

Tiempos de retorno del Estado



La evaluación de las políticas públicas
en la Argentina 2003-2015

Nerio Neirotti
María Eugenia Brissón
Matías Mattalini



Agenda
Compartida





Tiempos de retorno del Estado



La evaluación de
las políticas públicas en la Argentina
2003-2015





Tiempos de retorno del Estado



La evaluación de
las políticas públicas en la Argentina
2003-2015

Nerio Neirotti
María Eugenia Brissón
Matías Mattalini

Neirotti, Nerio

Tiempos de retorno del estado, la evaluación de políticas públicas en Argentina 2003-2015 / Nerio Neirotti. - 1a ed. - Remedios de Escalada: De la UNLa - Universidad Nacional de Lanús, 2019.

Libro digital, DOC

Archivo Digital: descarga

ISBN 978-987-4937-41-4

1. Política. 2. Políticas Públicas. 3. Evaluación de Políticas. I. Título.
CDD 320.6

Asesoría y diseño editorial
Clara Isabel Cardona

ISBN 978-987-4937-39-1

Impreso en Argentina

Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723

Prohibida la reproducción sin la expresa autorización por escrito

Primera edición, 2019

Primera edición digital, 2020

© Neirotti, Nerio; Brissón, María Eugenia; Mattalini, Matías.

© Ediciones de la UNLa

29 de septiembre 3901

(CP 1826), Remedios de Escalada, Partido de Lanús.

Provincia de Buenos Aires, Argentina

Tel.: +54 11 5533-5600 int. 5727

librosdelsur@unla.edu.ar

www.unla.edu.ar

Contenido



Presentación	9
Introducción	11
Primera parte. Una mirada global sobre la función evaluación en la Argentina (2003-2015)	17
<hr/>	
▶ Normas, estructuras y dispositivos de evaluación en la Administración Pública Nacional	19
» Normas	19
» Estructuras y dispositivos	35
▶ Una mirada desde los Informes de evaluación	57
▶ La voz de actores técnico-políticos en los procesos evaluativos	64
Segunda parte. Una mirada sectorial de la función evaluación en la administración pública nacional (2003-2015)	69
<hr/>	
▶ La función evaluación en los sectores de la política pública	71

» Gestión central de Gobierno	73
» Educación	82
» Protección social	88
» Salud	96
» Trabajo y empleo	96
» Desarrollo productivo e infraestructura	100
» Ciencia, tecnología e innovación	110
» Economía y finanzas	116
» Justicia	120
» Relaciones exteriores	122
» Seguridad y defensa	124
Reflexiones finales	127
Referencias bibliográficas	133
Listado de siglas	139
Anexos	145
<hr/>	
► Anexo I. Guía para la sistematización de informes de evaluación	147
► Anexo II. Matriz de análisis con ejemplos por sector de la política	151
► Anexo III. Listado de Informes de evaluación analizados	173

Presentación



La Universidad Nacional de Lanús (UNLa) es una universidad comprometida con la comunidad. Es decir, la producción de conocimiento surge de las necesidades (demandas) de la comunidad y va dirigida hacia ella, ya sea en el plano de la formación de profesionales como en las actividades de investigación (en orden a los problemas que la misma comunidad presenta como propios) y de cooperación.

En el marco del programa «Agenda Compartida: Evaluación de Políticas Públicas para Fortalecer la Democracia» –creado por el Consejo Superior de la UNLa en 2017– se están desarrollando tareas de investigación sobre las condiciones de la evaluación en la Argentina y América Latina. A quienes formamos parte de este programa nos moviliza la inquietud de que nuestros gobiernos estén al servicio de la grandeza de nuestra nación y que respondan a las necesidades de la población. Buscamos contribuir al desarrollo de una democracia real y no solamente formal, con mayor igualdad y justicia social, que sea campo propicio para la mejora de la calidad de vida de las mayorías. De allí que pensamos que la evaluación de políticas no puede estar

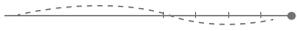
limitada a los expertos y los tomadores de decisiones, sino que debe extenderse a toda la ciudadanía brindando mayor transparencia y participación en el análisis de las políticas públicas.

Este libro es producto de una investigación que se inició a partir de la convocatoria a proyectos Amílcar Herrera 2014 de la UNLa. Fue su director Nerio Neirotti y la codirectora, María Eugenia Brissón. El equipo de investigadores estuvo conformado por Matías Mattalini, Victoria Fernández y Aarón Attías y contó con Ricardo Soto como becario de posgrado.

Hemos realizado ponencias y presentaciones en distintos seminarios, conferencias, encuentros y otros eventos con el propósito de compartir los hallazgos encontrados sobre las capacidades evaluativas en el ámbito de la Administración Pública Nacional.

Las reiteradas consultas recibidas por parte de colegas y funcionarios nos han motivado a publicar el material sistematizado de modo completo. Entendemos que su conocimiento visibiliza los procesos de fortalecimiento de la evaluación de las políticas públicas en el Estado argentino que tuvieron lugar entre 2003 y 2015 y aporta a los desafíos venideros.

Introducción



En lo que refiere a la planificación de las políticas públicas, así como a los sistemas de seguimiento y evaluación en América Latina, se pueden identificar tres momentos de desarrollo. El primero, entre 1945 y 1974, conocido bajo la denominación de «etapa del Estado de Bienestar», en el cual se abren oficinas de estadísticas y producción de información en el marco de la planificación tradicional –también llamada normativa– al servicio del seguimiento de los procesos y procedimientos de la gestión. El segundo, entre 1976 y 2002, en el que se instala el paradigma neoliberal y se crean una pluralidad de estructuras evaluativas que focalizan su atención en los resultados de la implementación de las políticas. El tercero, entre 2003 y 2015, denominado por varios autores como «tiempo de retorno del Estado y de recuperación de la política», caracterizado por la planificación, el seguimiento y la implementación de políticas de ampliación de derechos en un contexto de mayor articulación con la sociedad civil (Neirotti, 2012).

Este último momento de desarrollo histórico combina una doble vertiente: la del llamado «nuevo desarrollismo» y la de la matriz nacional popular. En el primer caso, se trata de una expresión acuñada, entre otros, por Bresser Pereira (2007) y por

Aldo Ferrer (2013), que condensa en sí misma la intención de achicar la brecha científico-tecnológica que impide el desarrollo de la región latinoamericana a partir de una intervención estatal que favorezca la modernización y la reindustrialización. La segunda vertiente, da cuenta de un conjunto de valores que promueven la búsqueda de la autonomía política y de la superación de la desigualdad en el camino de la «justicia social». Ambas categorías, la del nuevo desarrollismo y la de la matriz nacional popular, fueron constituyendo un modelo regional –con particularidades en cada uno de los países– de respuesta al fracaso de las políticas implementadas durante los 90 bajo el ala del Consenso de Washington (Cao y Laguado, 2015).

En la Argentina, durante el período denominado de retorno del Estado, tuvieron lugar un cúmulo de políticas tendientes a reimplantar tanto la industrialización como la soberanía política y la disminución progresiva de la desigualdad socioeconómica de la población. Se destacaron las políticas destinadas a la reducción de la pobreza, al mejoramiento de la calidad de vida y a la promoción de oportunidades de desarrollo para los sectores más excluidos. Muchas de ellas se inscribieron en el llamado «neouniversalismo». Algunos ejemplos que pueden mencionarse son: la Asignación Universal por Hijo y Embarazo (AUH), el Programa Conectar Igualdad (PCI), el Programa de Respaldo a Estudiantes de Argentina (Progresar), el Programa de Crédito Argentino (Procrear), las políticas tendientes a promover la jubilación universal, a mejorar la terminalidad educativa –como el plan Fines–, a conectar la formación de capacidades con las posibilidades de acceso al mercado formal de empleo –como el Programa Jóvenes por Más y Mejor Trabajo–, a impulsar la ciencia, la tecnología y la innovación productiva con la configuración de un «Polo Científico Tecnológico» y la creación de un Ministerio específico, entre otras.

Estas políticas se acompañaron de planes estratégicos y planes federales tales como: el Plan Estratégico Agroalimentario

y Agroindustrial, el Plan Argentina Innovadora 2020, el Plan Estratégico Territorial, el Plan Federal de Salud, el Programa Federal de Construcción de Viviendas, el Plan Federal Estratégico de Desarrollo Turístico, entre otros, y que se implementaron con distintos grados de intersectorialidad¹ y cogestión².

En este contexto, cabía preguntarse cómo crecieron las capacidades institucionales en la administración pública para responder a las exigencias de un modelo de desarrollo con inclusión que condensaba las vertientes del nuevo desarrollismo y la matriz nacional popular. Indudablemente se modificaron criterios e instrumentos de intervención pública entre 2003 y 2015 estando la evaluación implicada en estos procesos. Entendemos la evaluación como un proceso de indagación sistemático, valorativo, cuyo propósito es generar aprendizaje sobre la intervención de un programa o política con el fin de mejorar la toma de decisiones y de otorgarle mayor transparencia a la gestión (Neirotti, 2007). Es una práctica que requiere la aplicación de técnicas de investigación social, con la finalidad de mostrar evidencia que permita mejorar la acción gubernamental o rendir cuentas ante la ciudadanía (Chelimsky, 2006). Analizar la función evaluación en la administración pública implica el marco normativo referido a la temática, los espacios organizacionales (estructuras) y los mecanismos que concentran funciones específicas de seguimiento y evaluación (dispositivos) permitiendo su desarrollo en los distintos niveles de gobierno.

Contemplando esta afirmación, surgieron las siguientes preguntas de investigación: ¿en qué medida y de qué modo se ha transformado la práctica de la evaluación en el período

1 Entendida como la acción concertada y sinérgica entre diversos actores estatales, sociales y productivos que responden a campos problemáticos específicos (salud, educación, trabajo, etc.) y que consideran que la resolución de un problema colectivo requiere de las capacidades y los recursos de cada uno puestos al servicio de una alternativa de solución integral.

2 Comprendida como un proceso de articulación entre el sector público, el sector privado y las diversas organizaciones de la sociedad civil mantenido durante todo el ciclo de las políticas públicas.

considerado? ¿Qué nuevas estructuras y dispositivos de evaluación han surgido? ¿Qué cambios y continuidades se pueden reconocer respecto de las estructuras ya existentes? ¿Qué nivel de integración se puede identificar entre los distintos sistemas de seguimiento y evaluación *ad intra* y *ad extra* de cada organismo en la Administración Pública Nacional (APN)? ¿Qué características presentan las evaluaciones en tiempos donde las políticas asumen un enfoque de protección y ampliación de derechos? ¿Se puede hablar de una cierta cultura evaluativa asumida por los distintos involucrados en los organismos públicos? ¿Cómo se comunican los resultados evaluativos? ¿Qué incidencia tienen en la toma de decisiones?

En esta publicación se presentan los hallazgos de una investigación cuyo objetivo central fue indagar acerca de la función evaluación preguntándose en qué medida las prácticas evaluativas se inscribieron en la línea de las transformaciones que tuvieron lugar en el Estado en el período 2003-2015. La hipótesis considerada intuía progresos en la institucionalización del seguimiento y la evaluación, en su diferenciación de los procesos de control, en la consolidación de dispositivos específicos, en la existencia de evaluaciones con perspectivas integrales, en el acceso a informes evaluativos y en la articulación con la toma de decisiones con desarrollos heterogéneos en las distintas dependencias de la APN. Avances menos notables se presuponían en cuanto a su contribución al aprendizaje institucional, a la facilitación de la deliberación pública *ad intra* y *ad extra* de los organismos públicos y a la efectivización de derechos.

En la investigación se adoptó un enfoque cualitativo basado en la revisión documental y el análisis de entrevistas. En una primera etapa, se realizaron búsquedas a través del Mapa del Estado, sitio oficial de la Jefatura de Gabinete de Ministros (JGM) de la Nación. Este sitio brindaba información sobre las dependencias de la APN centralizada, descentralizada y de las empresas del Estado dando cuenta de sus autoridades,

objetivos, principales responsabilidades, organigramas, normativas y autoridades designadas en los organismos públicos. Esa primera exploración nos permitió identificar las principales estructuras y los dispositivos y recuperar los organigramas, normativas y otros documentos referidos a la evaluación dentro de la APN. El análisis de las normas identificadas se profundizó a partir de consultas en Infoleg³. Se trataba de una base de datos del Centro de Documentación e Información del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, conformada por documentos digitales tales como leyes, decretos, decisiones administrativas, resoluciones, disposiciones y todo acto que en sí mismo estableciera su publicación obligatoria en el Boletín Oficial de la República Argentina. Esto se complementó con exploraciones en los distintos sitios de los organismos de la APN que proveyeron de guías, lineamientos, manuales, informes y documentos oficiales referidos a la evaluación de políticas públicas en el período considerado. En el caso específico de los documentos sobre evaluaciones realizadas, el criterio de inclusión fue el de conveniencia de acceso y recuperación a través de Internet. Se trabajó en el análisis de 94 evaluaciones que se sistematizaron siguiendo una guía elaborada para tal fin con categorías construidas a partir del marco conceptual (ver la guía en el Anexo I y los ejemplos de sistematización en la matriz de análisis en el Anexo II).

En la segunda etapa, se realizaron entrevistas a 12 informantes considerados clave. El criterio para su selección fue de tipo intencional. Se consultó a funcionarios, gestores y evaluadores a fin de contar tanto con la mirada política como con la perspectiva técnica del desarrollo de la función evaluación.

3 Hasta agosto de 2015, el servicio de Infoleg perteneció al Área Información Legislativa y Documental del Centro de Documentación e Información (CDI) del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas. El decreto 1585 del 4 de agosto de 2015 dispuso su transferencia al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. A partir de ese momento y con el objetivo de optimizar los recursos del Estado, comenzó un proceso de integración gradual de ambos servicios. Infoleg es una base de datos legislativos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, ministerio que administra además el Sistema Argentino de Información Jurídica (SAIJ).

En esta línea, se entrevistó a personas que estaban cumpliendo una función de dirección o de coordinación en una estructura determinada y eran evaluadores que estaban trabajando en la APN. Las preguntas se organizaron a partir de cuatro ejes: estructuras y dispositivos (referido a la organización institucional, los recursos y los equipos de trabajo); enfoque conceptual y metodológico (relacionado con el marco teórico base para las evaluaciones y las técnicas e instrumentos utilizados); cultura evaluativa (vinculado al desarrollo de la función evaluación en dicha estructura y a la existencia o no de un cierto hábito de reflexión sobre las prácticas); y, finalmente el eje comunicación, apropiación y uso de las evaluaciones (concerniente a la difusión y utilización de los hallazgos y recomendaciones).

La presentación de las distintas estructuras de la APN se realizó hasta el nivel operativo de subsecretarías, aunque en algunos casos, fue necesario alcanzar niveles menores como las direcciones nacionales, generales y simples así como departamentos. En cada organismo se seleccionaron sólo las estructuras que tenían entre sus principales responsabilidades y acciones las del seguimiento y la evaluación. En cuanto a los dispositivos se detallaron los más relevantes según los objetivos de esta investigación.

Los hallazgos se organizan en dos partes. La primera que ofrece una visión global de la evaluación en la Argentina entre el 2003-2015. La segunda parte tiene una mirada sectorial del desarrollo de la evaluación. mirada sectorial del desarrollo de la evaluación. Los sectores de la política trabajados son: la gestión central de gobierno; educación; protección social; salud; trabajo y empleo; desarrollo productivo e infraestructura; ciencia, tecnología e innovación; economía y finanzas; justicia; relaciones exteriores; seguridad y defensa (el orden obedece al alcance y desarrollo de la función evaluación en cada uno de ellos). Algunos sectores se identifican claramente con un ministerio en particular, pero en la mayoría se incluyen diversos organismos.



Primera parte

Una mirada global sobre
la función evaluación
en la Argentina
2003-2015

Normas, estructuras y dispositivos de evaluación en la Administración Pública Nacional



► Normas

La APN está integrada principalmente por el Poder Ejecutivo Nacional (PEN) y la mayor parte de los organismos (centralizados, descentralizados, desconcentrados y empresas del Estado) bajo su conducción. La normativa que sustenta los aspectos organizativos, el control, el seguimiento y la evaluación en las dependencias de la APN, se encuentra fundamentalmente en la Constitución Nacional (1994)¹, la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control (1992), las leyes que establecen las competencias de los ministerios nacionales y los decretos relacionados².

1 No se refiere a un estatus constitucional de la función evaluación sino a las formas de gobierno, organización y las autoridades.

2 Existen otras normas anteriores que podemos reconocer como la Ley 217/1859, llamada Reglamento General de Pagos que estableció la forma de presentación de la Cuenta de Inversión. Estuvo vigente hasta el año 1870, en que fue reemplazada por la Ley 428 conocida como Ley de Contabilidad y Organización de la Contaduría Nacional. Esta última estuvo vigente hasta 1947 que fue modificada en la por la Ley 12.961 que diferenció las funciones de control de la Contaduría General, a la que confería conjuntamente atribuciones jurisdiccionales, de censura y asesoramiento, contables y de control interno. Para el ejercicio de esta última, contaba con la presencia de delegados permanentes en las distintas jurisdicciones y organismos descentralizados. También podía disponer revisiones específicas en cualquier dependencia de la administración pública. Más adelante en 1956 tuvo lugar la Ley 23.354 de Contabilidad y Organización del Tribunal de Cuentas de la Nación y Contaduría General. Se creó el Tribunal de Cuentas de la Nación, integrado por cinco contadores públicos a cargo de la jurisdicción contable, instituto que tuvo vigencia

Hasta el 10 de diciembre de 2015, la APN centralizada estaba integrada por: la Jefatura de Gabinete de Ministros (JGM) y dieciséis ministerios de los cuales dependían planes y programas de gobierno³. Estos organismos (JGM y ministerios del PEN), tal como lo establece la ley, tienen a su cargo el despacho de los negocios de la Nación. Su organización estaba explicitada en la Ley de Ministerios y sus modificatorias y su accionar enmarcado en la ya mencionada Ley N° 24.156/92 vigente que regula la administración financiera y los sistemas de control en el sector público nacional. La administración financiera abarca el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos administrativos que hacen posible la obtención de los recursos públicos y su aplicación para el cumplimiento de los objetivos del Estado. Los sistemas de control comprenden las estructuras de control interno y externo del sector público nacional y el régimen de responsabilidad que estipula la obligación de los funcionarios de rendir cuentas de su gestión.

El control interno está a cargo de la Sindicatura General de la Nación (SIGEN), órgano normativo, de supervisión y coordinación, y por las unidades de auditoría interna que son creadas en cada jurisdicción y en las entidades que dependan del PEN, así como en las universidades nacionales que cuentan con autonomía. El control externo corresponde a la Auditoría General de la Nación (AGN) que depende del Congreso Nacional. Es una entidad con personería jurídica propia, e independencia funcional y financiera. Su estructura orgánica, sus normas básicas internas, la distribución de funciones y sus reglas de funcionamiento son establecidas por resoluciones conjuntas de la Comisión Parlamentaria Mixta Revisora de Cuentas y la Comisión

desde su integración en 1957 hasta su disolución en 1992. Estableció el control interno por la Contaduría General y el externo por el Tribunal de Cuentas. Finalmente, se reconoce la Ley 23.696/89 que declaró la Emergencia Administrativa. En todos los casos quedaron subsistentes los órganos de control externo, el Tribunal de Cuentas de la Nación y la Sindicatura General de Empresas Públicas (SIGEP), los que cumplirían sus cometidos según normativas específicas.

³ En 2015 se identificaron noventa y siete (97) planes, programas y proyectos de gobierno.

de Presupuesto y Hacienda de ambas Cámaras del Congreso de la Nación. La AGN desarrolla el ejercicio del control externo mediante la realización de auditorías y estudios especiales para promover el uso eficiente y eficaz de los recursos públicos y contribuir a la rendición de cuentas y al perfeccionamiento del Estado en beneficio de la sociedad. La mencionada Comisión Parlamentaria tiene a su cargo el análisis de la cuenta de inversión a que se refiere la Constitución Nacional, así como también el control de las actividades de la AGN, el análisis de su presupuesto y el examen de los informes de auditoría del citado organismo.

Presentamos a continuación una selección de normas que de alguna manera han tenido incidencia en la organización de la JGM y los ministerios del PEN, en el control de la acción de gobierno y en la definición de estructuras, dispositivos y prácticas evaluativas. Describimos sintéticamente aquellas características que consideramos más relevantes relacionadas con el seguimiento y evaluación.

Cuadro 1: Normas y contenido principal resumido

Norma	Principales características
<p>Ley N° 23.877/1990</p> <p>de Fomento de la Investigación Aplicada a la Producción</p>	<p>Tiene por objeto mejorar la actividad productiva y comercial, a través de la promoción y fomento de la investigación y desarrollo, la transmisión de tecnología, la asistencia técnica y todos aquellos hechos innovadores que redunden en lograr un mayor bienestar del pueblo y la grandeza de la Nación, jerarquizando socialmente la tarea del científico, del tecnólogo y del empresario innovador. En el artículo 15 inciso g hace mención a la reglamentación del sistema de evaluación que contemplará, al menos, su factibilidad económica, tecnológica y el riesgo, y que estará a cargo de terceros no involucrados en el proyecto ni en el otorgamiento del instrumento de promoción.</p>
<p>Ley N° 24.156/1992</p> <p>de Administración Financiera y de los Sistemas de Control</p>	<p>Establece y regula la administración financiera y los sistemas de control del sector público nacional. Estos comprenden tanto las estructuras de control interno como externo y el régimen de responsabilidad que estipula la obligación de los funcionarios de rendir cuentas de su gestión.</p>
<p>Ley N° 22.520/1992</p> <p>de Ministerios</p>	<p>Ley de Ministerios. Texto ordenado por el decreto 438/92. Establece 10 ministerios (del Interior, de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, de Defensa, de Economía, de Infraestructura y Vivienda, de Justicia y Derechos Humanos, de Educación, de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos, de Salud, de Desarrollo Social y Medio Ambiente).</p>

<p>Decreto PEN 1669/1993</p> <p>de la Profesión Administrativa</p>	<p>Puesta en marcha del Sistema Nacional de la Profesión Administrativa. Fija la selección e ingreso del personal para el mejoramiento de la organización administrativa del Estado y la evaluación de su desempeño. La Resolución de la Secretaría de la Función Pública 21/1993, establece el Sistema de Evaluación de Desempeño para cargos simples.</p>
<p>Ley N° 24.195/1993</p> <p>Federal de Educación</p>	<p>En el Título IX denominado De la Calidad de la Educación y su Evaluación y en su artículo 48 se establece que el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, las Provincias y la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, deberán garantizar la calidad de la formación impartida en los distintos ciclos, niveles y regímenes especiales mediante la evaluación permanente del sistema educativo, controlando su adecuación a lo establecido, a las necesidades de la comunidad, a la Política Educativa Nacional, de cada Provincia y de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires y a las concertadas en el seno del Consejo Federal de Cultura y Educación. También crea la Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa (Diniece), como unidad responsable del desarrollo y la sustentabilidad del Sistema Federal de Información Educativa; fija las acciones de evaluación del sistema educativo nacional y el diseño y desarrollo de investigaciones vinculadas con la formulación de las políticas educativas y evaluación de programas.</p>

► Cuadro 1: Normas y contenido principal resumido (cont.)

Norma	Principales características
<p>Ley N° 24.430/1994</p> <p>Constitución de la Nación Argentina</p>	<p>Reforma. Establece el alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero de la República Argentina.</p>
<p>Decreto PEN N° 227/1994</p> <p>de Creación de la Secretaría de Desarrollo Social de la Presidencia de la Nación</p>	<p>Crea la Secretaría de Desarrollo Social con un enfoque inicial que privilegia las herramientas de gestión fundadas en la racionalidad técnica, el financiamiento internacional y la incorporación del tercer sector en la ejecución de los programas sociales. Estos elementos a la vez que buscaban adecuarse a las recomendaciones de los organismos multilaterales que cofinanciaban la mayor parte de los programas, constituyeron un esfuerzo por profesionalizar y fortalecer un sector estatal de gestión de políticas sociales.</p>
<p>Resolución de la Secretaría de Desarrollo Social N° 2851/1995</p> <p>de Creación del Siempre</p>	<p>El Sistema de Información, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales (Siempre) fue creado con el objeto de mejorar la eficiencia, equidad y transparencia de las intervenciones sociales destinadas a la población en situación de pobreza y vulnerabilidad social.</p>

<p>Ley N° 24.521/1995</p> <p>de Educación Superior</p>	<p>El Título IV compete a la educación superior universitaria. Establece en el artículo 43 que cuando se trate de títulos correspondientes a profesionales reguladas por el Estado, cuyo ejercicio pudiera comprometer el interés público poniendo en riesgo de modo directo la salud, la seguridad, los derechos, los bienes o la formación de los habitantes, se requerirá que se respeten, además de la carga horaria a la que hace referencia el artículo anterior, entre otros requisitos, que las carreras respectivas sean acreditadas periódicamente por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (Coneau) o por entidades privadas constituidas con ese fin debidamente reconocidas.</p> <p>La Sección 3 se refiere específicamente a evaluación y acreditación. El artículo 44 fija que las instituciones universitarias deberán asegurar el funcionamiento de instancias internas de evaluación institucional, que tendrán por objeto analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de sus funciones, así como sugerir medidas para su mejoramiento. Las autoevaluaciones se complementarán con evaluaciones externas, que se harán como mínimo cada seis (6) años, en el marco de los objetivos definidos por cada institución. Abarcará las funciones de docencia, investigación y extensión y, en el caso de las instituciones universitarias nacionales, también la gestión institucional. Las evaluaciones externas estarán a cargo de la Coneau o entidades privadas constituidas con ese fin, conforme se prevé en el artículo 45. En ambos casos, se hará con la participación de pares académicos de reconocida competencia. Las recomendaciones para el mejoramiento institucional que surjan de las evaluaciones tendrán carácter público.</p> <p>En los artículos siguientes se establecen los requisitos para las entidades privadas de evaluación y acreditación (artículo 45), las funciones de la Coneau (artículo 46) y su composición (artículo 47).</p>
--	--

► Cuadro 1: Normas y contenido principal resumido (cont.)

Norma	Principales características
<p>Ley N° 25.152/1999</p> <p>de Administración de los Recursos Públicos</p>	<p>Establece las medidas a las cuales se deberán ajustar los poderes del Estado Nacional para la administración de los recursos públicos. Crea el Fondo Anticíclico Fiscal. Instituye el Programa de Evaluación de la Calidad del Gasto.</p>
<p>Ley N° 25.188/1999</p> <p>de Ética en el ejercicio de la Función Pública</p>	<p>Establece deberes y pautas de comportamiento ético para todas las personas que se desempeñan en la función pública.</p>
<p>Decreto PEN N° 17/2000</p> <p>de Modernización del Estado</p>	<p>Trata la consolidación de la modernización y la transparencia de la actividad estatal. Identifica al mejoramiento de la calidad institucional del Estado como uno de los pilares sobre los que se asienta la sustentabilidad de las políticas públicas.</p>
<p>Decreto PEN N° 229/2000</p> <p>de Creación del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano</p>	<p>Crea el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano (PCCC) con el objeto de instrumentar acuerdos de servicio por parte de los organismos públicos prestadores directos y donde se transparenten las condiciones y modalidades operativas de las prestaciones así como los derechos que, con relación al tema, asisten a los ciudadanos. Fija el establecimiento de un sistema de evaluación y monitoreo del cumplimiento de los estándares en los organismos involucrados.</p>

<p>Decreto PEN N° 677/2001</p>	<p>Establece el régimen de transparencia de la oferta pública.</p>
<p>Ley N° 25.467/2001</p> <p>del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación</p>	<p>Establece objetivos de la política científica y tecnológica nacional, responsabilidades del Estado Nacional, estructura del sistema, planificación, financiamiento de las actividades de investigación y desarrollo y evaluación de las mismas.</p>
<p>Decreto PEN N° 357/2002</p> <p>de Creación del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales</p>	<p>Crea el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (CNCPS) en el ámbito de la Presidencia de la Nación, con el objeto de constituir un espacio de planificación y coordinación de la política social nacional para mejorar la gestión de gobierno, mediante la formulación de políticas y la definición de cursos de acción coordinados e integrales, optimizando la asignación de los recursos.</p>
<p>Decreto PEN N° 636/2002</p> <p>de Creación del Sistema Unificado de Información Social y Tributaria</p>	<p>Crea, en el ámbito del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales de la Presidencia de la Nación, el Sistema Unificado de Información Social y Tributaria (Suist) que comprende: el Sistema de Identificación Tributario y Social (Sintys), el Sistema de Información, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales (Siempre) y el Centro Nacional de Organizaciones Comunitarias (Cenoc).</p>

► Cuadro 1: Normas y contenido principal resumido (cont.)

Norma	Principales características
Resolución JGM N° 203/2002	Establece el régimen de funcionamiento del Cuerpo de Administradores Gubernamentales. Dispone la puesta en funcionamiento del Consejo de Evaluación de los Administradores Gubernamentales.
Ley N° 25.675/2002 General de Ambiente	<p>Entre los instrumentos de la política y la gestión ambiental que se enuncian en su artículo 8 figura la evaluación de impacto ambiental. En referencia con ello los siguientes artículos establecen ciertos requerimientos:</p> <p>Artículo 11. Toda obra o actividad que, en el territorio de la Nación, sea susceptible de degradar el ambiente, alguno de sus componentes, o afectar la calidad de vida de la población, en forma significativa, estará sujeta a un procedimiento de evaluación de impacto ambiental, previo a su ejecución.</p> <p>Artículo 12. Las personas físicas o jurídicas darán inicio al procedimiento con la presentación de una declaración jurada, en la que se manifieste si las obras o actividades afectarán el ambiente. Las autoridades competentes determinarán la presentación de un estudio de impacto ambiental, cuyos requerimientos estarán detallados en ley particular y, en consecuencia, deberán realizar una evaluación de impacto ambiental y emitir una declaración de impacto ambiental en la que se manifieste la aprobación o rechazo de los estudios presentados.</p> <p>Artículo 13. Los estudios de impacto ambiental deberán contener, como mínimo, una descripción detallada del proyecto de la obra o actividad a realizar, la identificación de las consecuencias sobre el ambiente y las acciones destinadas a mitigar los efectos negativos.</p>

	<p>Artículo 18. Las autoridades serán responsables de informar sobre el estado del ambiente y los posibles efectos que sobre él puedan provocar las actividades antrópicas actuales y proyectadas. El Poder Ejecutivo, a través de los organismos competentes, elaborará un informe anual sobre la situación ambiental del país que presentará al Congreso de la Nación. El referido informe contendrá un análisis y evaluación sobre el estado de la sustentabilidad ambiental en lo ecológico, económico, social y cultural de todo el territorio nacional.</p>
<p>Decreto PEN N° 1172/2003</p> <p>de Acceso a la Información Pública</p>	<p>Garantiza el principio de publicidad de los actos de Gobierno y el derecho de acceso a la información pública. Fortalece así la relación entre el Estado y la Sociedad Civil para concretar las reformas institucionales necesarias para una democracia legítima, transparente y eficiente. Regula el derecho de toda persona a requerir, consultar y recibir información por parte del Poder Ejecutivo Nacional, teniendo como premisas la elaboración de una sólida fundamentación, la simplicidad y claridad conceptual y el respeto de los estándares internacionales en la materia.</p>
<p>Decreto PEN N° 1.086/05</p> <p>Plan Nacional contra la Discriminación</p>	<p>Aprueba el documento titulado <i>Hacia un Plan Nacional contra la Discriminación - La Discriminación en Argentina. Diagnóstico y Propuestas</i>. Encomienda al Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI) la coordinación de la ejecución de las propuestas contenidas en el documento mencionado.</p>

► Cuadro 1: Normas y contenido principal resumido (cont.)

Norma	Principales características
<p>Ley N° 26.206/2006</p> <p>de Educación Nacional</p>	<p>Regula el ejercicio del derecho de enseñar y aprender consagrado por el artículo 14 de la Constitución Nacional y los tratados internacionales incorporados a ella.</p> <p>En el Título VI: <i>La calidad de la educación. Capítulo I</i>, en el artículo 85 se establece que se implementará una política de evaluación concebida como instrumento de mejora de la calidad de la educación. En el Capítulo III denominado <i>Información y Evaluación del Sistema Educativo</i>, varios artículos refieren a la evaluación. En el artículo 94 se establece que el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología tendrá la responsabilidad principal en el desarrollo e implementación de una política de información y evaluación continua y periódica del sistema educativo. Para que produzca insumos para la toma de decisiones tendiente al mejoramiento de la calidad de la educación, la justicia social en la asignación de recursos, la transparencia y la participación social. El artículo 96 fija que la política de información y evaluación se concertará en el ámbito del Consejo Federal de Educación. El artículo 97 determina que se harán públicos los datos e indicadores que contribuyan a facilitar la transparencia, la buena gestión de la educación y la investigación educativa. Las acciones de Evaluación de la Calidad Educativa de la Diniece, se inscriben en el marco de la Ley de Educación Nacional N° 26.206, en los artículos N° 84, 85 d, 94, 95, 96, 97 y en las funciones establecidas en el Plan Nacional de Evaluación de la Calidad Educativa, para el período 2010-2020, aprobado por el Consejo Federal de Educación.</p>

<p>Ley N° 26.338/2007</p> <p>de Ministerios</p>	<p>Establece competencias y atribuciones en las 11 jurisdicciones ministeriales (de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, de Defensa, De Economía y Producción, de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos, de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, de Desarrollo Social, de Salud, de Educación, de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva). Se incluye el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.</p>
<p>Decreto PEN N° 21/2007</p>	<p>Modifica el Decreto N° 357/2002 y sus modificatorios, a fin de reordenar las responsabilidades de distintas áreas del PEN.</p> <p>Específicamente en el artículo XXII en relación con el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, esta establece los siguientes objetivos para la Subsecretaría de Evaluación Institucional:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y supervisar la aplicación de criterios y procedimientos para una evaluación institucional del sector de ciencia, tecnología e innovación productiva. 2. Promover, financiar y velar por la realización de las evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de objetivos y uso de recursos, los procesos institucionales y de gestión y los resultados obtenidos por parte de los organismos de promoción. 3. Evaluar la calidad y pertinencia de la producción de las instituciones del sistema, así como también su vinculación con sectores sociales y productivos.

► Cuadro 1: Normas y contenido principal resumido (cont.)

Norma	Principales características
	<p>4. Efectuar el seguimiento de los fondos extrapresupuestarios originados en contratos celebrados con entidades públicas o privadas, empresas o personas físicas, por la realización de trabajos de carácter científico, asesoramiento técnico, cursos, derechos de propiedad intelectual o industrial y donaciones. Siempre que dichos fondos sean destinados a la ejecución de programas y proyectos científicos o tecnológicos específicos, o a la realización de los trabajos mencionados anteriormente.</p>
<p>Ley N° 26.363/2008 de Seguridad Vial</p>	<p>Crea el Observatorio de Seguridad Vial en la Agencia Nacional de Seguridad Vial. Reglamentada por el decreto 1716/2008. En el Anexo VII artículo 18 se establece la conformación y operatividad de dicho Observatorio definiendo en el mismo su misión y sus alcances en relación con la formulación de evaluaciones y sugerencia de políticas (entre otros).</p>
<p>Decreto PEN N° 1716/2008</p>	<p>Aprueba la reglamentación de la Ley Nacional de Tránsito y Seguridad Nacional N° 26.363. En el Anexo VII artículo 1 se establece la conformación y la operatividad del Observatorio de Seguridad Vial.</p>

<p>Resolución Ministerio de Salud N° 58/2009</p> <p>Creación de la Unidad de Coordinación, Ejecución y Evaluación de Tecnologías Sanitarias</p>	<p>Crea la Unidad con el objetivo de coordinar iniciativas y producir de la manera más eficiente, la más alta calidad de información científica sobre la efectividad, los costos y el impacto global de las tecnologías sanitarias.</p>
<p>Ley N° 26.485/2010</p> <p>de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres</p>	<p>Crea el Observatorio de la Violencia contra las Mujeres (artículos 12, 13 y 14). Este observatorio está destinado al monitoreo, recolección, producción, registro y sistematización de datos e información sobre la violencia contra las mujeres.</p>
<p>Decreto PEN N° 919/2010 (junio)</p> <p>Créase el Ministerio de Turismo</p>	<p>Modificación de la Ley de Ministerios. Creación del Ministerio de Turismo. Siendo entonces 14 jurisdicciones (del Interior, de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, de Defensa, de Economía y Finanzas Públicas, de Industria, de Agricultura, Ganadería y Pesca, de Turismo, de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos, de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, de Desarrollo Social, de Salud, de Educación, de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva).</p>

► Cuadro 1: Normas y contenido principal resumido (final)

Norma	Principales características
Decreto PEN N° 1993/2010 (diciembre)	Créase el Ministerio de Seguridad. Modificación de la Ley de Ministerios. Siendo entonces 15 jurisdicciones (del Interior, de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, de Defensa, de Economía y Finanzas Públicas, de Industria, de Agricultura, Ganadería, y Pesca, de Turismo, de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, de Justicia y Derechos Humanos, de Seguridad, de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, de Desarrollo Social, de Salud, de Educación, de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva).
Resolución JGM N° 416/2013	Crea el Programa de Evaluación de Políticas Públicas (Pepp) con el objetivo de institucionalizar y mejorar la evaluación del sector público.
Resolución JGM N° 538/2013 de creación del Portal Nacional de Datos Públicos	Para facilitar el acceso a la información pública, promover la transparencia activa del gobierno y proveer servicios de excelencia, crea el Portal Nacional de Datos Públicos que contendrá información general del Estado Nacional o de cualquiera de los adherentes al Sistema Nacional de Datos Públicos.
Resolución del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva N° 813/13	Creación del Programa Nacional de Evaluación y fortalecimiento de Programas de Ciencia, Tecnología e Innovación (Pronep) de acuerdo a objetivos y líneas de acción detalladas en la misma.

<p>Decreto PEN N° 641/2014</p>	<p>Actualiza Ley de Ministerios (texto ordenado por Decreto N° 438 del 12 de marzo de 1992), y sus modificatorias. Se incluye al Ministerio de Cultura siendo así 16 ministerios (del Interior y Transporte, de Relaciones Exteriores y Culto, de Defensa, de Economía y Finanzas Públicas, de Industria, de Agricultura, Ganadería y Pesca, de Turismo, de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, de Justicia y Derechos Humanos, de Seguridad, de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, de Desarrollo Social, de Salud, de Educación, de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, de Cultura).</p>
---	---

Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse ha sido abundante la normativa general y específica referida al control, seguimiento y evaluación y al ejercicio de la función pública en la Administración Pública Nacional. Por otra parte, aunque no ha sido objeto de esta investigación, se encontró en el período estudiado una fuerte presencia de proyectos de ley relacionados con la evaluación en el ámbito parlamentario. Estos aspectos evidencian un interés por institucionalizar prácticas evaluativas y de monitoreo.

► Estructuras y dispositivos

En relación con los organismos de la APN relacionados con la función evaluación, construimos una definición propia de «estructura» y «dispositivo» de evaluación. Entendemos como estructura organizacional a la configuración y distribución de funciones y responsabilidades atribuidas a diversos cargos con el propósito de garantizar una división racional del trabajo y

organizar el desempeño por equipos. Al decir de Koontz y Weirich (1998) «una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados». El organigrama representa las posiciones y el flujo de autoridad formal entre ellas (Mintzberg, 1984). En el mismo se muestran diversas estructuras más pequeñas que forman parte de la gran estructura organizacional. En esta línea, cuando hablamos de estructuras de la APN nos referimos a las secretarías, las subsecretarías, las direcciones nacionales, generales y simples y los departamentos.

En cuanto a los dispositivos –como definíamos en la introducción– los consideramos como mecanismos o unidades menores que dependen de determinadas estructuras y concentran funciones específicas de seguimiento y evaluación. En concreto se trata de programas, sistemas de seguimiento, sistemas de indicadores, observatorios, portales, operativos de relevamientos con fines evaluativos, entre otros.

El Cuadro 2 muestra la composición de las estructuras y los dispositivos en cada una de las jurisdicciones de la APN que asumen responsabilidades y realizan acciones en materia de seguimiento y evaluación. Las mismas se presentan en la siguiente sucesión: Presidencia de la Nación, Jefatura de Gabinete de Ministros (JGM) y, por último, los ministerios en orden alfabético¹.

1 Se adopta la denominación de las estructuras según el sitio Mapa del Estado: <http://www.sgp.gob.ar/dno/sitio/index.htm>. Consultado durante 2014 y 2015.

► Cuadro 2: Síntesis de estructuras y dispositivos de seguimiento y evaluación en la APN

Jurisdicción	Estructuras	Dispositivos
Presidencia de la Nación	<ul style="list-style-type: none"> ► Secretaría General. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría General. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección General de Acción de Gobierno. <ul style="list-style-type: none"> · Dirección de Estudios Políticos y Monitoreo. - Dirección General de Programas de Gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Observatorio de Discriminación en Radio y Televisión (2006).
	<ul style="list-style-type: none"> ► Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (CNCPS). <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional del Sistema de Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Observatorio Nacional del Deporte y Actividad Física (2014). - Observatorio de Violencia contra las Mujeres (2009). - Objetivos de Desarrollo del Milenio (2003-2015).

► Cuadro 2: Síntesis de estructuras y dispositivos de seguimiento y evaluación en la APN (cont.)

Jurisdicción	Estructuras	Dispositivos
<p>Jefatura de Gabinete de Ministros</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Secretaría de Evaluación Presupuestaria. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Evaluación del Presupuesto Nacional. » Subsecretaría de Evaluación de Proyectos con Financiamiento Externo. ▶ Secretaría de Integración Nacional. ▶ Secretaría de Gabinete y Coordinación Administrativa. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Gestión y Empleo Público. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional Alterna del Proyecto de Modernización de Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de Evaluación de Políticas Públicas (2013). - Programa de Apoyo a la Implementación de la Gestión por Resultados (2010). - Programa Carta Compromiso con el Ciudadano (2000). - Observatorio del Empleo Público (2011). - Observatorio de la Negociación Colectiva en el sector público (2008). - Observatorio de Políticas Públicas del Cuerpo de Administradores Gubernamentales (2002). - Observatorio Nacional para la Gestión de Residuos Sólidos Urbanos (2002). - Sistema Integral de Seguimiento y Evaluación de la Gestión (2009). - Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal (1993). - Portal de Datos Públicos (2013).

<p>Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Agricultura. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Producción Agrícola y Forestal. - Dirección Nacional de Información y Mercados. » Subsecretaría de Lechería. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Planificación Estratégica Sectorial. <ul style="list-style-type: none"> · Dirección de Implementación de Estrategia Sectorial. » Subsecretaría de Pesca y Acuicultura. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Coordinación Pesquera. » Subsecretaría de Ganadería. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Estudios y Análisis Económico del Sector Pecuario. ▶ Secretaría de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Ejecución de Programas para la Agricultura Familiar. ▶ Secretaría de Coordinación Política, Institucional y Emergencia Agropecuaria. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Coordinación Política. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Gestión y Análisis de Políticas Ministeriales. 	<p>No se identificaron en el relevamiento realizado.</p>
--	--	--

► Cuadro 2: Síntesis de estructuras y dispositivos de seguimiento y evaluación en la APN (cont.)

Jurisdicción	Estructuras	Dispositivos
<p>Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (cont.)</p>	<p>» Subsecretaría de Coordinación Institucional. - Dirección Nacional de Relaciones Parlamentarias e Interministeriales. - Dirección Nacional de Juventud Rural.</p> <p>Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) (descentralizado).</p>	
<p>Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva</p>	<p>► Secretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. » Subsecretaría de Estudios y Prospectiva. - Dirección Nacional de Estudios.</p> <p>► Secretaría de Articulación Científicotecnológica. » Subsecretaría de Evaluación Institucional. - Dirección Nacional de Programas y Proyectos. - Dirección Nacional de Objetivos y Procesos Institucionales.</p> <p>Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (desconcentrado)</p>	<p>- Programa de Evaluación y Fortalecimiento de Programas de Ciencia, Tecnología e Innovación (2013). - Programa de Evaluación Institucional. - Sistema Integrado de indicadores de ciencia y tecnología.</p>

Ministerio de Cultura	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Secretaría de Coordinación y Control de Gestión. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección General de Tecnologías y Sistemas. · Dirección de Mesa de Entradas y Despacho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Información Cultural de la Argentina (2005).
Ministerio de Defensa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Secretaría de Estrategias y Asuntos Militares. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Formación. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección General de Instituto Universitario de las Fuerzas Armadas. - Escuela de Defensa Nacional. » Subsecretaría de Asuntos Internacionales de la Defensa. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección General de Cooperación para el Mantenimiento de la Paz. » Subsecretaría de Planeamiento Estratégico y Política Militar. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección General de Planeamiento y Estrategia. - Dirección General de Asuntos Militares. 	<p>No se identificaron en el relevamiento realizado.</p>

► Cuadro 2: Síntesis de estructuras y dispositivos de seguimiento y evaluación en la APN (cont.)

Jurisdicción	Estructuras	Dispositivos
Ministerio de Defensa (cont.)	<ul style="list-style-type: none"> ► Secretaría de Ciencia, Tecnología y Producción para la Defensa. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Gestión de Medios y Planificación para la Defensa. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección General de Inversiones. » Subsecretaría de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico. » Subsecretaría de Coordinación Administrativa. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección General de Análisis y Evaluación Institucional (dependiendo del Ministro). 	
Ministerio de Desarrollo Social	<ul style="list-style-type: none"> ► Secretaría de Coordinación y Monitoreo Institucional. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Coordinación, Monitoreo y Logística. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección General de Recursos Humanos y Organización. · Dirección de Gestión y Monitoreo. » Subsecretaría de Comercialización de la Economía Social. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Fomento del Monotributo Social. ► Secretaría de Gestión y Articulación Institucional. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Abordaje Territorial. 	<p>No se identificaron en el relevamiento realizado.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Desarrollo Institucional e Integración Federal. 	
Ministerio de Economía y Finanzas Públicas	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Coordinación Económica y Mejora de la Competitividad. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Inversión Pública. - Dirección Nacional de Competitividad. » Subsecretaría de Planificación Económica. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Desarrollo Sectorial. - Dirección Nacional de Desarrollo Regional. » Subsecretaría de Programación Macroeconómica. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Política Macroeconómica. - Dirección Nacional de Preinversión. - Dirección Nacional de Proyectos con Organismos Internacionales de Crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de Fortalecimiento Institucional Provincial y de Gestión Financiera (Profip II) Desde 2013. - Sistema de Seguimiento físico-financiero (Ssf). - Sistema de Indicadores de Desarrollo Provincial (Sidep). (2010) - Sitio del Ciudadano.

► **Cuadro 2: Síntesis de estructuras y dispositivos de seguimiento y evaluación en la APN (cont.)**

Jurisdicción	Estructuras	Dispositivos
Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (cont.)	<ul style="list-style-type: none"> ► Secretaría de Hacienda. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Presupuesto. <ul style="list-style-type: none"> - Oficina Nacional de Evaluación del Presupuesto. · Dirección de Evaluación Presupuestaria. » Subsecretaría de Relación con las Provincias. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las Provincias. ► Secretaría de Comercio. <p>Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec) (desconcentrado).</p>	
Ministerio de Educación	<ul style="list-style-type: none"> ► Secretaría de Educación. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Planeamiento Educativo. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Planeamiento Educativo. - Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa (Diniece). ► Secretaría de Políticas Universitarias. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Gestión y Coordinación de Políticas Universitarias. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Presupuesto e Información Universitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Operativos Nacionales de Evaluación. - Estudios Internacionales de Evaluación. - Programa Internacional para la Evaluación de los Estudiantes. - Sistema Nacional de Indicadores Educativos. - Evaluaciones institucionales y de proyectos institucionales. - Acreditaciones. - Reconocimientos.

	Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (Coneau) (descentralizada).	
Ministerio de Industria	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Secretaría de Industria. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Industria. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Industria. - Dirección Nacional de Política Comercial. - Dirección Nacional de Gestión Comercial Externa. <ul style="list-style-type: none"> · Dirección de Importaciones. · Dirección de Promoción de Exportaciones. ▶ Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Programas y Proyectos. 	No se identificaron en el relevamiento realizado.
Ministerio del Interior y Transporte	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Secretaría de Asuntos Municipales. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de la Gestión Municipal. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Capacitación Municipal. - Dirección Nacional de Relación con los Municipios. ▶ Secretaría del Interior. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección General del Archivo General de la Nación. 	- Observatorio de la Seguridad Vial (2008).

► **Cuadro 2: Síntesis de estructuras y dispositivos de seguimiento y evaluación en la APN (cont.)**

Jurisdicción	Estructuras	Dispositivos
<p>Ministerio del Interior y Transporte (cont.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ► Secretaría de Transporte. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Transporte Aerocomercial. <ul style="list-style-type: none"> · Dirección de Planeamiento y Control de Gestión de Actividades Aerocomerciales. » Subsecretaría de Puertos y Vías Navegables. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Puertos, Departamento de Fiscalización y Estadística. - Dirección Nacional de Vías Navegables. » Subsecretaría de Transporte Ferroviario. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional. <ul style="list-style-type: none"> · Dirección de Operación y Control de Transporte Ferroviario. 	
<p>Ministerio de Justicia y Derechos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ► Secretaría de Justicia. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Relaciones con el Poder Judicial y Asuntos Penitenciarios. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Cooperación Internacional Jurídica y en Sistemas Judiciales, Departamento de Normativa Internacional. - Dirección Nacional de Relaciones con el Poder Legislativo. 	<p>No se identificaron en el relevamiento realizado.</p>

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Acceso a la Justicia. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Obras y Mantenimiento Penitenciario. - Dirección Nacional de Mediación y Métodos Participativos de Resolución de Conflictos, Departamento de Registros. - Dirección Nacional de Mediación y Métodos Participativos de Resolución de Conflictos, Departamento de Resolución de Conflictos. - Dirección Nacional de Promoción y Fortalecimiento para el Acceso a la Justicia, Departamento de Atención. - Dirección Nacional de Promoción y Fortalecimiento para el Acceso a la Justicia, Departamento de Organización Regional y Articulación. » Subsecretaría de Infraestructura Penitenciaria. ► Secretaría de Derechos Humanos. | |
|---|--|

► Cuadro 2: Síntesis de estructuras y dispositivos de seguimiento y evaluación en la APN (cont.)

Jurisdicción	Estructuras	Dispositivos
<p>Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ► Secretaría de Obras Públicas. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Recursos Hídricos. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Proyectos y Obras Hídricas. <ul style="list-style-type: none"> · Dirección de Proyectos Hidráulicos. · Dirección de Obras. » Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Políticas Habitacionales. - Dirección Nacional de Infraestructura Social. - Dirección Nacional de Coordinación de Políticas y Programas Habitacionales. <ul style="list-style-type: none"> · Dirección de Programas para la Emergencia. ► Secretaría de Minería. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Minería. <ul style="list-style-type: none"> · Dirección de Inversiones y Normativa Minera. - Dirección Nacional de Planificación Estratégica Regional. ► Secretaría de Energía. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección General de Cooperación y Asistencia Financiera. » Subsecretaría de Energía Eléctrica. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Prospectiva. - Dirección Nacional de Promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma de identificación de problemáticas (2014).

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Combustibles. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Exploración, Producción y Transporte de Hidrocarburos. <ul style="list-style-type: none"> · Dirección de Exploración y Producción. ▶ Secretaría de Comunicaciones. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Políticas, Tecnologías y Regulaciones. » Subsecretaría de Coordinación y Control de Gestión. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección General de Coordinación Institucional. - Dirección General de Recursos Humanos y Organización. - Dirección General de Administración. · Dirección de Contabilidad y Finanzas. · Dirección de Presupuesto. » Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Planificación de la Integración Territorial Internacional. ~ Unidad de Coordinación de Programas y Proyectos con Financiamiento Externo (depende del Ministro). | |
|--|--|

► Cuadro 2: Síntesis de estructuras y dispositivos de seguimiento y evaluación en la APN (cont.)

Jurisdicción	Estructuras	Dispositivos
<p>Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ► Secretaría de Relaciones Económicas Internacionales. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Integración Económica Latinoamericana y Mercosur. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional Centro de Economía Internacional. - Dirección Nacional de Mercosur. <ul style="list-style-type: none"> · Dirección de Asuntos Institucionales del Mercosur. » Subsecretaría de Desarrollo de Inversiones y Promoción Comercial. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Estrategia de Promoción de Inversiones y Comercio. <ul style="list-style-type: none"> · Dirección de Inteligencia de Inversiones. - Dirección Nacional de Promoción Económica Internacional. <ul style="list-style-type: none"> · Dirección de Promoción de Inversiones. · Dirección de Promoción de Exportaciones. ► Secretaría de Relaciones Exteriores. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Política Exterior. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección General de Política Exterior. - Dirección General de Asuntos Ambientales. - Dirección General de Asuntos Internacionales de Drogas. 	

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">» Subsecretaría de Políticas Latinoamericanas.<ul style="list-style-type: none">- Dirección General de Política Latinoamericana.▶ Secretaría de Coordinación y Cooperación Internacional.<ul style="list-style-type: none">» Subsecretaría Legal, Técnica y Administrativa.<ul style="list-style-type: none">- Dirección General de Administración.<ul style="list-style-type: none">· Dirección de Finanzas.· Dirección de Compras y Contrataciones.· Dirección de Presupuesto.- Dirección General de Recursos Humanos y Planeamiento Organizacional. | |
|--|--|

► Cuadro 2: Síntesis de estructuras y dispositivos de seguimiento y evaluación en la APN (cont.)

Jurisdicción	Estructuras	Dispositivos
<p>Ministerio de Salud</p>	<ul style="list-style-type: none"> ► Secretaría de Políticas, Regulación e Institutos. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Políticas, Regulación y Fiscalización. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Regulación Sanitaria y Calidad en Servicios de Salud. <ul style="list-style-type: none"> · Dirección de Calidad en Servicios de Salud. » Subsecretaría de Gestión de Servicios Asistenciales. <ul style="list-style-type: none"> · Dirección de Supervisión y Monitoreo. · Dirección de Estadísticas e Información en Salud. ► Secretaría de Promoción y Programas Sanitarios. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Prevención y Control de Riesgos. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Emergencias Sanitarias. - Dirección Nacional de Prevención de Enfermedades y Riesgos. <ul style="list-style-type: none"> · Dirección de Epidemiología. » Subsecretaría de Salud Comunitaria. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Prestaciones Médicas. ► Secretaría de Determinantes de la Salud y Relaciones Sanitarias. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Relaciones Sanitarias e Investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Unidad Coordinadora de Evaluación y Ejecución de Tecnologías en Salud (2009). - Sistema Integrado de Información Sanitaria. (2007). - Sala de Situación Virtual de Salud. - Observatorio Mercosur de Sistemas de Salud (2008). - Observatorio Federal Argentino de Recursos Humanos en Salud (2000).

	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Determinantes de la Salud e Investigación. - Dirección Nacional de Relaciones Internacionales. <ul style="list-style-type: none"> · Dirección de Economía de la Salud. ▶ Secretaría de Coordinación. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Coordinación Administrativa. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección General de Administración. <ul style="list-style-type: none"> · Dirección de Programación y Control Presupuestario. - Dirección General de Recursos Humanos. 	
Ministerio de Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Secretaría de Coordinación, Planeamiento y Formación. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Gestión Administrativa. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección General de Administración. - Dirección Nacional de Recursos Humanos y Organización. ▶ Secretaría de Seguridad. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Políticas de Seguridad e Intervención Territorial. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Gestión y Bienestar del Personal de las Fuerzas Policiales y de Seguridad - Dirección Nacional de Logística. 	No se identificaron en el relevamiento realizado.

► Cuadro 2: Síntesis de estructuras y dispositivos de seguimiento y evaluación en la APN (cont.)

Jurisdicción	Estructuras	Dispositivos
<p>Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social</p>	<ul style="list-style-type: none"> ► Secretaría de Trabajo. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Relaciones Laborales. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Relaciones del Trabajo. ► Secretaría de Seguridad Social. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Políticas de la Seguridad Social. <ul style="list-style-type: none"> · Dirección de Diseño, Evaluación y Monitoreo de las Políticas de Protección Social. ► Secretaría de Empleo. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Políticas de Empleo y Formación Profesional. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Orientación y Formación Profesional. - Dirección Nacional de Promoción del Empleo. - Dirección Nacional del Servicio Federal del Empleo. » Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales. <ul style="list-style-type: none"> · Dirección de Estudios de Relaciones del Trabajo. · Dirección de Estudios y Coordinación Macroeconómicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Observatorio de Trabajo Infantil y Adolescente (2003). - Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial en la Argentina (2003). - Observatorio de la Seguridad Social (2010).

Ministerio de Turismo	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Secretaría de Turismo. <ul style="list-style-type: none"> » Subsecretaría de Calidad Turística. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Calidad Turística. <ul style="list-style-type: none"> · Dirección de Calidad. » Subsecretaría de Desarrollo Turístico. <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Desarrollo Turístico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Información y Estadística Turística. - Observatorio de Productos Turísticos. (2004).
------------------------------	---	--

En síntesis, en todos los organismos considerados se encontraron estructuras con funciones de seguimiento y evaluación con características y alcances diferentes y respaldadas por diversas normas (leyes, decretos y resoluciones). Sin embargo, no en todas ellas se encontraron dispositivos de seguimiento y evaluación. El Cuadro que sigue resume dichos hallazgos.

► **Cuadro 3: Distribución de dispositivos de seguimiento y evaluación en la APN.**

Ministerios con dispositivos de seguimiento y evaluación (9)	Ministerios en los cuáles no se hallaron dispositivos de seguimiento y evaluación (7)
<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Educación (7). - Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (5). - Ministerio de Salud (5). - Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (3). - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (3). - Ministerio de Turismo (2). - Ministerio de Cultura (1). - Ministerio del Interior y Transporte (1). - Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios (1). 	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. - Ministerio de Defensa. - Ministerio de Desarrollo Social. - Ministerio de Industria. - Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. - Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. - Ministerio de Seguridad.

Fuente: elaboración propia

Finalmente, hemos observado que -en la normativa- la función de evaluación aparece profusamente en numerosas estructuras. Esto, sin embargo, no implica que necesariamente la función se ejerza.

► Una mirada desde los Informes de evaluación

En el desarrollo del trabajo realizado se accedió a 94 informes de evaluación disponibles en Internet¹ correspondientes al período estudiado. La reflexión que incluimos a continuación está basada en el análisis de dichos informes según la guía elaborada para tal fin².

- **Sobre su existencia y distribución**

Es necesario señalar que en los Ministerios de Cultura, Defensa, Industria, Interior y Transporte, Justicia y Derechos Humanos, Relaciones Exteriores y Culto y Seguridad que contaban con estructuras con responsabilidades de seguimiento y evaluación, no se encontraron disponibles evaluaciones (al menos en lo que respecta al acceso en la web). Si retomamos el Cuadro 3, podemos vincular la disposición de evaluaciones en relación con estructuras y dispositivos existentes.

1 Ver en el Anexo III el listado de informes de evaluaciones analizadas.

2 Ver el Anexo I la guía para la sistematización de los informes de evaluaciones para la matriz de análisis.

► Cuadro 4: Dispositivos de seguimiento y evaluación y disponibilidad de informes de evaluación en Internet por ministerio (en orden alfabético)

Ministerios con dispositivos de seguimiento y evaluación	Disponibilidad de informes	Ministerios en los cuales no se hallaron dispositivos de seguimiento y evaluación	Disponibilidad de informes
Educación	Sí	Agricultura, Ganadería y Pesca	Sí
Economía y Finanzas Públicas	Sí	Defensa	No
Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	Sí	Desarrollo Social	No
Cultura	No	Industria	No
Interior y Transporte	No	Justicia y Derechos Humanos	No
Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios	Sí	Relaciones Exteriores y Culto	No
Salud	Sí	Seguridad	No
Trabajo, Empleo y Seguridad Social	Sí		
Turismo	Sí		

Fuente: elaboración propia

El análisis del conjunto de estos documentos permitió visualizar un aumento progresivo de las evaluaciones en el período estudiado. De aquellas en las que se halló especificada la fecha de realización (45% del total analizado) encontramos 4 entre 2003 y 2007, 16 entre 2008 y 2011 y 22 entre 2012 y 2015.

- **Sobre los propósitos**

En la mayoría de los casos, el propósito de las evaluaciones fue la mejora de la gestión. Ello resulta coherente con que los solicitantes de las mismas fueran las autoridades de las jurisdicciones y gestores de los propios programas y con que los equipos estuviesen integrados con evaluadores de las propias áreas de seguimiento y evaluación de los organismos. Podría ser también una explicación de la preeminencia que hallamos de evaluaciones realizadas durante la implementación de los programas.

Este enfoque en la gestión, la composición de los equipos, la solicitud de las evaluaciones en general por las propias autoridades de los organismos responsables de la ejecución de las intervenciones y sus gestores, podría justificar que prevalecieran los criterios del nivel gestor (eficacia, eficiencia, sostenibilidad, implementación, cobertura, complementariedad, racionalidad y coherencia) sobre los del nivel político (apertura, participación, empoderamiento, responsabilidad, alineamiento, transparencia, equidad y cohesión).

- **Sobre los evaluadores**

Predominaban las evaluaciones externas. Dentro de estas hay una importante contribución por parte de las evaluaciones de organismos de ciencia y técnica y de la función de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) que requieren de evaluadores externos. En las evaluaciones externas, se encontró una preponderancia en la participación como evaluadores de universidades nacionales seguida por la de consultoras privadas (tanto nacionales e internacionales, aunque estas últimas en menor medida).

- **Sobre el diseño**

Las evaluaciones con uso de técnicas cualitativas fueron predominantes (50). En segundo lugar, hallamos una combinación de las cualitativas y las cuantitativas (23). En menor medida, las estrictamente cuantitativas (21). Entre estas últimas se destacó la utilización de técnicas econométricas (7) aplicadas a la evaluación del impacto de las políticas de trabajo y empleo, aunque también, en algunos programas de protección social. Lo hallado pone en cuestión la aseveración reiterada en distintos foros sobre la preeminencia de las evaluaciones cuantitativas y, dentro de estas, de las econométricas.

- **Sobre el enfoque de derechos**

En el conjunto de las evaluaciones se encontró, relacionado con lo anterior, la frecuente inclusión de los distintos actores de las intervenciones en las evaluaciones, la preocupación manifestada por los resultados de las intervenciones en relación con el bienestar de los destinatarios y la reiterada enunciación del interés por la rendición de cuentas a la ciudadanía. En algunas de ellas, principalmente en los sectores educación y salud, hallamos menciones concretas al enfoque de derechos.

- **Sobre el formato y contenido**

Las evaluaciones analizadas tuvieron tanto formatos estandarizados según lineamientos de larga data (por ejemplo los de la Coneau para la evaluación institucional 2016, 2011, 1997), como basados en nuevas guías (tales como las del PEI¹ y Pronep² de evaluación de la función I+D+i de 2015), manuales (Siempre, 1994) y con formato *ad hoc*.

En relación con el contenido, notamos que, no en todos los casos hay una explicitación de los juicios valorativos (y su construcción) y de las recomendaciones. Si considerásemos la

1 Programa de Evaluación Institucional (PEI).

2 Programa Nacional de Evaluación y Fortalecimiento de los Programas de Ciencia, Tecnología e Innovación (Pronep).

estructuración para las evaluaciones de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (Aeval) de España (2010, 2015) no deberían estar ausentes en ningún informe tanto los juicios de valor como tampoco las recomendaciones.

- **Sobre la oportunidad, la comunicación, la apropiación y el uso**

Observamos una generalizada falta de identificación del organismo solicitante, del encargo de la evaluación, de la fecha de solicitud y de la realización de las evaluaciones. Asimismo, sobre las audiencias, las instancias de presentación de los hallazgos y de las recomendaciones. Esto podría sugerir que la comunicación de los hallazgos y recomendaciones no es una preocupación presente en las evaluaciones. Estas ausencias plantean algunas dudas respecto de su oportunidad y, en consecuencia, de su utilización.

El uso de la evaluación supone que la emisión de juicios valorativos, resultantes de un proceso de indagación sistemática, contribuye a la mejora de la gestión de las políticas públicas. Ahora bien, dicha mejora no se concreta sin una apropiación del conocimiento por parte de los involucrados (Neirrotti, 2015). A su vez, la misma depende, en gran medida, de la comunicación de los resultados a los distintos actores y de la permanente de construcción de significado del conocimiento que se genera para que alcance un nivel adecuado.

- **Consideraciones sobre la rigurosidad y la ética**

Es responsabilidad del/los evaluador/es emplear metodologías rigurosas y hacerlo con atención a principios éticos en todas sus etapas. En tal sentido, en primer lugar, llama la atención la ausencia de alusión a la validez y la confiabilidad de los instrumentos utilizados y a la administración de los mismos. En segundo término, tampoco se ha observado la explicitación de aspectos relacionados con el resguardo de los derechos de las

personas, del anonimato, de la privacidad y de la confidencialidad en el uso de la información obtenida. En tercer término, en ninguna de las evaluaciones a las que se accedió se menciona la forma de tratar los conflictos de interés, las motivaciones y el modo en el cual los distintos actores interpretan los valores del programa u organismo que se evalúa. En particular, si bien no todo lo que acontece en el proceso evaluativo queda plasmado en el documento de la evaluación, es notable que en ninguno de ellos se haga referencia a situaciones de conflicto y a la discusión sobre cómo los valores, las suposiciones, los marcos teóricos, etc., influirán en las interpretaciones y cómo se tratarán, siendo que suelen estar presentes en mayor o menor medida tanto en el planteamiento como en la implementación de las evaluaciones. La adecuada gestión de esas situaciones se convierte en una cuestión prioritaria.

En los estándares para la evaluación en América Latina y el Caribe de la Relac³, estos aspectos aparecen tratados en la dimensión 1: «Evaluación rigurosa» y la dimensión 3: «Evaluación conducida de acuerdo con principios éticos y jurídicos».

En la primera dimensión, previo al desarrollo de los estándares, se especifica:

«El empleo de una metodología rigurosa refiere a procedimientos que permiten determinar con precisión y exactitud los hechos observados que son materia de análisis, y que permite mostrar evidencias de las afirmaciones que se formulan en el informe de la evaluación». (Rodríguez Bilela y col., 2016, p.12).

En la tercera dimensión se señala:

«Esta dimensión asegura que el proceso de evaluación sea transparente y legítimo, garantizando que los derechos y responsabilidades de quienes toman parte en el

³ Relac: Red Latinoamericana de Sistematización, Seguimiento y Evaluación.

mismo sean reconocidos y respetados. Garantiza también que los procedimientos que se sigan durante el desarrollo de la evaluación no afecten los derechos o la integridad de los participantes, ya sea como integrantes de alguna institución o pertenecientes a las comunidades». (Rodríguez Bilela y col., 2016, p.20).

La Asociación Americana de Evaluación (AAE) también considera estos temas específicamente en sus *Principios Guía para los Evaluadores: A (Indigación sistemática) y C (Integridad)*⁴. Particularmente, en el Principio A se plantea la adhesión a los más altos estándares técnicos en reacción con los métodos usado; la exploración con los principales involucrados de las limitaciones y fortalezas de las preguntas centrales y del abordaje para responderlas; la comunicación de los mismos de modo que permitan su entendimiento, interpretación y crítica; la clara explicitación de las limitaciones de la evaluación y sus resultados; la discusión contextualmente apropiada de los valores, asunciones, teorías, métodos, resultados y análisis que afectan significativamente la interpretación de los resultados por el evaluador y, la consideración cuidadosa de las implicaciones éticas del uso de tecnologías emergentes en la práctica evaluativa. En el Principio C se aborda la honestidad y transparencia de la conducta de los evaluadores a través de la comunicación abierta de los aspectos de la evaluación considerando sus limitaciones; la explicitación de los conflictos de interés previamente a la aceptación para actuar como evaluador; el registro y comunicación de los cambios de lo inicialmente planificado, los fundamentos de tales cambios y los impactos potenciales en el alcance y resultados de la evaluación; la explicitación de los valores, perspectivas e intereses de los involucrados; la presentación precisa y transparente de los procedimientos, datos y hallazgos; la comunicación clara del abordaje de las inquietudes relacionadas con los procedimientos o actividades que puedan producir

4 Véase: <https://www.eval.org/p/cm/ld/fid=51>. Consultado 2015.

información o conclusiones de evaluación engañosas y, la explicitación del demandante de la evaluación y la/s fuente/s de apoyo financiero para la misma.

► La voz de actores técnico-políticos en los procesos evaluativos

Presentamos el análisis de las entrevistas según los ejes ya explicados en la Introducción: estructuras y dispositivos, enfoque conceptual y metodológico, cultura evaluativa y comunicación, apropiación y uso de la evaluación. Asimismo, recordamos que los informantes clave, seleccionados intencionalmente, fueron funcionarios, gestores y evaluadores.

- Estructuras y dispositivos

Se reconoció que en cada dependencia convivían diversos tipos de estructuras y dispositivos de evaluación: aquellos que son propios de una de las reparticiones como organismos internos dedicados a la evaluación y, sobre todo el seguimiento; otros que fueron constituidos a fin de responder a evaluaciones solicitadas por los organismos financiadores de las políticas; algunos que fueron configurados a partir de las motivaciones de un decisor o un equipo específico; y las estatuidas normativamente. Esta variedad hablaba de una proliferación de mecanismos de seguimiento y evaluación, y de una planificación organizacional frágil reflejada en un conjunto de superposiciones de estructuras en un mismo organismo. En todos los casos, se señaló que la articulación era escasa o nula entre las áreas de evaluación y las de seguimiento así como entre las distintas áreas con dichas funciones al interior de las jurisdicciones y con otras jurisdicciones de la APN.

Sin embargo, se identificaron ejemplos de articulación entre el seguimiento y la evaluación. Uno de ellos fue el del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social que contaba

con el Observatorio de Empleo y la Dinámica Empresarial. Este observatorio trabajaba de manera coordinada con la Dirección de Estudios Laborales y Mercado de Trabajo en la provisión de datos.

Por otro lado, se mencionó que las normas que respaldaban las estructuras y dispositivos se hallaban actualizadas y que las mismas contaban con financiamiento a partir del presupuesto nacional. Es interesante el caso del Siempro que pasó de ser co-financiado por los Bancos Mundial e Interamericano para el Desarrollo, a constituirse –en el 2007– en una Dirección Nacional con presupuesto del Estado.

Aquellos actores clave consultados que no pertenecían estrictamente a las unidades de seguimiento y evaluación, no reconocían en su ministerio ninguna área preponderante con dicho rol y hacían referencia a lo establecido en las normas. En general, sólo identificaron dicha función en los programas con financiamiento internacional.

- **Enfoque conceptual y metodológico**

Se consideraba que en la administración pública coexistían distintas concepciones de la función evaluación. Algunas la asociaban directamente a la auditoría, el control y la fiscalización. Mientras que otras la entendían como un mecanismo de aprendizaje organizacional, de mejoramiento de la gestión y de las políticas públicas. En un caso se señaló que ambas concepciones estaban intrincadas y que, en ocasiones, tenían que ver con la poca o escasa visibilidad de las recomendaciones surgidas de los mismos procesos evaluativos y su influencia en las decisiones tomadas.

En la respuesta en torno a la prevalencia de un enfoque en las evaluaciones efectuadas de las políticas públicas en el período 2003-2015, casi todos los entrevistados señalaron que se encontraban tanto estudios cuantitativos y como cualitativos

aunque, en algunos casos, apareció claramente la predominancia de lo cuantitativo.

Respecto a la inclusión del enfoque de derechos en los procesos de evaluación de políticas públicas en la APN, se identificó que algunos aspectos del mismo habían sido incorporados. Por ejemplo, tanto en Siempre como en el Ministerio de Desarrollo Social se expresó que las políticas públicas se habían implementado con la clara intención de garantizar derechos y que, por lo tanto, las evaluaciones consideraron a los destinatarios de las políticas como sujetos de derecho. Otro ejemplo fue el del Pronep del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, dónde se destacó la participación y las múltiples voces presentes en los informes de evaluación así como el camino compartido con los distintos involucrados con protagonismo en el proceso evaluativo.

- **Cultura evaluativa**

Surgió de las entrevistas una clara percepción de que el seguimiento y la evaluación se habían incorporado a la gestión y que había crecido el conocimiento y la necesidad de contar con estas funciones dentro de la APN para mejorar los procesos, los procedimientos y alcanzar buenos resultados.

Hubo coincidencia en que los principales usuarios de hallazgos y recomendaciones son los gestores de los programas y proyectos evaluados. Aunque, hay que decir que ninguno mencionó la articulación con áreas de planificación. En un caso, se comentó que si la evaluación era una actividad que debía servir para la planificación, el seguimiento y la mejora, debería existir un espacio formal para la reflexión. Espacio que, en general, no estaba contemplado en la APN urgida por las demandas de la gestión.

- **Comunicación, apropiación y uso de la evaluación**

En consonancia con lo descrito anteriormente, se se hizo una clara referencia al uso de las evaluaciones para la toma de decisiones en la gestión. Con esta afirmación no puede establecerse que no existiera tal uso pero sí, que no estarían desarrollados los mecanismos que los vinculasen y visualizacen.

En relación a la disponibilidad y acceso a informes de evaluación, se manifestó que no había un espacio en el que se pudiera recurrir a ellos. Esto evidenció un desconocimiento de la existencia del Banco de Evaluaciones de la JGM y de la posibilidad de acceso a sitios en Internet. Esta circunstancia puede esclarecer el hecho de que no identificaran situaciones en las que el análisis de los informes disponibles hubiese tenido algún reflejo en el debate interno y, menos aún, incidido en la deliberación pública.

En general, se observó una contradicción entre la publicidad de los hallazgos y las recomendaciones surgidas de las evaluaciones. Esto fue explicado por el temor latente de parte de los gestores a que los resultados influyeran negativamente en la valoración que los funcionarios y la sociedad realizan sobre el programa en cuestión. Sin embargo, se destacaron experiencias dónde las evaluaciones no sólo se publicaron sino que resultaron de consulta. En esos casos, las evaluaciones parecieron haberse convertido en aliadas de la gestión.

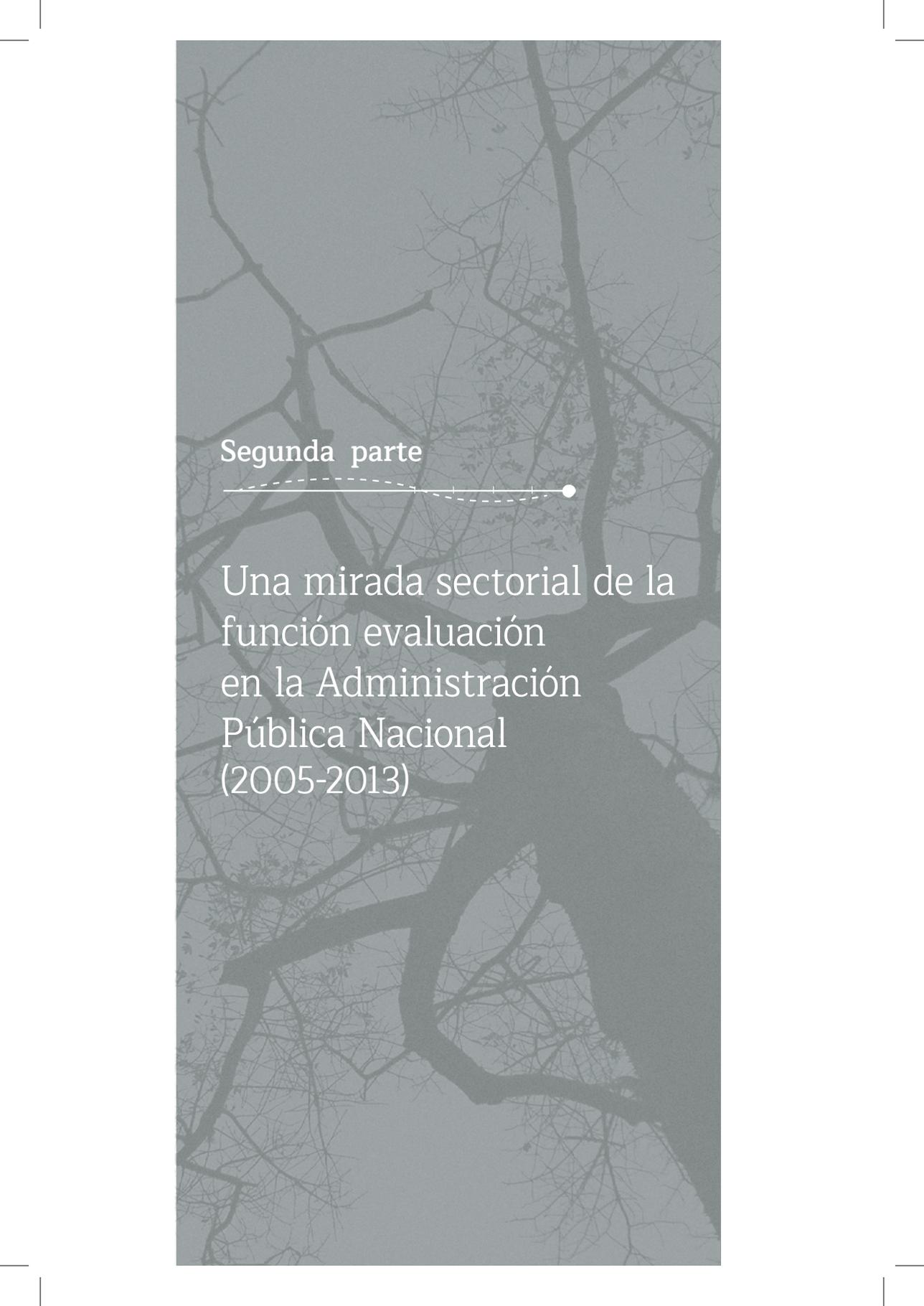
Una mirada integrada de las opiniones de los actores técnico-políticos entrevistados advierte sobre las tensiones que convivían en la práctica evaluativa. La diversidad en cuanto al desarrollo de la función evaluación en cada dependencia de la APN no sólo se expresa en las capacidades instaladas sino también respecto a la concepción e implementación de los procesos evaluativos. El Cuadro 5 presenta algunas de las tensiones identificadas en la investigación.

Cuadro 5: Tensiones identificadas en la práctica evaluativa

Capacidades de seguimiento y evaluación consolidadas.	Versus	Capacidades de seguimiento y evaluación incipientes.
Evaluaciones para la mejora de la gestión y el aprendizaje.		Evaluaciones para la fiscalización y el control.
Articulación intra e interjuridiccional.		Procesos evaluativos aislados.
Diseños mixtos, cualitativos y cuantitativos.		Diseños cuantitativos.
Reflexión sobre la práctica.		Ausencia de reflexión sobre la práctica fundamentada en urgencias de la gestión.
Uso de los hallazgos y de las recomendaciones.		Uso limitado.
Difusión de hallazgos y recomendaciones para la toma de decisiones y la deliberación pública.		Comunicación restringida.

Fuente: elaboración propia.

Por motivos de confidencialidad y respeto a la solicitud de algunos entrevistados, no se incorpora el listado de los mismos.



Segunda parte

Una mirada sectorial de la
función evaluación
en la Administración
Pública Nacional
(2005-2013)

La función evaluación en los sectores de la política pública



En primer lugar, desde nuestra perspectiva queremos explicitar que el concepto de «sector» hace referencia al abanico de políticas públicas relacionadas con un conjunto de problemas que pueden condensarse en una categoría específica. Dichos sectores están integrados por instituciones decisoras caracterizadas por la semejanza de las funciones que desempeñan, los fines que persiguen y los patrones de comportamiento (Senplades¹, 2011). El concepto –desde nuestro punto de vista– también puede ser interpretado desde una perspectiva relacional y asimilarse a la noción de «campo» que propone Bourdieu (1995) y a la «juego social» de Matus (2007).

En el primer caso, se trata de una red de relaciones entre las posiciones que ocupan los distintos agentes según el capital (recursos) con el que cuentan cada uno de ellos. Además, cada agente cuenta con un sistema propio de prácticas interiorizadas que Bourdieu denomina *habitus*. En general, el espacio que ocupan los actores tiende a condicionar las disposiciones estables bajo las que se mueven. Sin embargo, es posible un proceso de cambio en el campo cuando se producen diversas transformaciones a

1 Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Ecuador.

partir del juego de poder, lo cual hace de él un espacio dinámico. Para Bourdieu, el cambio se produce en función de la lucha de los agentes periféricos al mismo para mejorar su posición, ya sea sin salir de la «ortodoxia» es decir, sin cambiar las reglas de funcionamiento o ya sea pasando a la «heterodoxia» rompiendo las reglas.

Desde la perspectiva relacional, Matus explica el juego social como un espacio en el cual los diversos actores sociales establecen relaciones de cooperación, de competencia y de conflicto. En ese accionar es preciso tener en cuenta la personalidad, los valores, las motivaciones y las capacidades. En el juego hay reglas claras, que pueden ser cambiadas en determinados momentos porque el final es abierto a múltiples posibilidades y la resolución de conflictos o disputas conlleva la creatividad de cada jugador y las alianzas entre jugadores que luchan por una misma motivación y en el marco de valores compartidos.

La comprensión de «sector» bajo las nociones de campo y de juego social pretende dejar en claro que si bien este estudio precisa de la de la desagregación sistemática de categorías, no las piensa como compartimentos estancos, sino como espacios dinámicos que pueden intersectarse en favor de una perspectiva integrada. En esta línea, se persigue una comprensión intersectorial de las políticas públicas y, por tanto, de cada una de las fases del ciclo entre las cuales se encuentran la evaluación y el seguimiento. Cabe señalar que el lector no encontrará un análisis de las fuerzas ni las relaciones de poder que se dan entre los actores dentro de la APN, sino una descripción general de las principales acciones y decisiones en torno al desarrollo de la función evaluación en cada sector.

A continuación y teniendo en cuenta que a las autoridades de la APN les corresponde –entre otras funciones– ejercer la rectoría de las políticas públicas del área a su cargo, desarrollamos la función de evaluación en algunos sectores seleccionados.

Presentamos aquí los hallazgos desagregados en los sectores que hemos organizado teniendo en cuenta, en primer lugar, el sector de la gestión central de gobierno. En segundo término, con el criterio de la existencia de estructuras, dispositivos e informes, abordamos los sectores de educación, protección social, salud, trabajo y empleo, desarrollo productivo e infraestructura y ciencia y tecnología. Finalmente, tratamos sectores como el de economía y finanzas con gran despliegue de la función en cuanto a las estructuras y dispositivos pero sin correlato en la publicación de informes y, finalmente en orden alfabético, aquellos en los que no hallamos ni dispositivos ni informes como son los de justicia, relaciones exteriores y de seguridad y defensa.

► Gestión central de Gobierno

En este sector contemplamos los procesos de toma de decisiones impulsados desde la Presidencia de la Nación y orientados a resolver los problemas de organización y operación del aparato burocrático. Particularmente, aquellos que inciden en materia de seguimiento y evaluación. Muchas de estas se implementan desde un organismo específico pero pueden cruzar transversalmente la APN. Consideramos la Presidencia de la Nación y la Jefatura de Gabinete de Ministros (JGM).

En el ámbito de Presidencia de la Nación, se encontraba la Secretaría General con dos Direcciones (la Dirección de Estudios Políticos y Monitoreo y la Dirección General de Programas de Gobierno) las cuales tenían funciones de seguimiento y evaluación. La primera trataba con las acciones de formulación, propuesta y seguimiento de acciones de interés político e intervenía en la elaboración y selección de metodologías para el tratamiento y sistematización de datos e información sobre la coyuntura política nacional e internacional para un análisis que facilitase la oportuna toma de decisiones por parte de las autoridades.

La segunda tenía entre sus acciones la de coordinar la obtención, relevamiento y análisis de los datos necesarios para la ejecución de programas de gobierno y su posterior evaluación.

Como organismo descentralizado de Presidencia de la Nación se encontraba, también, la Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual (Afscsa) de la que dependía el Observatorio de la Discriminación en Radio y Televisión. Este espacio surgió en noviembre de 2006, a partir de una Propuesta del Plan Nacional contra la Discriminación aprobado mediante el Decreto PEN N° 1.086/05, dictado en virtud de compromisos internacionales asumidos por nuestro país.

La JGM tenía como función principal la supervisión de las políticas públicas del gobierno nacional, la coordinación interministerial, el enlace entre el poder legislativo y ejecutivo y la relación con las provincias y municipios. En ella se identificaron tres áreas de gestión:

- la Secretaría de Evaluación Presupuestaria,
- la Secretaría de Integración Nacional,
- la Secretaría de Gabinete y Coordinación Administrativa.

La primera debía participar en la evaluación de la ejecución del presupuesto, realizaba seguimiento de la relación fiscal entre Nación y Provincias y controla las prioridades de financiamiento externo y de los procesos de aprobación, seguimiento y evaluación de préstamos. La segunda tenía a su cargo el seguimiento de las políticas productivas en busca de mejorar las economías regionales y rurales. La tercera realizaba acciones de monitoreo en políticas de fortalecimiento institucional y modernización de la gestión tales como: programas que fomentasen la transparencia y accesibilidad de la gestión, que mejorasen los servicios al ciudadano y, que trabajaban en el rediseño de la macroestructura de la administración nacional y servicios de comunicación oficial. Además, debía coordinar el seguimiento de

los informes remitidos por la Sindicatura General de la Nación (Sigen) y la Auditoría General de la Nación (AGN), la articulación de los sistemas de evaluación sectoriales, el desarrollo de un sistema de monitoreo de los programas de gobierno, el establecimiento de indicadores claves de las políticas prioritarias y la evaluación de los servicios de comunicación oficial.

La JGM tenía varios dispositivos institucionales de seguimiento y evaluación. En algunos casos, se trataba de iniciativas anteriores al 2003 que se sostuvieron a lo largo del tiempo y que se profundizaron durante la gestión. Tal es el caso del Programa Carta de Compromiso con el Ciudadano que se proponía fomentar la transparencia, la comunicación y la participación ciudadana en relación a la gestión del gobierno. Para ello, desarrollaba estándares de calidad para cada organismo e indicadores para monitorear el cumplimiento o no de dichos estándares y, de este modo, intervenir en el proceso de una determinada política. Fue institucionalizado como tal a través el Decreto 229/2000. El mismo hacía especial énfasis en la comunicación de los resultados a fin que el ciudadano se constituyera en un interlocutor con protagonismo en la valoración de las políticas públicas, comprendiendo la participación como un derecho de la ciudadanía y una obligación por parte del Estado. Entre los logros, en el año 2015, se informaban los siguientes:

- 44 organismos nacionales, provinciales y municipales adheridos que implementaban el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano.
- 28 organismos de la APN con sus cartas vigentes.
- 12 cartas activas en organismos provinciales y municipios.
- 3 organismos adheridos al Programa ese año y trabajando en la elaboración de su primera Carta. Estos eran: Trenes Argentinos Operadora Ferroviaria (Sofse) – Línea Sarmiento, Superintendencia de Servicios de Salud (SSS) y Superintendencia de Riesgos de Trabajo (SRT). La

Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (Anmat) se encontraba reimplementando el Programa.

- Inicio de transferencia de tecnologías de gestión a las administraciones provinciales firmándose las actas con las provincias de San Juan y Entre Ríos para transferir el Programa Carta Compromiso.

Otra iniciativa previa que vale la pena mencionar dada su continuidad, fue el Sistema de Evaluación de Desempeño del Personal que permitía conocer y valorar el comportamiento laboral. Fue establecido por la Resolución Secretaría de la Función Pública N° 21/1993.

Asimismo, otro dispositivo fue el Sistema Integral de Seguimiento y Evaluación de la Gestión (Siseg). Su propósito general era diseñar e incentivar el uso de sistemas integrales de información y monitoreo en la APN y en la administración subnacional para dotar a la gestión de sus políticas públicas de transparencia y eficiencia. Se concibió en el año 2009 en el marco del Segundo Proyecto de Modernización del Estado (préstamo del Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento (Bif) 7449-AR. 2008-2011 diciembre). Contaba con los siguientes subsistemas (Neirotti et. al., 2015):

- Tablero de Metas de Gobierno: para realizar un seguimiento integral de los objetivos de gobierno con el propósito de fortalecer la capacidad de la JGM para coordinar la administración federal (2011).
- Sistema de Información para la Gestión (SIG): para el seguimiento de los planes, programas y proyectos sustantivos de las jurisdicciones y ministerios que adhiriesen. Surgió en el marco del Primer Proyecto de Modernización del Estado. Este subsistema era el más antiguo del Siseg.

- Sistema de Información para la Gestión Local (SIG local): para el seguimiento de los planes, programas y proyectos de gobiernos locales.
- Sistema de Información para la Gestión de Proyectos (SIG proyectos): para la organización y el seguimiento de todas las etapas y tareas de los proyectos implementados por áreas de gobierno de distintos niveles. Se utilizaba un tablero de comando diseñado a medida de las necesidades de los organismos, con un sistema de alertas sobre la evolución de las actividades. Era una herramienta para el monitoreo de tipo operativo que facilitara la toma de decisiones diarias.
- Sistema de Información Parlamentaria: para la carga, sistematización y clasificación de las preguntas y respuestas que el Jefe del Gabinete de Ministros debía presentar ante las Cámaras de Diputados y Senadores.

Particularmente, el SIG posibilitaba el seguimiento y la evaluación de los programas sustantivos de las áreas prioritarias de gobierno. Utilizaba un sistema de alerta en forma de semáforo, plasmado en un tablero de comando que reflejaba el avance de la gestión hacia las metas establecidas. El módulo presupuestario estaba compuesto por un conjunto de indicadores clave para el monitoreo. Un informe de JGM del año 2009 señalaba que siete organismos nacionales y un organismo subnacional habían implementado el SIG y que un organismo nacional había testeado el módulo presupuestario. Por su parte, el SIG Local se acercó a los gobiernos locales a principios de 2006, cuando se trabajó con el Municipio de Malargüe, Mendoza. En 2007, se firmó el Convenio de Cooperación Institucional entre la Secretaría de Asuntos Municipales del Ministerio del Interior y Transporte y el Proyecto de Modernización del Estado de la JGM que promovió en mayor grado la instalación y uso del SIG a nivel local.

Es de notar que, en 2010, se comenzó a ejecutar del Programa de Apoyo a la Implementación de la Gestión por Resultados (Prodev). Este Programa fue una iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) cuyo objetivo principal era apoyar a los países miembros interesados en mejorar la efectividad del sector público (diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas, estrategias, programas y proyectos) de una forma coherente con la asignación y el uso eficiente de los recursos de los ministerios y departamentos centrales (por ejemplo, finanzas, planificación y presupuesto), ministerios sectoriales (por ejemplo, salud, infraestructura y educación) y gobiernos subnacionales (provinciales, municipales y otros gobiernos locales) consolidando la gestión por resultados. El Prodev desarrolló una metodología para analizar la capacidad institucional de los países respecto de la implementación de la gestión por resultados por resultados en el desarrollo (Gprd) llamado Sistema de Evaluación Prodev (SEP). Este instrumento servía para analizar la capacidad de los países en cinco áreas claves de la Gprd: planificación estratégica, presupuesto por resultados, gestión financiera, auditoría y adquisiciones, gestión de programas y proyectos y, monitoreo y evaluación.

En 2011, se realizó un relevamiento sobre las áreas de evaluación, monitoreo, planificación y procesamiento de información de la APN y se realizaron algunos talleres de formación dirigidos al personal involucrado en las distintas dependencias. Dichos espacios contribuyeron también al intercambio de experiencias y a la constitución de una base de datos sobre los técnicos y funcionarios dedicados a la evaluación en la APN.

En 2013 se creó el Programa de Evaluación de Políticas Públicas (Resolución JGM N° 416/2013). El objetivo general de dicho Programa fue institucionalizar los procesos de evaluación de políticas públicas en la APN y generar un proceso de retroalimentación entre el diseño, la implementación y la evaluación de las políticas a fin de permitir la obtención de mejores

resultados en la gestión de las intervenciones públicas. Si bien se observó cierto rezago en el alcance de los productos que se planteaba alcanzar, resultó un primer paso en el camino hacia una integración del seguimiento y la evaluación en la APN. Entre las actividades que se llevaron a cabo se destaca la realización de talleres de formación para funcionarios y evaluadores de la APN y un seminario internacional de evaluación realizado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires con participación de más de 400 académicos, funcionarios y evaluadores. Además, se consolidó un portal web que condensaba 44 evaluaciones de políticas y programas constituyéndose en un banco que daba cuenta de los procesos evaluativos disseminando los resultados². También publicó un *Manual de Evaluación de Políticas Públicas* (JGM, 2015).

Hacia 2013, según informaba el BID, el Siseg contaba todavía con escasa implantación en las entidades de la APN. Ello se debía, entre otros factores, a la ausencia de una normativa integral sobre la función de monitoreo y evaluación, así como a la inexistencia de una herramienta transversal de seguimiento aplicable en todas las entidades. En cuanto a la evaluación de programas y proyectos, –aunque algunos ministerios llevaban adelante evaluaciones y, usualmente, se evaluaban los programas con financiamiento externo– se reconocía que la práctica de la evaluación no estaba extendida como acción regular de la administración pública³ (BID, 2013).

En virtud de las recomendaciones del BID y, para continuar avanzando en el desarrollo de herramientas y prácticas de gestión por resultados, se previó el establecimiento de un convenio de cooperación técnica del BID a la Secretaría de Evaluación Presupuestaria. Los componentes de dicho convenio

2 Banco de Evaluaciones: <https://www.argentina.gob.ar/modernizacion/bancodeevaluaciones>. Consultado en 2016.

3 Véase Banco Interamericano de Desarrollo (2013) GCM-SW- Argentina T1119 TC. Abstrac. Perfil de Cooperación Técnica. Fortalecimiento de una gestión pública basada en resultados en la Argentina.

apuntaron a profundizar la planificación, el seguimiento y las estrategias integradas de gestión por resultados⁴. En esta línea de cooperación técnica, se completó el proyecto titulado *Desarrollo de la Función de Evaluación en el Poder Ejecutivo Nacional AR-T1114* y se avanzó en la aprobación y ejecución del proyecto *Fortalecimiento de una gestión pública basada en resultados en la Argentina AR-T1119* (de inicio previsto en diciembre de 2013 y de 36 meses de duración).

Otra iniciativa que tuvo lugar en la JGM fue la instrumentación de una moción promovida por la Presidenta de la Nación, a partir de la cual se fijaron 204 objetivos y 272 metas de gobierno para ser ejecutadas en 2014 por los ministerios y organismos con competencia. Al anunciarlas, se solicitó a los Consejos Federales, los periodistas, los medios de comunicación y a la ciudadanía en general que ayudaran a ejecutar el control de las metas. En esta línea, se realizó un seguimiento trimestral de dichas metas solicitando a los distintos ministerios que reportaran información referida al alcance de las mismas. Para comunicar a la ciudadanía los esfuerzos destinados a llevar adelante las prioridades de gobierno, se publicó de manera conjunta entre la JGM y el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas un análisis transversal del presupuesto de la APN para el año 2014 en relación a los montos asignados a las distintas políticas públicas⁵. Dicha publicación permitió visibilizar la inversión en materia de políticas destinadas a la ampliación y efectivización de derechos, así como los compromisos asumidos con la ciudadanía en ese año.

4 Véase: IDBDOCS-#37052146-Nota 59 - Plan de acción de corto y mediano plazo del Programa de Apoyo a la Implementación de la Gestión por Resultados. Encontrado en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=37770821>. Ver también: Documento de Cooperación Técnica para el Desarrollo de la Función de Evaluación en el Poder Ejecutivo Nacional AR-T1114 agosto de 2013 inicio esperado y 18 meses de ejecución.

5 Jefatura de Gabinete de Ministros, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (2014) *La comunicación de las políticas públicas incluidas en el presupuesto*. Buenos Aires, Argentina. Buenos Aires, Argentina. Jefatura de Gabinete de Ministros, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

La JGM fue sede de tres observatorios y un portal de información:

- El Portal Nacional de Datos Públicos. Fue creado por Resolución JGM N° 538/2013. Iniciativa de transparencia y Gobierno Abierto que tuvo como objetivo hacer disponible la información pública en formatos abiertos y bajo licencias libres a fin de:
 - ~ Facilitar el acceso de la ciudadanía a la información pública.
 - ~ Modernizar y hacer más eficiente y transparente el funcionamiento del Estado.
 - ~ Permitir y alentar la reutilización de datos para la creación de aplicaciones y servicios derivados.
 - ~ Brindar información primaria y accesible para periodistas e investigadores.

El Portal formaba parte del Programa Sistema Nacional de Datos Públicos (Sindap).

- El Observatorio de la Negociación Colectiva del Fondo Permanente de Capacitación y Recalificación Laboral. Fue creado en 2008 con el objetivo principal de producir información actualizada para fortalecer la implantación de regímenes y procesos de negociación colectiva en los ámbitos estatales de la Argentina.
- El Observatorio de Políticas Públicas. Respondió a una iniciativa producida en el 2002, impulsada desde la Coordinación General del Cuerpo de Administradores Gubernamentales, en el ámbito de la JGM (Resolución JGM N° 203/2002). Tenía la finalidad de proveer información sobre distintas áreas de actuación del Estado y la APN.
- El Observatorio Nacional para la Gestión de Residuos Sólidos Urbanos. Estuvo inspirado en la Ley General de Ambiente 25.675/2002, en los artículos 8, 11, 12, 13 y 18 sobre sistemas de diagnóstico e información ambiental y

en la Ley 25.916 de 2004 de Presupuestos Mínimos de protección ambiental para residuos sólidos domiciliarios.

► Educación

Definimos al sector educación como a aquel que tiene como objetivo principal permitir que la sociedad acceda a la educación y que pueda desarrollar su formación a lo largo de su vida. El órgano rector era inicialmente el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología y, posteriormente (desde 2007), denominado Ministerio de Educación.

La función seguimiento y evaluación se encontraba desarrollada mayormente en dos Secretarías: la de Educación y la de Políticas Universitarias (SPU). La primera asistía en el seguimiento y evaluación de programas relacionados con la calidad educativa. De igual modo, coordinaba el seguimiento del desempeño del Sistema Educativo Nacional promoviendo la elaboración de instrumentos e indicadores de desempeño y de evaluación de la calidad educativa (incluyendo pruebas internacionalmente comparables). En esta Secretaría se destacaba principalmente con funciones de seguimiento y evaluación la Subsecretaría de Planeamiento Educativo, y dentro de la misma, la Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa (Diniece) que:

- Coordinaba el desarrollo y aplicación del Sistema de Evaluación de la Calidad Educativa.
- Producía y difundía la información sobre el sistema educativo nacional.
- Desarrollaba líneas de investigación y evaluación de programas y proyectos en apoyo a la gestión del sistema educativo.

La Diniece consolidó su accionar desde su creación en 1993 hasta el 2015. De la misma dependían los Operativos Nacionales

de Evaluación y los internacionales de evaluación, así como el Sistema de Indicadores Educativos.

Por otra parte, la SPU debía evaluar planes de estudios y promover acciones para mejorar las tres funciones de la educación superior: docencia, investigación y cooperación (extensión). Encontramos en ella, en la Subsecretaría de Gestión y Coordinación de Políticas Universitarias, a la Dirección Nacional de Presupuesto e Información Universitaria. Esta tenía a su cargo:

- la distribución presupuestaria para las universidades nacionales,
- el análisis de la asignación y el uso de los recursos económicos y financieros del sistema universitario,
- el desarrollo de instrumentos y medidas para la utilización eficaz y eficiente de los recursos públicos y,
- el mantenimiento de un sistema estadístico que permitiera recopilar organizar y actualizar permanentemente la información relativa al desenvolvimiento del sistema universitario y a la actividad académica en general.

La Comisión de Evaluación y Acreditación Universitaria (Coneau) era un órgano descentralizado de este Ministerio. Sus funciones fueron determinadas en el artículo 46 de la Ley N° 24.521 de Educación Superior de 1995 y comenzó a funcionar en 1996. En la actualidad, es el único organismo público nacional de evaluación y acreditación universitaria.

La Coneau realiza las siguientes actividades: evaluaciones externas de instituciones, acreditaciones de carreras de posgrado y de grado de profesiones reguladas por el Estado y de carreras en el marco del Mercosur. Igualmente evalúa proyectos institucionales de nuevos establecimientos privados y estatales y hace el seguimiento de instituciones universitarias privadas con autorización provisoria y reconocimiento definitivo.

Este organismo considera la evaluación institucional como un proceso complejo que es encarado en dos momentos. La autoevaluación y la evaluación externa. Para que la primera cumpla el objetivo de tender hacia la mejora de la calidad educativa propone: un alto grado de participación, la adopción de una perspectiva contextual e histórica en función del proyecto institucional de cada universidad. También de enfocar la institución como un todo y no la mera suma de las partes y posibilitar a los lectores del informe de autoevaluación contemplar una imagen documentada de la institución. La evaluación externa, por su parte, es llevada a cabo por personas ajenas a la institución universitaria, a través de un mecanismo de pares independientes en su criterio y que trabaja sobre la base de la autoevaluación. La Coneau propone los pares evaluadores y la institución universitaria puede recusar a alguno de ellos hasta llegar a un acuerdo para luego implementar la visita institucional y realizar el informe contemplando la autoevaluación previamente realizada.

En cuanto a la acreditación de las carreras denominadas de riesgo de grado y posgrado su finalidad es garantizar el cumplimiento de estándares mínimos de calidad y promover mejoramientos. Implica también una etapa de autoevaluación seguida de una evaluación externa basada en el mecanismo de pares y la formulación de planes de mejoras.

En el caso del seguimiento de instituciones universitarias privadas con autorización provisoria, la Coneau elabora informes, basándose en evaluaciones de la consistencia y viabilidad de los proyectos institucionales para que este Ministerio las reconozca definitivamente.

El fortalecimiento de la estructura y presupuesto de la Coneau entre 2003 y 2011, implicó sumar la exigencia de la calidad a la afirmación de la gratuidad, el cogobierno, la autonomía y la libertad de cátedra. La consolidación de su trabajo ha

logrado constituir un sistema de evaluación permanente para las instituciones universitarias argentinas. Los numerosos informes evaluativos de este organismo están publicados y disponibles en su página. Aunque, cabe decir, que desde el punto de vista del acceso no están al alcance de todo aquel que ingresa a la misma, sino que se ubica dentro de una sección específica lo que dificulta las búsquedas, al decir de algunos usuarios e integrantes de la Coneau.

Resulta importante mencionar que este organismo se sometió a evaluaciones externas. En el año 2003 se realizó un estudio de características cualitativas acerca de su labor evaluativa desde su creación (Isuani, 2003). Posteriormente, en el año 2007, y en respuesta a la solicitud del Ministerio de Educación, el Instituto de Educación Superior para América Latina y el Caribe de la Unesco (Iesalc) se conformó un comité internacional para realizar una evaluación externa de la Comisión con el objeto de contribuir a la reflexión sobre sus actividades presentes y futuras.

Entre los dispositivos específicos de seguimiento y evaluación en este sector mencionamos:

- Los Operativos Nacionales de Evaluación (ONE), que eran llevados a cabo por el Departamento de Evaluación de la Diniece en las 24 jurisdicciones del país con una periodicidad de 2 o 3 años. Un avance en la comunicación de estos relevamientos fue, en el último ONE 2013, la creación de un boletín mensual para sensibilizar a los actores involucrados. Los ONE tenían como objetivo dar cuenta del desempeño de los alumnos en las asignaturas de Lengua, Matemática, Ciencias Sociales y Ciencias Naturales, en distintas etapas de su trayectoria educativa. Involucraban tres acciones fundamentales:
 - ~ El relevamiento anual de los logros académicos alcanzados por los alumnos del sistema educativo y de los factores que inciden en dicho rendimiento.

- ~ El procesamiento y análisis de los datos recabados.
- ~ La difusión de esa información a las múltiples audiencias de destino.

Los criterios de evaluación de los ONE se construían entre la Nación y las jurisdicciones, en un marco de consenso y diálogo y a partir de los núcleos de aprendizaje y los diseños curriculares jurisdiccionales. De modo tal que los acuerdos lograsen expresar referentes sólidos y válidos para la evaluación nacional. Con esta información se producían diagnósticos para la toma de decisiones a nivel del diseño de políticas educativas. Constituían un elemento para mejorar la gestión institucional, las prácticas de enseñanza y los aprendizajes de los alumnos de las escuelas argentinas. Se realizaron en los años 2013, 2010, 2007, 2005 y 2003.

- Los Estudios Regionales Comparativos y Explicativos, que eran organizados por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (Llece). Más específicamente por la Oficina Regional de Educación de la Unesco para América Latina y el Caribe (Orealc-Unesco). Se trataba de estudios internacionales sobre Ciencias, Matemática, Lengua y factores asociados, aplicado a alumnos de 3° y 6° año de la educación primaria de 15 países de la región. Se realizaron: Llece/Unesco, Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (Terce) 2013, Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (Serce) 2006, Primer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (Perce) 1997.
- El Programa Internacional para la Evaluación de los Estudiantes (Pisa). Se trataba de un estudio internacional sobre capacidades de estudiantes de 15 años de edad, relacionadas con Ciencias, Matemática y Lengua. Se han realizado en los siguientes años: 2012, 2009, 2006, 2001 y Pisa in Focus.

- El Sistema Nacional de Indicadores Educativos implementado en 2003, era considerado un instrumento que permitía avanzar en el conocimiento del funcionamiento del sistema, porque aportaba elementos para la planificación y la evaluación de la política educativa. Lo hacía en un marco de comparabilidad inter e intraprovincial y entre las propias instituciones educativas. Reconoce como antecedentes los contenidos del Sistema Federal de Información Educativa, que fueron consensuados con todos los integrantes que conformaban la Red Federal de Información Educativa y donde se incorporaron los aportes que realizaron los responsables de las estadísticas educativas provinciales.

En lo que respecta a los informes de evaluación analizados para este sector, se observó que mayoritariamente tenían foco en los resultados y los efectos de las intervenciones. En general, el solicitante era algún área del Ministerio de Educación quién también participaba en las mismas. Por esa razón, fueron fundamentalmente internas y con diseño metodológico sólo cualitativo o mixto. Los instrumentos principalmente usados fueron la entrevista individual y grupal, la observación, la encuesta y los registros de programas. En el caso de las evaluaciones externas de las universidades cada informe presentaba un listado detallado de las recomendaciones específicas para el mejoramiento institucional. Sin embargo, en los otros informes, referidos a evaluaciones de programas, si bien se orientaban principalmente al mejoramiento, no se presentaban recomendaciones explícitas. Al igual que en el sector salud, como se verá más adelante, se incorporaba la perspectiva del derecho a la educación en el planteo de la evaluación. Cabe destacar la amplia disponibilidad de informes de evaluación de este sector en Internet.

► Protección social

La comprensión de la protección social durante el período 2003-2015 requiere de algunas precisiones de carácter histórico. Durante la etapa del Estado de bienestar se asumía la obligación de reconocer que todos los ciudadanos tenían derechos y que el Estado estaba llamado a garantizarlos. Es la concepción del Estado social que avanzaba en la redistribución de la riqueza y en generar una base de seguridad en lo que respecta a una vida digna de la ciudadanía en su conjunto. Para ello, el Estado intervenía y participaba activamente en la regulación del mercado, el desarrollo de la industria nacional y tenía el acento en la justicia social. Bajo el modelo del Estado neoliberal, por el contrario, se expandió –y se aplicó– la premisa que era preciso dejar actuar al mercado, desregularlo y evitar una intromisión de políticas fiscales. El mercado por sí sólo podía impulsar los recursos existentes en la sociedad a fin de garantizar, de este modo, los derechos individuales. La protección social en este caso quedó relegada a la focalización de casos específicos y a la espera de que el mercado garantizara el empleo y las condiciones de vida dignas.

La protección social, después del neoliberalismo –según la expresión de Vilas (2011)– cobró una singularidad que, si bien recogía los postulados del Estado social, no se agotaba en sus instrumentos sino que los repensaba en un contexto sociopolítico atravesado por el intento de desideologizar la sociedad. De este modo, la repolitización y el fortalecimiento de la participación social en la construcción de las políticas públicas adquirieron un nuevo estatus. La seguridad social de los ciudadanos se asumió como una política de Estado impulsando programas universales tales como la Asignación Universal por Hijo (AUH), el Programa Conectar Igualdad (PCI), el Programa de Respaldo a Estudiantes Argentinos (Progresar), el Programa de Crédito Argentino (Procrear) y la ampliación de la cobertura en lo que

respecta a la jubilación de la población. Este conjunto de políticas se emplazaron bajo la Administración Nacional de la Seguridad Social (Anses).

En lo que se refiere a la evaluación de estas políticas enmarcadas dentro del llamado neouniversalismo, cabe señalar características específicas y desafíos relacionados con la inclusión del enfoque de derechos en los planteos evaluativos. Uno de los desafíos más importantes ha sido la medición de los impactos. En el caso de la AUH se ha observado que las distintas evaluaciones lo median desde distintos puntos de incidencia: el de la inclusión de la población de niños, niñas y adolescentes en condiciones de vulnerabilidad social; el de los ingresos en los hogares, el del alcance (nacional y según las distintas regiones dentro del país); el de la perspectiva de restauración de los derechos; el de la informalidad laboral; el de la desigualdad; el de la educación y el de la salud. El análisis de los impactos generados contribuyó al fortalecimiento de las políticas que fueron objeto de estudio de diversos organismos internacionales como la Comisión Económica para América Latina (Cepal, 2010).

Más allá que la protección social involucre, para su consideración, el desempeño de diversas dependencias y programas específicos⁶, destacamos en esta sección –además de lo antedicho– lo concerniente a la evaluación dentro del Ministerio de Desarrollo Social y el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales dependiente de Presidencia de la Nación.

En el primer caso, podemos distinguir la Secretaría de Coordinación y Monitoreo Institucional como el área con mayor cantidad de tareas vinculadas a la evaluación. Tenía a su cargo el diseño de los procedimientos de seguimiento de programas y

6 En este punto seguimos un documento de la Cepal (2010, p. 37) que afirma: «Un sistema de protección social es más que una estructura institucional; es un acuerdo político al que concurre la sociedad para establecer las bases sobre las que desea construir y regular su convivencia. Determina qué derechos se aplican a todos, cómo se garantizan y cómo se hacen viables. Esto supone instituciones, normas programas y recursos».

planes sociales y la coordinación del intercambio con los sistemas de información y monitoreo para una evaluación de impacto de los mismos. Asimismo, debía realizar evaluaciones *ex post* de las acciones que llevaba a cabo esta jurisdicción, asistir en la evaluación de la política presupuestaria del Ministerio y mantener la base de datos actualizada.

El Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales (Siempre) fue creado en 1995 por la llamada Secretaría de Desarrollo Social. El mismo contribuyó al desarrollo de una cultura de la evaluación y producción sistemática de información para la toma de decisiones brindando capacitaciones a funcionarios y técnicos de programas nacionales y provinciales en planificación y evaluación (Neirotti, 2000). En un primer momento existió la pretensión de involucrar al Siempre en todas las áreas sociales pero no llegó a trascender la barrera de la ex Secretaría (posteriormente Ministerio) de Desarrollo Social. En 2002, luego de la creación del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, el Siempre pasó a ser parte del mismo. En el 2007, se creó la Dirección Nacional del Siempre financiada con recursos nacionales⁷.

En 2015, el Siempre contaba con 16 agencias provinciales y se organizaba a través de las siguientes áreas:

- El Sistema Integrado de Monitoreo (SIM) que funcionaba a partir de un cúmulo de indicadores con información trimestral acerca de la ejecución de programas nacionales de lucha contra la pobreza.
- Las evaluaciones de programas sociales que ponían el foco en el funcionamiento de dichos programas, en su pertinencia y efectividad y en la visión de los destinatarios. Pueden mencionarse de varios tipos: *ex ante*, diagnósticas, de medio término, de resultados y *ex post* o de impacto. Se buscaba evaluar el programa en todas las

⁷ En un primer momento estuvo financiado por el BM y más adelante por el BM y el BID.

fases de su gestión: formulación, ejecución y resultados alcanzados⁸.

- El área de informática que brindaba soporte técnico.
- El sistema de información social que utilizaba diversos instrumentos articulados en función de responder a las demandas de los organismos de gobierno.
- El Sistema de Información de la Familia (Sisfam) que tenía como objetivo la identificación y selección de las familias en situación de mayor pobreza y vulnerabilidad social, a fin de posibilitar una mayor eficiencia, transparencia y equidad en la distribución de los recursos del Estado.

Entre 2007 y 2013, existieron peticiones desde el Congreso de la Nación para que se rindieran cuentas sobre su actividad evaluativa. Dichas peticiones, en general, no fueron respondidas, exponiendo en ello un problema de consolidación institucional del Siempro. Aunque, paradójicamente, pudieran haber tenido el efecto de despertar el interés parlamentario por las evaluaciones de políticas públicas.

La escasa disponibilidad de informes de evaluación del Siempro y del Ministerio de Desarrollo Social durante el período estudiado es explicada por los propios entrevistados. En el caso del primero desde su ingreso al Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, no se divulgaban los resultados de las evaluaciones porque el criterio era que la evaluación pertenecía a quién la solicitaba. Por lo tanto, la difusión de los mismos no era decisión del Siempro. De todos modos, algunos de ellos fueron publicados tales como la evaluación del Plan Manos a la Obra por Ministerio de Desarrollo Social y la evaluación del Plan Operativo para la Reducción de la Mortalidad Materna e Infantil por Salud Investiga del Ministerio de Salud.

8 Para una más vasta descripción consultar: Levcovich, M. (2012). La experiencia de Siempro en la evaluación de programas sociales, Argentina. En Peroni, Andrea (ed). *Protección Social y Evaluación: Posibilidades y Desafíos* (p. 26-33). Chile: Universidad de Chile, Relac-Chile.

En el caso del Ministerio de Desarrollo Social pueden encontrarse dos explicaciones: por un lado, los informes sobre las áreas se consideraban de uso interno así como los informes sobre los programas y por el otro, el seguimiento y la evaluación de programas eran mayoritariamente realizados por organismos externos al Ministerio (Siempre y universidades nacionales).

Se identificaron evaluaciones tanto internas como externas. Se observó una preponderancia de lo cuantitativo aunque sin dejar de incluirse combinaciones a partir de técnicas de recolección de carácter cualitativo. De este modo, se utilizaban tanto el análisis de bases de datos y registros estadísticos, como también la entrevista, el grupo focal y la encuesta. Un aspecto relevante en este período fue la inclusión de las universidades nacionales como evaluadores externos. Respecto de la comunicación de los informes, cabe decir que se encontraban como publicaciones digitales disponibles en la web y que, en algunos casos, también tenían sus versiones impresas (identificables por su ISBN⁹).

► Salud

De acuerdo con la Organización Panamericana de la Salud (OPS), el sector salud se define como el conjunto de valores, normas, instituciones y actores que desarrollan actividades de producción, distribución y consumo de bienes y servicios cuyos objetivos principales o exclusivos son promover la salud de individuos o grupos de población (OPS, 2006). Esta definición se inscribe en un marco conceptual formado por la noción de salud adoptada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el reconocimiento de sus determinantes y factores condicionantes. En este marco, los Ministerios de Salud desempeñan un rol de rectoría. Desde una visión dinámica del sector se reconocen las interrelaciones con los de protección social y de

9 El ISBN es el número Internacional Normalizado para la identificación de libros. La sigla corresponde a International Standard Book Number.

gestión central de gobierno. Las actividades que las instituciones y actores desarrollan están orientadas a promover, prevenir y controlar la enfermedad, atender a los enfermos, investigar y capacitar en salud. La definición anterior se refiere a la atención a las personas, a los grupos sociales o a la salud pública y no incluye la atención al ambiente¹⁰.

En el Ministerio de Salud las funciones seguimiento y evaluación se encontraban presentes en varias de las secretarías que lo integraban. Aunque, tenían mayor cobertura y alcance las dos que mencionamos a continuación.

La Secretaría de Políticas, Regulación e Institutos a través de sus dos subsecretarías (de Gestión de Servicios Asistenciales y de Políticas, Regulación y Fiscalización) tenía definidas acciones de: supervisión, monitoreo y evaluación de la gestión de los establecimientos de salud de modo de asegurar la correcta atención de la población que acudía a los mismos y la regularidad de los servicios que brindaba; de establecimiento de parámetros de valoración de la calidad de servicios, establecimientos y redes de salud; de análisis del impacto de políticas de salud y de elaboración de modelos y sistemas de evaluación, monitoreo y suministro de información periódica. Estaban involucradas la Dirección Nacional de Regulación Sanitaria y Calidad en Servicios de Salud y la Dirección de Supervisión y Monitoreo.

La Secretaría de Determinantes de la Salud y Relaciones Sanitarias debía realizar el seguimiento y las evaluaciones de cumplimiento de la política presupuestaria; de los planes; de programas y proyectos de la jurisdicción y elaborar recomendaciones tendientes a optimizar la gestión de los mismos; de costos de las distintas áreas de la salud pública a nivel nacional y, en los niveles subnacionales de gobierno, determinar la incidencia de los mismos en el acceso de la población a los servicios

¹⁰ Organización Panamericana de la Salud (2006) Análisis del sector salud: una herramienta para viabilizar la formulación de políticas. Lineamientos metodológicos. Edición especial N° 9. Washington D.C.

de salud ofrecidos en el ámbito público; del impacto económico de las políticas; la evaluación técnica de los convenios internacionales, bilaterales y multilaterales y de proyectos de cooperación con las organizaciones de la sociedad civil; del impacto sanitario y socioambiental de los planes y programas de salud. Asimismo, debía diseñar los procedimientos de evaluación y monitoreo de las acciones y resultados. Las principales estructuras implicadas fueron: la Dirección de Economía de la Salud y las Direcciones Nacionales de Relaciones Internacionales y de Determinantes de la Salud e Investigación.

De la Secretaría de Promoción y Programas Sanitarios (Subsecretaría de Prevención y Control de Riesgos) dependían varias direcciones tenían funciones de monitoreo y evaluación de acciones y programas de prevención, control, eliminación y erradicación de las enfermedades inmunoprevenibles; de evaluación de riesgos respecto de las enfermedades transmitidas por vectores; de vigilancia epidemiológica de enfermedades de transmisión sexual y de brotes y la evaluación de requerimientos de equipos y elementos destinados a la ejecución de operativos de emergencias y desastres. La Subsecretaría de Salud Comunitaria, a través de la Dirección Nacional de Prestaciones Médicas se entendía el diseño, ejecución y supervisión de los modelos de control y monitoreo de sistemas administrativos contables conforme a objetivos.

Finalmente, la Secretaría de Coordinación, a través de la Subsecretaría de Coordinación Administrativa (Dirección General de Administración y Direcciones de Programación y Control Presupuestario y de Recursos Humanos), tenía que realizar la evaluación de la ejecución del presupuesto, programas de inversión de obra y el desempeño del personal.

En este Ministerio existían dispositivos específicos de seguimiento y evaluación tales como:

- La Unidad Coordinadora de Evaluación y Ejecución de Tecnologías en Salud (Uceetes) creada en el año 2009. Su propósito era coordinar iniciativas e impulsar y realizar evaluaciones de tecnologías sanitarias que combinaran evidencias científicas con información epidemiológica, poblacional, organizacional y de la red de servicios. También con los objetivos estratégicos y políticos para proporcionar respuestas a preguntas que se planteaban los diferentes actores del escenario sanitario (autoridades sanitarias, profesionales, proveedores de atención médica, pacientes y ciudadanos, entre otros).
- El Sistema Integrado de Información Sanitaria contribuía al fortalecimiento del Ministerio de Salud de la Nación y los Ministerios de Salud Provinciales y proveía información para mejorar la toma de decisiones de todos los actores del sistema.
- La Sala de Situación de Salud Virtual que comenzó a implementarse en 2002 constituyéndose en un dispositivo para disponer de información y tomar decisiones basadas en evidencias.
- Los Observatorios –como el Observatorio Federal Argentino de Recursos Humanos en Salud (2000) y el Observatorio Mercosur de sistemas de salud (2008)– que constituían iniciativas para producir, intercambiar y difundir información.

En este sector de la política se encontró una gran disponibilidad de evaluaciones de programas y planes bajo responsabilidad del Ministerio de Salud. En general, las mismas fueron solicitadas por los equipos que gestionan dichos planes y programas. Se hallaron internas, externas y mixtas. Se observó la predominancia de las concomitantes (también denominadas concurrentes). En el diseño prevalecían los métodos mixtos. Se advirtió la utilización de una pluralidad de instrumentos tales como: la entrevista, la encuesta, el grupo focal y el análisis a partir de los

registros de las propias intervenciones. Cabe destacar, también que desde 2011, comienza a observarse una incipiente y explícita consideración de la perspectiva de derechos en el planteo de las evaluaciones. Por otro lado, aunque la mayoría se proponía desde la perspectiva del mejoramiento de la gestión, pocas de aquellas tenían correlato en recomendaciones explícitas. La accesibilidad a los informes de evaluación en la web fue el mecanismo de difusión más utilizado.

► Trabajo y empleo

La concepción del trabajo y el empleo durante el período estudiado distó de ser –como lo fue en los noventa– una variable de ajuste de las políticas tendientes a desregular el mercado que llevaron a tomar decisiones en lo que respecta a la flexibilidad laboral y la reducción de costos (entendiendo al salario como un costo). El nuevo modelo de crecimiento y de políticas implementadas entre 2003 y 2015 promovió una estrategia de recuperación y recomposición de la institucionalidad laboral, de la política salarial y de las políticas de empleo. La intención que subyacía a tal estrategia era la de fortalecer el trabajo como instrumento creador de ciudadanía a través de intervenciones públicas que tendieran a reducir el desempleo y a garantizar derechos estableciendo mecanismos de negociación colectiva para la resolución de conflictos laborales con la mediación del Estado (Novick y Villafañe, 2011). En esta línea, presentamos a continuación las estructuras y dispositivos de evaluación del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (Mteyss) que, como veremos, estaban en consonancia y proveían información respecto de las políticas del sector.

En primer término, la Secretaría del Trabajo, específicamente en la Subsecretaría de Relaciones Laborales, Dirección Nacional de Relaciones del Trabajo se debía evaluar la procedencia de los convenios y acuerdos colectivos de trabajo homologados por el

Ministerio; monitorear el cumplimiento del Programa de Simplificación y Unificación Registral creado por Resolución Conjunta Mteyss N° 440/05 y Administración Federal de Ingresos Públicos (Afip) N° 1887/05 y sus modificatorias y complementarias y, en tal carácter, ejerciendo la representación de la Secretaría de Trabajo, intervenir en el diseño, desarrollo y evaluación de los planes y programas nacionales destinados a fomentar el trabajo decente. Asimismo, debía articular con la Dirección de Asuntos Internacionales el análisis, evaluación y seguimiento del cumplimiento de las normas internacionales del trabajo aprobadas por los organismos multilaterales, ratificadas o sujetas a la ratificación por nuestro país, como también de los acuerdos bilaterales o regionales de los que la República Argentina formaba parte.

Por otra parte, en la Secretaría de Seguridad Social, Subsecretaría de Políticas de la Seguridad Social, la Dirección de Diseño, Evaluación y Monitoreo de las Políticas de Protección Social, debía diseñar metodologías y evaluar el impacto de las políticas de protección social para proponer ajustes en la implementación y alcance de las mismas.

En la Secretaría de Empleo, Subsecretaría de Políticas de Empleo y Formación Profesional, las Direcciones Nacionales de Orientación y Formación Profesional, de Promoción del Empleo y de Servicio Federal de Empleo tenían funciones de monitoreo y evaluación de políticas, programas y acciones de formación destinados a trabajadores con educación básica incompleta y actividades de aprendizaje con enfoque sectorial. De igual forma tenía programas, proyectos, medidas e incentivos concernientes a la generación y conservación del empleo, y el desarrollo de los servicios de empleo que prestaban las oficinas públicas y privadas en todo el territorio nacional en el marco de la Red Federal de Servicios de Empleo. La Coordinación de Teletrabajo debía actuar en la evaluación de programas, proyectos, medidas e incentivos tendientes a mejorar la empleabilidad de los

trabajadores desocupados y la ejecución de los programas de empleo centralizados o descentralizados a las provincias y municipios.

La Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales (que reportaba directamente al Ministro), a través de la Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales, debía realizar actividades de seguimiento y evaluación particularmente a través de:

- La Dirección de Estudios y Coordinación Macroeconómicos, se enfocaba en evaluaciones, simulaciones y diagnósticos de los impactos de las diferentes medidas de política económica sobre el mercado de trabajo, asesorando y asistiendo en la materia a las áreas del Ministerio.
- La Coordinación de Banco de Datos y Procesamientos Estadísticos, que participaba en el registro y sistematización de base de datos socioeconómicos del Estado Nacional y brindaba asistencia a otras áreas para el uso de esa información.
- La Coordinación de Producción de Información Estadística Primaria de Empleo y Remuneraciones, que tenía a su cargo los métodos para la obtención de información relevante para el área, y coordinaba y asistía en el desarrollo de evaluaciones de políticas públicas en materia de empleo, trabajo, formación de recursos humanos y remuneraciones.

Esta Subsecretaría desarrollaba acciones que involucraban a toda la jurisdicción porque formaba parte de sus tareas diseñar y ejecutar evaluaciones cuali y cuantitativas de las políticas. A la vez que formulaba recomendaciones para posibles ajustes o readecuaciones de los programas ejecutados. Además, se vinculaba con otros organismos públicos para asistirlos en la puesta en marcha de Observatorios de Empleo. Se pudo reconocer una tipología variada de evaluaciones tales como: del impacto que

tiene el desarrollo de políticas económicas en el mercado de trabajo; ex ante acerca de las relaciones laborales en todo el país; del Plan Nacional de Erradicación del Trabajo Infantil y Protección del Trabajo Adolescente; de impacto de la política salarial del Poder Ejecutivo Nacional (PEN); de cumplimiento del Programa de Simplificación y Unificación Registral; de planes y programas que fomentaban el trabajo decente; de políticas activas de empleo y capacitación laboral; de calidad del empleo independiente; de la necesidad de elaborar proyectos de reglamentación de leyes vigentes; de eficiencia e impacto de las políticas de seguridad social, entre otros.

Entre los dispositivos de evaluación encontramos los Observatorios de Trabajo Infantil y Adolescente (2003); de Empleo y Dinámica Empresarial en la Argentina (2003) y de la Seguridad Social (2010). Los mismos fueron creados para el fortalecimiento de las políticas de transparencia y mejora de la gestión hacia la comunidad a través de la producción de información y el seguimiento.

Al respecto de los informes analizados, cabe decir, que presentaban evaluaciones de políticas, programas, proyectos y dispositivos de capacitación. Prevalcían las internas y de impacto. Era mencionada como una instancia específica y como un proceso permanente para la mejora de la gestión. El diseño predominante fue el cuantitativo y, en el caso del Observatorio de Empleo y la Dinámica Empresarial (Oede) se utilizaron técnicas econométricas. Los informes estaban accesibles para visibilizar la incidencia real del programa o dispositivo evaluado en el marco del fortalecimiento de la política.

En lo que respecta a la comunicación y divulgación de los resultados evaluativos se identificaron tres líneas. La primera, referida a la elaboración de documentos de uso interno que recogieran los aportes en respuesta al compromiso asumido con

el área de gestión implicada en la política que se evaluaba. La segunda, la generación de alguna estrategia de comunicación a fin de incentivar medidas vinculadas a la política a pedido del área de gestión solicitante de la evaluación. La tercera, fue la publicación impresa de las evaluaciones. Si bien no todos los informes se publicaban, cabe señalar la incidencia a través de artículos en revistas especializadas o bien en series, como la Serie Trabajo Ocupación Empleo.

► Desarrollo productivo e infraestructura

En este sector se tienen en cuenta todas las intervenciones relacionadas con políticas públicas de promoción productiva en favor de orientar recursos en el marco de un desarrollo sostenible del país. En esta línea se contemplan las estructuras, dispositivos e informes de evaluación presentes en los Ministerios de Agricultura, Ganadería y Pesca, de Cultura, de Industria, del Interior y Transporte, de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios y, de Turismo.

Abordamos en primer lugar el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. En la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, Subsecretaría de Agricultura, las Direcciones Nacionales de Producción Agrícola y Forestal y de Información y Mercados tenían funciones de evaluación de la ejecución de los programas vinculados a la temática de su competencia y de los mercados agropecuarios para su fortalecimiento y desarrollo. De igual forma, del monitoreo de formación de precios en los mercados, bolsas y cámaras de granos y subproductos en la República Argentina. En la Subsecretaría de Lechería, la Dirección Nacional de Planificación Estratégica Sectorial, Dirección de Implementación de Estrategia Sectorial debía evaluar las necesidades del sector y elaborar proyectos que orientasen y facilitasen el acceso a la inversión requerida para alcanzar sus objetivos. La Subsecretaría de Ganadería, Dirección Nacional de Estudios y

Análisis Económico del Sector Pecuario tenía a cargo el seguimiento de los mercados pecuarios nacional e internacional, la evaluación de sus potencialidades y tendencias y la difusión de la información correspondiente. La Subsecretaría de Pesca y Acuicultura, Dirección Nacional de Coordinación Pesquera debía evaluar las infracciones a la normativa sobre la actividad pesquera y las solicitudes de autorización para realizar modificaciones en las embarcaciones inscriptas en el Registro de la Pesca.

La Secretaría de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar, a través de la Coordinación Técnica y la Dirección Nacional de Ejecución de Programas para la Agricultura Familiar tenía que evaluar los resultados de las políticas, planes y programas en ejecución y proponer los ajustes necesarios, tendientes a lograr el cumplimiento de los objetivos y realizar el seguimiento de los proyectos considerados prioritarios.

La Secretaría de Coordinación Político Institucional y Emergencia Agropecuaria contaba con dos subsecretarías con funciones de seguimiento y evaluación: la Subsecretaría de Coordinación Política y la Subsecretaría de Coordinación Institucional. La primera, a través de la Dirección Nacional de Gestión y Análisis de Políticas Ministeriales, debía efectuar la evaluación del impacto del cumplimiento de las políticas, planes y programas ejecutados en el ámbito de la jurisdicción ministerial. Para lograrlo desarrolló criterios e indicadores que permitieran un adecuado control estratégico sobre su efectiva instrumentación y diseñó procedimientos para el seguimiento de proyectos y programas. La segunda, a través de sus Direcciones Nacionales de Relaciones Parlamentarias e Interministeriales y de Juventud Rural, debía implementar el seguimiento de proyectos de leyes presentados al Congreso de la Nación y de proyectos con incidencia en materia de su competencia (presentados por otras jurisdicciones del PEN o por legisladores de ambas Cámaras del Congreso de la Nación) y de las

políticas orientadas a la juventud rural, con especial énfasis en la promoción del arraigo.

Además de estas unidades administrativas con funciones de seguimiento y evaluación de políticas, es necesario mencionar al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (Inta), organismo de carácter descentralizado que realizaba evaluaciones anuales en el marco de planes de investigación y de proyectos regionales para generar conocimientos en los principales ejes de innovación del sector agropecuario.

Se hallaron evaluaciones de programas y proyectos implementados por este Ministerio. En la mayoría de los casos a solicitud de dicho organismo. Las evaluaciones a las que se tuvo acceso fueron en general externas, concomitantes y de procesos con un diseño principalmente cualitativo y mixto. Las técnicas de recolección de la información más utilizadas fueron: el análisis documental, la entrevista y la realización de visitas puntuales. La mayoría de los informes incluían recomendaciones para el mejoramiento de la gestión y los mismos se encontraban en formato digital.

En articulación con la generación de trabajo y el desarrollo productivo a la vez que el cuidado del patrimonio cultural y natural incluimos al Ministerio de Cultura. Fue creado en mayo de 2014, lo que podría explicar el escaso desarrollo de la función de seguimiento y evaluación encontrada. Las estructuras que desarrollaban tales funciones se limitaban al proceso de gestión interna a través del seguimiento de expedientes y asuntos administrativos y del cumplimiento de las normas legales y estándares de la APN. Nombramos a la Subsecretaría de Coordinación y Control de Gestión a través de su Dirección de Mesa de Entradas y Despacho y la Dirección General de Tecnologías y Sistemas. En este Ministerio encontramos el Sistema de Información Cultural de la Argentina (Sinca) que resulta de las conclusiones del Primer Congreso Argentino de Cultura realizado en 2005.

En el mismo se explicitó que, para evaluar y planificar políticas públicas eficaces y eficientes, era necesario contar con un conocimiento exhaustivo y riguroso sobre la realidad cultural del país. Para ello, se desarrolló un Sistema Integrado de Información Cultural de alcance nacional y federal. Dicho sistema estaba compuesto de cuatro proyectos de relevamiento, medición y procesamiento de la información cultural: la generación continua de estadísticas culturales, la producción de un mapa cultural de la República Argentina, el relevamiento de datos relativos a diversos aspectos de la gestión pública en cultura y la construcción de un Centro de Documentación sobre economía cultural. No se hallaron evaluaciones en el ámbito de este Ministerio.

Otro de los ministerios con competencias en este sector fue el Ministerio de Industria. Dentro del mismo, la Secretaría de Industria, Subsecretaría de Industria, a través de las Direcciones Nacionales de Industria, de Política Comercial y de Gestión Comercial Externa, debía evaluar cualitativa y cuantitativamente el desempeño de los regímenes vigentes, generales y sectoriales de política industrial; el comercio internacional y la política comercial de terceros países con vistas a la definición de las posiciones y temas de interés de nuestro país; los reintegros de exportación de acuerdo a la normativa vigente; la aprobación de proyectos de exportación de Plantas Llave en Mano; las exenciones impositivas para las Ferias y Exposiciones; los reclamos por incumplimiento de contratos de exportación; el cumplimiento de los requisitos establecidos por la normativa referida a Zona Franca y las modificaciones en nomenclatura y aranceles.

La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Dirección Nacional de Programas y Proyectos, debía asistir en la formulación, seguimiento y evaluación de los proyectos y programas atribuidos a la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional.

En la Secretaría de Industria, el Centro de Estudios para la Producción tenía varias funciones de seguimiento (tales como el monitoreo del comercio bilateral con la República Federativa del Brasil y con el resto de los países del Mercosur y de las exportaciones de las economías regionales) y de evaluación de los principales regímenes de promoción industrial y comercial vigentes. En este caso no encontramos evaluaciones accesibles en Internet. Una explicación posible, dada por un entrevistado, es que los informes de evaluación quedaban solo accesibles para los propios programas.

El Ministerio del Interior y Transporte también tenía participación en este sector. En el mismo identificamos a la Secretaría de Asuntos Municipales, Subsecretaría de la Gestión Municipal, con las Direcciones Nacionales de Capacitación Municipal y de Relación con los Municipios. Todas ellas tenían a cargo la evaluación de programas y proyectos en ejecución relativos a asistencia técnica, modernización y mejoramiento de la capacidad de gestión de los municipios y la información sobre las realidades y necesidades municipales de la República Argentina. Mientras que, la Secretaría del Interior, Dirección General del Archivo General de la Nación debía efectuar el seguimiento de la documentación pública en general, su conservación y su destino, en permanente contacto con los organismos del Estado.

La Secretaría de Transporte, Subsecretaría de Transporte Aerocomercial, Dirección de Planeamiento y Control de Gestión de Actividades Aerocomerciales, debía actualizar la base de datos de transportes aerocomerciales y elaborar estadísticas económicas y financieras relacionadas con las empresas del sector. La Subsecretaría de Puertos y Vías Navegables, Dirección Nacional de Puertos debía relevar, actualizar y sistematizar información estadística referente a cargas, pasajeros, movimiento de embarcaciones, infraestructura y tecnología. La Dirección Nacional de Vías Navegables tenía que realizar el seguimiento de la ejecución de las políticas y planes en el campo de su

competencia. La Subsecretaría de Transporte Ferroviario, Dirección de Operación y Control de Transporte Ferroviario debía asistir al Director Nacional en el seguimiento de las concesiones ferroviarias de pasajeros y cargas, urbanas e interurbanas.

Un dispositivo interesante relacionado con el seguimiento, fue el Observatorio de Seguridad Vial. Fue construido bajo la consideración de que la información debía facilitar el diseño, implementación y evaluación de políticas e intervenciones viales que redundaran en una reducción de la siniestralidad vial en todo el territorio nacional. La Ley 26.363 definió la creación del Observatorio de Seguridad Vial dentro de la Agencia Nacional de Seguridad Vial (Ansv) posteriormente reglamentada por el decreto PEN N° 1716/2008.

Otro organismo con incidencia en este sector fue el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. Una de sus dependencias, la Unidad de Coordinación de Programas y Proyectos con Financiamiento Externo debía intervenir en la formulación, gestión, supervisión, monitoreo y evaluación de los programas y proyectos con financiamiento multilateral que se desarrolla en su ámbito.

La Subsecretaría de Coordinación y Control de Gestión, a través de las Direcciones Generales de Coordinación Institucional; la de Recursos Humanos y Organización, de Administración y la Direcciones de Contabilidad y Finanzas y Presupuesto debía asistir en: la evaluación, seguimiento y control de los planes, programas y proyectos sometidos a su consideración proponiendo los instrumentos necesarios para optimizar la gestión y asegurando así la coherencia y complementariedad de los mismos; el monitoreo del estado de avance del personal en el régimen de carrera; los análisis evaluativos con base en la ejecución física y financiera de las propuestas de las unidades ejecutoras de programas.

La Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública, a través de la Dirección Nacional de Planificación de la Integración Territorial Internacional, debía actualizar una red de actores regionales institucionales y la normativa nacional e internacional. Ambos instrumentos relevantes para la elaboración y evaluación de planes, programas y proyectos bilaterales y/o multilaterales.

En la Secretaría de Obras Públicas, la Subsecretaría de Recursos Hídricos, Dirección Nacional de Proyectos y Obras Hídricas, Dirección de Proyectos Hidráulicos tenía como función elaborar diagnósticos de situación a nivel nacional y regional relativos a las necesidades y demandas de abastecimientos de agua potable y saneamiento. Mientras que, la Dirección de Obras tenía que evaluar propuestas relativas a la contratación de la obra pública hidráulica, de saneamiento básico y de concesión de obras hídricas, como también propuestas en lo inherente a la elaboración de los términos de la relación contractual; y además debía realizar el seguimiento de las obras licitadas por la Subsecretaría y del funcionamiento de las obras públicas hidráulicas en concesión de operación y mantenimiento.

La Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda a través de las Direcciones Nacionales de Políticas Habitacionales, de Infraestructura Social y de Coordinación de Políticas y Programas Habitacionales, tenía a su cargo la evaluación y determinación de prioridades en relación con el déficit, la disponibilidad de recursos y la política de desarrollo nacional y local. De igual manera, realizaba la valoración de las acciones y programas de infraestructura social destinados al mejoramiento del hábitat de la población con necesidades básicas insatisfechas y de asistencia a la población damnificada por emergencias climáticas y naturales y de programas y acciones desarrolladas para fortalecer las capacidades barriales y locales periurbanas o rurales para el mejoramiento del hábitat y de aquellas que permitieran el arraigo habitacional vinculado a la producción

regional de minifundios en comunidades con alto grado de riesgo en su hábitat y proclives a la migración interna hacia las urbes. Por último, evaluaba aquellas destinadas a atender situaciones habitacionales de emergencia social, promoviendo el intercambio de información entre organismos públicos y privados y la difusión de resultados.

La Secretaría de Minería, Dirección Nacional de Minería debía evaluar la normativa administrativa y legal de competencia sectorial y jurisdiccional, proponiendo medidas de actualización y mejora. A través de la Dirección de Inversiones y Normativa Minera debía realizar evaluaciones y el seguimiento de proyectos de inversión. Y, a través de la Dirección Nacional de Planificación Estratégica Regional, tenía que efectuar el análisis del impacto que la actividad ejercía sobre la población y regiones en coordinación con los actores sectoriales.

La Secretaría de Energía, a través de la Dirección General de Cooperación y Asistencia Financiera tenía a su cargo el desarrollo de sistemas que proporcionaran información para la toma de decisiones y la evaluación de la gestión de los responsables de cada una de las áreas administrativas.

En esta Secretaría, la Subsecretaría de Energía Eléctrica, por medio de la Dirección Nacional de Prospectiva debía realizar evaluaciones de las posibilidades de intercambios comerciales e integración energética con países de la Región, particularmente del Mercosur. La Dirección Nacional de Promoción tenía que efectuar las evaluaciones de proyectos prioritarios en el ámbito provincial y en los campos de su incumbencia específica.

La Dirección de Exploración y Producción de la Dirección Nacional de Exploración, Producción y Transporte de Hidrocarburos, Subsecretaría de Combustibles debía efectuar la evaluación técnica de oferentes en concursos para el otorgamiento de permisos de exploración.

La Secretaría de Comunicaciones, a través de la Dirección Nacional de Políticas, Tecnologías y Regulaciones tenía que realizar evaluaciones de los diferentes avances tecnológicos que pudiesen determinar la adecuación de las políticas de telecomunicaciones y actividades postales.

En esta jurisdicción se lanzó en 2014 la Plataforma de Identificación de Problemáticas (PIP) que era considerada un instrumento de la política pública en materia de información geográfica. Esta Plataforma era un sistema integral de datos espaciales vinculados a políticas públicas en ejecución. Se basaba en el uso de tecnologías libres ajustada a estándares internacionales de interoperabilidad de sistemas de información geográfica. La misma brindaba acceso a información georreferenciada a: Organismos del Estado, Empresas y Organizaciones No Gubernamentales (ONG), docentes e investigadores y público general.

Resulta interesante que los entrevistados de este ministerio no identificaron un área con mayor preponderancia en el ejercicio de la función evaluación. Consideraron que serían las que ejecutaban intervenciones con financiamiento internacional las que tendrían mayores requerimientos en relación con la utilización de los fondos. La percepción de los entrevistados sobre la evaluación en este Ministerio es que la misma estuvo asociada a la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión aunque visto desde el control legal y financiero.

Se encontraron dos evaluaciones del Programa de Mejoramiento de Barrios (Promeba), una en 2006 y otra en 2011. Ambas se implementaron a solicitud del BID con términos de referencia definidos. Las mismas fueron externas conducidas por consultoras contratadas para tal fin. Una de ellas fue una evaluación final y la otra concomitante. Los diseños en ambos casos combinaron las técnicas cualitativas y las cuantitativas. En los informes se observó, no sólo la intención de rendir

cuentas, sino de visibilizar la influencia del programa en tanto política de inclusión social.

Otro ministerio que incluimos en este sector es de Turismo. Dentro de él, en la Secretaría de Turismo hallamos dos subsecretarías con funciones de seguimiento y evaluación: la Subsecretaría de Calidad Turística y la de Desarrollo Turístico que, a través de las respectivas Direcciones Nacionales en forma asociada con los Planes Nacionales de Calidad Turística y el Plan Federal Estratégico de Desarrollo Turístico, debían determinar estándares de calidad, realizar el control de desvíos y la evaluación de proyectos de inversión en el marco del modelo de desarrollo turístico sustentable.

El Observatorio de Productos Turísticos, dependiente de la Subsecretaría de Desarrollo Turístico, fue creado en el marco de la Ley 25.997 de 2004. Era considerado una herramienta para detectar pautas de comportamiento y tendencias de consumo de una serie de productos turísticos emergentes. Tenía como objetivo hacer un seguimiento en el tiempo de la oferta de productos en general, sistematizar la información disponible de demanda en torno de los productos, y así contribuir a la reflexión y mejora en la toma de decisiones acortando la brecha entre las expectativas del consumidor y lo que efectivamente ofrecía el sector comercial. Complementariamente, el Sistema de Información y Estadística Turística (Siet) era un sistema diseñado e implementado con el fin de consolidar el proceso de gestión de la información y el conocimiento turístico, para lograr una adecuada planificación, gestión y toma de decisiones en el sector, en un modelo de desarrollo turístico inclusivo, equitativo y federal.

Se pudo encontrar una evaluación del Programa de Mejora de la Competitividad del Sector Turismo ejecutado por el Ministerio de Turismo que fuera solicitada por el BID y realizada por un consultor externo en 2014. La misma contó con un

diseño mixto. Sus hallazgos y recomendaciones para el mejoramiento fueron presentados en talleres, lo cual habilita a pensar que la comunicación fue concebida y acordada como parte del proceso. El informe escrito fue extenso y en principio destinado a funcionarios del Ministerio y del BID. Se observó en su redacción la contemplación de aspectos relacionadas con la inclusión social y el enfoque de derechos.

► Ciencia, tecnología e innovación

Entendemos, sobre la base de la Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva N° 25.467/2001¹¹, que el sector ciencia, tecnología e innovación está constituido por los órganos políticos de asesoramiento, planificación, articulación, ejecución y evaluación establecidos por la misma; por las universidades, el conjunto de los demás organismos, entidades e instituciones del sector público nacional, provincial, municipal y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. De igual forma por el sector privado que adhieren a esta norma, que realice actividades sustantivas vinculadas al desarrollo científico, tecnológico, innovador, de vinculación, financiamiento, formación y perfeccionamiento de recursos humanos, así como sus políticas activas, estrategias y acciones. En el mismo se estructuran, impulsan y promueven las actividades de ciencia, tecnología e innovación, para contribuir a incrementar el patrimonio cultural, educativo, social y económico de la Nación, propendiendo al bien común, al fortalecimiento de la identidad nacional, a la generación de trabajo y a la sustentabilidad del medio ambiente.

La evaluación de la actividad científica y tecnológica ha constituido una obligación permanente del Estado y de las

11 Ciencia, Tecnología e Innovación. Ley 25.467. Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Objetivos de la política científica y tecnológica nacional. Responsabilidades del Estado Nacional. Estructura del Sistema. Planificación. Financiamiento de las actividades de investigación y desarrollo. Evaluación de las mismas. Disposiciones especiales y generales. Sancionada: agosto 29 de 2001. Promulgada: septiembre 20 de 2001.

instituciones pertenecientes al sistema. La Ley mencionada en su Capítulo VI establecía la evaluación de las actividades científicas y tecnológicas.

«Artículo 23. — La evaluación de la actividad científica y tecnológica constituye una obligación permanente del Estado que tendrá como finalidad valorar la calidad del trabajo de los científicos y tecnólogos, asignar los recursos destinados a la ciencia y la tecnología y estimar la vinculación de estas actividades con los objetivos sociales. Los sistemas de evaluación que se implementen deberán atenerse a las siguientes condiciones: a) aplicar procedimientos democráticos, rigurosos, transparentes y públicos; b) utilizar como atributos básicos, la calidad y la pertinencia; c) considerar las particularidades propias de las actividades científicas y las tecnológicas; d) instituir formas de selección de los evaluadores que garanticen su idoneidad e imparcialidad; e) informar a los evaluados de los criterios, resultados y argumentos que fundamentan las calificaciones y clasificaciones de los resultados de los concursos o instancias de evaluación; f) establecer instancias de apelación».

En este sector, en el período analizado, fue inicialmente el Ministerio Educación, Ciencia y Tecnología y posteriormente el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva el que definió las políticas y ejerció la rectoría sobre las instituciones públicas y privadas que lo componían.

En 2007, se creó el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, siendo el primero de los organismos en América Latina en asociar la innovación a la ciencia y la tecnología en su denominación. La misión del Ministerio fue la de contribuir a la consolidación de un nuevo modelo productivo que fuera capaz de generar inclusión y mejorar la competitividad teniendo al conocimiento como eje de desarrollo.

En ese Ministerio, la Secretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, de la Subsecretaría de Estudios y Prospectiva, a través de la Dirección Nacional de Información Científica debía relevar y organizar la información surgida del desarrollo de las actividades de ciencia, tecnología e innovación para el diseño e implementación de iniciativas que mejorasen el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Tenía a su cargo también el Sistema de Integrado de Indicadores de Ciencia y Tecnología.

Por su parte, la Secretaría de Articulación Tecnológica, Subsecretaría de Evaluación Institucional, a través de la Dirección Nacional de Objetivos y Procesos Institucionales debía asistir en los procesos de evaluación de las instituciones de Sistema Nacional de Ciencia y Técnica, aplicando criterios para el cumplimiento de objetivos, la obtención de resultados y la vinculación efectiva de sectores sociales y productivos. De ella dependía el Programa de Evaluación Institucional (PEI). Además, a través de la Dirección Nacional de Programas y Proyectos participaba con acciones en el seguimiento y registro de los diversos programas y proyectos científicos y tecnológicos y de evaluación del uso de los recursos suministrados. En ella se radicaba el Programa Nacional de Evaluación y Fortalecimiento de Programas de Ciencia, Tecnología e Innovación (Pronep).

El Programa de Evaluación Institucional debía promover la evaluación permanente y el mejoramiento continuo de las instituciones pertenecientes al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, brindando para ello apoyo técnico y/o económico. Tenía como destinatarios los Organismos de Ciencia y Tecnología (OCT) y las universidades estrictamente en lo referente a la función Investigación y Desarrollo (I+D). La evaluación era concebida como una herramienta integrada a los procesos de planificación y al servicio del mejoramiento de la gestión. Al igual que en el caso de la Coneau, este Programa promovía el

proceso evaluativo combinando autoevaluación, evaluación externa y planes de mejoramiento.

La autoevaluación se caracterizaba por contemplar una participación sistemática y diagnóstica por parte de los actores relevantes de la institución en la reflexión sobre las fortalezas y debilidades existentes en el desarrollo de objetivos institucionales. El PEI acompañaba en el proceso de autoevaluación y brindaba asistencia técnica con apoyo financiero para su realización. La evaluación externa –gestionada por el PEI– realizaba la valoración del informe de autoevaluación contemplando los logros y desafíos que las instituciones enfrentaban. Generaba, además, recomendaciones para el mejoramiento y sentaba las bases para la tercera etapa: el Plan de Mejoramiento Institucional. En él se fijaban objetivos y metas factibles que tendieran a superar las carencias encontradas y a fortalecer a la institución. El plan consideraba los objetivos formulados en el plan estratégico de cada institución y, si la institución no lo poseía, su elaboración se convertía en una meta a concretar. Desde el PEI se brindaba también asistencia técnica para la elaboración de dichos planes, se apoyaba económicamente la implementación y se monitoreaban las acciones mediante consultores externos. En 2015, el PEI se encontraba trabajando con 38 instituciones.

Desde el punto de vista de la gestión de las evaluaciones, tanto la autoevaluación como la evaluación externa contaban con términos de referencia claros, que fueron definidos en una guía específica. La evaluación externa se presentaba predominantemente cualitativa. En las técnicas de recolección sobresalían la entrevista, el taller y el análisis documental. Los informes se encontraron digitalizados y publicados en la web así como también los términos de referencia y los planes de mejoramiento. En general la comunicación de los resultados se brindaba principalmente a las autoridades de las instituciones

evaluadas y, en algunos casos, a diversos grupos de gestión o investigación.

El Pronep fue una iniciativa de la Subsecretaría de Evaluación Institucional. El mismo buscaba el fortalecimiento y el mejoramiento de los programas que promoviesen el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación a través de la implementación de procesos sistemáticos de evaluación. Su objetivo era evaluar a través de un equipo interdisciplinario resultados e impactos de las actividades desplegadas. Asimismo, se analizaban las estrategias llevadas a cabo a fin de identificar fortalezas y debilidades respecto de las metas que se proponía alcanzar.

Podían solicitar la evaluación aquellos programas (o unidades organizacionales que funcionaban como tales) que tuvieran como fin promover el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación, así como la transferencia de conocimiento científico-tecnológico al entorno socio-productivo. La asistencia técnica que se proveía era gratuita y a demanda de las instituciones. La única condición era que los programas contasen con recursos propios para su gestión y ejecución.

Un primer aspecto que se puede señalar en cuanto a la concepción de la evaluación dentro del Pronep, era la convicción y la necesidad de diferenciarse de una auditoría y de las evaluaciones impuestas desde los bancos internacionales de crédito. Se trató que fuera concebida como una instancia para el mejoramiento de la gestión y como reflexión sobre la práctica que acontecía mientras se persiguen los objetivos de una política. Se dedicaba un tiempo considerable al planteamiento de la evaluación en busca de acordar el compromiso con las expectativas de los gestores solicitantes. En este sentido, se marcaba una diferencia con las guías sistemáticas que proponía el PEI, pues se construían los términos de referencia a partir del diálogo con los referentes de los programas que solicitaban la evaluación.

Desde el punto de vista metodológico, se observó la combinación de lo cualitativo y lo cuantitativo buscando generar una información que incluyera las apreciaciones y reflexiones de los involucrados. Se enfatizaba el hecho que las evaluaciones fuesen participativas. Se aplicaban las distintas técnicas de recolección de la información (encuestas, entrevistas, grupos focales, observaciones, etc.) contemplando a la totalidad de los involucrados. La evaluaciones podían ser intermedias, de gestión y/o de resultados.

La oportunidad de cada evaluación estaba considerada porque se planteaba una duración acorde a las necesidades y, en la que se llegase a resultados que pudiesen ser utilizados. No todos los informes de evaluación se encontraron publicados, pues esto dependía de la decisión que tomaran los involucrados en los programas. Sin embargo, en su gran mayoría, estaban publicados en formato digital en Internet. Los hallazgos eran presentados a los responsables de la gestión del programa aunque se buscaba –siempre que las autoridades lo permitiesen– compartir las conclusiones con todos los actores. De no existir la vocación de compartirlos por parte de las autoridades –sin faltar al respeto de su decisión– se proponían otras estrategias para dar a conocer a los distintos involucrados algunas cuestiones específicas a través de talleres o bien proponiendo la difusión del informe final.

El último aspecto a mencionar era el rol político del evaluador que se asumía desde el Pronep. A diferencia del PEI no contaban un plan de mejoramiento ni financiamientos para ofrecer. Tenían que utilizar la persuasión para con los decisores y generar la propia demanda de la evaluación convenciendo a los involucrados en los programas a evaluar sobre la necesidad de contar con dicha herramienta para mejorar la gestión.

El Sistema Integrado de Indicadores de Ciencia y Tecnología fue una iniciativa de la Dirección Nacional de Información

Científica de la Subsecretaría de Estudios y Prospectiva, perteneciente a la Secretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. Era considerada una herramienta capaz de brindar información proveniente de diferentes fuentes para agilizar la gestión y la difusión de la información científica, tecnológica y de innovación a investigadores, empresarios, comunicadores científicos y público en general. Los indicadores presentados en el mismo abarcaban los siguientes dominios: recursos humanos, recursos financieros, producción científica, áreas prioritarias, presupuesto público, entre otros. Este conjunto de indicadores reflejó el esfuerzo por estandarizar definiciones y conceptos y a su vez, permitir la comparabilidad internacional.

La Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, organismo descentralizado de este Ministerio, dedicado a promover el financiamiento de proyectos para mejorar las condiciones sociales, económicas y culturales del país también tenía actividades de monitoreo y evaluación.

► Economía y finanzas

En este sector se incluyen las políticas relacionadas con el manejo de la hacienda pública y las finanzas del Estado, tendientes principalmente al crecimiento económico, la estabilidad de los precios y el pleno empleo. Igualmente vinculadas al financiamiento y a la inversión pública para promover el crecimiento y el desarrollo económico social.

En el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas se encontraron gran cantidad de áreas con responsabilidad de llevar a cabo tareas de seguimiento y evaluación. Estas se ocupaban de aspectos que excedían lo financiero, presupuestario o económico de la jurisdicción. Así, por ejemplo, proponían la evaluación de la ejecución presupuestaria de programas sociales y de

inversión de distintos organismos públicos, la capacitación a los distintos sectores de la APN en técnicas de evaluación o la articulación con otros sectores como el científico tecnológico para propiciar el desarrollo de políticas beneficiosas para el sector.

En la Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo (Subsecretaría de Coordinación Económica y Mejora de la Competitividad) se encontraron dos unidades con funciones de evaluación y monitoreo. La Dirección Nacional de Inversión Pública que debía evaluar proyectos de inversión pública de acuerdo con las pautas profesionales normalmente aceptadas. El fin era determinar su factibilidad en lo económico y social y su consistencia con los lineamientos de la política económica nacional orientada a la consecución del desarrollo económico y a la obtención de mejoras genuinas de competitividad en los distintos sectores productivos. La segunda unidad, la Dirección Nacional de Competitividad, tenía que evaluar y coordinar con la anterior Dirección a los organismos ejecutores de obras para la mejora de la competitividad de los sectores productivo específicos y de la economía nacional.

En la Secretaría de Hacienda se identificaron distintas direcciones (ubicadas dentro de subsecretarías específicas) con variadas responsabilidades en términos de seguimiento y evaluación:

- La Oficina Nacional de Presupuesto que tenía a su cargo el dictado de normas técnicas para la formulación, programación de la ejecución, modificaciones y evaluación de los presupuestos de la APN, y para la formulación y evaluación de los presupuestos de las empresas y sociedades del Estado.
- La Dirección de Evaluación Presupuestaria que debía evaluar resultados físicos y financieros de la ejecución del presupuesto del sector público nacional y controlaba posibles desvíos.

- La Dirección Nacional de Relaciones Económicas que entendía en la evaluación de los niveles de desarrollo de las provincias.
- La Dirección Nacional de Política Macroeconómica que debía efectuar evaluaciones de impacto de la política fiscal y de ingresos en la economía nacional y producía estadísticas fiscales. Esta última, había elaborado una guía para evaluar políticas públicas con incidencia en las actividades productivas. Además, esta dirección debía cuantificar y evaluar integralmente el gasto público consolidado. Es decir, el gasto público de los tres niveles de gobierno: nacional, provincial y municipal, por finalidad y función.

Otra de las Secretarías con acciones de evaluación era la Secretaría de Comercio. La misma tenía que analizar el impacto económico en relación al cumplimiento de las medidas generadas y ejecutadas, desarrollando criterios e indicadores que permitieran un adecuado control estratégico y la generación de proyectos. Asimismo, debía valorar el grado de oportunidad, mérito y conveniencia para la puesta en marcha de políticas y acciones que impactasen sobre el comercio y atender las propuestas, coordinación, seguimiento y control de las políticas comerciales vinculadas a la actividad del sector privado, así como también las medidas comerciales relacionadas con otras políticas públicas, a fin de asegurar su coherencia y consistencia interna y brindar asistencia técnica. Por último, también debía evaluar, controlar y efectuar propuestas y dictar medidas tendientes a mejorar la organización de los mercados de bienes y servicios tanto públicos como privados, con el objeto de favorecer la transparencia y el armónico desarrollo de los mismos en función del interés público.

Como dispositivos de seguimiento y evaluación específicos encontramos:

- El Sistema de Seguimiento Físico Financiero (Ssff) administrado por la Oficina Nacional de Presupuesto de la Secretaría de Hacienda. El Ssff brindaba información acerca de la ejecución financiera y realiza un seguimiento trimestral de indicadores de metas físicas vinculadas con la provisión de bienes y/o servicios de los programas presupuestarios.
- El Sistema de Indicadores de Desarrollo Provincial (Sidep). Utilizado para evaluar los distintos niveles de desarrollo de las provincias argentinas. Constituyó un intento sistemático e integrado de conceptualizar, operacionalizar y medir, por medio de un conjunto de indicadores sociales, económicos, ambientales, etc., la diversidad de aspectos que conforman el concepto de desarrollo.
- El Sistema Integrado de Información Financiera bajo entorno Internet (e-Sidif). Por medio del mismo se procuraba la mejora de la gestión presupuestaria de los diferentes actores involucrados en los procesos financieros públicos y de la comunicación de los datos físicos y financieros.
- El Sitio del Ciudadano. Sitio web a través del cuál se pretendía transparencia en la gestión exponiendo las cuentas públicas fiscales a la ciudadanía.
- El Programa de Fortalecimiento Institucional Provincial y de Gestión Fiscal (Profip). El mismo se gestionaba con financiamiento del Estado Nacional y el préstamo 2754/OC-AR del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Sus principales líneas de acción eran: el rediseño y simplificación de procesos y procedimientos organizacionales; la adecuación de reglamentaciones y marcos regulatorios; el desarrollo e integración de sistemas de información; la capacitación y formación de los recursos humanos; el desarrollo de herramientas y metodologías de planificación; el diseño e implementación de mecanismos de comunicación y difusión institucional y la mejora en la

prestación de servicios de apoyo. El Profip contó con dos ediciones, la primera entre el 2005 y el 2012 y la segunda desde 2013 en adelante.

Paradójicamente, pese a la cantidad de estructuras y dispositivos destinados al seguimiento y la evaluación, no se encontraron informes de evaluación accesibles por Internet en las búsquedas realizadas durante la investigación. En 2014, se halló que la Dirección de Relaciones con las Provincias dispuso en su página una *Guía para la Evaluación de las Políticas Públicas con Incidencia en las Actividades Productivas*.

► Justicia

Este sector abarca, entre otros temas, el acceso a la justicia; la garantía, promoción y protección de los derechos humanos; el fortalecimiento de la ética y la integridad en la administración pública nacional y las relaciones con los organismos del Sistema de Justicia¹².

En cuanto al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, la Secretaría de Justicia contaba con la Subsecretaría de Relaciones con el Poder Judicial y Asuntos Penitenciarios. A través de dos direcciones debía efectuar el seguimiento de los procesos de reforma de los sistemas judiciales en los distintos países y de la normativa internacional en los temas de competencia específica de la Secretaría. Además, realizaba el monitoreo de las

12 El Sistema de Justicia de la República Argentina está compuesto por el Poder Judicial de la Nación y el Poder Judicial de cada una de las provincias. Integran también el sistema de justicia argentino el Ministerio Público Fiscal, el Ministerio Público de la Defensa y el Consejo de la Magistratura. La organización judicial responde al carácter federal del Estado argentino. De este modo, existe por un lado una Justicia Federal con competencia en todo el país que atiende en materia de estupefacientes, contrabando, evasión fiscal, lavado de dinero y otros delitos que afectan a la renta y a la seguridad de la Nación. Por otro lado, cada una de las provincias argentinas cuenta con una Justicia Provincial que se entiende del tratamiento de los delitos comunes (también denominada justicia ordinaria), con sus propios órganos judiciales y legislación procesal. Mas información en: <http://www.jus.gov.ar/la-justicia-argentina/administracion-de-justicia.aspx> (consultado en 2015).

actividades de cooperación internacional llevada a cabo por otros organismos nacionales o internacionales, así como de los proyectos legislativos de incumbencia del Ministerio. Junto con ello, debía efectuar el seguimiento de los proyectos de competencia de la jurisdicción en lo relacionado con el ejercicio constitucional del veto, el avance de las obras penitenciarias y la supervisión del cumplimiento de los requisitos establecidos en los pliegos de condiciones y especificaciones técnicas.

En la misma Secretaría, la Dirección Nacional de Mediación y Métodos Participativos de Resolución de Conflictos (Subsecretaría de Acceso a la Justicia) se encargaba de la evaluación de la conducta y desempeño de los mediadores, conciliadores laborales, profesionales asistentes, entidades formadoras y centros de mediación. También debía implementar mecanismos tendientes a la evaluación de idoneidad y actualización de los profesionales inscriptos en los registros bajo su responsabilidad. Por otra parte, la Dirección Nacional de Promoción y Fortalecimiento para el Acceso a la Justicia debía elaborar indicadores de gestión y estadísticas del área para la toma de decisiones y el seguimiento y evaluación de planes y programas. Asimismo, la Subsecretaría de Infraestructura Penitenciaria desarrollaba estudios para la evaluación de planes, programas y proyectos en materia de infraestructura en el ámbito del sistema penitenciario federal; realizar el monitoreo de las obras penitenciarias y servicios de mantenimiento contratados y la evaluación técnica de las ofertas, en el proceso de contratación de obras penitenciarias y servicios de mantenimiento de las mismas.

La Secretaría de Derechos Humanos debía asistir en todo lo concerniente a la elaboración, ejecución y seguimiento de las políticas, planes y programas para la promoción y la protección de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales, comunitarios y los derechos de incidencia colectiva en

general. A la par, debía supervisar la acción del Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (Inadi).

No se encontraron informes de evaluación disponibles en la web en este Ministerio, si bien la función evaluación estaba enunciada en varias de sus estructuras.

► Relaciones exteriores

En este sector abordamos el conjunto de decisiones y actuaciones mediante las cuales se definen los objetivos y se utilizan los medios del Estado para generar, modificar o suspender sus relaciones con otros actores de la sociedad internacional. El encargado de llevar adelante las relaciones exteriores es la Cancillería Argentina.

En el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto encontramos responsabilidades de evaluación en tres Secretarías: la Secretaría de Relaciones Económicas Internacionales, la Secretaría de Relaciones Exteriores y la Secretaría de Coordinación y Cooperación Internacional.

En la primera de ellas, la Dirección Nacional Centro de Economía Internacional (ubicada en la Subsecretaría de Integración Económica Latinoamericana y Mercosur) debía elaborar estudios, análisis de coyuntura, indicadores e informes relacionados con la situación económica de terceros países, bloques de países y/o uniones aduaneras. La Dirección Nacional de Mercosur tenía a su cargo el seguimiento y actualización de la incorporación y aplicación de la normativa relacionada con el Mercosur respecto al ordenamiento jurídico interno nacional. En otra de las subsecretarías (de Desarrollo de Inversiones y Promoción Comercial), la Dirección Nacional de Estrategia de Promoción de Inversiones y Comercio debía evaluar y

monitorear las diferentes variables y elementos que impactaban sobre las decisiones de las empresas transnacionales a la hora de realizar inversiones de carácter productivo en la República Argentina y de las empresas locales en ocasión de su expansión productiva internacional. La Dirección Nacional de Promoción Económica Internacional, por su parte, tenía a su cargo el seguimiento de los resultados de las misiones de inversión sectorial y multisectorial y la Dirección de Promoción de Exportaciones, el monitoreo de los resultados de las misiones de promoción sectorial y multisectorial de exportaciones en el extranjero, así como de las misiones comerciales extranjeras que visitan nuestro país.

La Secretaría de Política Exterior tenía acciones de seguimiento y evaluación de las relaciones internacionales en materia de seguridad internacional, defensa, cuestiones de desarme y asuntos nucleares y espaciales. La Subsecretaría de Políticas Latinoamericanas a través de la Dirección General de Política Latinoamericana, perteneciente a la misma Secretaría, debía monitorear y evaluar las decisiones y las gestiones de los organismos regionales e internacionales: De igual manera debía proponer políticas y programas pertinentes y la confección de las instrucciones destinadas a las representaciones de la República en el exterior y a las delegaciones que participasen de negociaciones o asistiesen a congresos, conferencias o reuniones en organismos regionales e internacionales.

Finalmente, la Secretaría de Coordinación y Cooperación Internacional, a través de la Subsecretaría Legal, Técnica y Administrativa, debía asistir en la evaluación del correcto cumplimiento de la política presupuestaria a través de la Dirección General de Administración, Dirección de Finanzas, de la Dirección de Compras y Contrataciones, la Dirección de Presupuesto y la Dirección General de Recursos Humanos y Planeamiento Organizacional. Por último, la Dirección General de Cooperación Internacional, Dirección de Proyectos de

Cooperación Internacional debía efectuar el seguimiento de las actividades que se desarrollaban tanto desde el punto de vista administrativo, operativo y legal.

No se encontraron informes de evaluación disponibles en la web de este Ministerio, a pesar que el seguimiento y evaluación figuraban como funciones de varias de sus estructuras.

► Seguridad y defensa

Este sector abarca políticas, planes y programas tendientes a garantizar un desarrollo coherente, continuo y estratégico de los temas medulares de la agenda de defensa nacional y de seguridad del país y la coordinación de las Fuerzas Armadas dentro del marco institucional vigente. En el mismo, consideramos los ministerios de Defensa y de Seguridad.

En el Ministerio de Defensa, la Secretaría de Ciencia, Tecnología y Producción para la Defensa contaba con dos subsecretarías que llevaban adelante actividades de seguimiento y evaluación: la Subsecretaría de Gestión de Medios y Planificación para la Defensa y la Subsecretaría de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico. En la primera, encontramos la Dirección General de Inversiones que debía evaluar proyectos de inversión de las Fuerzas Armadas en función del planeamiento estratégico militar. La segunda tenía que asistir en la evaluación, acreditación y control de la ejecución de planes, programas y proyectos de investigación y desarrollo para la defensa, que realizasen los institutos y organismos del área del Ministerio de Defensa y de las Fuerzas Armadas.

La Secretaría de Estrategia y Asuntos Militares y, dentro de ella, la Subsecretaría de Formación, contaba con la Dirección Nacional de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario. Dicha dirección tenía que realizar el seguimiento

y la evaluación de la intervención del área de Defensa en la aplicación y cumplimiento de las normas locales y de las Convenciones y Tratados Internacionales relativos al Derecho Internacional de los Derechos Humanos y del Derecho Internacional Humanitario. Además, la Dirección General de Instituto Universitario de las Fuerzas Armadas, tenía que evaluar la ejecución de los planes de formación y capacitación en los temas específicos de Defensa y desarrollar instrumentos estadísticos y de información para evaluar en forma periódica la calidad y el impacto de la capacitación respecto a las metas, objetivos y necesidades de las Fuerzas Armadas y de la satisfacción de estándares y resultados. También debemos mencionar, la Escuela de Defensa Nacional (Edena) que debía evaluar anualmente los cursos que desarrollaba.

En el Ministerio de Seguridad, la Secretaría de Coordinación Planeamiento y Formación (Subsecretaría de Gestión Administrativa y la Secretaría de Seguridad y Subsecretaría de Políticas de Seguridad e Intervención Territorial) tenía funciones de seguimiento y evaluación. Involucraba implicando a diversas direcciones en la realización de evaluaciones de desempeño del personal y de planes logísticos de las fuerzas policiales y de seguridad promoviendo su racionalización, integración y adecuación a las capacidades determinadas como necesarias por el planeamiento estratégico.

Por otra parte, en la Subsecretaría de Asuntos Internacionales de la Defensa, la Dirección General de Cooperación para el Mantenimiento de la Paz debía efectuar evaluaciones de los requerimientos formulados por las Naciones Unidas conforme a las resoluciones pertinentes del Consejo de Seguridad, para que la República Argentina participase en Operaciones de Mantenimiento de la Paz e iniciase el procedimiento tendiente a obtener la autorización del Congreso de la Nación. Además, en la Subsecretaría de Planeamiento Estratégico y Política Militar, la Dirección General de Planeamiento y Estrategia debía

participar en la evaluación estratégica de las cuestiones de interés para la Defensa Nacional y en su seguimiento. La Dirección General de Asuntos Militares tenía competencias en la readecuación de los estudios elaborados para la formulación de los objetivos, las políticas y estrategias de defensa nacional así como en lo atinente a su supervisión, evaluación y control. Finalmente, la Subsecretaría de Coordinación debía asistir en el diseño de la política presupuestaria de la jurisdicción y en la evaluación de su cumplimiento. En esta repartición, la Dirección General de Análisis y Evaluación Institucional (que reportaba directamente al Ministro) administraba el tablero de comando y asistía en el relevamiento y seguimiento de los proyectos e indicadores de gestión.

No se identificaron dispositivos específicos en estos ministerios. En 2010, Appiolaza, en su artículo mencionaba la evaluación realizada al Plan Nacional de Prevención del Delito en su implementación 2000-2001 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a la vez que señalaba la carencia de evaluaciones de programas de seguridad en la Argentina.

Reflexiones finales



En el año 2003 se inició un nuevo ciclo de las políticas públicas en la Argentina que significó una ruptura respecto de las ideas neoliberales que guiaron el gobierno en la década precedente. Se asistió a un proceso de recuperación del Estado con una mayor participación del mismo en la economía, la inversión social, el incremento de la producción, la promoción del trabajo y el fomento del consumo. Se generó una notable mejora en la calidad de vida de las mayorías en un marco de respeto y promoción de los derechos humanos y sociales.

En cada uno de los sectores de la política presentados en esta investigación se identificó un desarrollo considerable de estructuras con responsabilidades de seguimiento y evaluación explicitadas en las normas aunque con correlatos variados en la práctica.

La JGM, los Ministerios de Economía y Finanzas Públicas y el Ministerio de Salud fueron identificados como los que poseían mayor cantidad de áreas con acciones de seguimiento y evaluación. Sin embargo, parece ser el de Educación el que avanzó más fuertemente en la institucionalización de la función

evaluación (fundamentalmente a través de Diniece y Coneau). En el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social se destacaron las evaluaciones solicitadas por la Anses en el marco de las políticas neouniversales y la incidencia de los observatorios. En el caso de Salud se también se observó la existencia de numerosos informes evaluativos llevados a cabo por las áreas de evaluación y monitoreo de los programas. Asimismo, fue visible el desarrollo de programas destinados a la evaluación en el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.

Estos progresos, si bien profusos, fueron descoordinados y desiguales en las distintas dependencias nacionales. No se logró, hacia el final del período estudiado, una política integral de evaluación capaz de aunar criterios y de dar a las prácticas evaluativas una direccionalidad estratégica. Por ello, en la línea de lo que planteaban otros autores –como Zaltsman (2004), Canievsky (2007) y De Simone et. al. (2013)– quedaron pendientes pasos concretos hacia una perspectiva institucional integrada del seguimiento y la evaluación.

Como reflexión en torno a esta discusión destacamos los intentos de contribuir a la institucionalización de la evaluación desde la JGM primero con el Pepp a partir de 2013 y luego con el sistema de seguimiento de objetivos y metas de gobierno implementado en 2014. Cabe destacar también diversos proyectos de ley presentados en el Congreso de la Nación con distintos enfoques políticos y técnicos, muchos de ellos vinculados con la instalación de una agencia específica y otros con la conformación de un sistema que se apoye en las capacidades evaluativas existentes¹.

¹ Este tema es retomado en una investigación denominada «Condiciones y posibilidades en el Estado Argentino para la construcción de un sistema integrado de evaluación de políticas públicas con enfoque de derechos» (Convocatoria Oscar Varsavsky 2016, UNLa). Dirección: M. E. Brissón / Codirección: M. Mattalini.

Es preciso decir que los avances registrados de la institucionalización de la evaluación a través de la existencia de normas, estructuras y equipos técnicos, no necesariamente implican que esta función sea una práctica asumida culturalmente en la APN de manera cabal. En otras palabras, el hecho de que exista un marco legal que considere la evaluación como actividad y asigne responsabilidades para su ejecución, no redundaría necesariamente en la apropiación de los hallazgos y los conocimientos que se producen. Como señalara la presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios de España el cuello de botella para la implantación de la evaluación no es la capacidad técnica para hacer los análisis sino la debilidad de la cultura de la evaluación (Ruiz Martínez, 2012). La institucionalización supone implantarla como una práctica permanente y sistemática, generando en las organizaciones públicas un modelo cultural y organizativo que la haga posible. Esta reflexión, como así también las siguientes surgidas de la investigación, siguen teniendo vigencia pese a algunos cambios que tuvieron lugar en la APN durante el período de gobierno 2015-2019².

Otro desafío, además de la institucionalización integrada y el desarrollo de una cultura evaluativa, es el establecimiento de formas regulares y frecuentes de comunicación que faciliten y promuevan el uso de las evaluaciones. Observamos que no basta con el acceso y la disponibilidad de los informes. Es necesario idear estrategias para que los resultados y las recomendaciones de los mismos puedan ser incorporados (apropiados) por los actores intervinientes y utilizados en los procesos de toma de decisiones. En esta dirección, es preciso revisar los términos en que se plantean los encargos o mandatos de las evaluaciones y la inclusión de la comunicación en el diseño de las mismas.

² Entre las modificaciones más significativas merecen ser destacadas la creación de la Secretaría de Evaluación Educativa, la aplicación del PEN 292/2018: Plan anual de monitoreo y evaluación de políticas y programas con impacto social y el desarrollo de tableros de control de metas físicas desde el nuevo Ministerio de Modernización.

Cabe señalar, también, la necesidad de articular los aspectos técnicos con los políticos. Se trata de combinar los criterios del nivel de la gestión (eficacia, eficiencia, cobertura, sostenibilidad, desempeño, etc.) con los de nivel político (efectividad, equidad, inclusión, participación, empoderamiento, etc.). Los componentes técnicos (relación medios / fines) están íntimamente ligados a los políticos (valores, lucha por el poder, generación de consensos).

Asimismo, es necesario avanzar en perspectivas que –desde la integralidad– recuperen las particularidades sectoriales y las complejidades que plantea una forma de gobierno federal. Los progresos y los retos de la evaluación en los distintos niveles y sectores de gobierno instan a acordar criterios y fortalecer el trabajo cooperativo entre los mismos. En esta línea, el «Mapa de la Evaluación» que empezó a construir la Red Argentina de Evaluación (EvaluAR) (2015) representa un progreso en el conocimiento de las distintas situaciones provinciales.

Consideramos que las distintas transformaciones acaecidas en el período 2003-2015 invitan a imaginar un nuevo paradigma de evaluación de las políticas públicas. En tal sentido, se debería avanzar en la incorporación del enfoque de derechos que considera al Estado como titular de obligaciones, a las instituciones como titulares de responsabilidades y a los destinatarios de las políticas como titulares de derechos. Con este enfoque no sólo se consideran los procesos (etapa de la planificación tradicional) y los resultados (etapa de la nueva gestión pública durante los años 90) sino que se incorpora la preocupación por el alcance de las políticas en relación a la efectivización de dichos derechos (Neirotti, 2015).

Es de esperar que, por este camino, se contribuya al fortalecimiento de la democracia³. Como sostiene Jaramillo (2016), «la democracia no se enseña a sí misma» sino que se debe aprender sobre la marcha. En esta línea, las herramientas, los análisis, los consensos y los aprendizajes que provee la evaluación son de significativa importancia.

3 Sobre la relación entre evaluación y democracia se está desarrollando una nueva investigación denominada "Análisis del impacto de la evaluación de las políticas públicas en el fortalecimiento de la democracia en América Latina. Desarrollos conceptuales y experiencias en Argentina, Brasil, Colombia y México (2008-2018)" (Convocatoria a Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica Orientados PICTO-UNLa 2019-2021). Investigador Responsable: N. Neirotti.

Referencias bibliográficas



- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. (2015). *Guía Práctica para el diseño y realización de evaluaciones de políticas públicas*. Madrid, España: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.
- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. (2010). *Fundamentos de la Evaluación de las políticas Públicas*. Madrid, España: Ministerio de Política Territorial y Administración Pública.
- Appiolaza M. (2010) *Prevención social de la violencia y el delito en la Argentina*. Plataforma de Información sobre Políticas Públicas. Universidad Nacional de Cuyo. Recuperado de: <http://www.politicaspUBLICAS.uncuyo.edu.ar/articulos/index/prevencion-social-de-la-violencia-y-el-delito-en-la-argentina>. Consultado 2015.
- Aquilino N., Amaya P. (comps), Arias E. (ed). (2015). *Mapa diagnóstico de la evaluación en la Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Red Argentina de Evaluación, CIPECC. Recuperado de: http://www.politicaspUBLICAS.uncu.edu.ar/upload/Diagnostico_Evaluacion_de_PP_en_Argentina.pdf Consultado 2016.
- Bourdieu, P., Wacquant L. (1995). *Respuestas por una antropología reflexiva*. México: Grijalbo.
- Bresser Pereira, L. C. (2007). Estado y Mercado en el nuevo desarrollismo. *Nueva Sociedad*, (210). pp. 110-125.

- Bourdieu, P., Wacquant L. (1995). *Respuestas por una antropología reflexiva*. México: Grijalbo.
- Bresser Pereira, L. C. (2007). Estado y Mercado en el nuevo desarrollismo. *Nueva Sociedad*, (210). pp. 110-125.
- Castillo V., Rojo Brizuela S., Schleser D. (2012). El impacto de las políticas laborales contracíclicas sobre el empleo asalariado registrado Capítulo 6. En: *Macroeconomía, empleo e ingresos: debates y políticas en Argentina frente a la crisis internacional 2008-2009*. Argentina: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, y Oficina de País de la OIT para la Argentina. pp. 217-258.
- Canievsky, C. (2007). Diagnóstico de los sistemas gubernamentales de monitoreo y evaluación en Argentina. Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación en América Latina. *Documentos Estudios de Casos del Clad No. 3*. Banco Mundial y Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Cao, H., Laguado, A. (2015). Una administración pública para las sociedades posneoliberales en América Latina (2003-2013). *Revista Estado y Políticas Públicas*, (4). pp. 60-68.
- Comisión Económica para América Latina. (2010). *Protección social y generación de empleo: análisis de experiencias derivadas de programas de transferencias con corresponsabilidad*. Santiago de Chile: Cepal/OEA/OIT.
- Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. (2016). *Evaluación institucional: criterios y procedimientos para la evaluación externa*. 1a ed. ampliada. Buenos Aires, Argentina: Coneau. Recuperado de: https://www.coneau.gob.ar/archivos/EvaluacionInstitucional_int_baja.pdf Consultado 2015.
- Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. (2011). *Resolución 382. Criterios y procedimientos para la evaluación externa*. Buenos Aires, Argentina: Coneau. Recuperado de: https://www.coneau.gob.ar/archivos/evaluacionInstitucional_int_baja.pdf Consultado 2015.

- Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria- Coneau. (1997). *Resolución O94. Lineamientos para la evaluación institucional*. Buenos Aires, Argentina: Coneau. Recuperado de: https://www.coneau.gob.ar/archivos/EvaluacionInstitucional_int_baja.pdf Consultado 2015.
- Chelimsky, E. 2006. The Purposes of Evaluation in a Democratic Society. En: Shaw I. (ed.) *The Sage Handbook of Evaluation*. Londres: Sage.
- De Simone, M. et. al. (2013). La evaluación de políticas públicas en la Argentina. Un estudio exploratorio en la temática. Ponencia presentada Panel 63 del 7º Congreso Argentino de la Administración Pública. Mendoza, Argentina. Instituto Nacional de Administración Pública – Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Recuperado de: https://aaep.org.ar/wp-content/uploads/2018/11/De_Simone_Martin_Laurens_Denise_Sarchi_Renzo_La_evaluacion_de_politicas_publicas_en_la_Argentina_Un_estudio_exploratorio_en_la_tematica_Panel_O63.pdf Consultado 2015.
- Ferrer, A. (2013, 26 de septiembre). Aliviar la restricción externa. *Diario Página 12*. Recuperado de: <https://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-229891-2013-09-26.html> Consultado 2016.
- Instituto para la Educación Superior de América Latina y el Caribe. (2007). *Informe de evaluación externa de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, de Argentina*. Iesalc. Recuperado de: https://documentop.com/instituto-para-la-educacion-superior-de-america-latina-y-el-coneau_59f8da841723ddae8565caeb.html. Consultado 2015.
- Isuani, A. (2003). *Estudio sobre algunos resultados de la labor de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria*. Buenos Aires, Argentina: Coneau.
- Jaramillo A. (2016). Prólogo. En: *Informe de Gestión 2015 y Plan de Acción 2016*. (p. 4). Remedios de Escalada, Lanús: Edunla.
- Jefatura de Gabinete de Ministros. (2015). *Manual de base para la Evaluación de Políticas Públicas*. Buenos Aires, Argentina: Jefatura de Gabinete de Ministros, Programa de Evaluación de Políticas Públicas.

- Koontz H., Weirich H. (1998). *Administración. Una Perspectiva Global*. 11ª edición. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Levcovich, M. (2012). La experiencia de Siempre en la evaluación de programas sociales de la Argentina. En Peroni Andrea (ed). *Protección Social y Evaluación: Posibilidades y Desafíos*. (pp. 26-33). Chile: Universidad de Chile-Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización-Chile. Recuperado de: <https://docplayer.es/69954100-Proteccion-social-y-evaluacion.html> Consultado 2015.
- Matus C. (2007). Las ciencias y la política. *Salud Colectiva*. 3 (1), pp. 81-91.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. (2015). *Guía para la Evaluación externa de la función I+D+i en Instituciones Universitarias*. Buenos Aires, Argentina: Secretaría de Articulación Científico Tecnológica, Subsecretaría de Evaluación Institucional, PEI, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. (2015). *Guía para la Evaluación Externa de las Instituciones de Ciencia y Tecnología*. Buenos Aires, Argentina: Secretaría de Articulación Científico Tecnológica, Subsecretaría de Evaluación Institucional, Programa de Evaluación Institucional, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.
- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Dirección de Relaciones con las Provincias. (2014). *Guía para la Evaluación de las Políticas Públicas con Incidencia en las Actividades Productivas*. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Recuperado de: <http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/din-rep/fortalecimiento/index.php> Consultado 2015.
- Minztberg, H. (1994). *Diseño de organizaciones eficientes*. Cuarta reimpresión. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Neirotti, N. (2000). Reflexiones sobre la práctica de la evaluación de programas sociales en Argentina (1995-1999). *Ponencia presentada en el V Congreso Internacional sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública*, CLAD, Santo Domingo.

- Neirotti, N. (2012). Evaluation Voices from Latin America. En Kushner, S., Rotondo, E. (Editors). *New Directions for Evaluation*, (134). pp.7-16.
- Neirotti N. (2015). Hacia un nuevo paradigma en evaluación de políticas públicas. En Neirotti N. (Coordinador). Brisson M. E., Mattalini M. (Editores). *La evaluación de las políticas públicas: reflexiones y experiencias en el escenario de transformaciones del Estado* (pp. 13-30). Remedios de Escalada, Lanús: Edunla.
- Neirotti N., Brissón M. E., Mattalini M. (2015) Tiempo de retorno del Estado: Realidades y desafíos del seguimiento y la evaluación de políticas y programas en la Argentina. En Pérez Yarahuán G., Maldonado Trujillo C. (Comp.) *El Panorama de los Sistemas Nacionales de Seguimiento y Evaluación de Programas y Políticas Públicas en América Latina* (pp. 71:112). México: Regional Centers for Learning and Evaluation and Results (Clear) - Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Novick M., Villafañe S. (Coords.). (2011). *Distribución del ingreso. Enfoques y políticas públicas desde el Sur*. Buenos Aires, Argentina: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo – Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Recuperado de: <http://www.undp.org/content/dam/argentina/Publications/Desarrollo%20Inclusivo/Distrib%20Ingreso.pdf> Consultado 2015.
- Organización Panamericana de la Salud-OPS. (2006). *Análisis del sector salud: una herramienta para viabilizar la formulación de políticas. Lineamientos metodológicos*. Edición especial N 9. Washington DC: OPS.
- Pérez Yarahuán G., Maldonado Trujillo C. (2015) *Panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina*. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas-Centro CLEAR para América Latina. Colección Coyuntura y Ensayo.
- Pereyra, A. (2010). *Análisis de la Demanda de Servicios de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos, Programas y Políticas Públicas*. País: Argentina. San José de Costa Rica: Relac-BID.

- Rodríguez Billella P. (2018) [EvaluAR] Más de cuarenta posgrados en evaluación en América Latina y el Caribe, <https://al-bordedelcaos.com/2018/05/17/mas-de-cuarenta-posgrados-en-evaluacion-en-america-latina-y-el-caribe/>, consultado en 2016.
- Rodríguez Billella, Pablo D.; Martinic Valencia S.; Soberón Álvarez, L.; D. Klier S.; Guzmán Hernández, A.; Tapella, E.. (2016). *Estándares de Evaluación para América Latina y el Caribe*. 1ª ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Akian Grafica Editora S. A.
- Ruiz Martínez, A. (2012). Panorámica actual de la evaluación de las políticas públicas. *Presupuesto y Gasto Público*, vol. 68, pp. 13-23.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2011). *Guía para la formulación de políticas públicas sectoriales*. Subsecretaría de Planificación Nacional, Territorial y Políticas Públicas. Quito, Ecuador: Senplades / 1a edición.
- Sistema de Información, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales (1994). *Gestión integral orientada a resultados. Manual Metodológico para la Planificación y Evaluación de Programas*. Buenos Aires, Argentina: Banco Mundial, Secretaría de Desarrollo Social, Unesco.
- Vilas, C. (2011) *Después del Neoliberalismo: Estado y procesos políticos en América Latina*. Remedios de Escalada: Edunla.
- Zaltsman, A. (2003). La evaluación de resultados en el sector público argentino: un análisis a la luz del debate sobre la Nueva Gestión Pública. Panamá, *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. pp. 28-31.

Listado de siglas



Sigla	Significado
Afip	Administración Federal de Ingresos Públicos
Afsca	Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual
AGN	Auditoría General de la Nación
AUH	Asignación Universal por Hijo
Anmat	Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnologías Médicas
ANR	Aportes No Reembolsables
Ansv	Agencia Nacional de Seguridad Vial
APN	Administración Pública Nacional
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
Birf	Banco Interamericana de Reconstrucción y Fomento
BM	Banco Mundial
Cadic	Centro Austral de Investigaciones Científicas
Caps	Centros de Atención Primaria de la Salud
Cedesc	Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales
Cecoal	Centro de Ecología Aplicada del Litoral
Cenoc	Centro Nacional de Organizaciones Comunitarias

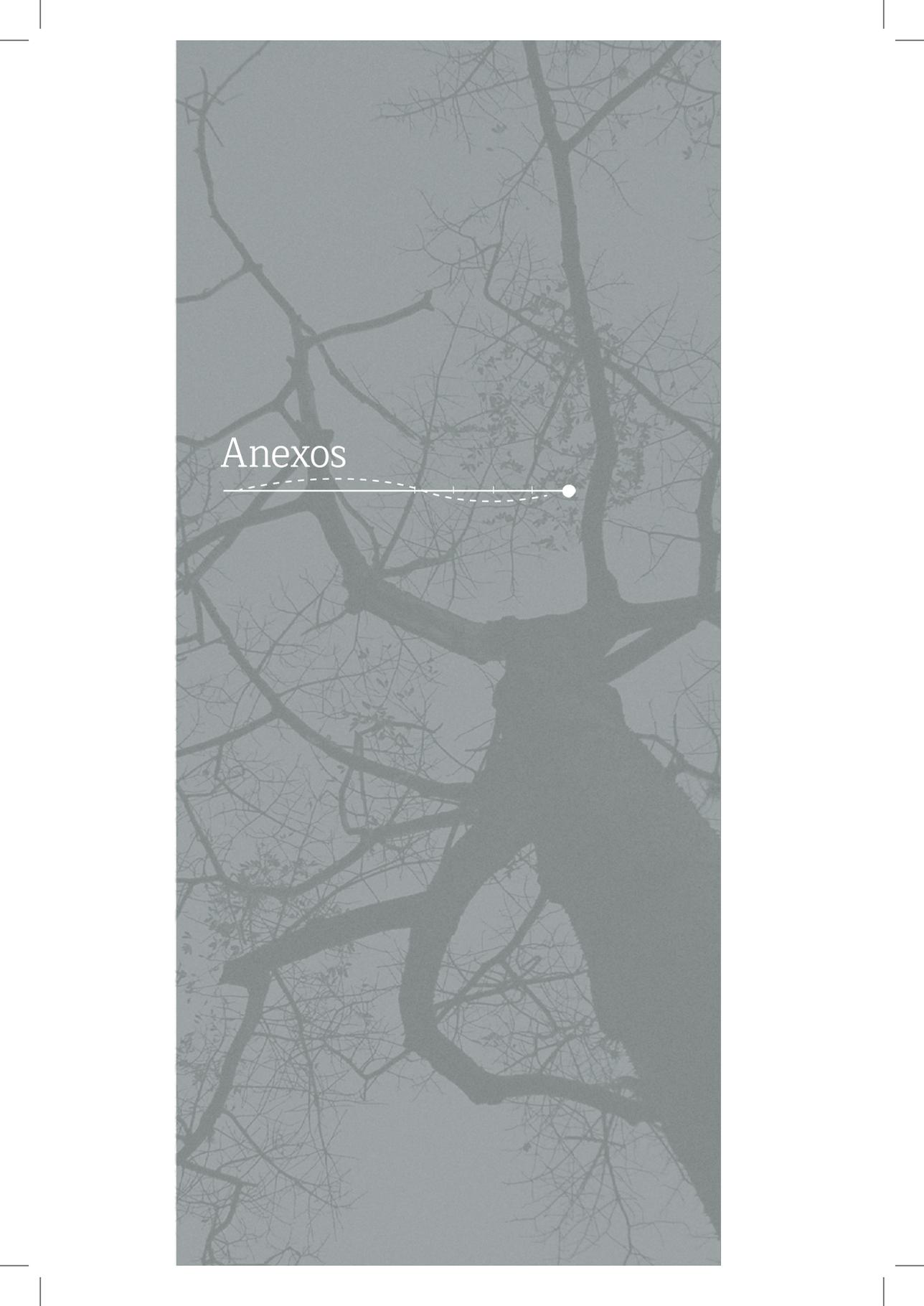
Sigla	Significado
Cepal	Comisión Económica para América Latina
CCT	Centros Científicos Tecnológicos
Cide	Centro de Investigación y Docencia Económicas
Ccilp	Conditional Credit Line for Investment Projects
Cct	Centros Científico Tecnológicos
Citedef	Instituto de Investigaciones Científicas y Técnicas para la Defensa
Clad	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
Clear	Regional Centers for Learning and Evaluation and Results
Cncps	Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales
CNM	Consejo Nacional de las Mujeres
Cofefup	Consejo Federal de la Función Pública
Coneau	Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
Conicet	Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas
Desc	Derechos Económicos, Sociales y Culturales
Dinece	Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa
Diniee	Dirección Nacional de Información y Estadística Educativa
Ebdh	Enfoque Basado en Derechos Humanos
Edena	Escuela de Defensa Nacional
e-Sidif	Sistema Integrado de Información Financiera bajo entorno Internet
Gprd	Gestión por resultados en el desarrollo.
Fonapyme	Fondo Nacional para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
Ibone	Instituto de Botánica del Nordeste
Fida	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

Sigla	Significado
Fits	Fondos de Innovación Tecnológica Sectorial
Fontar	Fondo Tecnológico Argentino
Fopcap	Fondo Permanente de Capacitación y Recalificación Laboral
I+D+i	Investigación y Desarrollo e Innovación
Iesalc	Instituto de Educación Superior para América Latina y el Caribe de la Unesco
Iidh	Instituto de Investigación para el Desarrollo Territorial y del Hábitat Humano
Iighi	Instituto de Investigaciones Geohistóricas
Iesyh	Instituto de Estudios Sociales y Humanos
IBS	Instituto de Botánica Subtropical
Imam	Instituto de Materiales de Misiones
Imit	Instituto de Modelado de Investigación Tecnológica
Inadi	Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo
Inap	Instituto Nacional de la Administración Pública
Indec	Instituto Nacional de Estadística y Censos
Iquiba-Nea	Instituto de Química Básica y Aplicada del Nordeste Argentino
Inta	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
ISBN	International Standard Book Number/ Número Internacional Normalizado del Libro
ISSN	International Standard Serial Number / Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas
JGM	Jefatura de Gabinete de Ministros
Llece	Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación
Mercosur	Mercado Común del Sur
Mincyt	Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva
Mteyss	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

Sigla	Significado
NBI	Necesidades Básicas Insatisfechas
Ocde	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
Oede	Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial
OCT	Organismos de Ciencia y Técnica
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONE	Operativos Nacionales de Evaluación
Onep	Oficina Nacional de Evaluación de Presupuesto
Onig	Oficina Nacional para la Innovación de la Gestión
OPP	Observatorio de Políticas Públicas
OMS	Organización Mundial de la Salud
Ong	Organización No Gubernamental
OPS	Organización Panamericana de la Salud
Orealc -Unesco	Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe
Pccc	Programa de Carta Compromiso con el Ciudadano
PCI	Programa Conectar Igualdad
PEI	Programa de Evaluación Institucional
PEI	Proyectos Ejecutivos Provinciales
Piiiie	Programa Integral para la Igualdad Educativa
Pict	Proyecto de Investigación Científica y Tecnológica
PIT	Programa de Innovación Tecnológica
PEN	Poder Ejecutivo Nacional
Pepp	Programa de Evaluación de Políticas Públicas
Perce	Primer Estudio Regional Comparativo y Explicativo
PIP	Plataforma de Identificación de Problemas
Pisa	Programa Internacional para la Evaluación de los Estudiantes
Pnud	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
Procrear	Programa de Crédito Argentino
Prodernoa	Proyecto de Desarrollo Rural de las Provincias del Noroeste de la Argentina

Sigla	Significado
Prodev	Programa de Apoyo a la Implementación de la Gestión por Resultados
Profip	Programa de Fortalecimiento Institucional Provincial y de Gestión Financiera
Progresar	Programa de Respaldo a Estudiantes Argentinos
Promeba	Programa de Mejoramiento de Barrios
Pronep	Programa Nacional de Evaluación y Fortalecimiento de Programas de Ciencia, Tecnología e Innovación
Relac	Red Latinoamericana de Sistematización, Seguimiento y Evaluación
Repro	Recuperación Productiva
SEP	Sistema de Evaluación PRODEV
Serce	Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo
Sidep	Sistema de Indicadores de Desarrollo Provincial
Sidif	Sistema Integrado de Información Financiera
Siempro	Sistema de Información, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales
Siet	Sistema de Información y Estadística Turística
SIG	Sistema Información para la Gestión
Sigen	Sindicatura General de la Nación
SIM	Sistema Integrado de Monitoreo
Sinapa	Sistema Nacional de Profesión Administrativa
Sinca	Sistema de Información Cultural de la Argentina
Sindap	Sistema Nacional de Datos Públicos
Sigen	Sindicatura General de la Nación
Sintys	Sistema de Identificación Tributario y Social
Suist	Sistema Unificado de Información Social y Tributaria
Siseg	Sistema Integral de Seguimiento y Evaluación de la Gestión
Sisfam	Sistema de Información de la Familia

Sigla	Significado
SPU	Secretaría de Políticas Universitarias
Ssff	Sistema de Seguimiento Físico-Financiero
SSS	Superintendencia de Servicios de Salud
SRT	Superintendencia de Riesgos del Trabajo
Terce	Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo
Uceetes	Unidad Coordinadora de Evaluación y Ejecución de Tecnologías en Salud
Ucen	Unidad Coordinadora y Ejecutora Nacional
UBA	Universidad de Buenos Aires
UE	Unidad Ejecutora
Ugsp	Unidad de Gestión de Salud Provincial
Uneg	United Nations Evaluation Group



Anexos

Anexo I

Guía para la sistematización de informes de evaluación



► Datos de la Política, Plan, Programa, Proyecto o Intervención

- Nombre completo.
- Tipo de intervención.
- Sector de la política.
- Organismo/s responsable/s de la ejecución.
- Etapa en la que se encuentra: (diseño, implantación, implementación, finalización, finalizado).
- Breve descripción.

► Datos generales

- Nombre/título de la evaluación.
- Organismo/s responsable/s de la solicitud de la evaluación.
- Evaluador/es (identificación institucional).

► Mandato/ encargo de la evaluación

- Encargo de la evaluación: términos de referencia de la evaluación comisionada u otra forma de explicitación del encargo: existencia o no. Explicitar contenido (breve detalle de los aspectos considerados).

- Propósitos de la evaluación –no excluyentes–: mejora-
amiento, aprendizaje, divulgación, ajustes, lecciones
aprendidas para intervenciones similares, etc.
- Alcance (geográfico).
- Fecha de la solicitud.
- Fecha de realización y de fin de la evaluación.
- Propósito de la evaluación.
- Preguntas, objetivos y criterios de evaluación. Si/no.
Explicitación de las preguntas, objetivos y criterios de
evaluación –referentes de valor–. Por ejemplo: pertinencia,
eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad (Clad); accesibilidad,
disponibilidad, calidad, pertinencia (Cdesc), la participación,
la transformación social, la inclusión y el empoderamiento (Uneg),
otros referentes de valor, etc.
- Tipo de evaluación (no excluyentes): contenido (línea de
base, diseño, procesos, resultados, impacto); momento (ex ante,
medio término/concomitante/concurrente, final); actor (interna,
externa, mixta); función (sumativa, formativa) u otro (acalarar).
- Fecha e instancia de presentación de los hallazgos y re-
comendaciones de la evaluación.

► Metodología

- Diseño: cuantitativo, cualitativo, mixto, otro.
- Fuentes e instrumentos: identificar y analizar la existencia
de consideraciones relacionada con la confiabilidad y validez
de estos últimos.
- Procesamiento, análisis e interpretación de datos (datos
cuantitativos y datos cualitativos).
- Presentación de los datos (datos cuantitativos y datos
cualitativos).
- Consideraciones de confidencialidad, anonimato, privacidad,
conflicto de intereses.

► **Desarrollo**

- Previsiones trabajo de campo.

► **Resultados**

- Hallazgos. Existencia (si/no).
- Juicios de valor. Existencia (si/no).
- Recomendaciones. Existencia (si/no).
- Lecciones extraídas.
- Conclusiones. Existencia (si/no).

► **Documento de evaluación**

- Tipo (Informe de evaluación, documento de divulgación, artículo, etc.).
- Año de publicación.
- Formato/s (impreso, digital, ambos), disponibilidad. Explicitar si posee ISBN o ISSN.
- Contenido (por ejemplo: resumen ejecutivo, presentación y análisis de la solicitud de la evaluación, descripción de la intervención a evaluar, diseño de la evaluación, hallazgos, valoración y recomendaciones).
- Extensión en páginas.
- Identificación de la/s audiencia/s a la que está dirigido el documento (si/no, si es posible caracterizarlas. Por ejemplo: autoridades, funcionarios responsables del programa, sujetos que reciben los servicios, bienes productos de la intervención, donantes/financiadores, etc.).
- Posibilidades de uso y apropiación del conocimiento evaluativo producido.

► **Comentarios generales**

- Incorporación de aspectos relacionados con el enfoque de derechos.
- Consideración de conflictos de interés y otros aspectos éticos.
- Consideración de temas relacionados con las notas del nuevo paradigma en evaluación de políticas públicas desarrollado por Neirotti.

Anexo II

Matriz de análisis con ejemplos por sector de la política



► Ejemplo del sector Educación

Título del documento	<i>Resultados de la evaluación del Programa Integral de Igualdad Educativa (Piie).</i>
Nombre de la política, plan, programa, proyecto o intervención evaluada	Programa Integral de Igualdad Educativa.
Sector de la política	Educación.
Tipo de intervención	Programa.
Etapa en la que se encuentra la intervención	Ejecución.
Breve descripción de la intervención	El Piie tiene su origen en el año 2003 y, se creó en el marco de un conjunto de intercambios entre decisores en el nivel nacional. En ese momento se definieron los criterios que guiarían el programa y se institucionalizan formalmente en el mes de marzo de 2004 (Resolución Ministerial N° 316/O4). Dependiendo entonces de la Secretaría de Educación, el Piie se articuló en forma transversal con tres Direcciones Nacionales: Formación Docente y Gestión Curricular, Programas Compensatorios e Información y Evaluación de la Calidad Educativa. El programa se funda en la preocupación compartida por la gestión ministerial por dar respuesta al impacto que en la escolarización tiene el acelerado proceso de empobrecimiento, sufrido por amplios sectores de la población en el contexto de crisis social desatada a partir del 2001.

Título del documento (cont.)	<i>Resultados de la evaluación del Programa Integral de Igualdad Educativa (Piie).</i>
Breve descripción de la intervención (cont.)	<p>Desde esta perspectiva, busca posicionarse desde el punto de vista político como un programa orientado a contribuir a la «justicia social» en el plano educativo, garantizando la igualdad en el proceso de distribución de bienes «materiales» y «simbólicos» y generando políticas inclusivas que fortalezcan el pleno ejercicio del derecho a la educación. El programa considera como problema focal de la intervención las deterioradas condiciones de enseñanza en escuelas que atienden a sectores vulnerables. Sin descartar la importancia de mejorar la apropiación de saberes en los estudiantes más afectados por la crisis social, conciben que los efectos en el rendimiento de los alumnos se visibilizan en un mediano plazo estando, a su vez, mediados por las denominadas «condiciones de enseñanza». Su objetivo general es «el fortalecimiento de instituciones educativas urbanas primarias, de EGB 1 y 2 que atienden a la población de niños en situación de mayor vulnerabilidad social en todo el territorio del país» (Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación, Piie s./f. <i>Apoyo a las Iniciativas Pedagógicas Escolares</i>. P. 7).</p> <p>Objetivos específicos del Piie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar acciones pedagógicas y comunitarias que apunten al fortalecimiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje. - Acompañar y apoyar el desarrollo de iniciativas pedagógicas escolares en cuanto espacios de acción y reflexión de las propuestas de enseñanza institucionales y del aula.

Breve descripción de la intervención (cont.)	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer el lugar central de la enseñanza a través de propuestas de profesionalización docente. - Promover acciones educativas vinculadas con el entorno escolar para la conformación de comunidades de aprendizaje. - Diseñar e implementar redes interinstitucionales e intersectoriales y desarrollar estrategias de atención e inclusión de los niños que están fuera de la escuela.
Organismo responsable de la intervención que se evalúa	Ministerio de Educación.
Solicitante de la evaluación	Requerido a la Diniece por las autoridades del Ministerio de Educación y por la Coordinación del Programa.
Fecha de solicitud de la evaluación	No se especifica.
Fecha de realización de la evaluación	Entre enero de 2007 y abril de 2008.
Tipo de evaluación	Interna. Resultados. Concomitante.
Alcance	Nacional.
Propósito de la evaluación	Producir ajustes en la implementación. Aportar al debate. Mejorar el diseño y gestión de las políticas públicas.
Evaluator o evaluadores	Área de Investigación y Evaluación de Programas-Diniece.
Términos de referencia	No hay mención.
Preguntas y objetivos	Sí. Objetivos y preguntas.
Criterios	No se explicitan.
Fecha de presentación de los resultados, hallazgos, recomendaciones y conclusiones	No se especifica.

Título del documento (cont.)	<i>Resultados de la evaluación del Programa Integral de Igualdad Educativa (Piie).</i>
Diseño	Mixto.
Fuentes e instrumentos	Entrevistas en profundidad. Análisis documental (de programas, de proyectos e iniciativas, de los establecimientos, producciones de los estudiantes y situaciones escolares clave, planificación, carteleras, etc.). Análisis de estadística educativa. Encuesta muestral con preguntas cerradas.
Procesamiento y presentación de datos e información	No explicitada.
Consideraciones sobre confidencialidad, anonimato, conflicto de interés y otros	No se explicitan.
Previsiones para el trabajo de campo	Detalladas.
Tipo de resultados	Hallazgos. Conclusiones.
Tipo de documento	46 págs. Documentos Diniece, Ministerio de Educación.
Soporte del documento	Impreso y digital. Disponible en Banco de Informes de JGM.
Audiencia	La producción prevista está orientada a los gestores de programas y políticas en educación.
Fecha de publicación	2011.
Incorporación de Ebdh	El programa mismo está orientado a contribuir a la «justicia social» en el plano educativo, garantizando la igualdad en el proceso de distribución de bienes «materiales» y «simbólicos» generando políticas inclusivas que fortalezcan el pleno ejercicio del derecho a la educación. La solicitud de la evaluación está orientada a su mejoramiento.
Consideración de algunas notas del nuevo paradigma	No hay referencias significativas.

► Ejemplo del sector Protección Social

Título del documento	<i>Asignación Universal por Hijo: alcance e impacto por regiones del país.</i>
Nombre de la política, plan, programa, proyecto o intervención evaluada	Asignación Universal por Hijo.
Sector de la política	Protección social.
Tipo de intervención	Programa de transferencias monetarias.
Etapa en la que se encuentra la intervención	Implementación.
Breve descripción de la intervención	La Asignación Universal por Hijo para Protección Social (AUH), creada a través del decreto 1602/09, es una política del Estado nacional. Los fundamentos del decreto que da origen a esta medida establecen la necesidad de adoptar políticas públicas que permitan mejorar la situación de niñas, niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad social, contemplando a la vez, la situación de quienes no se encuentran amparados por el Régimen de Asignaciones Familiares. Asimismo, el decreto establece: «el otorgamiento del beneficio se somete a requisitos que deberán acreditarse para garantizar la universalidad y a la vez preservar la transparencia, condicionándolo al cumplimiento de los controles sanitarios obligatorios para menores y a la concurrencia al sistema público de enseñanza».
Organismo responsable de la intervención que se evalúa	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Administración Nacional de la Seguridad Social.
Solicitante de la evaluación	No se explicita.
Fecha de solicitud	No se explicita.
Fecha de realización de la evaluación	No se explicita.

Título del documento (cont.)	<i>Asignación Universal por Hijo: alcance e impacto por regiones del país.</i>
Tipo de evaluación	Impacto. Concomitante. Interna.
Alcance	Nacional.
Propósito de la evaluación	Mejoramiento y expansión de la intervención.
Evaluador o evaluadores	Internos de la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, Dirección de Estudios y Coordinación Macroeconómicos del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
Términos de referencia o mandato	No se mencionan.
Preguntas y objetivos	Objetivo del estudio: sí. Avanzar en el estudio del impacto de la AUH en cada provincia y región del país.
Criterios	Alcance. Cobertura. Focalización.
Fecha de presentación de los resultados, hallazgos, recomendaciones y conclusiones	No aplica.
Diseño	Estudio econométrico.
Fuentes e instrumentos	Requirió la utilización de diferentes fuentes secundarias y de su homogeneización. Bases de datos del Anses, Censo y Encuesta Anual de Hogares Urbanos.
Procesamiento y presentación de datos e información	Detallados. Presentación narrativa acompañada de tablas, cuadros y gráficos.
Consideraciones sobre confidencialidad, anonimato, conflicto de interés y otros	No explicitados.
Previsiones para el trabajo de campo	No aplica.
Tipo de resultados	Hallazgos y conclusiones.
Tipo de documento	Serie de Estudios. 26 páginas.

Título del documento (cont.)	<i>Asignación Universal por Hijo: alcance e impacto por regiones del país.</i>
Soporte del documento	Digital.
Audiencia	Gestores. Funcionarios.
Fecha de publicación	2013
Incorporación de Ebdh	No hay menciones.
Consideración de algunas notas del nuevo paradigma	No hay referencias significativas.

► Ejemplo del sector Salud

Título del documento	<i>Evaluación de las capacidades administrativas generadas a partir de la implementación del Plan Nacer.</i>
Nombre de la política, plan, programa, proyecto o intervención evaluada	Plan Nacer.
Sector de la política	Salud.
Tipo de intervención	Plan.
Etapa en la que se encuentra la intervención	Implementación.
Breve descripción de la intervención	El Plan Nacer es un programa federal del Ministerio de Salud de la Nación destinado a mejorar la cobertura de salud y la calidad de la atención de las mujeres embarazadas, puérperas y de los niños y las niñas menores de 6 años y que no tienen obra social. A partir del año 2004, el Gobierno Nacional implementó este plan para mejorar los resultados de salud materno infantil en consonancia con las Metas Globales del Milenio. La ejecución del Plan Nacer se concibió a partir de tres elementos distintos. El primer elemento es la formulación de un plan de servicios de salud explícito dirigido inicialmente a la población materna infantil centrada en los servicios preventivos y de baja complejidad, conocido como Paquete Básico de Servicios (PBS). El segundo elemento es la introducción de incentivos monetarios y no monetarios y el pago por desempeño para estimular la provisión de las prestaciones priorizadas por parte de los establecimientos públicos de salud. Finalmente, el tercero es el monitoreo y evaluación de los resultados logrados.

Título del documento (cont.)	<i>Evaluación de las capacidades administrativas generadas a partir de la implementación del Plan Nacer.</i>
Organismo responsable de la intervención que se evalúa	Dirección de Maternidad e Infancia, Ministerio de Salud de la Nación.
Solicitante de la evaluación	Plan Nacer.
Fecha de solicitud	No se explicita.
Fecha de realización de la evaluación	No se explicita.
Tipo de evaluación	Concomitante. De procesos. Mixta.
Alcance	Nacional. Se realizó en 9 jurisdicciones del país: Buenos Aires, Catamarca, Chubut, Córdoba, Corrientes, Jujuy, Misiones, San Luis y Tucumán.
Propósito de la evaluación	Fundamentalmente centrada a su uso para la mejora de la implementación de la intervención. Se espera que los resultados obtenidos permitan al Programa Sumar aporten al mejoramiento continuo de las capacidades de gestión institucional y la incorporación institucional de las buenas prácticas implementadas, como también el logro de una mayor articulación e integración.
Evaluador o evaluadores	Este Informe ha sido realizado por el Plan Nacer, Programa Sumar del Ministerio de Salud de la Nación junto a la firma Estudios Bonaerense S.A.
Términos de referencia o mandato	No se explicitan ni adjuntan.

Título del documento (cont.)	<i>Evaluación de las capacidades administrativas generadas a partir de la implementación del Plan Nacer.</i>
Preguntas y objetivos	Objetivos: sí. Evaluar el alcance de las capacidades administrativas, generadas como consecuencias de la implementación y ejecución del Plan Nacer y del potencial de aprovechamiento y fortalecimiento de las mismas, con el fin de obtener mayor eficiencia y efectividad por parte de las distintas jurisdicciones.
Título del documento (cont.)	<i>Evaluación de las capacidades administrativas generadas a partir de la implementación del Plan Nacer.</i>
Criterios	Dentro del relevamiento, se buscó contar con información clave a fin de aproximar las siguientes dimensiones y parámetros que inciden en las capacidades administrativas de los efectores para la gestión del Plan Nacer: <ul style="list-style-type: none"> - Pertinencia de la estructura orgánica. - Toma de decisiones sobre el uso y aplicación de los fondos. - Procedimientos administrativos. - Caracterización de los Recursos humanos. - Capacitación y programas de actualización en la formación del personal en términos de capacidades/herramientas de administración y gestión del Plan Nacer. - Tecnología y equipamiento. - Clima/Cultura (como ámbito para la toma de decisiones y gestión del Plan).
Fecha de presentación de los resultados, hallazgos, recomendaciones y conclusiones	No hay mención.
Diseño	Mixto.

Título del documento (cont.)	<i>Evaluación de las capacidades administrativas generadas a partir de la implementación del Plan Nacer.</i>
Fuentes e instrumentos	Entrevistas a actores claves como coordinadores de las UGSP y miembros del equipo provincial. Aplicación de un cuestionario a autoridades de CAPS, hospitales autoadministrados, hospitales administrados y terceros administradores. La encuesta en los efectores se realizó sobre un muestreo estratificado por provincia y tipo de efector con probabilidad proporcional al tamaño.
Procesamiento y presentación de datos e información	No se detalla. Los datos se presentan en forma narrativa.
Consideraciones sobre confidencialidad, anonimato, conflicto de interés y otros	No se explicitan.
Previsiones para el trabajo de campo	Bajo ese título se desarrollan cuestiones metodológicas.
Tipo de resultados	Hallazgos y conclusiones.
Tipo de documento	Documento de divulgación de resultados. 22 páginas.
Soporte del documento	Versión impresa y disponible digital en el Banco de Informes de Jefatura de Gabinete de Ministros.
Audiencia	La audiencia no está identificada pero parece estar dirigido a los gestores y profesionales del Plan.
Fecha de publicación	2013.
Incorporación de Ebdh	En la indagación.
Consideración de algunas notas del nuevo paradigma	No hay referencias significativas.

► Ejemplo del sector Trabajo y Empleo

Título del documento	<i>El impacto de las políticas laborales contracíclicas sobre el empleo asalariado registrado.</i>
Nombre de la política, plan, programa, proyecto o intervención evaluada	Régimen de reducción de contribuciones para la promoción del empleo registrado (Ley N° 26.476), y el Programa para la Recuperación Productiva (Repro).
Sector de la política	Trabajo y empleo.
Tipo de intervención	Programa.
Etapa en la que se encuentra la intervención	Implementación.
Breve descripción de la intervención	Programa para la Recuperación Productiva. Establecía subsidios directos a los trabajadores a fin de pagar parte del salario en empresas afectadas por la crisis. Este programa brinda a los trabajadores de las empresas adheridas una suma fija mensual no remunerativa de hasta \$2.000 por un plazo de hasta 12 meses. Estaba destinada a completar el sueldo de su categoría laboral, mediante el pago directo por Anses. Para acceder a este beneficio las empresas debían acreditar la situación de crisis por la que atravesaban, estipulando las acciones que pensaban desarrollar para su recuperación y comprometerse a no despedir personal. El programa fue creado en el marco de la Emergencia Ocupacional Nacional para sostener y promocionar el empleo genuino, apoyando la recuperación de sectores privados y áreas geográficas en crisis. Creado en 2002. Estuvo vigente hasta 2015. Formó parte de una estrategia de políticas más compleja que incluía al Procedimiento Preventivo de Crisis y la doble indemnización.

Título del documento (cont.)	<i>El impacto de las políticas laborales contracíclicas sobre el empleo asalariado registrado.</i>
Breve descripción de la intervención (cont.)	La Ley N° 26.476. Introdujo reducciones en los costos laborales realizando descuentos en las alícuotas de las contribuciones.
Organismo responsable de la intervención que se evalúa	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
Solicitante de la evaluación	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
Fecha de solicitud	No se explicita.
Fecha de realización de la evaluación	No se explicita.
Tipo de evaluación	De impacto. Interna.
Alcance	Nacional.
Propósito de la evaluación	Mejorar la la gestión pública (tanto para confirmar la conveniencia de aplicar ciertas políticas como para identificar efectos no deseados, cuyo conocimiento y comprensión orientarían el rediseño de las acciones).
Evaluador o evaluadores	Profesionales del Mteyss (se deduce).
Términos de referencia o mandato	No se explicita.
Preguntas y objetivos	Si. Objetivos y preguntas de la evaluación. Evaluar el impacto de dos de las principales políticas laborales aplicadas: la reducción de las contribuciones patronales establecida en el marco de la Ley N° 26.476, con el objeto de estimular nuevas contrataciones, y el Programa para la Recuperación Productiva (Repro), orientado a limitar los despidos a partir de subsidiar una parte de la masa salarial de las empresas en crisis.

Título del documento (cont.)	<i>El impacto de las políticas laborales contracíclicas sobre el empleo asalariado registrado.</i>
	El primer interrogante es si las políticas implementadas fueron efectivas para cumplir con los objetivos establecidos, enmarcando el análisis en el contexto socioeconómico imperante, que ha sido determinado en parte por las políticas macroeconómicas contracíclicas implementadas por el Gobierno Nacional. El segundo interrogante consiste en determinar de qué manera el diseño de las políticas se articuló con la dinámica laboral durante las fases contractivas.
Criterios	No se explicitan.
Fecha de presentación de los resultados, hallazgos, recomendaciones y conclusiones	No se explicita.
Diseño	Cuasi experimental. Cuantitativo.
Fuentes e instrumentos	Bases de datos del Programa. Datos del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
Procesamiento y presentación de datos e información	Se detallan. Narrativa acompañada de tablas y gráficos.
Consideraciones sobre confidencialidad, anonimato, conflicto de interés y otros	No se explicitan.
Previsiones para el trabajo de campo	No aplica.
Tipo de resultados	Hallazgos. Conclusiones.
Tipo de documento	Artículo. 40 Páginas.
Soporte del documento	Versión impresa y disponible digital en el Banco de Informes de Jefatura de Gabinete de Ministros.

Título del documento (cont.)	<i>El impacto de las políticas laborales contracíclicas sobre el empleo asalariado registrado.</i>
Audiencia	Académicos, líderes de organismos internacionales, responsables de políticas públicas.
Fecha de publicación	2012.
Incorporación de Ebdh	Incorporación del enfoque en el proceso de indagación.
Consideración de algunas notas del nuevo paradigma	No hay referencias significativas.

► Ejemplo del sector Desarrollo Productivo e Infraestructura

Título del documento	<i>Programa de Mejoramiento de Barrios II. Promeba II. Conditional Credit Line for Investment Projects -CCLIP y Primer Préstamo Individual. Propuesta de préstamo. (AR-L1019).</i>
Nombre de la política, plan, programa, proyecto o intervención evaluada	Programa de Mejoramiento de Barrios I.
Sector de la política	Vivienda.
Tipo de intervención	Programa.
Etapas en la que se encuentra la intervención	Ejecución avanzada.
Breve descripción de la intervención	El objetivo del Promeba I era mejorar la calidad de vida de la población con necesidades básicas insatisfechas (NBI), que enfrentasen deficiencias severas de vivienda y promover la capacidad de organización y gestión de las comunidades beneficiarias para superar las insuficiencias de su hábitat. Sin hacerse cambios sustantivos, en 2002 se añadió el propósito de contribuir a instalar una política sociourbana de Estado. El Promeba I financió la formulación y ejecución de Proyectos Ejecutivos Integrales (PEI), cuyo propósito era transformar el hábitat de barrios con carencias de infraestructura pública y precariedad habitacional. Los recursos para financiar los PEI eran transferidos por la Nación a las Provincias en calidad de préstamo, para lo cual se requirió que cada provincia aprobase una Ley de Endeudamiento con la Nación. Este hecho tuvo repercusiones para el programa porque retrasó el arranque de la operación y afectó su ejecución, impidiendo que provincias con gran cantidad de villas y asentamientos irregulares

Título del documento (cont.)	<i>Programa de Mejoramiento de Barrios II. Promeba II. Conditional Credit Line for Investment Projects -CCLIP y Primer Préstamo Individual. Propuesta de préstamo. (AR-L1019).</i>
Breve descripción de la intervención (cont.)	pero con restricciones de endeudamiento plantearan intervenciones de mayor escala. También que otras muy pobres con aglomerados importantes de villas y asentamientos irregulares participaran del programa. Por este motivo, el Gobierno de la Nación decidió transferir los recursos del Promeba II en calidad de subsidio.
Organismo responsable de la intervención que se evalúa	Ministerio de Planificación Federal, Servicios Públicos y Vivienda, Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda.
Solicitante de la evaluación	Banco Interamericano de Desarrollo.
Fecha de solicitud de la evaluación	2006.
Fecha de realización de la evaluación	2006.
Tipo de evaluación	Externa. Concomitante. Resultados e Impacto.
Alcance	Nacional.
Propósito de la evaluación	Aprobación de nuevo proyecto en misma línea.
Evaluador o evaluadores	Consultoras externas.
Términos de referencia o mandato	Sí. Acordados con el BID.
Preguntas y objetivos	No explicitados.
Criterios	Explicitados. Seguridad de tenencia, habitabilidad, saneamiento, sustentabilidad ambiental, integración urbana, e incremento del capital social, integralidad de las intervenciones, costo eficiencia, gestión institucional, financiera y de adquisiciones.

Título del documento (cont.)	<i>Programa de Mejoramiento de Barrios II. Promeba II. Conditional Credit Line for Investment Projects -CCLIP y Primer Préstamo Individual. Propuesta de préstamo. (AR-L1019).</i>
Fecha de presentación de los resultados, hallazgos, recomendaciones y conclusiones	No se especifica.
Diseño	Mixto.
Fuentes e instrumentos	Encuestas a familias beneficiarias y a grupos de control, con entrevistas a informantes calificados.
Procesamiento y presentación de datos e información	Medianamente desarrollado.
Consideraciones sobre confidencialidad, anonimato, conflictos de interés y otros	No se mencionan.
Previsiones para el trabajo de campo	No desarrolladas.
Tipo de resultados	Hallazgos. Lecciones aprendidas. Conclusiones.
Tipo de Informe	Documento del BID. El informe comienza como propuesta del Promeba II, presentando una evaluación de resultados e impacto externa del Promeba I. 39 páginas.
Soporte del Informe	Digital.
Audiencia	No identificada. Aparentemente funcionarios y profesionales del Programa y el Banco.
Fecha de publicación	2006.
Incorporación de Ebdh	Énfasis en inclusión.
Consideración de algunas notas del nuevo paradigma	No hay referencias significativas.

► Ejemplo del sector de ciencia y técnica

Título del documento	<i>Informe de Evaluación Externa Centro Científico Tecnológico Conicet Nordeste</i>
Nombre de la política, plan, programa, proyecto o intervención evaluada	Organismo de Ciencia y Tecnología.
Sector de la política	Ciencia y técnica.
Tipo de intervención	Instituciones de ciencia y tecnología.
Etapa en la que se encuentra la intervención	Implementación.
Breve descripción de la intervención	<p>El objetivo primordial de los Centros Científicos Tecnológicos (CCT) es asegurar espacios apropiados para la ejecución de investigaciones científicas, tecnológicas y de desarrollo en el espacio físico y de influencia que les compete.</p> <p>Los CCT deben contribuir a interrelacionar las Unidades Ejecutoras (UE) y los grupos de investigación en la zona de su inserción; brindar servicios de apoyo prioritariamente a las Unidades Ejecutoras y a los grupos de investigación que les están formalmente vinculados y también a terceros; y articular y mantener relaciones de cooperación y difusión con la comunidad.</p> <p>Los CCT podrán promover la constitución de parques tecnológicos o incubadoras de empresas que posibiliten la interacción con el sector productivo de bienes y servicios. Además, con ellos se busca una optimización operativa y desconcentrar la gestión administrativa e institucional del Conicet.</p> <p>El CCT Nordeste, ubicado en el centro de la ciudad de Corrientes, reúne a los institutos científicos de la región: Centro de Ecología Aplicada del Litoral (Cecoal), Instituto de Botánica del Nordeste (Ibone), Instituto de</p>

Título del documento (cont.)	<i>Informe de Evaluación Externa Centro Científico Tecnológico CONICET Nordeste</i>
Breve descripción de la intervención (cont.)	de Investigaciones Geohistóricas (Ighi), Instituto de Modelado e Investigación Tecnológica (Imit), Instituto de Botánica Subtropical (IBS), Instituto de Materiales de Misiones (Imam), Instituto de Estudios Sociales y Humanos (Iesyh), Instituto de Química Básica y Aplicada del Nordeste Argentino (Iquiba-NEA), e Instituto de Investigación para el Desarrollo Territorial y del Hábitat Humano (Iidthh).
Organismo responsable de la intervención que se evalúa	Centro Científico Tecnológico Conicet Nordeste.
Solicitante de la evaluación	Centro Científico Tecnológico Conicet Nordeste.
Fecha de solicitud	2013.
Fecha de realización de la evaluación	Inicio: 12 de agosto de 2013. Cierre: 18 de septiembre de 2013.
Tipo de evaluación	Externa. Concomitante. Formativa.
Alcance	Organismo evaluado.
Propósito de la evaluación	Mejoramiento y adecuación al planeamiento estratégico del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.
Evaluator o evaluadores	Externos (pares académicos).
Términos de referencia o mandato	Si. Guía para la Evaluación Externa de las Instituciones de Ciencia y Tecnología.
Preguntas y objetivos	Si en Guía para la Evaluación Externa de las Instituciones de Ciencia y Tecnología.
Criterios	No explicitados.
Fecha de presentación de los resultados, hallazgos, recomendaciones y conclusiones	Presentación de las conclusiones preliminares: 23 de septiembre de 2013. Presentación a las autoridades del CCT Nordeste y de la Secretaría de Articulación del Mincyt.
Diseño	Cualitativo.
Fuentes e instrumentos	Documentos. Visitas. Entrevistas.

Título del documento (cont.)	<i>Informe de Evaluación Externa Centro Científico Tecnológico CONICET Nordeste</i>
Procesamiento y presentación de datos e información	No detallada. Narrativa.
Consideraciones sobre confidencialidad, anonimato, conflictos de interés y otros	No explicitadas.
Previsiones para el trabajo de campo	Detalladas.
Tipo de resultados	Hallazgos. Juicios valorativos. Recomendaciones.
Tipo de documento	Informe de evaluación. Resumen Ejecutivo y desarrollo de temáticas. 47 páginas.
Soporte del documento	Digital.
Audiencia	Autoridades, funcionarios responsables del CCT y de las UE, actores diversos del medio socioproductivo, universidades involucradas, becarios e investigadores.
Fecha de publicación	2013.
Incorporación de EBDH	Lo que aparece más marcado en cuanto a incorporación del EBDH es el acento del Comité Evaluador en la participación de la comunidad en especial del sector socio productivo con el cual el CCT se debe vincular más explícitamente. Así mismo, en la revisión de la autoevaluación se reconoce que al realizarla se ha pretendido una participación de los distintos actores.
Consideración de algunas notas del nuevo paradigma	o se encuentran referencias significativas. Sin embargo, las reuniones con diversos actores del sector público y de la sociedad civil (sobre todo el sector socioproductivo) demuestran la importancia que se le da dentro del proceso de evaluación a la participación ciudadana en cuanto interacción

Título del documento (cont.)	<i>Informe de Evaluación Externa Centro Científico Tecnológico CONICET Nordeste</i>
Consideración de algunas notas del nuevo paradigma (cont.)	con el CCT. En eso, quizás pueda percibirse un germen de lo que Neirrotti llama «facilitación de la deliberación pública».

Anexo III

Informes de evaluación analizados



1. Acceso a medicamentos esenciales en el primer nivel de atención. Evaluación de medio término del programa Remediar + Redes. Ministerio de Salud. 2011. 94 páginas.
2. Acceso a Medicamentos. Diversas miradas. Un mismo derecho. Evaluación y monitoreo 2013. Ministerio de Salud. 2013. 101 páginas.
3. Análisis del comportamiento del mercado de medicamentos y posicionamiento del programa Remediar. Informe final. Ministerio de Salud. 2013. 127 páginas.
4. Análisis del proceso institucional de generación de una política social de impacto multisectorial: el Plan Nacer y la Asignación Universal por Hijo y por Embarazo. Estudio del abordaje secuencial de la integración de programas sociales y sus resultados en la población. Ministerio de Salud. 2013. 24 páginas.
5. Análisis del Programa Remediar. Notas sobre Evaluación y Seguimiento. Centro de Estudios de Estado y Sociedad. 2005. 80 páginas.
6. Análisis y evaluación de los aspectos educativos de la Asignación Universal por Hijo. Ministerio de Educación. 2011. 130 páginas.

7. Aportes para el estudio de impacto nacional y territorial acerca de la implementación del Programa Conectar Igualdad en la Región Sur. Ministerio de Educación. 2011. 11 páginas.
8. Asignación Universal por Hijo para protección social en Argentina en perspectiva. La política pública como restauradora de derechos. Observatorio de la Seguridad Social-Anses. 2012. 56 páginas.
9. Asignación Universal por Hijo para protección social: una política de inclusión para los más vulnerables. Observatorio de la Seguridad Social – Anses. 2011. 28 páginas.
10. Asignación Universal por Hijo. El impacto en la Argentina. Observatorio de la Seguridad Social – Anses. 2011. 7 diapositivas.
11. Asignación Universal por Hijo: alcance e impacto por regiones del país. Serie de Estudios 11 1. Ministerio de Trabajo, Empleo y Protección Social. 2012. 26 páginas.
12. Balance 2003-2011. Políticas de salud sexual y salud reproductiva. Programa Nacional de Salud Sexual y Procreación responsable. Ministerio de Salud. 2011. 128 páginas.
13. Cálculo de la equidad horizontal del programa Remediar. Estudio de impacto distributivo del programa utilizando el método de análisis de incidencia de resultados. Informe Final. Ministerio de Salud. 2013. 58 páginas.
14. Cambios y continuidades en la escuela secundaria: la universidad pública conectando miradas. Conectar Igualdad. Estudios evaluativos sobre el Programa Conectar Igualdad. Ministerio de Educación. Enero de 2015. 132 páginas.
15. El gran desafío de romper la trampa de la desigualdad desde la infancia. Debates desde la infancia. Aprendizajes desde la Asignación Universal por Hijo. Oiss-Universidad Nacional de Tres de Febrero. 2015. 130 páginas.

16. El impacto de las políticas laborales contracíclicas sobre el empleo asalariado registrado. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, y Oficina de País de la OIT para la Argentina. 2012. 31 páginas.
17. El impacto de un Programa Social sobre la Informalidad Laboral: El Caso de la AUH en Argentina. Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata. 2012. 26 páginas.
18. El Plan Nacer y su efecto en la satisfacción de los usuarios de los sistemas de salud provinciales. Ministerio de Salud. 2013. 24 páginas.
19. Estudio para el procesamiento y análisis de la información correspondiente a la línea de base del estudio de la evaluación de impacto del APLI. Informe final. Ministerio de Salud. 2012. 136 páginas.
20. Evaluación conjunta de resultados y gestión de las Carteras de Proyectos Regionales 2006 y 2009 desarrolladas en el ámbito del Centro Regional Tucumán-Santiago del Estero (CR-Tucse) del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (Inta). Informe final. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva-INTA. 2014. 373 páginas.
21. Evaluación de cultivares comerciales de soja. Campaña 2012-2013- Estación Experimental Agropecuaria Manfredi. Inta. Cartilla Digital Manfredi. INTA 2013/4. 23 páginas.
22. Evaluación de impacto del financiamiento de proyectos de investigación científica y tecnológica. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2016. 23 páginas.
23. Evaluación de impacto en la inserción laboral de los beneficiarios de los cursos sectoriales de formación profesional. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. 2013. 15 páginas.

24. Evaluación de la ejecución del Plan de Mejoramiento de la Función I+D+i Universidad Nacional del Sur. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2014. 32 páginas.
25. Evaluación de la especialización docente de nivel superior en educación rural para el nivel primario. Informe final. Ministerio de Educación. 2010. 95 páginas.
26. Evaluación de la incorporación del Plan Nacer al Programa Nacional de Cardiopatías Congénitas. Análisis del desempeño del Plan Nacer al Programa Nacional de Cardiopatías Congénitas desde su implementación y la integración de los diferentes actores y entidades que componen la Red. Ministerio de Salud. 2013. 18 páginas.
27. Evaluación de la motivación de los equipos de salud con la estrategia de gerenciamiento propuesto por el Plan Nacer. Análisis del desempeño del Modelo Innovador de Inversión de Fondos por los propios Establecimientos en el marco del Plan Nacer. Ministerio de Salud. 2013. 20 páginas.
28. Evaluación de las capacidades administrativas generadas a partir de la implementación del Plan Nacer. Ministerio de Salud. 2013. 22 páginas.
29. Evaluación de los resultados de la gestión. El Sistema de Seguimiento Físicofinanciero. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. 2004. Presentación Htm.
30. Evaluación de medio término del programa Remediar. Acceso a medicamentos esenciales en el Primer Nivel de Atención e impacto redistributivo entre la población beneficiaria. Ministerio de Salud. 2011. 89 páginas.
31. Evaluación de programas públicos principales metodologías y experiencias de evaluación de programas de apoyo a la ciencia, tecnología e innovación en América Latina. Anexo II: Evaluación del Fontar a través de un método cualitativo y cuantitativo no econométrico. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2016. 2 páginas.

32. Evaluación de programas públicos principales metodologías y experiencias de evaluación de programas de apoyo a la ciencia, tecnología e innovación en América Latina. Anexo III: Evaluación del impacto del FONTAR a través de un método cuantitativo econométrico. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2016. 2 páginas.
33. Evaluación de Programas Públicos. Principales Metodologías y Experiencias de Evaluación de Programas de Apoyo a la ciencia, la tecnología y la innovación en América Latina. Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, tecnología e Innovación. 2014. 97 páginas.
34. Evaluación de resultados curso de capacitación de estimación del riesgo cardiovascular global. Ministerio de Salud. 2014. 45 páginas.
35. Evaluación del Curso de Infecciones Prevalentes en el Primer Nivel de Atención. Ministerio de Salud. 2012. 64 páginas.
36. Evaluación del curso de posgrado en Uso Racional de Medicamentos. Ministerio de Salud. 2010. 95 páginas.
37. Evaluación del impacto de la Asignación Universal por Hijo en los ingresos de los hogares y el mercado de trabajo. N° 7. 46 páginas.
38. Evaluación del Impacto del Proyecto Calidad de los Alimentos Argentinos (Procal). Préstamo BIRF 4150 – 7425 /AR. Informe final de consultoría. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. 2010. 95 páginas.
39. Evaluación del plan de mejoramiento institucional del Cenpat Conicet. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2014. 55 páginas.
40. Evaluación del Plan de Mejoramiento. Administración Nacional de Laboratorios e Institutos de Salud. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2013. 51 páginas.

41. Evaluación del Programa en el País. Informe N 2322-AR. Oficina de Evaluación del Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola. 2010. 148 páginas.
42. Evaluación externa Centro Nacional Patagónico - Cenpat. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2012. 85 páginas.
43. Evaluación final del Programa de Mejoramiento de Barrios II. Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. 2011. 182 páginas.
44. Evaluación Intermedia de la difusión, conocimiento y uso de la Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología. Subsecretaría de Evaluación Institucional del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación. 2012. 82 páginas.
45. Evaluación Intermedia de Resultados. Líneas de subsidios para proyectos de I+D con gestión de la Secretaría de Investigación 2007-2013. Universidad Nacional de San Martín. Informe final. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2014. 132 páginas.
46. Evaluación Intermedia Fase I del Ciclo del Proyecto de los Fondos de Innovación Tecnológica Sectorial (Fits) del Programa de Innovación Tecnológica (PIT) I y II. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2011. 71 páginas.
47. Evaluación Intermedia. Programa de Formación de Recursos Humanos en Política y Gestión de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. Informe final. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2011. 62 páginas.
48. Evaluating a program of public funding of private innovation activities. An econometric study of Fontar in Argentina. Office of Evaluation and Oversight BID. 2006. 67 páginas.

49. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola Informe de terminación del Proyecto de Desarrollo Rural de las Provincias del Noroeste de Argentina (Prodernoa). Versión adaptada en función a los comentarios y sugerencias del Equipo de Supervisión del Fida. 2012. 43 páginas.
50. Impacto de la política de apoyo a la industria de software y servicios informáticos. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2016. 74 páginas.
51. Impacto redistributivo del programa Remediar en el gasto en medicamentos. Estudio cuantitativo de impacto sobre la equidad. Ministerio de Salud. 2013. 11 páginas.
52. Informe de asesoramiento para la evaluación de impacto sobre la productividad de investigadores financiados a través de PICT. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2013. 21 páginas.
53. Informe de evaluación del plan de mejoramiento Centro Austral de Investigaciones Científicas (Cadic-Conicet). Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2014. 53 páginas.
54. Informe de Evaluación Externa Centro Austral de Investigaciones Científicas (Cadic - Conicet). Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2011. 46 páginas.
55. Informe de Evaluación Externa Centro Científico Tecnológico Conicet Nordeste. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2013. 48 páginas.
56. Informe de Evaluación Externa Centro Científico Tecnológico Conicet La Plata. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2014-2015. 142 páginas.
57. Informe de Evaluación Externa Centro Científico Tecnológico Conicet Bahía Blanca. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2012. 126 páginas.
58. Informe de Evaluación Externa Centro Científico Tecnológico San Luis. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2012. 80 páginas.

59. Informe de evaluación externa de la Coneau. Iesalc. 2007. 25 páginas.
60. Informe de Evaluación Externa de la función I+D+I de la Universidad Nacional de la Pampa. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2012. 102 páginas.
61. Informe de evaluación externa de la Universidad Favaloro. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2012. 46 páginas.
62. Informe de evaluación externa de la Universidad Nacional de San Luis. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2014. 101 páginas.
63. Informe de evaluación externa de la Universidad Nacional del Nordeste. Función I+D+i. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2013. 110 páginas.
64. Informe de evaluación externa de la Universidad Nacional del Sur. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2011. 101 páginas.
65. Informe de Evaluación Externa del Centro Científico Tecnológico de Tucumán. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2012. 74 páginas.
66. Informe de evaluación externa del Instituto de Energía Eléctrica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de San Juan. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2009. 36 páginas.
67. Informe de Evaluación Externa del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2010. 74 páginas.
68. Informe de Evaluación Externa Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2012. 52 páginas.
69. Informe de Evaluación Externa Universidad Nacional de San Martín. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2014-2015. 142 páginas.

70. Informe de Evaluación Externa Universidad Nacional del Litoral Función I+D+i. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2013. 141 páginas.
71. Informe de Evaluación Externa Universidad Tecnológica Nacional. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2014. 71 páginas.
72. Informe de Evaluación Externa. Administración Nacional de Laboratorios e Institutos de Salud Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2007. 86 páginas.
73. Informe de resultados del plan de mejoramiento institucional de la Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2015. 34 páginas.
74. Informe de Terminación de Proyecto. Programa de Mejora de la Competitividad del Sector Turismo. Documento del BID. 2014. 252 páginas.
75. Informe final de consultoría de evaluación del plan de mejoramiento institucional Instituto Nacional del Agua. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2012. 35 páginas.
76. Informe final de evaluación externa del Instituto Nacional del Agua. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2006. 69 páginas.
77. Informe final de la evaluación de la implementación del plan de mejoramiento de la función I+D+i de la Universidad Favaloro. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2013. 66 páginas.
78. Innovation Policy and Employment: Evidence from an Impact Evaluation in Argentina. Inter-American Development Bank Science and Technology Division, Social Sector. Technical Notes. 2011. 23 páginas.
79. Jerarquizando el primer nivel de atención: Programa Remediar. Evaluación y monitoreo 2014. Ministerio de Salud. 2014. 64 páginas.

80. Las secciones multiedad y multinivel en el Jardín de Infantes Tensiones en torno a la obligatoriedad y la universalización del nivel inicial en contextos rurales. Ministerio de Educación. 2014. 57 páginas.
81. Línea de base para la evaluación del Programa Conectar Igualdad en la formación docente. Seguimiento y evaluación. Ministerio de Educación. 2013. 232 páginas.
82. Long-Run Effects of Temporary Incentives on Medical Care Productivity. World Bank Group. Health Nutrition and Population Global Practice Group. Policy Research Working Paper 7348. June 2015. 62 páginas.
83. Nota Técnica N° 23 Asignación Universal por Hijo Argentina. Serie Empleo e Ingresos. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. 2009. 14 páginas.
84. Nuevas voces, nuevos escenarios: estudios evaluativos sobre el Programa Conectar Igualdad. Ministerio de Educación. 2011. 84 páginas.
85. Programa de Apoyo a la Innovación y la Competitividad. Análisis Económico. Documento del BID. 2015. 60 páginas.
86. Programa de Mejora de la Competitividad del Sector Turismo. Evaluación Final del Préstamo BID 1648/OC-AR. Ministerio de Turismo. 2014. 100 páginas.
87. Programa de Mejoramiento de Barrios II. Promeba II. Conditional Credit Line for Investment Projects -Cclip y Primer Préstamo Individual. Propuesta de préstamo. Documento del BID. 2006. 39 páginas.
88. Programa de Servicios Agrícolas Provinciales. Contribución del Prosap al desarrollo de capacidades institucionales. Informe de consultoría. 2006. 48 páginas.
89. Programa Jóvenes con Futuro: resultados e impactos de una intervención público-privada. OIT. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Pnud, Cepal, OIT. 2010. 96 páginas.

90. Provisión de libros a las escuelas secundarias. Estudio de la gestión escolar de los libros provistos por el Programa Nacional de Becas Estudiantiles en las provincias de Córdoba, Chubut, Mendoza, Misiones y Tucumán. Ministerio de Educación. 2012. 134 páginas.
91. Resultados de la Línea de Base del Estudio Evaluativo Conectar Igualdad. Presentación en el Seminario Internacional «Evaluar las políticas públicas para un desarrollo inclusivo». Ministerio de Educación. 2013. 27 diapositivas.
92. Resultados evaluación del Programa Integral de Igualdad Educativa (Piie). Ministerio de Educación. 2009. 46 páginas.
93. Rewarding Provider Performance to Enable a Healthy Start to Life. Evidence from Argentina's Plan Nacer. The World Bank Latin America and the Caribbean Region Health, Nutrition and Population Unit. 2014. 37 páginas.
94. Segunda evaluación del Programa Jefes de Hogar. Resultados de la encuesta a beneficiarios. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. 2004. 25 páginas.



Agenda Compartida es un programa de la Universidad Nacional de Lanús, que tiene como objetivo principal construir un espacio que promueva la docencia, la investigación y la cooperación en torno a la evaluación de políticas públicas.

Se propone crear sinergia entre diversos actores políticos, académicos y comunitarios para favorecer el intercambio, el debate y la apropiación de saberes y experiencias que tiendan al fortalecimiento de la democracia en el marco de una agenda de trabajo compartida.

Promovemos la formación de recursos humanos profesionales para la evaluación, así como la investigación sobre los procesos evaluativos y las actividades de cooperación.

Objetivos

1. Generar y profundizar instancias de formación en el campo de la evaluación de las políticas públicas a través de carreras, seminarios, charlas y cursos curriculares y abiertos a la comunidad.
2. Realizar proyectos de investigación –en el marco de convocatorias promovidas por la UNLa y a través de los Institutos correspondientes– sobre los procesos de planificación y evaluación en el sector público indagando acerca de los niveles de correspondencia entre los diseños de política, las evaluaciones y las necesidades actuales de la gestión a fin de brindar herramientas que promuevan el enfoque de derechos y nuevas estrategias de comunicación, apropiación y uso de los resultados y recomendaciones.

3. Promover articulaciones interinstitucionales (locales, regionales, nacionales e internacionales) a través de la realización de actividades vinculadas a la evaluación en virtud de difundir, intercambiar experiencias y participar en el asesoramiento de los procesos de elaboración políticas públicas en el marco de la realización de espacios de debate y mediante la implementación de dispositivos de comunicación propios (página web y redes sociales del programa).
4. Brindar asistencia técnica y asesorías a organismos públicos y privados como también a organizaciones de la comunidad en materia de seguimiento, sistematización y evaluación de políticas y programas.

Líneas de acción

Formación:

Propuestas de formación académica, talleres, seminarios y encuentros para profesionales de la evaluación.

Investigación:

Acceso a los resultados de nuestras investigaciones, material bibliográfico, artículos de interés, informes de evaluación, etc.

Asistencia técnica:

Actividades de cooperación y servicio público de asesoramiento técnico en planificación y evaluación.

Contacto



Universidad Nacional de Lanús
29 de Septiembre 3901 (1826)
Remedios de Escalada, Lanús
Tel.: 011-5533-5600



www.unla.edu.ar



Unlaoficial



@UNLaOficial



@unlaoficial



Megafon TV UNLa



**Agenda
Compartida**
Evaluación de Políticas Públicas
para Fortalecer la Democracia



www.agendacompartida.com.ar



Agenda Compartida



@agendaunla



Agenda Compartida



Programa Agenda Compartida



En el marco del programa «Agenda Compartida: Evaluación de Políticas Públicas para Fortalecer la Democracia» de la Universidad Nacional de Lanús (UNLa), se están desarrollando tareas de investigación sobre las condiciones de la evaluación en la Argentina y América Latina. A quienes formamos parte de este programa nos moviliza la inquietud de que nuestros gobiernos estén al servicio de la grandeza de nuestras naciones y que respondan a las necesidades de la población. Buscamos contribuir al desarrollo de una democracia real y no solamente formal, con mayor igualdad y justicia social, que sea campo propicio para la mejora de la calidad de vida de las mayorías. De allí que pensamos que la evaluación de políticas no puede estar limitada a los expertos y los tomadores de decisiones, sino que debe extenderse a toda la ciudadanía brindando mayor transparencia y participación en las políticas públicas.

Este libro es producto de una investigación enmarcada en la convocatoria Amílcar Herrera 2014 realizada por la UNLa. Ofrece por un lado una visión global de la evaluación en la Argentina en el período 2003-2015 dando cuenta de normas y estructuras específicas que se ocupaban de la temática. Por otro lado, presenta una mirada sectorial del desarrollo de la evaluación. Los sectores de la política trabajados son: gestión central de gobierno; educación; protección social; salud; trabajo y empleo; desarrollo productivo e infraestructura; ciencia, tecnología e innovación; economía y finanzas; justicia; relaciones exteriores; seguridad y defensa.

