapta a los datos de la muestra. Como describimos en el marco conceptual, el test que vamos a presentar en la siguiente tabla muestra el valor del Calinski/Harabasz pseudo-F. En términos simples, a mayor pseudo-f mejor es el ajuste de la data. Sin embargo, este test no es perfecto y cuando dos valores están muy próximos es necesario ver la distribución de los datos a la luz de la literatura y el uso que se le piense dar a la información.

Tabla 9. Test

| Cantidad de grupos | Calinski/Harabasz pseudo-F |
|--------------------|----------------------------|
| 3 | 16.11 |
| 4 | 15.98 |
| 5 | 14.51 |

Fuente: elaboración propia.

Según los datos del test, las mejores distribuciones se dan con 3 o 4 grupos.⁹ Es fundamental entender que la calidad de la distribución se mide mediante el grado de homogeneidad que hay al interior de cada grupo mientras a su vez la distinción de los grupos es lo más heterogénea posible.

Dado que el test no deja claro cuál es el número ideal de grupos, vamos a presentar los resultados para 3 y 4 grupos ya que ambas distribuciones nos cuentan detalles distintos al momento de pensar las implicancias de este estudio en términos de políticas públicas.

Tabla 10. Resultados análisis *cluster*- 3 grupos

| | | 1 | | | 2 | | | 3 | | |
|-------------|-------|------|-----|-------|------|-----|-------|------|-----|-------|
| | | mean | sd | count | mean | sd | count | mean | sd | count |
| Dimensión 1 | Alta | 1,0 | 0,0 | 16 | 0,0 | 0,0 | 7 | 1,0 | 0,0 | 10 |
| | Media | 0,0 | 0,0 | 16 | 0,7 | 0,5 | 7 | 0,0 | 0,0 | 10 |
| | Baja | 0,0 | 0,0 | 16 | 0,3 | 0,5 | 7 | 0,0 | 0,0 | 10 |
| Dimensión 2 | Alta | 0,8 | 0,4 | 16 | 0,0 | 0,0 | 7 | 0,1 | 0,3 | 10 |
| | Media | 0,2 | 0,4 | 16 | 0,0 | 0,0 | 7 | 0,2 | 0,4 | 10 |
| | Baja | 0,1 | 0,3 | 16 | 1,0 | 0,0 | 7 | 0,7 | 0,5 | 10 |
| Dimensión 3 | Alta | 0,6 | 0,5 | 16 | 0,0 | 0,0 | 7 | 0,0 | 0,0 | 10 |
| | Media | 0,3 | 0,5 | 16 | 0,0 | 0,0 | 7 | 0,1 | 0,3 | 10 |
| | Baja | 0,1 | 0,3 | 16 | 1,0 | 0,0 | 7 | 0,9 | 0,3 | 10 |
| Dimensión 4 | Alta | 0,9 | 0,3 | 16 | 0,1 | 0,4 | 7 | 0,0 | 0,0 | 10 |
| | Media | 0,1 | 0,3 | 16 | 0,0 | 0,0 | 7 | 0,2 | 0,4 | 10 |
| | Baja | 0,0 | 0,0 | 16 | 0,9 | 0,4 | 7 | 0,8 | 0,4 | 10 |
| Dimensión 5 | Alta | 0,0 | 0,0 | 16 | 0,0 | 0,0 | 7 | 0,0 | 0,0 | 10 |
| | Media | 0,7 | 0,5 | 16 | 0,1 | 0,4 | 7 | 0,0 | 0,0 | 10 |
| | Baja | 0,3 | 0,5 | 16 | 0,9 | 0,4 | 7 | 1,0 | 0,0 | 10 |

Nota: la tabla presenta las medias en cada una de las categorías de las cinco dimensiones de análisis para cada grupo identificado usando la metodología de análisis de *cluster*. Las celdas marcadas son aquellas con promedios más altos por dimensión, solo fueron coloreadas para facilitar la lectura de la tabla.

Fuente: elaboración propia.

⁹ Vale aclarar que para analizar mejor la información las cinco dimensiones fueron transformadas en un set de *dummy* variables. Es decir que para cada valor posible que podía tomar la dimensión (alta, media, baja) se generó una variable con el valor de 1 si el proyecto correspondía con esa categoría, y 0 en caso contrario. Esto fue fundamental para permitir una lectura de los datos de manera simple.

Según la tabla 10, es posible distinguir tres tipos de grupos. El primero está compuesto por casi la mitad de la muestra y representa a aquellos programas que tienen altos niveles de evaluabilidad. Así se observa que la mayoría de los que componen este grupo tienen altos niveles de evaluabilidad para las 4 primeras dimensiones, y un nivel medio para la quinta dimensión.

En contraposición, el segundo y tercer grupos contrastan con los valores del primero, presentando bajos niveles de evaluabilidad. Los programas que están en estos grupos, 21 % y 30 % de la muestra respectivamente, suelen tener un mal desempeño en casi todas las dimensiones. La única diferencia real entre ambos es que aquellos que conforman el tercer grupo tienen al menos altos niveles de evaluabilidad para la primera dimensión.

En términos de política pública esta distinción muestra que hay dos tipos distintos de esfuerzos que se deben hacer. Por un lado, encontramos que hay un gran set de programas que parecen tener buenas condiciones para ser evaluados, sin embargo necesitan reforzar aspectos concretos, especialmente en materia de recursos humanos y presupuestarios. Aun cuando estos programas suelen tener altos niveles de evaluabilidad es importante tener presente que *el acceso a recursos es un factor central para una política de evaluación, ya que las otras dimensiones son condiciones necesarias pero no suficientes para lograr evaluar una política pública*. Por el otro lado hallamos una gran cantidad de programas con bajos niveles de evaluabilidad, los cuales necesitan de un apoyo más integral para reforzar todas las dimensiones antes de poder dar pasos sustantivos en evaluación.

Similares características y recomendaciones pueden ser derivadas al dividir la muestra en 4 grupos (tabla 11). En este caso, también nos encontramos con un primer grupo con altos niveles de evaluabilidad en casi todas las dimensiones. Un segundo y un tercer grupo con características similares a las presentadas anteriormente, es decir con bajos niveles de evaluabilidad para todas sus dimensiones. Sin embargo lo más interesante es que el cuarto grupo muestra un conjunto de programas con niveles intermedios de desarrollo.

Como que observamos en la tabla 10, en términos de políticas sería fundamental pensar en estrategias diversificadas. Para el primer grupo podría pensarse una estrategia de ampliación de los recursos destinados a evaluación, mientras que para los grupos 2 y 3 en una estrategia más amplia de desarrollo de capacidades en todos los ámbitos. Finalmente, para el cuarto grupo se deberían concentrar los esfuerzos en reforzar la calidad de la estrategia de evaluación como así también mejorar la asignación de recursos específicos.

Tabla 11. Resultados análisis *cluster*- 4 grupos

| | | 1 | | | 2 | | | 3 | | | 4 | | |
|-------------|-------|------|-----|-------|------|-----|-------|------|-----|-------|------|-----|-------|
| | | mean | sd | count | mean | sd | count | mean | sd | count | mean | sd | count |
| Dimensión 1 | Alta | 1,0 | 0,0 | 12 | 0,0 | 0,0 | 7 | 1,0 | 0,0 | 9 | 1,0 | 0,0 | 5 |
| | Media | 0,0 | 0,0 | 12 | 0,7 | 0,5 | 7 | 0,0 | 0,0 | 9 | 0,0 | 0,0 | 5 |
| | Baja | 0,0 | 0,0 | 12 | 0,3 | 0,5 | 7 | 0,0 | 0,0 | 9 | 0,0 | 0,0 | 5 |
| Dimensión 2 | Alta | 0,8 | 0,5 | 12 | 0,0 | 0,0 | 7 | 0,1 | 0,3 | 9 | 0,6 | 0,5 | 5 |
| | Media | 0,2 | 0,4 | 12 | 0,0 | 0,0 | 7 | 0,2 | 0,4 | 9 | 0,2 | 0,4 | 5 |
| | Baja | 0,1 | 0,3 | 12 | 1,0 | 0,0 | 7 | 0,7 | 0,5 | 9 | 0,2 | 0,4 | 5 |
| Dimensión 3 | Alta | 0,8 | 0,5 | 12 | 0,0 | 0,0 | 7 | 0,0 | 0,0 | 9 | 0,0 | 0,0 | 5 |
| | Media | 0,2 | 0,4 | 12 | 0,0 | 0,0 | 7 | 0,0 | 0,0 | 9 | 0,8 | 0,4 | 5 |
| | Baja | 0,1 | 0,3 | 12 | 1,0 | 0,0 | 7 | 1,0 | 0,0 | 9 | 0,2 | 0,4 | 5 |
| Dimensión 4 | Alta | 0,9 | 0,3 | 12 | 0,1 | 0,4 | 7 | 0,0 | 0,0 | 9 | 0,6 | 0,5 | 5 |
| | Media | 0,1 | 0,3 | 12 | 0,0 | 0,0 | 7 | 0,1 | 0,3 | 9 | 0,4 | 0,5 | 5 |
| | Baja | 0,0 | 0,0 | 12 | 0,9 | 0,4 | 7 | 0,9 | 0,3 | 9 | 0,0 | 0,0 | 5 |
| Dimensión 5 | Alta | 0,0 | 0,0 | 12 | 0,0 | 0,0 | 7 | 0,0 | 0,0 | 9 | 0,0 | 0,0 | 5 |
| | Media | 0,9 | 0,3 | 12 | 0,1 | 0,4 | 7 | 0,0 | 0,0 | 9 | 0,0 | 0,0 | 5 |
| | Baja | 0,1 | 0,3 | 12 | 0,9 | 0,4 | 7 | 1,0 | 0,0 | 9 | 1,0 | 0,0 | 5 |

Nota: la tabla presenta las medias en cada una de las categorías de las cinco dimensiones de análisis para cada grupo identificado usando la metodología de análisis de *cluster*. Las celdas marcadas son aquellas con promedios más altos por dimensión, solo fueron coloreadas para facilitar la lectura de la tabla.

Fuente: elaboración propia.

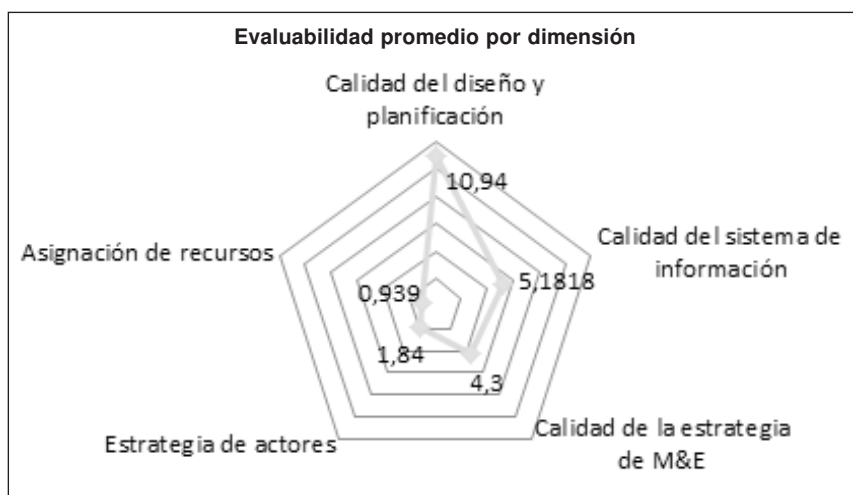
Ambos *clusters* no ayudan a entender que el concepto de evaluabilidad es algo más que una condición que los programas tienen o carecen, sino más bien una construcción que se da dentro de un continuo. Es por ese motivo que el fortalecimiento de los planes y programas en materia de monitoreo y evaluación siempre debe tener una mirada integradora, ya que la evaluabilidad de un programa depende de un conjunto muy amplio de factores.

4. Recapitulando: ¿están las políticas públicas en condiciones de ser evaluadas?

A lo largo de este trabajo indagamos sobre un tema estratégico que todavía no ha sido investigado en profundidad en Argentina. Teniendo en cuenta que las políticas sociales conforman el conjunto de intervenciones con la

mayor cantidad de evaluaciones en el mundo (Imas y Rist, 2009), el grado evaluabilidad de estas políticas puede decir mucho sobre el estado de la evaluación en el país.

Se observa que hay niveles muy desiguales de desarrollo, el *cluster* análisis nos deja ver que hay dos grandes grupos de políticas: *aquellas con un estado avanzado en material de evaluabilidad y las otras con una situación diametralmente opuesta*. De todas las dimensiones, la dimensión 1 “calidad de la planificación y del diseño de la intervención para lograr los efectos deseados” es la que mayor nivel de desarrollo tiene. Esto no resulta sorprendente en tanto el diagnóstico es un componente esencial en el diseño de la política y por lo tanto se debería esperar que todas tengan este componente desarrollado. En contraposición, la 5ª dimensión “recursos efectivos destinados a la evaluación” es la que requiere mayor desarrollo. Como ya se mencionó, los recursos específicos asignados a la evaluación son un elemento fundamental para garantizar la evaluabilidad.



La 2ª dimensión, “calidad del sistema de información para el seguimiento, la producción y el archivo de la evidencia”, tiene en promedio una gran cantidad de programas con niveles altos de evaluabilidad. Sin embargo, vale destacar que encontramos que casi todos aquellos con bajos niveles generales de evaluabilidad presentan un magro desarrollo de sus sistemas de información. Otra vez, tener una matriz de monitoreo e indicadores no es condición suficiente para tener una política de evaluación, sin embargo, sin estos datos es muy complejo poder después realizar un estudio acerca

de los impactos de la política. Además, en términos de la planificación de la evaluación hay ciertos datos que solo se pueden recolectar antes de la implementación, por lo tanto, la falta de desarrollo de esta dimensión produce daños casi irreparables a la evaluabilidad posterior de la política pública.

Finalmente, las dimensiones 3 “calidad de la estrategia de evaluación prevista”, y 4 “estrategia de actores adoptada para incluir la participación durante las diferentes etapas de seguimiento y evaluación”, parecen comportarse siguiendo a las otras dimensiones. Los programas que tienen buena planificación y buenos sistemas de información también suelen tener estrategias desarrolladas, mientras que lo opuesto también es cierto. Es verdad que estas dimensiones son sumamente importantes, sin embargo consideramos que el desarrollo de estas capacidades puede mejorarse aun cuando el programa ya se encuentra en una etapa avanzada de implementación.

En conclusión, hay un grado muy desigual en materia de evaluabilidad en los treinta tres planes y programas sociales nacionales en Argentina.

Entonces, vale la pena preguntarnos ¿cómo puede fortalecerse la evaluabilidad de planes y programas de gobierno? Creemos que de nuestro análisis se desprenden por lo menos dos dimensiones de trabajo para avanzar en una agenda de mejora de la evaluabilidad de las intervenciones públicas: 1) fortalecimiento del contexto institucional, calidad del diseño de las políticas públicas y *enforcement* del enfoque de evaluación y 2) desarrollo de capacidades en los organismos implementadores.

Desde el punto de vista del *contexto institucional*, creemos que está pendiente en Argentina un ejercicio por regular la “mirada evaluativa”. La disparidad de resultados que arroja el análisis de evaluabilidad muestra que por un lado, no existen reglas de diseño y operación homogéneas para la elaboración de planes y programas de gobierno con capacidad para parametrizar aspectos indispensables de la formulación de las políticas (objetivos, resultados, indicadores, productos, fuentes de información, etc.) y del diseño de sistemas de información (matrices de monitoreo y evaluación).

En México, en 1998, el Congreso introdujo el requisito de que todos los programas federales que ofrecieran subsidios debían preparar reglas de operación (ROP), con información básica sobre el diseño del programa, sus objetivos, indicadores de desempeño, poblaciones beneficiarias y mecanismos de operación. Las ROP mejoraron significativamente la disponibilidad y calidad de la información de desempeño, así como las posibilidades de monitorear y evaluar sobre algunos parámetros de calidad...

Pero fue en 1999 cuando se produjo un hito para la evaluación cuando el Congreso estableció que todos los programas con reglas de operación debían ser evaluados anualmente por evaluadores externos” (Castro; López-Acevedo; Beker Busjeet; Fernández Ordoñez, 2009).

En nuestro contexto, tampoco se observa una norma que obligue y prevea el financiamiento de la evaluación de programas como la ley federal mexicana. De ahí que las intervenciones en mejores condiciones de evaluabilidad se diseñen en contextos de financiamiento externo con mayores exigencias de diseño. Este hecho, sumado a la inexistencia de un organismo que se ocupe de analizar la calidad del diseño, planificar la evaluación y financiarla deja librado a las capacidades individuales el grado de evaluabilidad de las intervenciones.

Desde el punto de vista de las capacidades de los organismos implementadores, *algunos procesos que podrían favorecer la evaluabilidad son el fortalecimiento de las capacidades técnicas de las personas involucradas en ese proceso y el fomento del uso de la evidencia en la toma de decisiones.*


A través de la provisión de información y propuestas de mejora, será posible contribuir al desarrollo e implementación de los planes y programas en curso (así como las nuevas iniciativas). Por evidencia, se entiende, entre otras cosas, aquellas experiencias positivas, las principales fortalezas y debilidades de los planes y programas, los modelos de alocaación de recursos más eficientes —con el propósito, por ejemplo, de evitar yuxtaposiciones de recursos y gastos innecesarios—.

Al mismo tiempo 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.

Es importante recordar, que la evaluación de políticas públicas conlleva desafíos no solamente metodológicos, sino también normativos y políticos. Respecto del último punto, coincidimos con Bovens, Hart y Kuipers (2006) en que la evaluación de las políticas públicas es una acción inherentemente política.¹⁰ En la misma línea, Wilson (2006) afirma que el proceso de las políticas públicas no existe *en el vacío*, sino que solamente puede ser entendido en un contexto político. Esto es porque la evaluación de políticas públicas está vinculada, entre otras cosas, a procesos de rendición de cuen-

¹⁰ Estos autores parafrasean a Clausewitz diciendo que “la evaluación de las políticas públicas no es más que la continuación de la política por otros medios”.

tas, de sistematización de lecciones aprendidas que inevitablemente tienen ganadores y perdedores entre los actores involucrados en dicha política (Boyens, Hart y Kuipers 2006).

Argentina está teniendo avances significativos pero lentos en materia de monitoreo y evaluación, sin embargo, todavía resta mucho camino por recorrer para tener una cultura de evaluación y un uso de los resultados de manera estratégica por parte de los tomadores de decisión. 

Bibliografía

- BOVENS, M.; HART, P. & KUIPERS, S. (2006) "Chapter XVII. The Politics of Policy Evaluation". In M. MORAN, M. REIN & R. E. GOODIN, *The Oxford Handbook of Public Policy*. Oxford: Oxford University Press, pp. 319-335.
- CASTRO, M. F.; LÓPEZ-ACEVEDO, G.; BEKER BUSJEET, G. y FERNÁNDEZ ORDOÑEZ, X. (2009) *El Sistema de M&E de México: Un salto del nivel sectorial al nacional*, Serie de Documentos de Trabajo DCE, N° 20; Grupo Independiente de Evaluación, Banco Mundial; Washington.
- GRUPO DE EVALUACIÓN DE NACIONES UNIDAS (2012) http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=21. Obtenido de Normas de Evaluación.
- GALLANI, S. (2006) *Políticas Sociales: instituciones, información y conocimiento*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- INGRAM, H. & SCHNEIDER, A. L. (2006) "Policy Analysis for Democracy". In M. MORAN, M. REIN & R. E. GOODIN, *The Oxford Handbook of Public Policy*. Oxford: Oxford University Press, Chapter VIII, pp. 169-189.
- 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. (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.
- VILLARDÓN, J. L. V. (2007) *Introducción al análisis de clúster*. Departamento de Estadística de la Universidad de Salamanca-España.
- WHOLEY, J. S. (1994) "Assessing the feasibility and likely usefulness of evaluation". En J. WHOLEY, H. HATRY & K. NEWCOMER, *Handbook of Practical Program Evaluation*. San Francisco: Jossey Bass.

- WILSON, R. (2006) "Chapter VII. Policy Analysis as Policy Advice". In M. MORAN, M. REIN & R. E. GOODIN, *The Oxford Handbook of Public Policy*. Oxford: Oxford University Press, pp. 152-167.
- 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.

Documentos y portales consultados

- ARGENTINA'S PLAN NACER. EVALUATION STRATEGY (s.f.) Recuperado el 05 de marzo de 2013, de http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1126210664195/1636971-1238439091031/Argentina_outputs.pdf
- AUDITORÍA GENERAL DE LA NACIÓN (s.f.) *Informe de Auditoría de Gestión del "Plan Nacer" del Contrato de Préstamo BIRF N° 7409/AR y 7225/AR al 31/12/08*. Recuperado el 23 de febrero de 2013, de http://www.agn.gov.ar/debitum/nro_7/Evaluando%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20deuda/Informe_Final_Plan_Nacer.pdf
- AUDITORÍA GENERAL DE LA NACIÓN (s.f.) *Informe de Auditoría de Gestión del "Componente I: Seguro de Capacitación y Empleo" del Contrato de Préstamo BIRF N° 7703/AR al 31/12/09*. Recuperado el 23 de febrero de 2013, de http://www.agn.gov.ar/informes/informesPDF2012/2012_227.pdf
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (s.f.) *Propuesta de Préstamo Programa de Promoción de la Producción Limpia y Consumo Sustentable*. Recuperado el 23 de febrero de 2013
- . *Propuesta de Préstamo Programa de Innovación Tecnológica III*. Recuperado el 23 de Febrero de 2013, de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36998629>
- . *Propuesta de Préstamo Programa de Mejoramiento de Barrios II*. Recuperado el 23 de febrero de 2013, de <http://www.iadb.org/es/proyectos/project-information-page,1303.html?id=AR-L1019>
- . Esquema conceptual de proyecto Programa de Apoyo a la Política de Mejoramiento de la Equidad Educativa.
- . Informe de seguimiento de progreso 2012 primer período. Programa de Apoyo a la Política de Mejoramiento de la Equidad Educativa. Recuperado el 05 de marzo de 2013, de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=37353133>
- . *Programa de Apoyo a la Política de Mejoramiento de la Equidad Educativa*. Recuperado el 05 de marzo de 2013, de <http://www.iadb.org/es/proyectos/project-information-page,1303.html?id=AR-L1108>
- . *Propuesta de Préstamo Programa de Mejora de la Gestión Municipal*. Recuperado el 23 de febrero de 2013, de <http://iadb.org/es/proyectos/project-information-page,1303.html?id=AR-L1016>
- . *Project Outline Programa de Mejora de la Gestión Municipal*. Recuperado el 23 de febrero de 2013, de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=703926>

- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (s.f.) *Propuesta de Préstamo Programa de Fortalecimiento de la Atención Primaria de la Salud*. Recuperado el 23 de febrero de 2013, de <http://www.iadb.org/es/proyectos/project-information-page.1303.html?id=AR-L1020>
- . *Informe de Gestión Semestral Segundo Semestre 2012*. Recuperado el 20 de abril de 2013
- BANCO INTERNACIONAL DE RECONSTRUCCIÓN Y FOMENTO (s.f.) *Lifelong learning project*. Recuperado el 23 de febrero de 2013, de <http://www.worldbank.org/projects/P095514/ar-lifelong-learning-project?lang=en>
- . *Loan Agreement Lifelong Learning Project*. Recuperado el 23 de febrero de 2013, de <http://documents.worldbank.org/curated/en/2007/11/8890402/loan-agreement-17474-ar-conformed>
- . *Loan Agreement “Basic Protection Project”*. Recuperado el 23 de febrero de 2013, de http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/LCR/2009/06/24/396779F3C99D7EA9852575DF00587AE3/1_0/Rendered/PDF/L77030AR0CONCORMED.pdf
- . *Project Appraisal Document “Basic Protection Project”*. Recuperado el 23 de febrero de 2013, de http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2009/05/19/000333038_20090519020601/Rendered/PDF/478740PAD0P115101Official0Use0Only1.pdf
- . *Seguro de Capacitación y Empleo*. Recuperado el 23 de febrero de 2013, de <http://www.worldbank.org/projects/P115183/argentina-basic-protection-project?lang=en>
- . *Loan Agreement Rural Education Improvement Project*. Recuperado el 11 de Abril de 2013, de http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/LCR/2007/01/26/CFE18A14C95F102985257220006F6E94/2_0/Rendered/PDF/Loan073531AR1Final1Signed.pdf
- . *Project Appraisal Document Rural Education Improvement Project*. Recuperado el 11 de Abril de 2013, de http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2005/11/30/000160016_20051130154728/Rendered/PDF/33215.pdf
- . *Restructuring Paper Rural Education Improvement Project*. Recuperado el 11 de abril de 2013, de http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2012/02/02/000333037_20120202010551/Rendered/PDF/614960Replacem0structuring0PROMER.pdf
- . *Loan Agreement Provincial Maternal Child Health Investment APL 2*. Recuperado el 05 de marzo de 2013, de http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/LCR/2007/07/19/AC1EC241CF25A399852572F10074A760/2_0/Rendered/PDF/Loan074091AR1Conformed.pdf
- . *Project Appraisal Document Provincial Maternal Child Health Investment APL 2*. Recuperado el 05 de febrero de 2013, de http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2006/10/17/000090341_20061017113406/Rendered/PDF/37702.pdf
- . *Project Information Document Second Maternal and Child Health Investment Project*. Recuperado el 05 de marzo de 2013, de <http://www-wds.worldbank.org/ex>

- ternal/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2006/08/25/000003596_20060829075208/Rendered/PDF/PID10Appraisal0Stage1Rev10AR0APL0II.pdf
- BANCO INTERNACIONAL DE RECONSTRUCCIÓN Y FOMENTO (s.f.) *Integrated Safeguard Data Sheet Provincial Maternal Child Health Investment APL 2*. Recuperado el 05 de marzo de 2013, de http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2006/08/25/000003596_20060829075628/Rendered/PDF/Integrated0Saf1et010Appraisal0Stage.pdf
- BANCO MUNDIAL (s.f.) BNPP PPP Health and Education Synthesis Reports. Impact Evaluation of Maternal Child Provincial Health Investment Project in Argentina. Recuperado el 05 de marzo de 2013, de http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1126210664195/1636971-1238439091031/Argentina_Plan_Nacer_Synthesis.pdf
- CONECTAR IGUALDAD (s.f.) *Informes Ejecutivos. Encuentro de presentación de informes de investigación*. Recuperado el 05 de marzo de 2013, de http://repositorio.educacion.gov.ar/dspace/bitstream/handle/123456789/77908/Informes_Ejecutivos.pdf?sequence=1
- . *Presentación Coordinación de acciones de seguimiento 2012*. Recuperado el 05 de marzo de 2013, de http://conectarigualdad.prometeotdf.org/files/2012/09/presentacion_de_coordinacion_de_acciones2012_10-05-12.pdf
- CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN (s.f.) *Las políticas de inclusión digital educativa. El Programa Conectar Igualdad*. Recuperado el 05 de marzo de 2013, de http://www.me.gov.ar/consejo/resoluciones/res10/123-10_01.pdf
- JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS. <http://www.jgm.gov.ar/>
- MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL. <http://www.desarrollosocial.gov.ar>
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. <http://www.me.gov.ar/>
- MINISTERIO DEL INTERIOR Y TRANSPORTE. <http://www.mininterior.gov.ar/>
- MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN FEDERAL E INVERSIÓN PÚBLICA. <http://www.minplan.gov.ar/contenidos/home.html>
- MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN FEDERAL E INVERSIÓN PÚBLICA (s.f.) *Presentación ante SÍGEN del Programa Federal de Construcción de Viviendas “Techo Digno”*. Recuperado el 20 de Abril de 2013, de http://www.sigen.gov.ar/red_federal/pdfs_red/Techo_Digno.pdf
- . *Reglamento Operativo Programa Federal de Construcción de Viviendas “Techo Digno”*. Recuperado el 20 de abril de 2013, de <http://www.vivienda.gov.ar/construccion/normativa.html>
- MINISTERIO DE SALUD. www.msal.gov.ar,
- MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. www.trabajo.gov.ar
- PROGRAMA CONECTAR IGUALDAD (s.f.) *Nuevas voces, nuevos escenarios: estudios evaluativos sobre el Programa Conectar Igualdad*. Recuperado el 20 de abril de 2013, de <http://repositorio.educacion.gov.ar:8080/dspace/bitstream/item/96909/Investigacion%20PCI.pdf?sequence=1>
- PROGRAMA DE APOYO A LA POLÍTICA DE MEJORAMIENTO DE LA EQUIDAD EDUCATIVA II (s.f.) *Reglamento Operativo*. Recuperado el 05 de marzo de 2013, de <http://portales.educacion.gov.ar/dgufi/files/2011/08/Compilado-v2-revision-fechas-PMI.pdf>

- PROGRAMA DE EDUCACIÓN MEDIA Y FORMACIÓN PARA EL TRABAJO DE JÓVENES FASE II (s.f.) *Convenio de Financiación*. Recuperado el 20 de abril de 2013, de <http://portales.educacion.gov.ar/dgufi/files/2011/08/Convenio-Fase-II.pdf>
- PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN RURAL (s.f.) *Manual Operativo*. Recuperado el 11 de abril de 2013, de http://portales.educacion.gov.ar/dgufi/files/2011/08/manual_dic111.pdf
- PROGRAMA DE MEJORA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL (s.f.) *Reglamento Operativo*. Recuperado el 23 de Febrero de 2013, de [http://www.uec.gov.ar/uec2006/shared/uploads/web/filelibrary/PMGM-BID1855-Reglamento%20Operativo\[1\].pdf](http://www.uec.gov.ar/uec2006/shared/uploads/web/filelibrary/PMGM-BID1855-Reglamento%20Operativo[1].pdf)
- PROGRAMA INGRESO SOCIAL CON TRABAJO (s.f.) *Distribuidor Nacional Ingreso Social con Trabajo*. Recuperado el 20 de abril de 2013, de <http://www.desarrollo-social.gov.ar/Uploads/i1/Distribuidor%20Nacional%20Ingreso%20Social%20con%20Trabajo.pdf>
- . *Guía Informativa*. Recuperado el 20 de abril de 2013, de <http://www.desarrollo-social.gov.ar/Uploads/i1/ArgentinaTrabaja4.%20Gu%C3%ADa%20informativa.pdf>
- PROGRAMA NACIONAL DE SALUD SEXUAL Y PROCREACIÓN RESPONSABLE (2011) *Políticas de salud sexual y salud reproductiva. Avances y desafíos. Balance 2003-2011*. Buenos Aires: Ministerio de Salud de la Nación.
- PROGRAMA NACIONAL REMEDIAR REDES (s.f.) *Evaluación de Medio Término del Programa Remediar Redes*. Recuperado el 20 de abril de 2013, de http://www.remediar.gov.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=916:evaluacion-de-medio-termino-&catid=32:ediciones-especiales
- . *Evaluación del Curso en Uso Racional de Medicamentos*. Recuperado el 20 de abril de 2013, de http://www.remediar.gov.ar/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=32&Itemid=36
- UNIÓN EUROPEA (20 de abril de 2013) *Programa de Educación Media y Formación para el Trabajo*. Obtenido de http://eeas.europa.eu/delegations/argentina/eu_argentina/cooperation/cooperation_proj_list/edja/index_es.htm

Leyes, decretos y resoluciones

- LEY NACIONAL 25673. (s.f.).
- LEY NACIONAL 25724. (s.f.).
- MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL (s.f.) Resolución 1018/2003.
- . Resolución 2476/2010.
- . Resolución 3182/2009.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (s.f.) Resolución 3182/2009.
- MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN FEDERAL E INVERSIÓN PÚBLICA (s.f.) Resolución 428/2009.
- MINISTERIO DE SALUD (s.f.) Resolución 1460/2012.
- MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (s.f.) Resolución 497/2008.
- PODER EJECUTIVO NACIONAL (s.f.) Decreto 336/2006.
- . Decreto 2724/2002.

PODER EJECUTIVO NACIONAL (s.f.) Decreto 459/2010.

SECRETARÍA DE EMPLEO (s.f.) Resolución 110/2012.

———. Resolución 261/2008.

5. Anexo: Protocolo de evaluabilidad

| Dimensión | Indicador |
|--|--|
| Dimensión 1: Calidad de la planificación y del diseño de la intervención para lograr los efectos deseados. | ¿Existe un diagnóstico de los problemas que se pretenden resolver con la intervención? |
| | ¿Se han identificado las causas de los problemas? |
| | ¿Se identifican claramente los problemas y necesidades en el diagnóstico? |
| | ¿Están cuantificados o son medibles? |
| | ¿Se ha definido la línea de base para la posterior valoración de la intervención en relación con la solución de los problemas identificados? |
| | ¿Se han definido las dimensiones institucionales, temporales, sectoriales y geográficas de la intervención? |
| | ¿Se ha hecho un análisis del contexto operativo en el que se desarrolla la intervención? |
| | ¿Se han definido explícitamente los objetivos perseguidos con la intervención? |
| | ¿Son claros? |
| | ¿Son concisos? |
| | ¿Son cuantificables o medibles? |
| | ¿Están cuantificados? |
| | ¿Responden los objetivos de la intervención a las necesidades y problemas detectados? |
| Dimensión 2: Calidad del sistema de información para el seguimiento, la producción y el archivo de la evidencia. | ¿Se ha definido una matriz de monitoreo y evaluación? |
| | ¿Se han definido indicadores para recopilar sistemáticamente la información sobre la evolución de la intervención y sus actividades? |
| | ¿Son relevantes los indicadores para la intervención? |
| | ¿Se han definido las fuentes de información para los indicadores? |

| | |
|---|--|
| <p>Dimensión 2: Calidad del sistema de información para el seguimiento, la producción y el archivo de la evidencia.</p> | <p>¿Se han definido indicadores de impacto?</p> <p>¿Se han definido indicadores de resultado?</p> <p>¿Se han definido indicadores de producto?</p> <p>¿Se han definido indicadores de actividad?</p> <p>¿Se ha definido algún procedimiento para la recogida de información sobre la intervención?</p> <p>¿Se ha definido cuándo se debe recoger la información de cada indicador?</p> <p>¿Se ha definido una estrategia de evaluación?</p> <p>¿Se ha definido una evaluación de medio término?</p> <p>¿Se ha definido una evaluación de final?</p> <p>¿Se ha definido una estrategia de evaluación de medio término y final?</p> |
| <p>Dimensión 3: Calidad de la estrategia de evaluación prevista.</p> | <p>¿Se han definido los propósitos de la evaluación?</p> <p>¿Se han definido las preguntas a las que la evaluación debe dar respuesta?</p> <p>En la formulación de preguntas de evaluación ¿se ha tenido en cuenta o se tendrán en cuenta los intereses de los grupos más representativos relacionados con la intervención?</p> <p>¿Se han acotado las dimensiones (temporales, geográficas, institucionales, etc.) de la intervención que van a ser consideradas en la evaluación?</p> <p>¿Se prevé en el diseño del programa la implementación de un análisis de sus condiciones de evaluabilidad?</p> <p>¿Se va a establecer algún tipo de procedimiento para dar seguimiento a la incorporación de las recomendaciones de la evaluación?</p> |
| <p>Dimensión 4: Estrategia de actores adoptada para incluir la participación durante las diferentes etapas de seguimiento y evaluación.</p> | <p>¿Se ha identificado a los actores implicados en la intervención?</p> <p>¿Se ha realizado un análisis previo de los principales intereses y posibilidades de participación en el proceso de evaluación?</p> <p>¿Existen grupos de presión que puedan interferir en la independencia de la evaluación?</p> <p>¿Se facilitará la participación de los “actores implicados” en el desarrollo de la evaluación?”</p> |

| | |
|--|---|
| | ¿Existe un presupuesto definido para la evaluación? |
| | ¿Es el presupuesto adecuado para llevar a cabo la evaluación? |
| Dimensión 5: Recursos efectivos destinados a la evaluación | ¿El tiempo asignado para realizar la evaluación es suficiente para llevarla a cabo? |
| | ¿Cuándo se espera recibir los productos de la evaluación? |
| | ¿Estarán a tiempo para que puedan mejorar la intervención? |
| | En caso de optar por realizar una evaluación interna, ¿son los recursos humanos disponibles suficientes para llevar a cabo la evaluación? |

Además de esos indicadores, para cada proyecto se recopila información básica:

- 1) ¿Se trata de un plan, programa o proyecto?
- 2) Organismo de ejecución
- 3) Tipo de norma que le da origen (ley/decreto/resolución)
- 4) Tipo de ejecución (centralizada/descentralizada)
- 5) Componentes o subprogramas
- 6) Resumen de los objetivos de la política pública
- 7) Población beneficiaria
- 8) Localización
- 9) Bienes y servicios provistos
- 10) Antecedentes
- 11) ¿Tiene financiamiento internacional?
- 12) Fuente
- 13) Monto
- 14) Financiamiento nacional
- 15) Fuente
- 16) Presupuesto
- 17) Presupuesto total
- 18) Fecha de inicio
- 19) Fecha de cierre
- 20) Disponibilidad de principales documentos normativos.

Fecha de recepción: 02/03/2015.

Fecha de aceptación: 30/04/2015.