



TÍTULO

**INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA CULTURA DE EVALUACIÓN
DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN AMÉRICA LATINA,
A PARTIR DE LA PROPUESTA DE UN PROTOCOLO DE
EVALUACIÓN PARA EL OBSERVATORIO DE POLÍTICAS
PÚBLICAS DE LA FCJP DE LUZ**

AUTORA

Lorayne Finol Romero

Esta edición electrónica ha sido realizada en 2012

Director	José Luis Osuna
Tutora	Paula Amaya
Curso	Máster Iberoamericano en Evaluación de Políticas Públicas
ISBN	978-84-7993-851-2
©	Lorayne Finol Romero
©	Universidad Internacional de Andalucía (para esta edición)



Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas

Usted es libre de:

- Copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra.

Bajo las condiciones siguientes:

- **Reconocimiento.** Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciadore (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).
 - **No comercial.** No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
 - **Sin obras derivadas.** No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.
-
- *Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.*
 - *Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.*
 - *Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.*

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA

SEDE SANTA MARIA DE LA RÁBIDA



PRESENTADO POR:

Lorayne Finol Romero.

Institucionalización de la cultura de evaluación de políticas públicas en América Latina, a partir de la propuesta de un protocolo de evaluación para el observatorio de políticas públicas de la FCJP de LUZ.

Palos de la Frontera, España.

2012.



Institucionalización de la cultura de evaluación de políticas públicas en América Latina, a partir de la propuesta de un protocolo de evaluación para el observatorio de políticas públicas de la FCJP de LUZ.



Autor:
Lorayne Finol Romero-

Título (*):

Institucionalización de la cultura de evaluación de políticas públicas en América Latina, a partir de la propuesta de un protocolo de evaluación para el observatorio de políticas públicas de la FCJP de LUZ.

(*) Tesina presentada a la Universidad Internacional de Andalucía como requisito previo para la obtención del título de IV Master Latinoamericano en Evaluación de Políticas Públicas - 2011/2012

Director de Tesis:

Dr. Jose Luis Osuna.

PALOS DE LA FRONTERA, España.

2012.

Resumen.

Ante el desarrollo de la cultura evaluativa en la América Latina, durante la última década, el presente trabajo final de investigación analiza el proceso de institucionalización de la cultura evaluativa de políticas públicas en América Latina, a partir de la propuesta de un protocolo de evaluación para el observatorio de políticas públicas de la FCJP de LUZ. Esta investigación de tipo bibliográfica, se fundamentó en la utilización de una matriz de análisis que permitió sistematizar las categorías conceptuales necesarias para producir los resultados, que evidenciaron experiencias positivas representativas de consolidación, sostenibilidad, y fortalecimiento de sistemas de monitoreo, seguimiento y evaluación en América Latina. Sin embargo, ante la impostergabilidad de institucionalizar la evaluación mediante espacios científicos de evaluación de la gestión pública en Venezuela, esta investigación propone la creación del observatorio de políticas públicas de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad del Zulia, así como el protocolo con los lineamientos generales para la realización de futuras evaluaciones, producidas desde la Universidad del Zulia, como escenario académico propicio para catapultar la cultura evaluativa desde Venezuela.

Palabras clave:

Evaluación, institucionalización, cultura evaluativa, protocolo de evaluación.

INDICE.

	PÁG.
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPITULO I	
ANTECEDENTES: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1. Planteamiento inicial.....	11
2. Justificación.....	12
3. Delimitación de la investigación.....	16
4. Objetivo general.....	17
5. Objetivos específicos.....	18
6. Metodología de la investigación.....	18
CAPITULO II	
MARCO REFERENCIAL.	21
1. Teorización de la Evaluación de políticas públicas.....	22
1.1. Concepto.....	22
1.2. Tipos.....	26
1.3. Funciones y Finalidad perseguida.....	30
1.4. Antecedentes históricos de la evaluación de políticas públicas	32
2. Política Pública como objeto de la evaluación.....	40
3. La Institucionalización de la evaluación de políticas públicas: Cultura de la Evaluación de Políticas Públicas.....	42
CAPITULO III.	
DIAGNÓSTICO.....	44
1. Algunas experiencias en evaluación de políticas públicas en el contexto latinoamericano en la última década.....	47
1.1. Organismos no estatales de evaluación.....	47
1.2. Modelos de evaluación de los organismos latinoamericanos no estatales de evaluación de políticas públicas: Características	

	6
comunes.....	57
1.3. Organismos estatales de evaluación.....	62
1.4. La evaluación políticas públicas de los organismos estatales en el contexto latinoamericano: Características comunes.....	75
1.5. Desafíos de la institucionalización de la cultura de evaluación en el contexto latinoamericano en la última década.....	78
2. Proceso de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en Venezuela.....	81
 CAPITULO IV.	
LA PROPUESTA	88
1. Creación del OBSERVATORIO DE POLITICAS PUBLICAS DE LA UNIVERSIDAD DE ZULIA (OPPLUZ).....	89
1.1. Observatorio De Políticas Públicas: Conceptualización.....	90
1.2. Un Observatorio: Justificación.....	90
1.3. Filosofía del observatorio: Criterios de calidad del OPPLUZ.....	93
2. Modelo de Evaluación para el observatorio de políticas públicas de LUZ.....	93
2.1. Principios Del Modelo De Evaluación De Políticas Públicas de LUZ...	94
2.2. Lineamientos generales que orientarán las evaluaciones de políticas públicas del OPPLUZ.....	95
2.2.1. Lineamientos generales que orientarán las evaluaciones de políticas públicas del OPPLUZ atendiendo el ámbito temporal.....	97
2.2.2. Lineamientos generales que orientarán las evaluaciones de políticas públicas del OPPLUZ atendiendo al contenido de la intervención pública.....	99
CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES.....	112
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	114

INTRODUCCIÓN.

En la nueva dimensión postmoderna de la gestión pública, no se discute el rol protagónico del Estado, al lado de una sociedad activa, emprendedora, participativa y coparticipe; que exige la incorporación de nuevas técnicas de gobierno, que faciliten la planificación de la intervención pública y su consecuente proceso de rendición de cuentas.

Este contexto, hace impostergable incorporar técnicas de gobierno que promuevan el desarrollo, mediante el ejercicio de una gestión pública transparente, eficaz y eficiente, que en definitiva haga plausible la satisfacción de la necesidades que demanda la colectividad, en pro de maximizar los niveles de desarrollo humano, bienestar social o suprema felicidad posible.

Por lo que la evaluación de programas, políticas, proyectos o cualquier tipos de intervención pública en general, constituye la disciplina científica polisémica que se justifica por la presión que experimentan los gestores públicos por determinar en qué medida la intervención pública produce una mejora en el bienestar individual y social, cómo se produce esta mejora y cómo se podría conseguir de una forma más efectiva.

En este sentido, es la evaluación entendida como una investigación interdisciplinaria, cuyo objetivo es conocer, explicar y valorar, mediante la aplicación de un método sistemático, el nivel de logros alcanzado (resultados e impactos) por las políticas y programas públicos, así como aportar elementos al proceso de toma de decisiones para mejorar los efectos de la actividad evaluada (Cardozo, 2006), la llamada a proveer eficacia, eficiencia y transparencia a la gestión pública.

De allí la importancia de esta innovadora herramienta de gobierno, pues su carácter científico técnico, práctico y aplicado, hace posible abordar programas, políticas e intervenciones públicas, como un objeto de estudio,

que aunque no le aporta singularidad y no le resta rigurosidad científica, en virtud de las limitaciones que experimenta al producir investigaciones en un contexto factico dinámico y cambiante, como los es el entorno social, político, económico y jurídico.

Sin embargo, ello no significa que la evaluación carezca de una base teórica que se ha ido desarrollando a partir de las teorías básicas de otras disciplinas y de la acumulación de experiencias en áreas sectoriales específicas, de allí la importancia de trabajos como este, que pretenden sistematizar el desarrollo reciente de la teoría de la evaluación.

Para alcanzar el objetivo planteado por esta investigación, se procedió a realizar el diseño una investigación de tipo documental, cuyo objetivo central se encuentra configurado por el análisis del proceso de institucionalización de la cultura de evaluación de políticas públicas en América Latina, a partir de la propuesta de un protocolo de evaluación para el observatorio de políticas públicas de la FCJP de LUZ.

Ahora bien, con el propósito de acometer los objetivos tanto el general como los específicos, se desarrolló la investigación de acuerdo con los parámetros esbozados en el Capítulo I; lo que hizo posible el desarrollo del marco referencial donde reposa la teorización de la evaluación de políticas públicas contenido en el Capítulo II.

Abriendo paso a la realización del diagnostico desarrollado en el Capítulo III, acerca de la situación actual de la evaluación en su largo proceso de institucionalización, delimitado al contexto latinoamericano por razones de tipo temporal y de tipo material.

Y por último, en el Capítulo IV, con ánimos de impulsar la cultura evaluativa desde Venezuela se aporta como un logro de esta investigación a titulo propositivo, la creación del Observatorio De Políticas Públicas De La

Universidad Del Zulia, adscrito específicamente a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas (OPPLUZ), que pretende como objetivo diseñar, coordinar y ejecutar el desarrollo de investigaciones sobre intervenciones públicas así como comunicar e incorporar las lecciones obtenidas de la evaluación al proceso de planificación y gestión de políticas públicas, en el marco del proceso de integración que existe entre la ciencia, la sociedad y el Estado.

Este proceso científico culminó en un producto intelectual, que hoy se presenta para la consideración y aprobación por parte del excelentísimo jurado designado, y se corresponde con el Trabajo Final del IV Máster Latinoamericano en Evaluación de Políticas Públicas, y con él se pretende cumplir con los requisitos necesarios para la obtención del título de Máster Universitario, de la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA), en aplicación del contenido normativo de la disposición adicional undécima del Real Decreto 1393/2007 de fecha 29 de octubre, por el que se regula la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales de España.

CAPÍTULO I.

**ANTECEDENTES DE LA
INVESTIGACIÓN.**

1. PLANTEAMIENTO INICIAL.

En la nueva dimensión postmoderna de la gestión pública, no se discute el rol protagónico del Estado, al lado de una sociedad activa, emprendedora y participativa; que exige la incorporación de nuevas técnicas de gobierno, que faciliten la planificación de la intervención pública con su consecuente rendición de cuentas.

Este contexto, se hace impostergable incorporar técnicas de gobierno que promuevan el desarrollo, mediante el ejercicio de una gestión pública transparente, eficaz y eficiente, que en definitiva haga plausible la satisfacción de las necesidades que demanda la colectividad, en pro de maximizar los niveles de desarrollo humano, bienestar social o suprema felicidad posible.

En este sentido, resulta importante develar que es la evaluación de políticas públicas, concebida como **“un proceso por el cual se analiza la eficacia y eficiencia de un programa público” (Epstein, I. Y Tripodi, T: 1977)**, la que constituye una novedosa herramienta de gobernanza acorde con las nuevas dimensiones de la intervención pública que demanda la sociedad postmoderna.

Haciendo evidente su incorporación **“como un instrumento de gobierno dirigido a mejorar la eficiencia y eficacia de la intervención pública, (...)” Osuna, 2011**, concebida en lo político como una herramienta de modernización e innovación administrativa, dirigida a recabar información útil al proceso de toma de decisiones de los actores de gobierno, así como provee credibilidad y transparencia al uso del erario público.

Bajo este argumento de la innovación gubernamental que reclama la actualidad, se fundamenta la necesidad de redimensionar al sector público en una administración pública honesta, equitativa, que rinda cuentas, amparado en los principios de eficiencia y beneficio colectivo.

Ante este planteamiento, esta investigación documental, se plantea proponer un modelo de evaluación de políticas públicas con aplicación en el

observatorio de políticas públicas de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad del Zulia, ubicada en la Ciudad de Maracaibo del Estado Zulia, en Venezuela, que haga factible la institucionalización de la evaluación de políticas públicas, mediante la incorporación de la evaluación como una práctica institucional cotidiana de la Administración Pública en Venezuela.

Lo que involucra realizar un análisis conceptual de la teorización de la evaluación pública, así como del proceso de institucionalización de la evaluación de políticas públicas el contexto latinoamericano, para así identificar algunas prácticas de evaluación en políticas públicas emprendidas en Venezuela, y de esta manera dar paso a la configuración de la plataforma cognitiva necesaria para diseñar un modelo de evaluación de políticas públicas con aplicación en el observatorio de políticas públicas de la FCJP, en LUZ.

Como consecuencia de la propuesta de este modelo de evaluación, se pretende impulsar la creación de una agencia o instituto conformado por un conjunto de científicos trasndisciplinarios, que permita configurar un sistema de información adecuado con la realidad circundante, por lo que se insta a las autoridades universitarias a consolidar el proyecto de creación del observatorio de políticas públicas de la FCJP, que permita hacer monitoreo y seguimiento, evaluaciones de diseño, de resultado y de impacto a las decisiones públicas que afectan la vida del ciudadano venezolano, que hoy por hoy, cada vez con más fuerza se encuentra en una situación de incertidumbre a la hora de tomar decisiones individuales que atañen a sus propios intereses, pues la fuente de información se encuentra parcializada, o muchas veces inexistente.

De allí, la imperiosa necesidad de nuestra Universidad del Zulia de contar con espacios científicos dedicados a la investigación ontológica, específicamente al área de investigación aplicada, que más allá de dedicarse a verificar la aplicación efectiva de recursos previstos, tenga como función principal valorar la oportunidad y significación de una Política o Programa Público dirigido a la resolución de casos del interés colectivo.

Así las cosas, se devela la finalidad perseguida por esta investigación, esto es, la instauración de la evaluación como herramienta de gobierno, que permita a las universidades propiciar el empoderamiento de la información por parte de la sociedad, y coparticipar con los actores políticos en el ejercicio de gobierno, haciendo plausible la integración armoniosa entre Estado, Universidad y Sociedad, mediante la sistematización, análisis, monitoreo, de las intervenciones públicas, y consecuente evaluación de resultados y de impacto sobre políticas públicas que atañen a la población en general, así como proveer a los organismos públicos competentes de la gestión pública de conocimientos adecuados para tomar decisiones dirigidas a resolver los problemas que demanda la sociedad, con la objetividad, imparcialidad, formalidad y rigurosidad que provee la investigación científica.

Del planteamiento anteriormente realizado, se desprende la formulación de las interrogantes de esta investigación; las cuales son:

1. ¿Qué se entiende por evaluación de políticas públicas?
2. ¿Qué se evalúa?.
3. ¿Cómo evaluar?.
4. ¿Para qué evaluar?.
5. ¿Para quién evaluar?.
6. ¿Existe alguna relación entre los indicadores de desarrollo y bienestar social y la incorporación de la evaluación de políticas públicas?
7. ¿Cuál ha sido el proceso de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en el contexto latinoamericano en la última década comprendida desde el año 2000 hasta el año 2012?
8. ¿Existen algunas experiencias previas de evaluación de políticas públicas en Venezuela? .
9. ¿Cuál es la relevancia y pertinencia de diseñar un modelo de evaluación de políticas públicas en Venezuela?.

2. JUSTIFICACIÓN.

Ahora bien, por qué y para qué proponer un modelo de evaluación. Para dar respuesta a esta inquietud, hay que citar una afirmación según la cual la evaluación es importante “tanto para la pretensión de racionalizar la toma de decisiones como el intento de conocer los efectos de las políticas ejecutadas” (AEVAL; 2009).

Al promover la cultura de la evaluación hay que tomar en cuenta, en un mundo cada vez mas superpoblado, o como lo denomina Jeffry Sachs (2008); “un planeta abarrotado”, acompañado de limitados y escasos recursos capaces de satisfacer las necesidades humanas colectivas, requiere justificar el uso y destino de los fondos públicos de una intervención que procura dar respuesta a la creciente demanda de la población.

Este argumento, acompañado de fuertes dosis incompetencia de los actores políticos, falta de control, corrupción y negligencia, conllevan a la configuración de un modelo de sociedad que resulta a todas luces insostenible en el tiempo.

Por tanto el planteamiento que cada vez cobra mas fuerza, es la imperiosa necesidad de modernización y actualización que requiera la administración pública, por lo que esta investigación documental se plantea como objetivo central proponer un modelo de evaluación de políticas públicas con aplicación en el observatorio de políticas públicas de la FCJP, de LUZ, fundamentándose en el argumento según el cual: los “modelos de evaluación, se centran en recoger los conceptos clave y las herramientas de análisis que permitan disponer de un esquema metodológico, amplio y flexible, para ser adaptado a la evaluación de planes y programas de intervención pública” (AEVAL, 2009) .

Es pues, mediante el análisis de políticas públicas como se incorpora: “tanto la pretensión de racionalizar la toma de decisiones como el intento de conocer los efectos de las políticas ejecutadas”. Sin embargo, quienes toman las decisiones no siempre buscan la racionalidad técnico-económica, sino

soluciones socialmente aceptables o políticamente convenientes a los problemas, de allí que la finalidad última perseguida por la institucionalización de cultura de evaluación es precisamente generar evaluaciones relevantes, pertinentes, claras, y útiles para la toma de decisiones de la administración pública, acordes con las necesidades impostergables que demanda la sociedad.

La evaluación de políticas públicas favorece el uso racional de los recursos públicos, e impulsa una gestión de calidad de los servicios públicos (AEVAL, 2009). De allí la necesidad de intervenciones, Políticas públicas – evaluación de la inversión del gasto público - eficacia del gasto público, en virtud de las bondades que entraña la técnica de gobernanza conocida como Evaluación de Políticas Públicas. Pues, se evalúa para “mejorar el proceso de toma de decisiones y aprender de la experiencia para programar futuras actuaciones, con el firme propósito de introducir mejoras sustantivas en el proceso de elaboración, gestión y ejecución de políticas públicas ” (Navarra, 2008).

Del planteamiento que antecede, se develan las innumerables razones por las que esta investigación se propone emprender analizar la institucionalización de la cultura de evaluación de políticas públicas en América Latina, a partir de la propuesta de un protocolo de evaluación para el observatorio de políticas públicas de la FCJP de LUZ.

3. DELIMITACIÓN.

La presente investigación se encuentra ubicada dentro de las Ciencias Sociales, con matices trasndisciplinarios del conocimiento científico, fundamentada en una investigación ontológica, específicamente al área de investigación aplicada, que centra su estudio documental descriptivo en la institucionalización de la evaluación de políticas públicas, en el contexto latinoamericano, con miras a proponer un modelo de evaluación con aplicación en el observatorio de políticas públicas de la FCJP de LUZ.

Esta investigación se centrará en identificar experiencias aplicadas de la evaluación de políticas públicas, en el contexto latinoamericano, que circunscrita a un ámbito espacial, se delimita a la práctica internacional de la región, específicamente en América Latina, resaltando aquellos Países y organismos no estatales que practican la cultura de la evaluación, en un radio temporal circunscrito desde la última década, iniciada desde 2000 hasta 2012.

4. OBJETIVO GENERAL.

Analizar la institucionalización de la cultura de evaluación de políticas públicas en América Latina, a partir de la propuesta de un protocolo de evaluación para el observatorio de políticas públicas de la FCJP de LUZ.

5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Analizar el proceso de institucionalización de la evaluación de políticas públicas el contexto latinoamericano.
2. Identificar experiencias de evaluación en políticas públicas en Venezuela.
3. Proponer un modelo de evaluación de políticas públicas con aplicación en el observatorio de políticas públicas de la FCJP, LUZ.

6. METODOLOGÍA.

Esta investigación, se desarrolla mediante una modalidad que se enmarca dentro de la ***Investigación Documental***, definida como la investigación que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos, digitales u otros tipos de formatos y documentos; orientado a recolectar, seleccionar, procesar y analizar información a partir de documentos, susceptibles de ser analizados, y contenidos en fuentes primarias, configuradas por la doctrina nacional e internacional de distintos autores, especializados en la teorización de la Evaluación de Políticas Públicas. Y otras fuentes secundarias configuradas, por la información proporcionada por los actores mismos del proyecto de investigación, a través trabajos previos realizados por el equipo de profesores investigadores, asó como organismos no estatales especializados.

Al mismo tiempo, se conjugan aspectos de una investigación descriptiva (Hurtado, Jacqueline: 2006), cuyo propósito es exponer el evento de estudio; que para el caso en cuestión; consiste en un modelo de evaluación, partiendo de sus características fundamentales y prácticas de la región latinoamericana.

Las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección y análisis de los datos, han sido orientados a la consecución de los objetivos planteados y en general al desarrollo del trabajo de investigación. Siendo que, la técnica a utilizar en la recolección de datos e información, es la *observación directa* de las fuentes seleccionadas, que parte del registro sistemático, ordenado, válido y confiable de datos (Nava, Hortensia: 2002); proceso de observación que al ser realizado por un equipo calificado de investigadores. Asimismo, los datos recopilados mediante la observación directa participante, posteriormente resultan procesados mediante *la técnica de análisis de contenido*, cuya génesis parte del estudio y comprensión de las fuentes documentales consultada, con ánimos a producir la contextualización de las unidades temáticas, de esta investigación documental.

El Instrumento seleccionado, en el ámbito de la investigación aplicada, será la *matriz de análisis*; que parte de la contextualización de las unidades temáticas seleccionadas para acometer los objetivos planteados por esta investigación. Tal y como queda en evidencia en la tabla que prosigue:

TITULO: Institucionalización de la cultura de evaluación de políticas públicas en América Latina, a partir de la propuesta de un protocolo de evaluación para el observatorio de políticas públicas de la FCJP de LUZ.		
OBJETIVO GENERAL: Analizar la institucionalización de la cultura de evaluación de políticas públicas en América Latina, a partir de la propuesta de un protocolo de evaluación para el observatorio de políticas públicas de la FCJP de LUZ.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS: 3. Identificar algunas experiencias en evaluación de políticas públicas en el contexto latinoamericano en la última década. 4. Analizar Aciertos y Desafíos de la institucionalización de la cultura de evaluación de políticas públicas en Venezuela.		
SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE POLITICAS PUBLICAS DE ORGANISMOS NO ESTATALES EN AMERICA LATINA:		
ORGANISMO	¿QUIEN EVALUA?	¿TIPO DE EVALUACION?
BANCO MUNDIAL		
FIDA (onu)		
OMD		
BID		
OPPAL		
SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE POLITICAS PUBLICAS DE ESTATALES EN AMERICA LATINA:		
ORGANISMO	¿QUIEN EVALUA?	¿TIPO DE EVALUACION?
ARGENTINA		
MEXICO		
BRASIL		
COLOMBIA		
ECUADOR		
CHILE		
SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE POLITICAS PUBLICAS EN VENEZUELA:		
ORGANISMO	¿QUIEN EVALUA?	¿TIPO DE EVALUACION?

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de análisis, construida a partir de la sistematización de los objetivos con la formulación de las interrogantes de la investigación y el esquema de contenido.

Título: Institucionalización de la cultura de evaluación de políticas públicas en América Latina, a partir de la propuesta de un protocolo de evaluación para el observatorio de políticas públicas de la FCJP de LUZ.		
Objetivo General: Analizar la institucionalización de la cultura de evaluación de políticas públicas en América Latina, a partir de la propuesta de un protocolo de evaluación para el observatorio de políticas públicas de la FCJP de LUZ.		
Objetivo Específicos	Interrogante de la investigación	Esquema de Contenido de la Investigación.
1. Identificar la teorización de la cultura de evaluación de políticas públicas.	¿Qué se entiende por evaluación de políticas públicas? ¿Qué se evalúa? ¿Cómo se evalúa? Para qué evaluar? ¿Para quién evaluar? ¿Existe alguna relación entre los indicadores de desarrollo económico y bienestar social y la incorporación de la evaluación de políticas públicas?	CAPITULO II. Marco Referencial. 1. Teorización de la Evaluación de políticas públicas. 1.1. Concepto. 1.2. Tipos. 1.2. Funciones. 1.3. Finalidad perseguida. 1.4. Antecedentes históricos de la Cultura evaluativa. 2. Políticas Públicas. 1.1. Definición. 1.2. Características fundamentales. 3. Algunas relaciones comparativas entre: desarrollo y evaluación, planificación y evaluación, rendición de cuentas y evaluación.
2. Analizar el proceso de institucionalización de la evaluación de políticas públicas el contexto latinoamericano.	¿Cuál ha sido el proceso de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en el contexto latinoamericano en la última década comprendida desde el año 2000 hasta el año 2012?	CAPITULO III. Diagnóstico. 5. Proceso de Institucionalización de la evaluación de políticas públicas. 6. Algunas experiencias en evaluación de políticas públicas en el contexto internacional y latinoamericano en la última década.
3. Identificar experiencias de evaluación en políticas públicas en Venezuela.	¿Identificar algunas experiencias previas de evaluación de políticas públicas en Venezuela?	7. Aciertos y Desafíos de la institucionalización de la cultura de evaluación de políticas públicas en Venezuela.
4. Diseñar un modelo de evaluación de políticas públicas con aplicación en el observatorio de políticas públicas de la FCJP, LUZ.	¿Cuál es la relevancia y pertinencia de diseñar un modelo de evaluación de políticas públicas?	CAPITULO IV. Propuesta. 1. Modelo de Evaluación para el observatorio de políticas públicas de la FCJP de LUZ, como alternativa eficaz para la institucionalización de la cultura evaluadora en América Latina.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II.

MARCO REFERENCIAL.

PRECISIONES TERMINOLÓGICAS.

La revisión de las fuentes primarias y secundarias de información constituida por trabajos científicos previos sobre el problema en estudio, conformadas por diferentes publicaciones bibliográficas y artículos científicos de revistas especializadas que plantean las diversas posiciones doctrinarias existentes en torno a la teorización de la evaluación de políticas públicas, así como también la doctrina desarrollada por organismos no estatales internacionales de evaluación y divulgación, aunado a las buenas prácticas en evaluación emprendidas desde el contexto latinoamericano, han hecho posible conformar la base teórica sobre la cual se erige la presente investigación documental, tal y como a continuación se presenta.

1. TEORIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS:

1.1. Concepto.

El termino evaluación no responde a una significación única, pues a lo largo de la historia ha estado impregnada de varias acepciones, pero de seguidas se pretende realizar un análisis que permita aportar la precisión terminológica adoptada a lo largo de esta investigación.

La evaluación, se entiende como una aplicación sistemática de procedimientos propios de la investigación científica, con el propósito de valorar la conceptualización y el diseño, la ejecución y la utilidad de una intervención pública (INAP, 2008).

En el concepto esbozado, subyace la doble conjugación de la naturaleza de la evaluación, comprendida por un lado por un conjunto de procedimientos y metodologías sistemáticas dirigidas a valorar una intervención pública, pero al mismo tiempo pretende analizar la sustentación, racionalidad, coherencia, monitoreo y seguimiento junto con la cadena de resultados obtenidos por la ejecución de la política, es decir, que el propósito de una evaluación mas que

búsqueda sistemática de información acerca de una política, radica en develar el sentido, propósito y razón del decisor a la hora de formular política, pues a través de la evaluación, se descifra el planteamiento del problema que originó el diseño de la política, así como el conjunto de objetivos establecidos para alcanzar los resultados esperados, en consecuencia, el concepto aportado por el INAP, no se aleja de la concepción actual del evaluación.

La doctrina reconocida, también ha aportado definiciones de evaluación de políticas, programas y proyectos sociales, refiriéndose a la definición de evaluación como:

“una actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables, sobre actividades, resultados e impactos de esos proyectos o programas y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura” (Nirenberg y col., 2000: 32).

Se desprende de esta definición, otro de los elementos intrínsecos de la evaluación, esto es, la formulación de aportes y recomendaciones a la gestión pública, con ánimos de mejorar prácticas futura, o para decidir la continuidad o no de la política.

En este sentido, la evaluación es concebida como una herramienta que analiza la eficacia y eficiencia de un programa. Esto implica que la recogida, análisis e interpretación de la información, esté dirigida hacia el logro de los objetivos del programa en relación con las previsiones. (Epstein, I. y Tripodi, 1977. Citado por Osuna y col, 2010:4)

En concordancia con la posición del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), que considera a la evaluación como herramienta para una gestión pública orientada a resultados, de allí que ha construido toda una base de datos con una sistematización de información del

fenómeno de la evaluación en América Latina, que será abordado a cabalidad en los capítulos subsiguientes de esta investigación (Cunnill, 2008).

También, otros organismos no estatales de rango supranacional, lo considera como:

“Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo (...) En algunos casos, la evaluación entraña la definición de normas adecuadas, el examen de los resultados en función de esas normas, una apreciación de los resultados efectivos y previstos y la identificación de lecciones pertinentes”. (OECD, 2002).

Teniendo en cuenta que la evaluación es considerada como el proceso sistémico de observación, medida, análisis e interpretación encaminado al conocimiento de una intervención pública, sea ésta una norma, programa, plan o política, para alcanzar un juicio valorativo basado en evidencias, respecto de su diseño, puesta en práctica, efectos, resultados e impactos, su finalidad es ser útil a los decisores y gestores públicos y a la ciudadanía en general (AEVAL, [http://www.aeval.es/es/evaluacion de politicas publicas/que es la evaluacion/](http://www.aeval.es/es/evaluacion_de_politicas_publicas/que_es_la_evaluacion/), en fecha 15/02/2012).

Como quiera que por Evaluación; se entiende aquella:

(...) actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de esos proyectos o programas, y formular

recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura". (Nurinberg, 2000).

Considerando, que los estudios de evaluación presentan las dificultades derivadas de la constante mutabilidad del entorno que rodea la puesta en práctica de toda intervención. Se puede fácilmente admitir que son constantes las variaciones en la influencia relativa de recursos, prioridades o participantes (stakeholders) de los programas de intervención pública. Y en muchas ocasiones esas variaciones derivan de cambios de tendencia en la esfera de lo político (Palumbo, 1987). Lo que ciertamente, pone de relieve las dificultades de la evaluación y contribuye a enmarcar la polémica sobre las aproximaciones científica y pragmática en el campo de la evaluación.

Se trata en muchas ocasiones de satisfacer las condiciones que permitan considerar una evaluación "lo bastante buena" como para responder las cuestiones planteadas por la implementación y los efectos del programa, aunque esa evaluación no tenga un diseño "perfecto" desde un punto de vista científico (Cronbach, 1982).

La práctica habitual ha conducido a posiciones intermedias en las que predomina una combinación de recursos de investigación propios de las Ciencias Sociales con componentes más intuitivos y pragmáticos para llegar a obtener resultados aceptables, con el elemento añadido de la "unicidad" de cada uno de los casos que se plantean y analizan (Rossi y Freeman, 1986, pág. 37).

En definitiva, la evaluación comprende un conjunto de acciones dirigidas a proporcionar información creíble y útil, que permite incorporar enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones y formulación de políticas públicas. Pero, al mismo tiempo se refiere al proceso de determinar el valor o la significación de una actividad, política o programa.

Precisando, la evaluación mas que un proceso de investigación aplicada y de aprendizaje basado en buenas prácticas de la gestión pública, reúne las características elementales de una disciplina científica de la nueva era, que procura trascender de lo teórico para insertarse en el plano político factico, como una institución llamada a mejorar la función del Estado en la sociedad.

De allí, que pueda señalarse dentro de sus características primordiales, las siguientes:

- ✓ Proceso deliberativo:
- ✓ Enmarcado en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información:
- ✓ Para la formulación e implementación de políticas públicas:
- ✓ Constituyéndose en un instrumento fundamental para la toma de decisiones
- ✓ Con la finalidad de producir información pertinente, comunicable, creíble, para el programa que es el que posee la capacidad de tomar decisiones en relación a su propia marcha.

En resumen, toda la teorización que gira en torno a la evaluación de políticas públicas, se encuentra subsumida en el criterio doctrinal siguiente, según el cual:

“la evaluación persuade en vez de convencer, argumenta en vez de demostrar, es creíble en vez de segura, es aceptada variablemente en vez de ser convincente” (House, 1980).

1.2 TIPOS DE EVALUACIÓN:

Una evaluación se clasifica de acuerdo al criterio de distinción que se adopte, no existe consenso en la doctrina, por lo que con ánimos de sistematizar la información se procederá a clasificar la evaluación a partir de la propuesta de la Sociedad Española de Evaluación, contemplada en la Guía para

la evaluación de políticas públicas (AEVAL,2010). Atendiendo a las siguientes categorías distintivas:

1. En función del contenido:

- ✓ Evaluación conceptual o de diseño: Su objetivo es analizar el diseño del programa, esto es, su racionalidad y coherencia. El análisis trata de verificar la bondad del diagnóstico socioeconómico realizado (evaluación de necesidades), constatar la existencia de objetivos claramente definidos y medibles, analizar su correspondencia con los problemas y examinar la lógica del modelo de intervención diseñado, tanto de forma interna al programa como en relación con otras políticas y programas.

- ✓ Evaluación de seguimiento y monitoreo: Consiste en examinar la forma en la que se gestiona y ejecuta el programa, esto es, su puesta en práctica. Trata de medir la capacidad de un organismo en relación con el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas y de valorar el grado de implicación de los gestores con dichas tareas, su actitud, formación, organización y la dotación de recursos para llevarlas a cabo óptimamente.

- ✓ Evaluación de resultados e impactos: Trata de conocer hasta qué punto la política o programa aplicado está consiguiendo los objetivos establecidos (cuando es con referencia a objetivos) o está alcanzando los parámetros o criterios de valor definidos (cuando la evaluación no está centrada en objetivos), y a que coste se consiguen (en términos de tiempo, recursos humanos, recursos materiales y monetarios).

2. En función del propósito:

- ✓ Evaluación formativa: que tiene por objetivo proporcionar información para mejorar el Objeto evaluado.
- ✓ Evaluación sumativa: que es la que suministra información sobre si se debe de continuar o suspender un programa.

3. En función de la perspectiva temporal:

- ✓ La evaluación ex-ante: Se realiza antes de ejecutar el plan, política o programa, siendo su objetivo principal analizar su adecuación a las necesidades que lo motivan y sus posibilidades de éxito. Es decir, garantizar a priori que el programa, tal y como ha sido concebido, conseguirá los objetivos para los que se ha planificado.
- ✓ Evaluación intermedia: Se lleva a cabo "a medio camino" en la ejecución. Consiste en el análisis crítico del conjunto de datos recogidos sobre el programa y en la medición de la forma en la que los objetivos perseguidos están siendo alcanzados, explicando las diferencias y estimando anticipadamente los resultados finales de la intervención.
- ✓ Evaluación ex post: Se realiza una vez finalizado el programa. Permite enjuiciar el éxito del programa, el acierto de la estrategia diseñada en el mismo, su grado de flexibilidad y capacidad de adaptación a una realidad siempre cambiante, su eficacia y eficiencia y la adecuación de los mecanismos de gestión y seguimiento previstos durante el proceso de formulación de la intervención.

4. En función a los evaluadores:

La evaluación puede realizarse internamente, por personal del programa o por personal encargado de gestionarlo y ejecutarlo, o externamente, por especialistas externos contratados por la Administración.

Frente a la objetividad e independencia de la evaluación externa, la evaluación interna presenta como ventajas la mayor familiarización con el programa y por tanto un mayor conocimiento de sus mecanismos de gestión y ejecución.

De ahí que lo más recomendable sea la creación de equipos de evaluación mixtos, formados por personal ajeno al programa y por algunos responsables de su gestión y ejecución. De allí la diferenciación entre:

- Evaluación interna
- Evaluación externa

Ahora bien, se puede apreciar desde esta perspectiva, que existe tantos tipos de evaluación como enfoques con que se solicita (Weiss, 1977). En virtud de lo cual, la doctrina contemporánea reconoce varios criterios de clasificación de evaluación, que para los efectos de esta investigación se acogió el propuesto en la Guía para la Evaluación de políticas públicas de la Sociedad Española de Evaluaciones de Sevilla, España (Osuna y col, 2011). Que en una matriz conceptual de sistematización, se apreciaría de la siguiente forma:

En función a los evaluadores.	En función al Propósito.	En función de la Perspectiva temporal.	En función del Contenido de la evaluación.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Interna ✓ Externa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sumativa ✓ Formativa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ex - ante ✓ Intermedia ✓ Ex - post 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conceptual o de diseño ✓ Del proceso de aplicación y gestión ✓ De resultados e impactos

Fuente: Guía para la evaluación de políticas públicas, AEVAL.

1.3. FUNCIONES Y FINALIDAD PERSEGUIDA DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS.

Los motivos que pueden llevar a promover una determinada evaluación derivan de la diversidad de necesidades informativas requeridas para la formulación de nuevas políticas, o para continuar su implementación bajo la respectiva revisión con base en los argumentos que lo fundamenten y justifiquen (Subirats, 2002). También, en los casos de ejecución de políticas puede utilizarse el resultado de la evaluación, es decir, para asegurar que un programa se implemente de la manera más efectiva posible.

En definitiva, la evaluación puede estar dirigida a determinar la efectividad de un programa de actuación de los poderes públicos, para así examinar su posible continuidad, modificación o terminación.

Persigue básicamente, que se pueda determinar entre otros aspectos, la pertinencia y logro de objetivos, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad (Olga Nerinberg, 2008).

Pues, contribuye al mejoramiento de la gestión pública, no solo en función de los resultados obtenidos, sino mediante la adecuación o modificación de la formulación, el diseño y puesta en práctica de sus políticas, en este caso el Estado es co-actor de la resolución de los problemas colectivos, ya que a la Sociedad le corresponde el papel estelar. Al respecto, se puede señalar que:

“la evaluación como un instrumento favorecedor para el Estado al mejorar el desempeño administrativo con transparencia, donde los actores evaluadores interactúan, en función de sus intereses o los que representan, dado el caso que la sociedad logre participar en tal proceso evaluativo de políticas públicas, mejore la rendición de cuentas y el conocimiento de la ciudadanía sobre las acciones de sus gobernantes” Subirats (1995: 76).

En consecuencia, adoptando el criterio del Dr. Carlos Román (Román, 2006) puede afirmarse, que la finalidad perseguida por una evaluación es:

- ✓ Introduce racionalidad en el proceso de toma de decisiones.
- ✓ Aumenta la eficacia y la eficiencia de la intervención pública.
- ✓ Abre vías para la reforma de las prácticas de la Administración.
- ✓ Mejora la formación de los agentes implicados.
- ✓ Permite satisfacer las exigencias de transparencia.
- ✓ Posibilita la rendición de cuentas.
- ✓ Retroalimenta información y conocimiento.
- ✓ Establece cauces para la participación ciudadana.
- ✓ Contribuye a la profundización de la democracia.

Desde otra perspectiva, es importante aclarar que el proceso evaluativo, convergen tres ejes del vértice, el primero de ellos es: Instrumento imprescindible para la nueva gestión pública, pues persigue mejorar el desempeño del programa mediante el impulso de buenas prácticas y por ende avivar el proceso de enseñanza aprendizaje en una forma dinámica e interactiva, al mismo tiempo que está vinculado con el mejoramiento de la rendición de cuentas de la gestión pública, vale decir, que sin ánimos de crear una dicotomía teórica al respecto, se propone precisar que la finalidad de la evaluación de políticas públicas apunta hacia la triangulación de los tres ejes, en perfecta coordinación y simetría, estos son:

- ✓ Reforma y modernización de la gestión pública.
- ✓ Enseñanza aprendizaje de buenas prácticas públicas, necesarias para el procesos de toma de decisiones.
- ✓ Facilitar el proceso de rendición de cuentas.

Otro de los problemas generales que se plantean en torno a los análisis de la función y finalidad de la evaluación es el de su posible uso o desuso (o mal-uso) por parte de los decisores y demás actores presentes en el proceso. Puede producirse, en primer lugar, un cierto malentendido sobre la posible

utilidad de la evaluación, pues en un primer momento se pensó en su directa y decisiva influencia en los procesos y mecanismos de decisión, pasándose después a posiciones contrarias en las que negaba cualquier utilidad posterior de esos estudios(SUBIRATS, 2002).

La realidad ha ido demostrando cómo en la mayoría de ocasiones la evaluación viene usada como un input más en el proceso decisional. Alguien lo ha comparado a una especie de proceso de tortura china por el cual los resultados de las distintas evaluaciones van cayendo cual gotas de agua sobre las cabezas del decisor o decisores, hasta el punto de llegar a modificar una conducta que parecía inmutable (Chelimsky, 1985, pág. 16).

Se puede afirmar, pues, que se trata de un proceso acumulativo, en el cual llegado un cierto momento se puede conseguir una influencia real. Otro de los errores frecuentes que se observan en la concepción que se tiene sobre la utilidad de este tipo de estudios se refiere a la creencia de que los estudios de evaluación pretenden llenar vacíos de información, cuando muchas veces los decisores o impulsores de ese tipo de las evaluaciones tienen objetivos de índole muy variada, y por el contrario tiene una intoxicación y fatiga cognitiva, por el bombardeo de información, que abruma el procedo de toma de decisiones.

1.4. Antecedentes históricos de la evaluación de políticas públicas.

Los intentos de consolidar la cultura de la evaluación han presentado importantes diferencias en cuanto al enfoque, la conceptualización, el diseño y su implementación, según lo reflejan sus antecedentes históricos. De allí, la relevancia de esta investigación, pues pretende precisar y sistematizar las distintas etapas que ha experimentado la cultura evaluativa en la historia reciente.

Considerando que el desarrollo de iniciativas gubernamentales encaminadas a crear, impulsar y desarrollar sistemas de evaluación de la gestión pública, se encuentran enmarcadas dentro de reformas de

modernización del Estado y de su Administración Pública, en virtud de la relación directa y proporcional que existe entre el incremento de la intervención pública en la economía, y la importancia de la aplicación de técnicas de gobierno que permitan mejorar la eficiencia, la eficacia y la transparencia del sector público.

La evaluación de políticas públicas es una disciplina polisémica, cuyo origen y desarrollo inicial se produce en Estados Unidos, fundamentalmente a raíz de la legislación federal que obliga, y financia a la vez, la evaluación de los programas que impulsa. Esta fue la base sobre la que se establece una disciplina, que partió de una variedad de enfoques y perspectivas.

Los primeros programas desarrollados, fueron ordenados por la legislación federal, en materia de educación, pero rápidamente este requisito se extendió a otros sectores: formación ocupacional, lucha contra la pobreza, delincuencia juvenil, vivienda (Ballart, 1996).

En Europa, se señala en la doctrina especializada que remonta al momento histórico vivido durante el periodo postguerra de la Segunda Guerra Mundial, el hito a partir del cual se empiezan a gestar los primeros avances en materia de evaluación de políticas públicas (Cardozo, 2009). En el marco de los Estados de bienestar europeos decididos a ampliar los derechos sociales y procurar condiciones aceptables de vida para el conjunto de la sociedad.

En los años setenta y ochenta, el modelo de Estado de bienestar fue cuestionado y entró en crisis. En respuesta a esta situación se propusieron nuevas combinaciones de lo público y lo privado en la provisión de servicios sociales, en gran parte inspiradas en las ideas defendidas por el New Public Management (NPM), que propuso la reducción del tamaño del Estado, desmantelamiento del intervencionismo estatal, aplicación de políticas de descentralización y de privatización de empresas públicas, y empleo del mecanismo de mercado como nueva centralidad (Cardozo Brum, 2009).

En la actualidad, los casos más conocidos, son los esfuerzos realizados bajo el manto de la Nueva Gestión Pública o Neo-Gerencialismo en inglés: New Public Management (NPM). (Rhodes, 1991; Kettle, 1997; Citados en http://www.clad.org/siare_isis/innotend/evaluacion/acerca.html, consultado el 22/03/2012).

También los avances desarrollados en Nueva Zelanda, Gran Bretaña y más recientemente los Estados Unidos con el National Performance Review y el Government Performance Results Act de 1993 (Lynn, 1998. Citados en http://www.clad.org/siare_isis/innotend/evaluacion/acerca.html, consultado el 22/03/2012).

A partir de la década de los ochenta, en América Latina la mayoría de los países ha intentado aplicar la evaluación, y la naturaleza de estos esfuerzos ha respondido a las particularidades históricas de la región. La manera como cada país ha respondido y está respondiendo a las exigencias generadas a partir de los procesos de reforma tiene importantes implicaciones para la consolidación de sus estructuras democráticas y de la capacidad de gobernar de sus dirigentes. En este sentido, con ánimos de disipar esta interrogante de la investigación, en el Capítulo III se abordará en detalle mediante la técnica de estudio de caso, las experiencias construidas en los últimos tiempos en materia de evaluación en el contexto latinoamericano.

Ahora bien, con relación al recuento histórico de la cultura evaluativa en los últimos tiempos, es menester señalar acertadamente que con la técnica de análisis histórico evolutivo se elaboró el siguiente marco conceptual, lo que permitirá develar el papel de la evaluación como promotora de un proceso de innovación de la gestión pública basado en la evidencia documentada en la doctrina, pues esta sistematización pretende entender y situar el paradigma de la evaluación tal y como fue evolucionando en el contexto histórico.

Diversas corrientes y posiciones doctrinarias sobre el desarrollo de América Latina han incidido en la evolución de la Nueva Gestión Pública (NGP) en la región:

- *Consenso de Washington*: mayor rol del mercado y una orientación de lo público hacia el mismo
- Consenso de Santiago: mayor eficiencia, eficacia, economía y responsabilización de la gestión pública.
- Una Nueva Gestión Pública para América Latina (Documento CLAD; SIARE)

En ese sentido, se procederá a realizar las precisiones conceptuales en torno a los antecedentes de la evaluación de políticas públicas que marcaron los cambios de paradigma de la evaluación, con fundamento en el planteamiento desarrollado por Xavier Ballart (1996), donde construyó mediante la síntesis de las aportaciones de siete autores fundamentales el desarrollo teórico de la evaluación sobre la base de la selección de Shadish, Cook y Leviton (1991) , así como Shadish y Epstein en un trabajo previo (1987). Esta selección de autores permite resumir la evolución histórica de la disciplina y los cambios que se han ido produciendo en el campo conceptual.

Los siete autores seleccionados proceden de tradiciones científicas diversas y han desarrollado su profesión en departamentos universitarios, institutos o administraciones dedicados a distintas áreas: Campbell, Stake y Cronbach proceden de la psicología. Sin embargo, Stake al igual que Weiss, ha desarrollado su carrera académica en departamentos de educación. En el caso de Weiss, socióloga de formación, su vinculación como investigadora o consultora con distintos programas de la administración federal norteamericana, le dan una visión más amplia no circunscrita a temas de educación. Lo mismo cabe afirmar de Wholey, un matemático cuya carrera profesional se desarrolla fundamentalmente en la administración federal. Por último, Rossi es uno de los sociólogos más prestigiosos de los Estados Unidos mientras que Scriven es un filósofo de la ciencia (Ballart, 1996).

Las etapas de la evaluación de políticas públicas con relación al paradigma teórico metodológico, son las siguientes:

1. Scriven. La ciencia de la valoración.

Scriven es uno de los primeros teóricos de la evaluación. Su artículo *The methodology of evaluation*. Scriven es el autor que más ha profundizado en la idea de evaluación como ciencia de la valoración. Scriven entiende que la sociedad reclama una ciencia de la valoración porque la sociedad necesita saber si su administración, sus funcionarios y sus programas son buenos. Un programa será un buen programa si satisface las necesidades más importantes de la población. La evaluación debería permitir determinar la necesidad que atiende el rendimiento actual del programa y los rendimientos que mejor darían satisfacción a grupos de necesidades.

2. Campbell. La sociedad experimental.

La teoría de la causación de Campbell se diferencia de las llamadas teorías esencialistas en que no pretende predecir de forma absoluta una variable dependiente (los resultados de un programa) sino simplemente estimar el impacto marginal de una variable independiente (programa) en aquella, cuando otras posibles causas se mantienen constantes a través del proceso de aleatorización. Según su teoría, las decisiones públicas debían implementarse después de su comprobación por medio de experimentos científicos. Propugna la Sociedad Racional, en la que las decisiones se toman después de evaluar distintas alternativas en la forma de hacer frente a los problemas sociales.

3. Weiss. El contexto político y organizativo. La utilización de los resultados de la investigación social.

Weiss es una socióloga que adopta las teorías y métodos experimentales en su primera obra pero que pronto advierte sobre las dificultades políticas y organizativas que presenta la evaluación para producir resultados que sean efectivamente utilizados en la toma de decisiones públicas.

Todo ello justificaría un cierto abandono de los métodos experimentales así como la adopción de métodos cualitativos. Sin embargo, estos también presentan sus limitaciones. El principal inconveniente reside, en la falta de credibilidad de estas aproximaciones. Sin evidencia empírica dura, los resultados de una evaluación serán interpretados como las "opiniones de un observador" (Weiss, 1987, p.43). Y recomienda utilizar métodos cuantitativos y cualitativos. Estos últimos pueden aportar la flexibilidad, dinamismo y variedad de perspectivas de la que carecen los primeros.

4. Wholey. Evaluación para la gestión.

La mayor parte de la obra de Wholey se refiere a la evaluación como una respuesta a la necesidad de los directivos y gestores públicos de evaluar sus programas con el objetivo de encontrar maneras de gestionarlos mejor.

La prioridad desde esta perspectiva, está en la gestión de los programas. La evaluación debería servir para facilitar mejoras evidentes en la gestión, rendimiento y resultados de los programas de la administración (Wholey, 1983). El destinatario son los directivos públicos, en un sentido amplio, que incluye a gestores y a otros directivos como los responsables presupuestarios o los mismos legisladores.

5. Stake. Estudios de caso y métodos cualitativos.

Su línea de argumentación pasa por defender la metodología de los estudios de caso como instrumento para mejorar la práctica de la evaluación a nivel local. Stake rechaza que las ciencias sociales puedan descubrir relaciones de causalidad input-output y no presta atención a los indicadores. Para Stake, los científicos sociales deben describir situaciones individuales que puedan ser comprendidas por los no científicos.

Con respecto al problema de la especificidad de los estudios de caso, Stake entiende, que los estudios de caso no son la alternativa mas adecuada cuando se requiere un cierto nivel de abstracción, o se pretende formular leyes generales y desarrollar teorías científicas. Aún así, reivindica la utilidad de los

estudios de caso para la función de exploración_que toda actividad científica requiere (1978, p.7).

6. Cronbach. Innovación metodológica y capacidad de generalización.

Cronbach escribe sobre evaluación de programas después de haber dedicado una parte importante de su vida a temas metodológicos. Son importantes sus trabajos sobre fiabilidad (1951), validez interna (1955) y generalización (Cronbach y Snow, 1977). A mitad de los años 70, su visión de la teoría y métodos en ciencias sociales había evolucionado considerablemente.

Cronbach y sus colaboradores de la Universidad de Stanford utilizan investigación empírica y teoría del análisis de políticas y de la evaluación de programas para presentar una teoría de la evaluación que pone el énfasis en la utilización de los resultados a corto plazo, tiene en cuenta el contexto político y administrativo caracterizado por la pluralidad de *satkeholders* y persigue satisfacer una necesidad de conocimiento que pueda ser extrapolado_a otras situaciones.

7. Rossi. Especificación de modelos e integración teórica.

Rossi es conocido por el libro de texto que escribió junto con Freeman y que ha sido uno de las principales referencias para la formación en evaluación de programas. Rossi presenta su aproximación integradora en base a tres conceptos: la idea de evaluación total, - *comprehensive evaluation* -, la evaluación a la medida, - *taylorred evaluation* - y la evaluación sobre modelo teórico - *theory-driven evaluation* -.

Dada la imposibilidad práctica de llevar a cabo una evaluación que desarrolle simultáneamente estas tres actividades, Rossi propone la idea de evaluación a la medida, con el objeto de adaptar cada evaluación al programa objeto de estudio. Rossi distingue entre programas nuevos, reformas o modificaciones de programas que ya funcionan y programas estables en pleno funcionamiento. Para cada estadio o nivel de desarrollo será preciso

determinar las cuestiones y los métodos más adecuados. Así por ejemplo, en el caso de un programa nuevo, deberían dedicarse pocos recursos a estimar efectos. Únicamente tendría sentido dedicar esfuerzos a analizar los resultados de programas similares o a recoger las opiniones de expertos sobre los efectos que cabe esperar.

La evolución teórica de la evaluación es fruto de la práctica profesional durante los últimos veinticinco años. La teoría, a su vez, es útil como marco de referencia para una práctica profesional que a menudo precisa de orientación en su aproximación a los problemas concretos con los que se enfrenta.

Esta dialéctica de la evaluación analizada, acerca de la polémica metodológica, acaparó el debate de los especialistas en evaluación durante los años setenta y principios de los ochenta como se puede observar, en el recuento histórico, sin embargo hace ya bastantes años se sugirió la conveniencia de acometer con mentalidad científica el estudio de la problemática social. Ello requería una mejora sustancial de la metodología y de la investigación para potenciar el campo de los análisis de evaluación en el marco de la sociedad experimental y dentro del paradigma científico (Campbell, 1969).

Desde otra perspectiva surgió un planteamiento que podríamos calificar de más pragmático, que, sin negar la necesidad de usar procedimientos y métodos de investigación apropiados, no consideraba indispensable cumplir exactamente con los standards de cientificidad propios de otros campos de análisis menos afectados por impurezas de carácter político o social. Se recomendaba una constante interrelación con políticos, promotores y representantes de los intereses afectados para, por llamarlo así, pactar la manera y forma de realizar el proceso evaluador.

2. POLÍTICAS PÚBLICAS COMO OBJETO DE LA EVALUACIÓN.

Una política pública es el resultado de la actividad de una autoridad investida de poder público y de legitimidad gubernamental. En los países latinos, el término política tiene varias acepciones, la primera designa los fenómenos de la lucha por el poder, la concurrencia entre partidos, grupos de interés para el ejercicio de influencia y la ocupación de funciones de autoridad en una colectividad, en un país, en un mercado electoral, en los procesos de decisión. El lenguaje corriente distingue, también, la *gran política*, propia de los temas esenciales, de la *política politiquera*, que calificaría las tácticas y las combinaciones a las cuales se entregan los profesionales tales como los partidos o los cargos electos.

La otra acepción del término, distingue lo que los ingleses designan con la palabra *policy*, ya sea un marco de orientación para la acción, un programa o una perspectiva de actividad. Así, se dice que un gobierno tiene una política económica, o sea que realiza un conjunto de intervenciones, que elige hacer o no hacer ciertas cosas en el ámbito económico en específico.

Otra conceptualización lo considera como mecanismo de participación del Estado para resolver problemas sociales, la refieren como actividades, cursos de acción, resultados, proposiciones o como transformaciones. Disposiciones del Estado para atender determinadas realidades que afectan directa o indirectamente a la sociedad, sean de tipo social, política o económica (Maggiolo Isabel, 2006).

Así también doctrina reconocida, considera que las políticas públicas son un conjunto de decisiones formales que se encuentran interrelacionadas, que dependen de la intención y decisión de un grupo de individuos e instituciones; pero que también pueden consistir en la inacción por parte de los poderes públicos, es decir, en la decisión de no actuar respecto de un tema o situación problemática que requeriría de su intervención. (Subirats, 2002)

Y han sido consideradas también, como un conjunto de prácticas y de normas que emanan de uno o de varios actores públicos (Meny & Thoenig, 2002).

El término proviene de la palabra griega *polis*, cuyo significado hace alusión a las ciudades griegas que formaba los estados donde el gobierno era parcialmente democrático, derivando en una manera de **ejercer el poder** con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad.

En definitiva, a los efectos de hacer la precisión terminológica requerida, esta categoría conceptual, adoptará la significación lo que el idioma inglés denomina *politics*. Y a lo largo de esta investigación el término política pública, tendrá la connotación de *objeto de la evaluación*, entendiendo por ésta como política, proyecto, programa y en definitiva cualquier figura de intervención pública.

Ahora bien, en concordancia con la doctrina especializada, el conjunto de etapas que guardan estrecha relación con el tipo de evaluación que se quiere implementar se encuentra íntimamente relacionado con el ciclo de vida útil de una política pública, puesto que en sincronía con el criterio esbozado por el doctor Carlos Román (2003), el proceso de formalización de una política pública se circunscriben a seis (06) etapas, las cuales son: DETECCIÓN del problema (Evidencia, denuncia, programa, etc.), DIAGNÓSTICO (Análisis, descripción y explicación). DISEÑO-ELABORACIÓN, APLICACIÓN (Puesta en práctica, ejecución), SEGUIMIENTO (Monitorización, control) y EXPLOTACIÓN DE RESULTADOS (Retroalimentación).

Del ámbito temporal de la evaluación sobre el ciclo de formulación de una política pública dependerá su tipología, pues si se trata de una evaluación ex ante, su ámbito temporal de aplicación se encuentra circunscrito a la etapa de detección, diagnóstico, diseño y elaboración de una intervención pública. Y

si por el contrario, el espacio temporal se encuentra conformado por el monitoreo y control, entonces el tipo de evaluación será intermedio.

3. LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN: CULTURA DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS.

La institucionalización de la cultura de la evaluación debe ser precisada a los efectos de esta investigación como la promoción del uso de la evaluación como una práctica institucional cotidiana en las Administraciones Públicas. Puesto que, más que un mecanismo instrumental, la evaluación, representa una cultura, que no se limita a ser un proceso meramente técnico. (Montoya Cuervo y col., 2007).

La institucionalización parte de la necesidad de incorporar la evaluación a la agenda gubernamental y en los procesos de formación de políticas públicas como factor clave para la gobernanza. Asimismo, se fomenta la participación de la ciudadanía y de los distintos actores sociales. Construir una cultura de evaluación implica promover el uso de la evaluación como una práctica institucional cotidiana en las Administraciones Públicas. (AEVAL, 2009).

En consecuencia, referirse a la institucionalización de la evaluación, es sinónimo de concreción de espacios organizacionales de la función de evaluación, como por ejemplo, a través de estructuras formales, recursos técnicos destinados especialmente, normas, o prácticas de evaluación. (Rutty, 2003).

La institucionalización de la evaluación, se legitima con un marco normativo adecuado para el desarrollo de la función de evaluación a partir de la estructuración de espacios e instancias de las administraciones públicas a las que se encargan tal función ubicándolos en distintos niveles de gobierno y según las distintas actividades o sectores a evaluar (Ana Corces, 2011).

En ese sentido, aporta la doctrina especializada un conjunto de pasos para la institucionalización (Corces, 2011), los cuales son:

- ✓ Análisis coordinado de la experiencia internacional.
- ✓ Diagnóstico de la situación de la evaluación en España.
- ✓ Propuesta metodológica e institucionales mas deseables para la puesta en funcionamiento de la agencia.

Por lo que en el marco del desarrollo de esta secuencia de pasos, esta investigación estructuró su esquema de contenido, pues si se quiere dar paso a la consolidación en América Latina de la cultura evaluativa, es menester empezar a construir los cimientos sólidos sobre los cuales se erija la cultura y buenas prácticas evaluativas.

El dilema que se plantea, no es una tarea sencilla de resolver, pues al analizar el contexto latinoamericano se puede observar que no existe un modelo ideal o generalizable de articulación e institucionalización de la política de evaluación, sino que por el contrario se observa una multiplicidad de experiencias y organismos relacionados con la evaluación desde diferentes ámbitos: órganos específicos de auditoría del gasto público, órganos especializados en control presupuestario, organismos interministeriales del tipo comités o instituciones autónomas, órganos especiales dedicados a la evaluación de políticas sociales, órganos internos para la evaluación de políticas sectoriales, y órganos especializados en el análisis del impacto regulatorio.

A lo que se debe agregar, la presencia de un conjunto de organismos internacionales de carácter no estatal de evaluación, que también realizan labores evaluativas, unos de forma interna mediante sistemas de monitoreo y seguimiento, realizadas desde dentro de los organismos (evaluación interna) en manos de sus funcionarios a través de oficinas especializadas, y otros asesorando y multiplicando buenas prácticas para la formulación de políticas públicas.

Capítulo III.

DIAGNÓSTICO.

1. Algunas experiencias en evaluación de políticas públicas en el contexto latinoamericano en la última década.

La cultura evaluativa en la administración pública y en especial la evaluación como practica intrínseca a la gestión pública y la metaevaluación, se encuentran aún en proceso de desarrollo, pero cuenta con mayores avances en países como Estados Unidos y el Reino Unido, desarrollando algunas experiencias importantes en Canadá, Francia y España, pero resultan poco desarrolladas en América Latina en general (Cardozo, 2009), sin embargo hay que destacar las buenas prácticas evaluativas diseminadas a lo largo del continente hispanoparlante, ya que, representa uno de los objetivos diseñados por esta investigación.

Queda en evidencia hoy más que nunca, el papel preponderante que desempeña la evaluación de políticas publicas como herramienta de gobernabilidad necesaria para modernizar y reformar el Estado a través de su incorporación en el buen funcionamiento de la administración pública, asimismo también se le reconoce como bastión de impulso al desarrollo, así como también clave inseparable de la eficacia de la ayuda al desarrollo impartida por organismo de esta naturaleza.

Es oportuno destacar y hacer un reconocimiento al impulso que le ha imprimido el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, en lo sucesivo CLAD a la evaluación, incorporándola como una herramienta clave para una gestión pública orientada a resultados, marcando así, uno de los destinos marcados en torno a la institucionalización de la cultura de la evaluación en el contexto latinoamericano.

En ese sentido, el CLAD, en convenio con otros organismos internacionales como el Banco Mundial, el BID, la ONU, el Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad del Desarrollo (PRODEV), y el Gobierno de España, está llevando

a cabo la tarea de promoción, divulgación e implementación de la cultura evaluativa en América latina.

Mediante la creación de una línea de investigación autónoma denominada, la evaluación como herramienta para una gestión pública orientada a resultados, con el firme propósito de divulgar los avances latinoamericanos en este campo, y de contribuir a la generación de sinergias entre las instituciones dedicadas a iniciativas similares, y en el marco de esta estrategia construyó un sistema de información designado por sus siglas como SIARE, el cual se utilizó como una fuente con referencias informativas de carácter primario para la realización de esta investigación.

Esta línea de investigación del CLAD, se inicia a partir de diciembre de 2006, con el apoyo del Banco Mundial y el CLAD y su propósito es el de apoyar a los países de la región de América Latina y el Caribe en el fortalecimiento de sus sistemas de monitoreo y evaluación (M&E) por medio del aprendizaje Sur-Sur y del intercambio de conocimientos. La coordinación general del proyecto está a cargo de Nuria Cunill Grau, por parte del CLAD, y de David Varela, por parte del Banco Mundial.

A continuación se presentan algunos avances desarrollados en la década reciente, acerca de la institucionalización de la cultura evaluativa desarrollados desde América Latina, por organismos internacionales no estatales los primeros, y organismos estatales los segundos. Los cuales, mediante la técnica documental de recopilación y análisis de datos, se procedió a identificar aspectos relacionados con la evaluación, como lo son: identificación de los organismos evaluadores, identificación del tipo de evaluación que aplica, y sujetos evaluadores.

Haciendo posible de esta forma, develar cómo se ha desarrollado el Proceso de Institucionalización de la evaluación, mediante la identificación de las principales experiencias en evaluación de políticas públicas en el

contexto latinoamericano en la última década, y de esta forma dar respuesta a las interrogantes de investigación planteadas.

Organismos no estatales de evaluación en América Latina.	Organismos estatales de evaluación en América Latina.
Banco Mundial.	Argentina
Banco Interamericano y de Desarrollo.	Bolivia
FIDA (ONU).	Brasil
PNUD.	Colombia
SIPAL.	Costa Rica
CLAD.	Chile
PREVAL.	Ecuador
INDES.	México
RELAC.	Uruguay
OPPAL.	
ILPES.	

Tabla No. 1 Fuente: Elaboración propia.

1.1. ORGANISMOS NO ESTATALES DE EVALUACIÓN EN AMÉRICA LATINA:

Dentro de esta sección se ubican aquellos organismos de carácter internacional que no se corresponden con un órgano de la administración pública de un Estado, sin embargo aportan con sus buenas prácticas un impulso a la institucionalización de la cultura evaluativa en América Latina, bien porque lo han incorporado como una actividad intrínseca con la labor que desempeñan, es el caso del BID o el Banco Mundial que tienen oficinas de evaluación dentro de su organigrama, dedicadas a realizar evaluaciones internas sobre los proyectos que ellos financian.

O, como el otro grupo de organismos no estatales que coadyuvan a catapultar la cultura evaluativa porque prestan asesorías, capacitación y

adiestramiento a funcionarios y organismos públicos en el área de gestión por resultados y la evaluación de políticas públicas como una herramienta de modernización de la gestión pública (CLAD, ILPES, etc...).

Destacándose dentro de la primera categoría de organismos no estatales, los que se señalan a continuación, en detalle:

1. BANCO MUNDIAL: BM.

Es un organismo adscrito a las Naciones Unidas y que cuenta con el apoyo de 183 países, su finalidad es proveer de asistencia económica y técnica a los llamados países en vías de desarrollo.

Fue creado en 1944 y su primera tarea fue dotar de asistencia financiera a la Europa de la posguerra, para trabajar junto a los Estados Unidos en el llamado *Plan Marshall* de reconstrucción en las principales ciudades de Europa continental, posteriormente y como respuesta a la necesidad creciente de ayuda financiera por parte de países como Brasil, Argentina y Chile en Latinoamérica y la gran mayoría de los países Africanos en procesos de descolonización se crea el Grupo Banco Mundial que es el conjunto de organismos que funcionan paralelamente al BM como tal y que ayuda a ampliar sus funciones para brindar ayuda de una manera más eficiente.

Las políticas de ayuda al desarrollo son uno de los dominios donde la evaluación se ha impuesto desde hace mucho tiempo como un instrumento de dirección y de accountability. El Banco Mundial ha desempeñado un papel decisivo en este ámbito: puesta en marcha en 1970 por Robert Mac Namara, la función de evaluación se ha convertido en independiente de la dirección del Banco en 1975 a la demanda de los accionistas. La Independent Evaluation Group (IEG), antiguamente Operations Evaluation Department (OED), es una unidad autónoma que da cuenta directamente al comité ejecutivo del Banco. La evaluación ha tomado una importancia creciente bajo unas formas diversificadas: evaluación de proyectos, realización de estudios transversales

tales como la evaluación del impacto de la acción del Banco Mundial sobre la igualdad de género (gender impact), la evaluación sistemática de los programas-país o los exámenes de las políticas al nivel mundial o regional.

2. **BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO: BID.**

Para mejorar la efectividad de las tareas desarrolladas por el Banco, para ello se implementan herramientas que permitan medir los resultados de cada intervención en desarrollo; enmarcadas en el enfoque Marco de Resultados y Efectividad en el desarrollo. Basado en el modelo de Diseño orientado a los resultados, Monitoreo de nuestro progreso, Determinación del impacto.

Para ello, el BID ha creado una Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) realiza evaluaciones independientes y sistemáticas de las estrategias, políticas, programas, actividades, funciones y sistemas de la entrega de productos del BID. La oficina difunde las conclusiones de estas evaluaciones, de modo que sus recomendaciones para mejorar puedan usarse en el diseño, análisis y ejecución de nuevas operaciones.

Los resultados, análisis y conclusiones de esta oficina son libres de cualquier influencia de la gerencia del Banco en todas las etapas del proceso, incluyendo la planificación de programas de trabajo y presupuesto, la formulación de términos de referencia, contratación de personal para los equipos de evaluación, ejecución de evaluaciones y aprobación de informes.

3. **Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola FIDA (ONU):**

El FIDA, a través de su Oficina Independiente de Evaluación (OIE) promueve la rendición de cuentas y el aprendizaje para mejorar el rendimiento de las operaciones del FIDA y políticas.

OIE evalúa los proyectos financiados por el FIDA y programas para evaluar qué funciona y qué no y para determinar en qué medida las políticas y estrategias del FIDA tienen éxito en la lucha contra la mitigación de la pobreza en las zonas rurales. La práctica en evaluación de la OIE se basa en

un conjunto coherente de metodologías de evaluación, y en la identificación de ideas principales y recomendaciones extraídas de resultados de la evaluación .

Aunque su objeto constitutivo está referido a erradicar la pobreza rural. Su misión es trabajar con personas pobres de ambiente rural, gobiernos, donadores, organizaciones no gubernamentales y muchos otros patrocinadores, para superar la pobreza.

FIDA se concentra en soluciones específicas para cada país, que pueden incluir el creciente acceso de las personas pobres en ambiente rural hacia los servicios financieros, mercados, tecnología, tierras y otros recursos naturales.

La practica evaluativa del FIDA, consiste en la revisión de la Política de Evaluación del FIDA , aprobada por la Junta Ejecutiva y ofrece una mayor clarificación y orientación sobre el propósito y la función de evaluación independiente en el FIDA. Su objetivo es reforzar la rendición de cuentas y el aprendizaje de mejores resultados de desarrollo sobre el terreno. Si bien los principios fundamentales y las políticas operativas de la Política de Evaluación.

4. PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS (PNUD).

Este organismo fue creado en 1965 por la Asamblea General de las Naciones Unidas como resultado de la fusión del Programa Ampliado de las Naciones Unidas para la Asistencia Técnica (fundado en 1949) y el Fondo Especial de las Naciones Unidas (instituido en 1958). En América Latina tiene una sección específica para cada país miembro.

La consolidación de sus metas se plantean en el marco de los objetivos del milenio, los cuales son 1) Erradicar la pobreza extrema y el hambre, 2) Lograr la enseñanza primaria universal, 3) Promover la igualdad de género y autonomía de la mujer, 4) Reducir la mortalidad infantil, 5) Mejorar la salud materna, 6) Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades, 7)

Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente, 8) Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

Es en febrero de 1994, cuando se crea la nueva Oficina de Evaluación y Planificación Estratégica (OEPE) dependiente directamente del Administrador del Programa con la finalidad de fortalecer la cultura de la evaluación como fuente fundamental de conocimientos para mejorar la gestión, la calidad y la orientación futura de los programas del PNUD. Hoy denominada como Oficina de Evaluación, y en La web de la Oficina de Evaluación del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo ofrece un apartado de recursos para evaluadores donde pueden ser consultadas y descargadas guías prácticas para los profesionales de la Evaluación de programas de Desarrollo.

El PNUD, con el propósito de alcanzar su misión primordial de fomentar el desarrollo humano sostenible, debe convertirse rápidamente en una organización que, gracias a los conocimientos adquiridos, tenga un carácter más sustantivo, más abierto y más innovador, y es mediante La evaluación rigurosa y la obtención de enseñanzas de esas amplias experiencias deberían ofrecer indicadores para las estrategias futuras.

5. SISTEMA REGIONAL DE INFORMACIÓN SOBRE BUENAS PRÁCTICAS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: SIPAL.

El Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina y El Caribe (SIPAL) es una iniciativa del Área de Gobierno y Asuntos Públicos de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO-Chile auspiciada por el Banco Interamericano del Desarrollo (BID). Es patrocinado por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y el Gobierno de Chile a través del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES).

SIPAL pretende contribuir a la identificación, documentación, validación, recopilación y difusión del conocimiento sobre buenas prácticas de gestión que

permita el fortalecimiento de las administraciones públicas centrales de los países de América Latina y El Caribe, el mejoramiento de sus propias prácticas y la adopción de medidas conducentes a garantizar la sustentabilidad en procesos de mejoramiento continuo a través de la comparación de buenas prácticas.

Destaca entre la presencia de estas buenas prácticas fomentadas por la SIPAL, temas relacionados con Gestión Estratégica/Orientación a resultados, Construcción de un Sistema de Información para la Gestión de apoyo a la Toma de Decisiones Directivas, y en experiencias en la evaluación de programas públicos y uso para la toma de decisiones de gasto público.

6. CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO: CLAD.

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD, es un organismo público internacional, de carácter intergubernamental. Se constituyó en el año 1972 bajo la iniciativa de los gobiernos de México, Perú y Venezuela.

Desde los años 2001 y 2002 bajo la dirección de Nuria Cunill Grau, por parte del CLAD, con la colaboración de Sonia Ospina, Profesora de la New York University, se realizaron estudios cuyo eje central fue los sistemas y mecanismos de evaluación de la gestión pública desarrollados en Chile, Colombia, Costa Rica y Uruguay, y estuvieron a cargo de los siguientes investigadores: Marianela Armijo; Sonia Ospina y Doris Ochoa; Mario Mora; y Emilio Freijido, respectivamente.

En la actualidad, específicamente a partir de diciembre de 2006, el Banco Mundial y el CLAD se encuentran trabajando conjuntamente en un proyecto cuyo propósito es el de apoyar a los países de la región de América Latina y el Caribe en el fortalecimiento de sus sistemas de monitoreo y evaluación (M&E)

por medio del aprendizaje Sur-Sur y del intercambio de conocimientos. La coordinación general del proyecto está a cargo de Nuria Cunill Grau, por parte del CLAD, y de David Varela, por parte del Banco Mundial.

7. PLATAFORMA REGIONAL DE DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EVALUACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: PREVAL.

Es un organismo internacional, que asesora a gobiernos, unidades técnicas y organizaciones rurales para fortalecer sus capacidades para diseñar y desarrollar sistemas de Planificación, Seguimiento y Evaluación (PSE), como espacios de producción de información para la toma de decisiones y el aprendizaje. Desde 1997 ha prestado servicios a más de 30 organizaciones en 15 países de la región.

Enfoques:

- ✓ Gestión orientada a resultados.
- ✓ Seguimiento y Evaluación participativos con empoderamiento de múltiples actores.
- ✓ Desarrollo de capacidades organizacionales.
- ✓ Uso y comunicación de resultados para la toma de decisiones y aprendizaje.
- ✓ Evaluación de efectos e impactos.

La misión de PREVAL es desarrollar capacidades evaluativas cumpliendo un rol de asesor técnico, facilitador y/o coach mediante reuniones, entrenamiento, talleres de interaprendizaje y pasantías, asistencia técnica presencial y virtual, así como acompañamiento y supervisión.

8. INSTITUTO INTERAMERICANO PARA EL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL: INDES.

El Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES), fue creado en 1994 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con la

finalidad de promover el conocimiento y aprendizaje en temas de desarrollo económico y social en los países de América Latina y el Caribe.

Prepara y ofrece programas de desarrollo de capacidades para funcionarios gerenciales, funcionarios operativos y funcionarios administrativos del BID y para participantes de los países de la región. Los múltiples programas que desarrolla y ofrece, están orientados a fortalecer y promover competencias y conocimientos en ciertos temas estratégicos del desarrollo económico y social de América Latina y el Caribe.

A nivel interno, trabaja en alianza con los diferentes departamentos, sectores, oficinas y unidades de la sede principal del BID en Washington D.C., Estados Unidos, como así también con las diferentes Representaciones del Banco en los países de la región. En la búsqueda de mejorar el desempeño laboral de los empleados, brindando programas de fortalecimiento institucional en diversas áreas como:

- ✓ Detección de necesidades de aprendizaje.
- ✓ Diseño instruccional.
- ✓ Cursos y talleres presenciales, virtuales y de auto-aprendizaje.
- ✓ Evaluación de impacto de programas de conocimiento.

9. RED DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE: RELAC.

Es una red de redes orientada a contribuir con el fortalecimiento de capacidades en seguimiento y evaluación y profesionalizar la función de evaluación en América Latina.

La Red se funda en el contexto de la asamblea inaugural de la Organización Internacional para la Cooperación en Evaluación (IOCE), realizada en Lima, Perú, en el mes de marzo del 2003. Las redes de Brasil, Colombia, Perú se comprometen a promover la formación de la RELAC en la región.

El RELAC; se ha planteado dentro de sus objetivos:

- ✓ Generar y apoyar espacios de intercambio y reflexión entre profesionales y entidades interesadas en seguimiento, evaluación y sistematización.
- ✓ Promover la profesionalización y el desarrollo de capacidades en seguimiento, evaluación y sistematización de proyectos.
- ✓ Desarrollar principios generales, procedimientos, criterios éticos y de conducta para la buena práctica del seguimiento, evaluación y sistematización.
- ✓ Promover el desarrollo y difusión de conceptos, metodologías y herramientas de seguimiento, evaluación y sistematización adaptadas a la diversidad cultural de la región.
- ✓ Incentivar entre los organismos nacionales e internacionales la práctica y el uso transparente, participativo y equitativo de seguimiento, evaluación y sistematización.
- ✓ Contribuir al desarrollo de la comunidad internacional de seguimiento, evaluación y sistematización, desde las especificidades culturales y experiencias propias de la región.
- ✓ Apoyar el desarrollo de las organizaciones y redes nacionales y subregionales de SES.

10. OBSERVATORIO DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA AMÉRICA LATINA: OPPAL.

El Observatorio de Políticas Públicas para América Latina (OPPAL), pretende ser un Observatorio analítico y evaluativo de las políticas públicas latinoamericanas, que permita dar una visión cualitativa y cuantitativa de las respuestas a las necesidades formuladas por los Estados Latinoamericanos para la sociedad a quien van dirigidas general y específicamente las políticas públicas.

A continuación se encuentra una matriz de análisis diseñada como instrumento de recolección de datos para ser utilizada en esta investigación,

con el objetivo de Identificar algunas experiencias en evaluación de políticas públicas en el contexto latinoamericano en la última década.

11. INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL: ILPES.

El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) es un organismo permanente y con identidad propia, que forma parte de la CEPAL. Fue concebido a principios de los años 60 con el fin de apoyar a los Gobiernos de la región en el campo de la planificación y gestión pública, mediante la prestación de servicios de capacitación, asesoría e investigación, organiza e imparte cursos internacionales, nacionales y subnacionales con el objetivo de contribuir a la creación y fortalecimiento de capacidades en los países de América Latina y el Caribe, entregando conocimiento, metodologías, herramientas y mejores prácticas para el diseño, programación, y evaluación de las políticas y programas públicos, tanto nacionales como sub nacionales.

Además cuenta con una publicación de carácter divulgativo de información sobre Evaluación, titulada: nota informativa del ILPES sobre evaluación de proyectos y programas, El propósito de la Nota Informativa es divulgar información sobre Evaluación de Proyectos y Programas.

1.2. Modelos de evaluación de los organismos latinoamericanos no estatales de evaluación de políticas públicas: Características comunes.

El análisis documental permitió identificar a los organismos de evaluación en América Latina, pero al mismo tiempo por vía de consecuencia, este proceso de sistematización de la información, permite develar las características comunes o diferencias presentes en los modelos analizados, tal y como se observa en las tablas de contenido subsiguientes (ver tablas supra).

En ese sentido, se puede señalar que los organismos no estatales pueden ser agrupados atendiendo a dos categorías conceptuales. La primera

de ella, se refiere a los organismos que ejercen actividades de evaluación propiamente dicha, pues han institucionalizado sistema evaluativos dentro de sus organismos, como herramienta clave para alcanzar la eficacia de sus objetivos. Tal es el caso del Banco Mundial, BID, FIDA, PNUD.

Estos organismos, se dedican a financiar proyectos de desarrollo, enmarcados en la gestión por resultados, de tal manera que compaginan el plan estratégico por resultados con sistemas evaluativos de monitoreo y seguimiento que les facilita mediar la eficacia de sus resultados. Pues la evaluación responde a estas exigencias, proporcionando información sobre lo que se ha trabajado; facilitando la comprensión de los procesos de implementación de políticas, proyectos y programas que permiten a las instituciones y los sistemas aprender y desarrollar las capacidades para gestionar con eficiencia, eficacia, transparencia y de esa forma innovar nuevas tendencias. En este sentido queda claro, que la evaluación es la ventana que les permite a estos organismos no estatales, garantizar el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Del otro extremo del análisis, se pueden agrupar los organismos internacionales no estatales, que sin ejercer actividades de evaluación propiamente dicha, se han dedicado a la tarea de impulsar la cultura de la evaluación en América Latina, en virtud de las ventajas que su implementación desencadena a nivel internacional, pues su incorporación en la administración pública como epicentro de los desarrollos modernos de gobernanza y democracia, como clave para el desarrollo y la superación de la pobreza. Tal es el caso de los organismos de investigación, divulgación, asesoramiento, capacitación y adiestramiento de la cultura de la evaluación, reconocidos como: SIPAL, CLAD, PREVAL, INDES, RELAC, OPPAL, ILPES.

Bajo este argumento, es que algún sector de la doctrina especializada considera que la evaluación en América Latina responde a un fenómeno exógeno, pues su Implantación resulta asociada a exigencias exógenas (Porrini, 2011), vale decir, que los países beneficiarios de los financiamiento

otorgados por los organismos internacionales como BM, o BID, aplican sistemas evaluativos en virtud de la ayuda económica que pretender recibir.

Ahora bien, quedando en evidencia que la evaluación se implementa por requerimiento del donante, por lo que bajo este esquema el uso y utilidad de la evaluación está limitado de las conclusiones de evaluación como condicionante de la ayuda, cerrando la posibilidad a los procesos de aprendizaje continuo que giran en torno de la cultura de la evaluación.

A continuación se presentan, dos tablas de contenido que permiten sistematizar bajo un esquema gráfico, las categorías conceptuales que enmarcan a los organismos no estatales de evaluación en América Latina. La tabla No. 2, desarrolla el análisis de los organismos no estatales que ejecutan evaluaciones propiamente dichas. Y la tabla No. 3, desarrolla el análisis de los organismos internacionales no estatales de evaluación que realizan actividades de investigación, formación, divulgación y adiestramiento de buenas prácticas de evaluación de políticas públicas.

SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE POLITICAS PUBLICAS DESARROLLADOS DESDE ORGANISMOS NO ESTATALES EN AMERICA LATINA:		
ORGANISMO	¿QUIEN EVALUA?	¿TIPO DE EVALUACION?
BANCO MUNDIAL. http://web.worldbank.org/WBSITE/EXT/ERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSP/ANISHEXT/	Grupo independiente de Evaluación: Personal Externo que posee independencia, pero que a su vez el Director General del IEG se tiene que reportar exclusivamente ante la Junta Directiva del Grupo Banco Mundial.	✓ Evaluación de impacto y evaluación de impacto ex-post
FIDA (ONU). http://www.ifad.org/	Oficina de evaluación: (Personal Externo que se reporta directamente a la Junta Directiva del FIDA.	✓ Evaluación de impacto
BID. http://www.iadb.org/es/banco-interamericano-de-desarrollo,2837.html .	Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE). Personal Interno, que posee independencia tanto organizativa como de comportamiento y es libre de presiones externas y conflictos de intereses.	✓ Evaluación de impacto ex-post . ✓ Evaluación intermedia o en proceso. ✓ Evaluaciones Ex-post de resultado.
PNUD. http://www.undp.org/content/undp/es/home.html	Oficina de Evaluación. Personal Interno.	✓ Evaluación y Seguimiento ✓ Evaluación de resultados de desarrollo (ADR) ✓ Evaluación de resultados.
PREVAL. http://preval.org/	Organismo internacional, de asesoría a gobiernos.	✓ Seguimiento y monitoreo. ✓ Evaluación de efectos e impactos.

Tabla No. 2. Fuente: Elaboración propia.

ORGANISMOS NO ESTATALES DE EVALUACIÓN EN AMÉRICA LATINA.	
<p>SIPAL. http://www.sipalonline.org/</p>	<p>Compila y promociona buenas prácticas en materias relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión Estratégica/Orientación a resultados ✓ Construcción de un Sistema de Información para la Gestión de apoyo a la Toma de Decisiones Directivas. ✓ Experiencias en la evaluación de programas públicos y uso para la toma de decisiones de gasto público.
<p>CLAD http://www.clad.org/</p>	<p>Realiza investigaciones insertas en la línea: la evaluación como herramienta para una gestión pública orientada a resultados.</p> <p>Sus actividades giran en torno al fortalecimiento de sus sistemas de monitoreo y evaluación (M&E) por medio del aprendizaje.</p>
<p>INDES http://www.iadb.org/es/indes/instituto-interamericano-para-el-desarrollo-economico-y-social,2482.html</p>	<p>Prepara y ofrece programas de desarrollo de capacidades para funcionarios gerenciales, funcionarios operativos y funcionarios administrativos del BID y para participantes de los países de la región. Los programas, están orientados a fortalecer y promover competencias y conocimientos en ciertos temas estratégicos del desarrollo económico y social de América Latina y el Caribe.</p>
<p>RELAC. http://www.relacweb.com/</p>	<p>Pretende fortalecer la cultura y la práctica del seguimiento, evaluación y sistematización como un proceso social y político fundamental para el mejoramiento de las políticas, programas y proyectos, en un ámbito de mayor transparencia y participación ciudadana.</p>
<p>OPPAL. http://www.oppal.deusto.es/</p>	<p>Es un centro de análisis y evaluación de la formulación y/o la ejecución de las Políticas Públicas Latinoamericanas a partir del año 2005 Realiza actividades de divulgación y fomento de buenas prácticas en materia de evaluación.</p>
<p>ILPES http://www.eclac.org/cgi-bin/getprod.asp?xml=/ilpes</p>	<p>Organiza e imparte cursos internacionales, nacionales y subnacionales con el objetivo de contribuir a la creación y fortalecimiento de capacidades en los países de América Latina y el Caribe, entregando conocimiento, metodologías, herramientas y mejores prácticas para el diseño, programación, y evaluación de las políticas y programas públicos, tanto nacionales como sub nacionales.</p> <p>Los cursos de capacitación impartidos por el ILPES se desarrollan en temas especializados que habitualmente no abordan los programas de centros académicos de América Latina y el Caribe; combinan la teoría con la práctica y sistematizan las experiencias de los países de la región, lo que facilita la identificación de buenas prácticas y la presentación de estudios de casos.</p>

Tabla No. 3. Fuente: Elaboración propia.

1.3. ORGANISMOS ESTATALES DE EVALUACION.

En América Latina en los últimos tiempos, se observa con arraigo la presencia de una herramienta de gobierno que cada vez más fuerza, por tanto trabajos como este pretenden establecer un espacio propio que facilite la sistematización de buenas prácticas en materia de evaluación, así como facilitar el aprendizaje mutuo en temas técnicos como los retos políticos de implementación, que abarquen la cadena entera: desde la producción de los datos, el desarrollo de los indicadores de monitoreo, el uso de distintas herramientas e instrumentos de evaluación hasta el enlace con el presupuesto.

Ahora bien, como ha sido precisado en el Capítulo II, el término de institucionalización se refiere a la existencia de sistemas de evaluación que se perpetúen como políticas de estado y no de gobierno y, por lo tanto se mantienen en vigencia aún cuando cambie la administración política de un país.

Por tanto el objetivo planteado por esta investigación es analizar como se ha desarrollado la implementación de estos sistemas de evaluación en el contexto latinoamericano, pues a partir de allí es como se podrá contribuir a mejorar el desempeño del sector público, mejorar la calidad del gasto público y en último término, reducir la pobreza y aumentar el bienestar social.

A continuación se presenta una síntesis, con miras a desarrollar los aciertos y desafíos experimentados en la historia reciente de América Latina, en torno a la institucionalización de la evaluación en el ámbito subnacional, a partir de los órganos estatales de evaluación de cada uno de los países, utilizando para ello como fuente directa informativa la investigación, llevada a cabo por el Banco Mundial y el Centro Latinoamericano de Administración y desarrollo (CLAD) y coordinada por Nuria Cunill, en la plataforma.

<u>País</u>	<u>Sistema</u>	
ARGENTINA	<u>SIEMPRO</u> <u>SISEG</u>	SISTEMA DE INFORMACION MONITOREO Y EVALUACIÓN DE POLITICAS SOCIALES. SISTEMA INTEGRAL DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN.
BOLIVIA	<u>SISER</u>	SISTEMA DE EVALUACION POR RESULTADOS.
BRASIL	<u>SIGPLAN</u> <u>ABRASIL</u> <u>PLANO BRASIL</u>	SISTEMA DE MONITORIAMIENTO Y EVALUACION DEL PLAN PLURIANUAL. EVALUACION DE PROGRAMAS DE GOBIERNO.
CHILE	<u>SPG</u> <u>SCG</u>	SISTEMA DE EVALUACION Y CONTROL DE GESTIÓN. SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE LA PROGRAMACION GUBERNAMENTAL
COLOMBIA	<u>SINERGIA</u>	SISTEMA NACIONAL DE EVALAUCION DE RESULTADOS DE LA GESTIÓN PUBICA
COSTA RICA	<u>SINE</u>	SISTEMA NACIONAL DE EVALAUCIÓN
ECUADOR	<u>SENPLADES</u>	SUBSECRETARÍA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
MEXICO	<u>CONVAL</u> <u>EVAUA DF</u>	CONSENSO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES.
URUGUAY	<u>SEV</u>	SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA GESTION PUBLICA

Tabla No. 4 Fuente: Elaboración propia, con fuentes primaria Clad (2011) y otros.
http://www.clad.org/siare_isis/innotend/evaluacion/evaluacion.html

ARGENTINA:

SISEG.

El Sistema Integral de Seguimiento y Evaluación de la Gestión (SISEG) ha sido diseñado ante la necesidad de instituir un sistema integral de seguimiento y evaluación de políticas públicas y de programas y proyectos de gobierno, mediante la articulación entre los sistemas de información y monitoreo existentes.

Estas herramientas de gestión buscan contribuir al proceso de consolidación de una gestión por resultados en el Estado argentino ya que permiten integrar y sintetizar información correspondiente a los logros esperados en el marco del planeamiento estratégico de las políticas y programas de gobierno, contribuyendo a una mejor toma de decisiones para sustentar la coordinación estratégica intra e interjurisdiccional.

Los resultados obtenidos en la implementación del SIG dan cuenta del interés del Proyecto de Modernización del Estado en fortalecer y promover sistemas de monitoreo y seguimiento de las políticas públicas, ya que facilita a los responsables de los organismos ejecutores la tarea de monitorear el cumplimiento de los objetivos prioritarios de sus dependencias.

- 7 organismos nacionales implementaron el SIG
- 1 organismo subnacional implementó el SIG
- 1 organismo nacional testeó el módulo presupuestario.

Sistema de Información, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales (SIEMPRO)

Es un Programa dedicado a diseñar e implementar sistemas, destinados a producir información que permita diagnosticar la situación socioeconómica de la población y efectuar análisis útiles para la formulación de políticas;

captar información sobre los programas sociales en marcha; monitorear el grado de avance en el cumplimiento de las metas propuestas en dichos programas y evaluar el grado de correspondencia entre el impacto previsto y el efectivamente alcanzado a través de la ejecución de los mismos. Dichos sistemas son aplicados en los niveles nacional, provincial, municipal y local.

Desarrolla e implementa metodologías, técnicas e instrumentos que permiten valorizar, en forma objetiva, los resultados de las acciones públicas, no sólo en términos de la magnitud del gasto social, sino fundamentalmente en términos del avance o retroceso en la protección de derechos, equidad, mejoramiento de la calidad de vida y en la extensión del ejercicio de la ciudadanía a los sectores más vulnerables.

Con el objeto de evaluar los programas sociales en todas las fases de su gestión -formulación, ejecución y resultados alcanzados- el área ha diseñado los instrumentos requeridos según la especificidad del estudio a realizar.

Bolivia

El marco general que termina creando al Sistema de Evaluación por Resultados (SISER) como componente importante dentro del proceso de reforma y modernización de la administración pública está compuesto por la Ley SAFCO, el Plan nacional de Integridad y los decretos supremos de creación del SISER y sus modificaciones.

La creación del SISER estuvo motivada por la insatisfacción social e inspirada en los ejemplos de modernización más exitosos en el ámbito internacional, la teoría detrás del proceso determinó la necesidad de promover la reforma y modernización de las entidades de la Administración Pública para que las mismas puedan realizar sus funciones con eficiencia, eficacia, economía e integridad, y que su gestión orientada a resultados, sea evaluada respecto del cumplimiento de los Planes y Políticas de Desarrollo Nacional.

BRASIL.

Desde 1999 Brasil ha experimentado enormes cambios en el área de monitoreo y la evaluación. Hubo un cambio en la estrategia para formular el plan nacional integrando el planeamiento y la presupuestación. Cuyo eje central, fue vincular la gestión del desempeño, tanto con el sistema de planificación nacional (específicamente el plan multianual de cuatro años) como con el presupuesto y también con la gestión de programas.

De allí, la creación del **SISTEMA DE MONITORIAMIENTO Y EVALUACION DEL PLAN PLURIANUAL (SIGPLAN)**, como instrumento informatizado de informaciones gerenciales que apoya las acciones desarrolladas en el ciclo de gestión plurianual. En coordinación con el Sistema de Gobierno (SIGOV), que es un instrumento informatizado de informaciones gerenciales que apoya y acompaña las principales acciones de gobierno, denominadas metas presidenciales.

Lo que hace el SIGOV, es el monitoreo constante de los Ejes Prioritarios y de los Indicadores del Plan de Gobierno. A través de esta herramienta, se realiza el acompañamiento de las acciones del plan de gobierno, transmitiendo a los ciudadanos los conocimientos de estas ejecuciones con calidad y claridad, facilitando su comprensión y promoviendo una mayor interacción entre el gobierno y la población (COURA, 2009).

Este sistema de autoevaluación, es supervisado por el Ministerio de Planeamiento. Sus objetivos son proporcionar mayor transparencia en las acciones del gobierno, apoyar a la toma de decisiones, proporcionar aprendizaje y difundir la información dentro de las organizaciones respectivas.

La primera experiencia de Plan Plurianual se realizó en el ciclo 1991 – 1995, luego de la reforma de la constitución en 1988 que establece que las directrices, objetivos y metas de la administración pública federal, contenidas en planes y programas nacionales, regionales y sectoriales serán presentadas al congreso de la nación, y tendrán forma de ley.

Estas acciones vinculadas con el fortalecimiento de la planificación y evaluación eran llevadas a cabo por el Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión han empezado a institucionalizar sistemas de evaluación como actividad intrínseca a la labor desempeñada.

CHILE.

Chile plantea otro de los casos paradigmáticos de la región. Posee dos sistemas con altos niveles de institucionalidad:

1. El Sistema de Seguimiento de la Programación Gubernamental (SPG), dependiente de la Secretaría de la presidencia (SEGPRES),
2. El Sistema de Control de Gestión (SCG), dependiente de la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda.

La información surgida de ambos sistemas forma parte del proceso presupuestario, planteado desde los conceptos generales de la Gestión de Presupuesto por resultados.

La Evaluación se realiza sólo a nivel nacional, sin instancias conocidas de evaluación de impacto de los programas.

El Esquema de funcionamiento del SPG, es el siguiente:

- ✓ La presidencia realiza un conjunto de pedidos a los ministerios,
- ✓ Se comienza una instancia de negociación para la realización de la Matriz de Compromiso Institucional,
- ✓ Se realiza un seguimiento de la agenda programada, producto del intercambio y acuerdos producidos.

Colombia

Este país es, uno de los casos más importantes en el análisis de los trayectos realizados por los países de la región para el desarrollo de sus sistemas nacionales de evaluación.

En Colombia por mandato constitucional, el Departamento Nacional de Planeación es el encargado de orientar el monitoreo y evaluación de los principales planes, programas y proyectos públicos. En el cumplimiento de esta tarea, ha liderado el Sistema Nacional de Evaluación de resultados de la Gestión Pública (Sinergia), que durante los últimos 15 años ha brindado un valioso apoyo a la gestión pública colombiana.

El sistema SINERGIA ha estado en funcionamiento desde 1994 y los avances en M&E se han profundizado desde 2002, con un decidido apoyo político de alto nivel. Una razón clave de las reformas han sido los problemas fiscales y la necesidad de mejorar la calidad de los gastos públicos, mediante la mejora de la asignación de recursos en el presupuesto y el desarrollo del sistema nacional de planeamiento.

El Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados SINERGIA se ha consolidado en Colombia como una de las fuentes de información más relevantes en materia de seguimiento y evaluación de Políticas Públicas. El sistema liderado desde el Departamento Nacional de Planeación, gestiona el manejo de la información relacionada con la agenda de evaluación, el seguimiento al plan nacional de desarrollo y el afianzamiento de la cultura de gestión pública por resultados en el país y en la región de América Latina.

Recientemente, logró integrar sus sub-sistemas evaluativos, entre ellos se encuentran SISMEG (SISTEMA DE SEGUIMIENTO A METAS DE GOBIERNO), y la Red Colombiana de Monitoreo y Evaluación de Política Pública. Donde el SISMEG, constituye la plataforma tecnológica de Sinergia que apoya las funciones de seguimiento a las metas de gobierno de corto (Plan Nacional de Desarrollo), mediano y largo plazo. Y la Red es un espacio de gestión de conocimiento mediante la cooperación horizontal y vertical entre gobiernos locales, academia, centros de pensamiento y entidades del gobierno nacional. A través de la Red se busca intercambio de experiencias en monitoreo y evaluación, metodologías y técnicas que fomenten la implementación de una gestión pública orientada a resultados en Colombia.

Costa Rica

En Costa Rica, el sistema de evaluación se denomina Sistema Nacional de Evaluación (SINE), fue creado desde el año 2004. El SINE se encuentra adscrito al Ministerio de Planificación Nacional y Desarrollo Económico.

Durante los últimos años, el sistema ha pasado por una serie de transformaciones en sus mecanismos operativos que le han permitido consolidarse, logrando la conformación de una red de información de instituciones del sector público y estableciendo lineamientos metodológicos para guiar los procesos de evaluación de las acciones estratégicas vinculadas al Plan Nacional de Desarrollo. Como uno de los principales logros en la aplicación del sistema se tiene el establecimiento de mecanismos de coordinación por parte de MIDEPLAN, Ministerio de Hacienda y Contraloría General de la República para vincular los procesos de planificación, programación y ejecución presupuestaria.

Los resultados del SINE adquieren especial relevancia al ser un insumo fundamental para la rendición de cuentas, pues provee información sobre los resultados de la acción gubernamental, dando a conocer el grado de cumplimiento de las principales metas comprometidas por el Gobierno, contribuyendo a garantizar la transparencia en la gestión pública y una utilización eficaz de los recursos, orientándolos a las necesidades más urgentes de la población.

ECUADOR:

El sistema de evaluación de Ecuador, se encuentra representado por SUBSECRETARÍA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN (SENPLADES), según el cual planificación necesita de un proceso articulado, objetivo, participativo y sistemático de seguimiento y de evaluación que asegure el cumplimiento de lo planificado, y que además permita identificar problemas, así como acciones preventivas y correctivas de manera oportuna para encauzar y mejorar rumbos. Como consecuencia de estas evaluaciones, la Subsecretaría puede

proveer de insumos técnicos y objetivos para el desarrollo de la política pública.

Su misión, promover la gestión por resultados, la rendición de cuentas y evaluar la eficiencia del sector público en el logro de los objetivos nacionales definidos en el Plan Nacional de Desarrollo.

Debilidades detectadas, a partir de un estudio especializado realizado (Porrini, 2011):

- Insuficiente información respecto de las características –componentes, alcance, etc.- del sistema de S&E .
- Escasa claridad sobre el objeto de la evaluación (¿resultados, impactos, procesos?).
- Inexistencia de mecanismo de seguimiento de la inclusión de recomendaciones.

México.

El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) es un organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal, con autonomía y capacidad técnica para generar información objetiva sobre la situación de la política social y la medición de la pobreza en México, que permita mejorar la toma de decisiones en la materia.

El CONEVAL lleva a cabo las evaluaciones a programas y políticas de desarrollo social para cumplir con los siguientes objetivos:

- Proveer información válida y confiable que apoye el análisis de la política de desarrollo social y la mejora continua de los programas, y que contribuya a que las autoridades articulen políticas públicas que brinden resultados, y
- Contribuir a la transparencia y a la rendición de cuentas al informar a la ciudadanía, quien aporta los recursos para la ejecución de la política social, sobre los resultados de las diferentes acciones de política social.

Con la finalidad de que las autoridades articulen políticas públicas que brinden resultados a la ciudadanía, el Coneval creó el **Sistema de evaluación y monitoreo**, con lo cual se contribuye a la transparencia y a la rendición de cuentas al informar a la ciudadanía sobre los resultados de las diferentes acciones de la política social.

El Sistema de evaluación y monitoreo integra tres elementos: 1) **la planeación institucional** para orientar y dirigir las acciones de las dependencias gubernamentales federales de desarrollo social; 2) **la implementación de la Matriz de indicadores** para resultados, la cual es una herramienta para mejorar el diseño y la planeación de los programas sociales y sus indicadores de evaluación, y 3) **la definición de los instrumentos de evaluación** de los programas sociales, con la finalidad de identificar en coordinación con las dependencias responsables las áreas de mejora y sus avances. Las metodologías utilizadas están sustentadas en conocimientos científicos.

La evaluación de la acción estatal tiene una larga trayectoria en México, donde se evidencian algunos grandes "hitos": CONEVAL (Consenso Nacional de Evaluación de Programas Sociales, creado por Ley en el año 2004) y más atrás en el tiempo PROGRESA (desde 1997, evaluación del Programa Oportunidades).

Puede decirse que como criterio de evaluación predomina el análisis cuantitativo, porque su objetivo es Medir la pobreza y evaluar los Programas y la Política de Desarrollo Social para mejorar sus resultados y apoyar la rendición de cuentas.

En el año 2007 los Programas Federales comenzaron a entregar a la Secretaría de Hacienda sus indicadores de gestión y comenzó a plantearse lentamente la evaluación de impacto en los programas estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo.

También ejerce funciones de Monitoreo y Evaluación de Programas sociales, pues el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, de acuerdo con la Ley General de Desarrollo Social, tiene por objeto normar y coordinar la evaluación de las Políticas y Programas de Desarrollo Social, que ejecuten las dependencias públicas.

Asimismo, el ordenamiento establece que el Consejo tendrá por objeto revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones de la Política de Desarrollo Social para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente.

Evalua DF

Es el Sistema de Evaluación del Desarrollo Social en el Distrito Federal de acuerdo con el Programa de Desarrollo Social del Distrito Federal 2007-2012 (PDSDF), deberá estar integrado por las evaluaciones internas y externas de los programas sociales. Su objetivo es evaluar la pertinencia, eficacia, eficiencia, y el impacto de los programas sociales en la reducción de la desigualdad, la discriminación, la marginación y la pobreza; en los avances de la igualdad entre mujeres y hombres y niñas y niños; y en la inclusión y oportunidades para las y los jóvenes, las personas con discapacidad y las personas adultas mayores, así como en la mejora de las condiciones y la calidad de vida de las familias, de las comunidades originarias y de la población indígena. Se evaluarán también las contribuciones de los programas, para la cohesión social, y el goce y ejercicio efectivo de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales, tal como lo establecen las metas del PDSDF.

Este sistema hace un reconocimiento pleno acerca de la evaluación, concibiéndola como una práctica medular en la gestión pública democrática que aporta elementos técnicos y políticos para mejorar de manera continua la toma de decisiones sobre cada programa en función de las prioridades y objetivos de corto, mediano y largo plazo. A través suyo, se posibilita el

establecimiento de un sistema de mejora permanente de cada aspecto y etapa del proceso de formulación y puesta en marcha de los programas y acciones de la política social, incrementando el rendimiento de los recursos a favor del bienestar y del cumplimiento de los derechos económicos, sociales y culturales de la ciudadanía.

Uruguay

Cuenta con el Sistema de Evaluación de la Gestión (SEV), desde el año 1999. Las herramientas e este sistema se centran en el aspecto presupuestario de las políticas. La implantación del SEV como respuesta a disposiciones obligatorias establecidas a través de la Ley de Presupuesto Nacional le dio legitimidad a nivel de la administración pública. La decisión de concentrar la función rectora de la evaluación de gestión en una oficina directamente dependiente del Presidente de la República e independiente del resto de la administración (la Oficina de Planeamiento y Presupuesto) sentó las bases para la realización de controles cruzados.

1.4. LA EVALUACIÓN POLÍTICAS PÚBLICAS DE LOS ORGANISMOS ESTATALES EN EL CONTEXTO LATINOAMERICANO: CARACTERÍSTICAS COMUNES.

Después de compilar las experiencias desarrolladas en América Latina, se puede afirmar que el proceso de institucionalización referido a la implementación de sistemas evaluativos, en aras de contribuir a mejorar el desempeño del sector público, mejorar la calidad del gasto público y en último término, reducir la pobreza y aumentar el bienestar.

Las enseñanzas de los sistemas de monitoreo y evaluación (M&E) más exitosos actualmente implementados en algunos países de América Latina dejan en evidencia, como ha evolucionado la incorporación de los sistemas de

Monitoreo y Evaluación (M&E), dentro de los ministerios sectoriales y demás organismos estatales de planificación, hasta el punto de convertirlos en prácticas y procesos rutinarias de su propia planificación y gestión, un ejemplo claro de ello, es la experiencia desarrollada en Colombia, Brasil y Chile, que si se quiere son los países de América Latina con sistemas evaluativos más sólidos e integrados, pues estos países han logrado la modernización de la administración pública, a través de la incorporación de la gestión por resultado, y además han creado organismos de monitoreo, y evaluación de políticas públicas, que intervienen significativamente en el diseño de los planes de gobierno, logrando así incorporar el uso de esta información de las evaluaciones en las decisiones presupuestarias y de política nacional.

Estas experiencias positivas representan la consolidación, sostenibilidad, y fortalecimiento de la institucionalización de los sistemas de M&E en América Latina.

Sin embargo, al unísono de este proceso de institucionalización positivo, también se observó en el resto de los países analizados, una dispersión conceptual en torno a sus sistemas de evaluación, pues a pesar de alcanzar el objetivo principal de un sistema de M&E es que la información de monitoreo, no han logrado que los resultados de la evaluación sean utilizados para una o más finalidades, principalmente informar a la toma de decisiones presupuestarias suministrando información sobre el desempeño actual o esperado de los programas del gobierno, apoyar la planificación gubernamental, como en el desarrollo de planes nacionales y en definitiva consolidar el proceso de rendición de cuentas —a la oficina del Presidente, al ministerio de finanzas (hacienda), al ministerio de planificación, rendición de cuentas dentro de los ministerios, al Congreso y a la ciudadanía.

Queda claro, con el análisis realizado que el monitoreo y la evaluación, son funciones de gestión a través de las cuales se comprueba si los programas de son alcanzados, pues el monitoreo es una función permanente cuyo objetivo

primario es facilitar a la dirección de los proyectos y a los participantes de un programa o proyecto en curso, dando indicaciones tempranas sobre los progresos, o falta de los mismos, en el logro de los objetivos del programa o proyecto.

El monitoreo permite al administrador de un programa o proyecto identificar y valorar los posibles problemas y logros de los mismos. Constituye la base para la adopción de medidas correctoras, tanto sustantivas como operacionales, con el fin de mejorar el diseño, forma de aplicación y calidad de los resultados obtenidos por un programa o proyecto. Además, hace posible el fortalecimiento de los resultados positivos iniciales.

Ahora bien, pero si ese monitoreo viene acompañado de la evaluación, entendida como la actividad temporal que trata de determinar en forma sistemática y objetiva la pertinencia, rendimiento y éxito de los programas y proyectos en curso y terminados. Que a diferencia del monitoreo, que se debe llevar a cabo en todos los programas y proyectos, las evaluaciones se realizan en forma más selectiva, por razones prácticas. Los administradores de programas o proyectos tienen flexibilidad para decidir por qué y cuándo es necesaria una evaluación, teniendo en cuenta una serie de criterios.

Si una evaluación se lleva a cabo a mitad del período de ejecución de un programa o proyecto, puede servir como medio para confirmar o corregir la evaluación inicial de pertinencia, eficacia y eficiencia obtenida con las actividades de monitoreo. Puede también determinar los signos iniciales de éxito o fracaso de un programa o proyecto. Si se lleva a cabo después de la conclusión de un programa o proyecto, la evolución determina hasta qué punto dicha intervención ha constituido realmente un éxito por lo que se refiere a sus efectos, la sostenibilidad de los resultados y la contribución al desarrollo de la capacidad.

En América Latina según estudios especializados (PNUD, 2009), suele asimilarse el concepto de monitoreo y la evaluación, cuando son realidades distintas pero estrechamente relacionadas. Se prestan mutuo apoyo y son igualmente importantes. El monitoreo puede facilitar datos cuantitativos y cualitativos, basados en la utilización de determinados indicadores, y tales datos pueden utilizarse en las actividades de evaluación.

Mientras que la evaluación, también puede servir de ayuda a el monitoreo. Puede ser una fuente de enseñanza que luego se podría aplicar para conseguir innovaciones teóricas o metodológicas útiles para perfeccionar la función de monitoreo, por ejemplo, diseñar indicadores idóneos para futuros proyectos.

Se podría sostener que una monitoreo excelente elimina la necesidad de evaluaciones. Ello es cierto únicamente cuando el objetivo principal es obtener información que sirva de base para introducir mejoras en un programa o proyecto concreto en curso.

Cuando se requiere un dictamen definitivo sobre los efectos, sostenibilidad de los resultados y contribución al desarrollo de la capacidad de una intervención, la evaluación es necesaria por razones de tiempo: se requiere cierto distanciamiento cronológico para poder obtener pruebas suficientes de los resultados y determinar hasta qué punto están relacionados con esa intervención.

Además, cuando el objetivo es extraer enseñanzas generales de la experiencia de un grupo de proyectos que se han realizado en un mismo sector o que tienen un determinado enfoque temático, es más indicada la evaluación, ya que las actividades de monitoreo se hacen proyecto por proyecto mientras que evaluación puede englobar uno o muchos proyectos.

Este recuento, deja en evidencia la evolución conceptual que en los últimos años se han producido en materia de evaluación de políticas públicas en América Latina, quizás más avances que en toda la historia de vida de esta disciplina, esta evolución viene dada por la presencia de aspectos como los que se pueden enunciar a continuación:

- ✓ La profundización del debate acerca de la trascendencia que la evaluación tiene para el desarrollo de "*buenos gobiernos*".
- ✓ La existencia de mayores niveles de conciencia acerca de la importancia de la cultura de la evaluación incorporada a la gestión de las políticas públicas.
- ✓ La incorporación de sistemas integrados de evaluación, que combinan monitoreo, seguimiento, evaluación, con la planificación y formulación de políticas públicas.
- ✓ El perfeccionamiento y diversificación de las metodologías evaluativas, incorporando las estrategias participativas y multimiradas a la hora de evaluar las políticas.

Estos avances se pueden observar con diferentes grados de madurez, dependiendo del contexto que sea analizado, no se han experimentado en forma continua, y adquieren en cada caso país características distintivas. Pero a pesar de estas diferencias, se puede afirmar que en América Latina se ha experimentado un crecimiento sostenido de la disciplina de la evaluación de políticas públicas.

1.5. DESAFÍOS DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN AMÉRICA LATINA.

La evaluación de políticas públicas, en la actualidad enfrenta importantes desafíos que se presentan en la actualidad en el campo de esta disciplina social. En este sentido, es posible enunciar ciertos aspectos de la evaluación de políticas que parece necesario reforzar, o que se presentan como ejes sobre los

cuales debatir para la doctrina especializada en torno al diseño, implementación y evaluación de una política pública:

- ✓ Hay que reforzar los instrumentos necesarios para garantizar que los resultados de la evaluación sea utilizado en el proceso de formulación de una política pública, de manera, que se promueva un aprendizaje significativo que impacta realmente en el mejoramiento de las mismas.
- ✓ El fortalecimiento de las voluntades de los gobiernos a través de sus órganos de administración pública, nacional, regional y local de incorporar al ciclo de formulación y planificación de políticas la práctica evaluativa, como requisito indispensable para mejorar la gestión pública.
- ✓ La reglamentación y sistematización de estándares de calidad a la hora de definir e identificar una práctica evaluativa: responsabilidades, competencias y roles del evaluador, condiciones necesarias para el desarrollo de la evaluación y estrategias que permitan comparar las prácticas en diferentes contextos sociales.

Pues, afirmar que la institucionalización de un sistema de evaluación, ha sido consolidada involucra varios elementos, dentro de los cuales pueden señalarse:

- “1- el propio sistema produce información y valoraciones de esa información (evaluaciones de resultados e impactos) que son juzgadas como útiles por los principales actores de la sociedad –políticos, gubernamentales, sociales, económicos, etc.-;
- 2- la información sobre resultados e impactos se usa para mejorar el desempeño del gobierno y el diseño y aplicación de las políticas públicas; y,

3- Cuando hay una demanda suficiente de evaluaciones de resultados e impactos como para asegurar su financiamiento y la sustentabilidad del sistema de S&E en el futuro” (Porrini,2011).

De tal manera, para que la evaluación cumpla con su acometida, esto es garantizar que el diseño de las políticas públicas sea sustentado en evidencias, que promueva una gestión eficiente, eficaz y transparente de las políticas, orientada a resultados, desencadenaría, que la gestión pública resulte legitimada ante sus conciudadanos, pues está las relaciones intergubernamentales estarían basadas en la responsabilidad y competencia.

Resulta necesario, hacer énfasis en que los resultados que se producen con estos sistemas, son vitales y necesarios aplicarlos en la práctica rutinaria y ordinaria de la administración pública como instrumento clave para avanzar en el logro de una mayor transparencia, eficiencia y eficacia de las acciones gubernamentales (Cunill, 2008).

Para ello, es menester, que los sistemas de evaluación superen los siguientes desafíos:

- ✓ NECESIDAD DE INVOLUCRAR TODOS LOS NIVELES DE INTERVENCIÓN PÚBLICA:

En algunos países latinoamericanos el monitoreo y la evaluación se basan en el sistema de planificación nacional, tal es el caso de Uruguay, Bolivia, Ecuador, Costa Rica, Argentina. Ahora bien, estos sistemas de planificación nacional promueven el énfasis en la evaluación de impacto sobre el plan de la nación, en lo concerniente con el nivel de cumplimiento de metas del gobierno. Por lo que habría que impulsar evaluaciones conjuntas a escalas menores, y más enfocadas a estudios de casos específicos contenidos, para así comprender las relaciones de causa-efecto dentro del programa y de esta forma detectar a tiempo, debilidades o amenazas durante el desempeño del programa. Y, de esta forma involucrar a todos los responsables llámese

stakeholders, fomentando la responsabilidad y el sentido de pertenencia del funcionario con el desempeño del programa.

✓ FORTALECER SISTEMAS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE.

Existe el reto de la evaluación a nivel del gobierno subnacional de integrar las experiencias de todo nivel político territorial COMO ANTES SE DIJO, donde un número considerable de programas nacionales se pueden delegar O TRANSFERIR a nivel provincial o estatal. En estos casos, se debe implementar sistemas evaluativos integrales que permitan llegar hasta estos niveles de poder, y no caer en el error de evaluar solo los resultados del plan nacional. Pues, no debe olvidarse que el objetivo central de la practica evaluativa es retroalimentar con sus resultados el proceso de formulación de políticas públicas, de manera de acercar más los problemas a las acciones gubernamentales encaminadas a resolverlas, principio fundamental de todo sistema democrático.

✓ NECESIDAD DE GENERACIÓN DE TALENTO HUMANO ESPECIALIZADO EN POLÍTICAS PÚBLICAS:

La falta de recursos humanos capacitados de evaluación y el elevado costo de usar consultores internacionales plantea la necesidad de la capacitación dentro de la región. Y si bien la evaluación puede ser para los expertos, en un sentido técnico, la implementación del monitoreo y la evaluación es para todos los gerentes. Eso quiere decir que todos tienen que capacitarse acerca de la función del monitoreo y la evaluación, como parte de la gestión del desempeño. Así es que, no se trata sólo de la capacitación de los evaluadores profesionales; se trata también de la capacitación del personal del ministerio sectorial y del personal del ministerio central, llámese nacional, estatal o municipal (sistema federal), ya sea Finanzas, Planificación o la Presidencia o Contraloría y desde luego, no hay que olvidarse del Poder Legislativo.

EL impulso de estas orientaciones y recomendaciones surgidas a propósito del diagnóstico situacional de la institucionalización de la cultura evaluativa en América Latina, requiere de tiempo, persistencia y recursos. Ya se han logrado muchos avances, pero aún queda mucho por hacer.

2. PROCESO DE INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN VENEZUELA.

A partir de la actividad investigativa desarrollada, se puede inferir que la cultura de la evaluación en Venezuela es más cercana a la auditoría y control, rendición de cuentas que a la investigación evaluativa propiamente dicha.

Por lo que resulta fundamental la construcción de las categorías conceptuales, en marcos teórico-referenciales que sirvan de base para consolidar futuro la incorporación de sistemas evaluativos propiamente dichos, lo anterior, devela la necesidad de implementar la evaluación como algo endógeno o al menos establecer programas de monitoreo y de rendición de cuentas dentro de la práctica rutinaria de la administración pública.

El diagnóstico de la situación que presenta la cultura evaluativa en Venezuela parte de la descripción de aquellas experiencias más extendidas de las administraciones públicas que están relacionadas de alguna u otra manera con el ámbito de la evaluación, porque se observa la presencia de órganos específicos de control, tipo tribunales de cuentas u oficinas de auditoría, que, efectuando básicamente en ejercicio del control financiero y de legalidad del gasto público, desarrollan en ocasiones auditorías de eficiencia, tal y como se analiza a continuación (Corces, 2011).

Bajo esta perspectiva, resulta obvio que todo órgano público posea un incipiente proceso de evaluación, pues la evaluación es un término polisémico que puede asimilarse al proceso de auditoría, o rendición de cuentas, aunque ello no implica la presencia de sistemas evaluativos propiamente dichos, y

cónsonos con la cultura de la evaluación de políticas públicas, son si se quiere procesos espurios de evaluación.

En Venezuela, de entrada puede afirmarse no existe un sistema integrado de evaluación de políticas públicas, pero si un alto grado de institucionalización de organismos de control, como lo representan:

I. LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE AUDITORIA (SUNAI):

Es el Sistema que ejerce funciones de control previo y posterior. A través del seguimiento y evaluación del ejercicio de la actividad administrativa y financiera de cada órgano u ente que la conforma, por unidades especializadas de auditoría interna de cada ente u órgano personal adscrito a la Superintendencia Nacional de Auditoria. Sus atribuciones son autónomas, así como su funcionamiento y administración, pero para efectuar funciones de auditoría externa; actúa coordinadamente con el sistema de control externo a cargo de la Contraloría General de la Republica, y dentro de sus funciones, señala la LOAFSP, las siguientes:

- ✓ Coadyuvar al logro de los objetivos del Estado y a mejorar la gestión pública, mediante las asesorías y la formulación de recomendaciones orientadas a superar las debilidades detectadas con las actuaciones de control.
- ✓ Promover la implantación y el fortalecimiento del sistema de control interno de los órganos y entidades sujetos a su control.
- ✓ Contribuir a erradicar la impunidad, estableciendo la responsabilidad por la comisión de irregularidades.
- ✓ Fomentar la participación ciudadana en el ejercicio del control sobre la gestión pública.
- ✓ Promover la transparencia en los órganos y entidades sujetos a control.

II. CONTRALORÍA GENERAL: SISTEMA NACIONAL DE CONTROL FISCAL.

La Contraloría General de la República es el órgano constitucionalmente autónomo, integrante del Poder Ciudadano y rector del Sistema Nacional de Control Fiscal, al servicio del Estado y del pueblo venezolano para velar por la buena gestión y el correcto uso del patrimonio público. La Contraloría General de la República es el órgano constitucionalmente autónomo, integrante del Poder Ciudadano y rector del Sistema Nacional de Control Fiscal, al servicio del Estado y del pueblo venezolano para velar por la buena gestión y el correcto uso del patrimonio público.

Es reconocida como la institución pública de más alto desempeño ético y profesional, que goce de la confianza, credibilidad y apoyo del pueblo venezolano, por la efectividad y transparencia de sus acciones en la salvaguarda del patrimonio público y en el combate a la corrupción. Y también, como la institución pública de más alto desempeño ético y profesional, que goce de la confianza, credibilidad y apoyo del pueblo venezolano, por la efectividad y transparencia de sus acciones en la salvaguarda del patrimonio público y en el combate a la corrupción.

✓ SISTEMA NACIONAL DE CONTROL FISCAL

Es un sistema conformado por un conjunto de órganos, estructuras, recursos y procesos que, integrados bajo la rectoría de la Contraloría General de la República, interactúan coordinadamente a fin de lograr la unidad de dirección de los sistemas y procedimientos de control que coadyuven al logro de los objetivos generales de los distintos entes y organismos del sector público, así como también al buen funcionamiento de la Administración Pública.

Objetivos.

- ✓ Fortalecer la capacidad del Estado para ejecutar eficazmente su función de gobierno.

- ✓ Lograr la transparencia y la eficiencia en el manejo de los recursos del sector público y,
- ✓ Establecer la responsabilidad por la comisión de irregularidades relacionadas con la administración, manejo o custodia de bienes o fondos públicos, por parte de los órganos y entes públicos y de las personas jurídicas o naturales que señala la Ley.

Principios

- ✓ La capacidad financiera y la independencia presupuestaria de los órganos encargados del control fiscal, que le permitan ejercer eficientemente sus funciones.
- ✓ El apoliticismo partidista de la gestión fiscalizadora en todos los estratos y niveles del control fiscal.
- ✓ El carácter técnico en el ejercicio del control fiscal.
- ✓ La oportunidad en el ejercicio del control fiscal y en la presentación de resultados.
- ✓ La economía en el ejercicio del control fiscal, de manera que su costo no exceda de los beneficios esperados.
- ✓ La celeridad en las actuaciones de control fiscal sin entorpecer la gestión de la Administración Pública.
- ✓ La participación de la ciudadanía en la gestión contralora.

III. SISTEMA DE INTEGRADO DE INDICADORES SOCIALES DE VENEZUELA, (SISOV).

El Sistema Integrado de Indicadores Sociales de Venezuela, (SISOV) es un conjunto de información sistemática e integrada, para la conceptualización, operacionalización y medición, mediante un grupo de indicadores sociales, de la multiplicidad de aspectos que conforman la calidad de vida. Además, permite un manejo interactivo y consultas georeferenciales de datos provenientes del Censo Indígena y del Censo de Población y Vivienda del año 2001.

Objetivo:

El propósito fundamental del SISOV es garantizar al país una herramienta que promueva la elaboración, difusión y la utilización de indicadores sociales relevantes, consistentes y oportunos, que permita:

- ✓ Diagnóstico del desarrollo humano.
- ✓ Facilitar el análisis de los determinantes de la calidad de vida.
- ✓ Dar una visión de conjunto, multisectorial del desarrollo humano.
- ✓ Contribuir al mejoramiento de la información primaria.

El SISOV ofrece a los usuarios una herramienta para el seguimiento de los avances de la República Bolivariana de Venezuela, para alcanzar las metas del gobierno nacional y las vinculadas a la Cumbre del Milenio del año 2000, que buscan establecer las condiciones mínimas que deberán ser alcanzadas al menos para el 2015.

En resumen, en Venezuela a pesar que desde siempre, existe la practica gubernamental de diseñar planes de desarrollo nacional, resultando fortalecida después del proceso constituyente experimentado en 1999 culminado con la consecuente entrada en vigencia de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (G.O. N° 36.860 del 30.12.1999); se instituyeron en el ordenamiento jurídico venezolano las bases fundamentales donde había de erigirse el nuevo marco regulatorio de la administración financiera del sector público.

Es así, como dentro del Título VI: Del Sistema Socioeconómico; Capítulos II; Sección Primera, Sección Segunda, Sección Tercera, y Cuarta se institucionalizó la modernización del sistema de administración del Estado. Dando paso, a la promulgación de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (G.O. N° 37.029 del 05.09.2000), en cumplimiento expreso del mandato estatuido en la disposición transitoria cuarta; según la cual: *"(...) se le ordena a la asamblea nacional la aprobación y sanción de la legislación referida (...) al régimen presupuestario y de crédito*

público (...)". (Numeral 5; Disposición Transitoria Cuarta, CN 1999). En orden de ideas, los cambios e innovaciones significativas que se le imponían a la Administración Financiera del Sector Público, se basaron en las recomendaciones del Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, Naciones Unidas, en cuanto a la uniformidad y homogeneidad que deben tener las Cuentas Públicas.

Esta innovadora ley, introduce reglas macro-fiscales en la legislación financiera del sector público, en congruencia con las tendencias internacionales contemporáneas en el enfoque sobre el manejo institucional de la gestión pública. Regulando, de conformidad con el preceptivo constitucional materias como: 1) el marco plurianual del presupuesto para articular los presupuestos anuales a la política fiscal de largo plazo y garantizar el equilibrio fiscal a largo plazo, 2) el acuerdo de coordinación macroeconómica para asegurar la consistencia de las políticas fiscales, monetarias y cambiarias; y 3) el fondo de estabilización macroeconómica para garantizar la estabilidad de las variables fiscales. En ese orden de ideas, adicionalmente incorpora, la creación del fondo de ahorro intergeneracional (Art. 155 LOAFSP), a través del cual se persigue el logro de una mejor distribución ínter temporal del uso de los recursos petroleros, en aras de garantizar la sostenibilidad intergeneracional de las políticas públicas de desarrollo, y así promover y defender la estabilidad y evitar así la vulnerabilidad de la economía nacional. (Moreno, 2001)

Otras de las innovaciones contenidas, fue la regulación normativa de la actividad financiera de todos los órganos e instituciones que conforman el Sector Público; tanto Nacional, Estatal y Municipal, obligándolos a ajustarse a las reformas contenidas en el régimen de administración financiera del sector público venezolano, pues le son imperativas.

Ante ese panorama, aun la consolidación de la cultura evaluativa como herramienta clave para reformar y modernizar a la administración pública, así como para impulsar el desarrollo del país, continua adormecida y sin miras a un próximo desarrollo.

CAPÍTULO IV.

LA PROPUESTA.

1. Creación del Observatorio de Políticas Públicas de la Universidad del Zulia (OPPLUZ).

La creación del observatorio de políticas públicas de la Universidad del Zulia, configura el resultado de esta investigación, cuyo labor fundamental será llevar a cabo el monitoreo, el análisis y la evaluación de políticas públicas mediante actividades académicas a partir de la investigación aplicada.

Pues es partir de la integración armoniosa de la investigación, extensión y docencia, como se puede comprender los fenómenos más allá de la realidad donde suceden a través de la incorporación de conceptos, metodologías y experiencias que se enriquecen del análisis de las intervenciones públicas, mediante la instrumentalización de una herramienta de análisis de utilidad para el decisor público en su proceso de toma de decisiones, como lo es la Evaluación de Políticas Públicas.

Con esta pretensión, se persigue no solo generar información sistematizada para asesorar a los actores políticos responsables del diseño y gestión de la política pública, sino también al resto de los actores participantes, esto es, tanto los beneficiarios de la política, que en todo caso es la colectividad en general que no quiere hacer ilusorio su deseo de ver atendidas sus demandas colectivas, como el resto de los partícipes sociales constituidos por Centros de Investigación dedicados a la observación de la gestión pública; Empresas privadas; Estudiantes; Comunidad Organizada y no organizada, pues una de sus premisas principales será la divulgación colectiva de los estudios realizados.

Desde esta perspectiva, el observatorio, partirá de la incorporación de todos los actores, circunscribiéndose en una evaluación de tipo participativa, reconocida en la doctrina especializada como Evaluación Pluralista (Monnier, 1995).

La implementación de este espacio académico para el monitoreo, el análisis y la evaluación de políticas públicas pretende servir de referencia obligatoria, y tendrá como objetivo *diseñar, coordinar y ejecutar el desarrollo de*

investigaciones sobre intervenciones públicas así como comunicar e incorporar las lecciones aprendidas de una evaluación a un proceso de planificación y gestión de intervenciones públicas.

Es a través de instancias académicas como este Observatorio, comenzará a transitar el largo sendero de institucionalización de la Evaluación de Políticas Públicas en el país, pues su constitución y puesta en marcha desde la Universidad del Zulia, permitirá ofrecer a los distintos actores políticos, investigadores, sociedad organizada, y en definitiva todo aquel interesado en conocer el resultado de una evaluación de políticas públicas, de ceñirse a unos lineamientos y directrices que ofrecerá un marco común adaptable a todo tipo de objeto de evaluación, pues lo que se persigue es proponer una metodología con enfoque integral (Osuna, 2010). En consecuencia, con esta propuesta se dará respuesta a varias de las interrogantes planteadas por esta investigación estas son; ¿Cómo evaluar?. ¿Para qué evaluar?. ¿Para quién evaluar?.

1.1. OBSERVATORIO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: CONCEPTUALIZACIÓN.

El término ha sido aplicado para describir instituciones de muy variada naturaleza, por tanto, no existe un significado unívoco y ello ha generalizado la idea de que los observatorios son básicamente sistemas de información reduciendo su complejidad. La implementación de un sistema de información como elemento medular de un observatorio no implica que su única función sea generar indicadores confiables a través de la conformación de redes de recolección de los datos existentes. Además de recabar, organizar, clasificar y sistematizar datos e información, un observatorio, indistintamente de su objeto de estudio, tiene entre sus funciones analizar y sintetizar la información generada y difundirla.

En este sentido, el observatorio debe ser concebido como un espacio para el debate de ideas en torno a las políticas públicas que se desarrollan en el país, fomentando el uso de herramientas adecuadas para su análisis y

evaluación. Haciendo plausible, contribuir a la formulación de políticas públicas más efectivas mediante el suministro de información pertinente, relevante, eficiente y eficazmente. (IZEPEZ; 2011). Así como, un espacio acompañado de una plataforma digital con “acceso público de producción de conocimiento para apoyar, monitorear y evaluar desde la etapa de diseño las políticas sociales (...), hasta la producción de resultados e impacto” (ICES, 2006).

Para dar cumplimiento a tan ambicioso proyecto, es menester establecer los lineamientos rectores de la organización del OPPLUZ, circunscribiéndolos en el modelo de gestión por resultados, en el entendido de que con su creación se propone perseguir la consecución de unos resultados específicos, y que para ello se requiere de la implementación de unos recursos, dirigidos al cumplimiento de las acciones, definidas en el plan estratégico, en un período de tiempo determinado, mediante el recurso de la planificación estratégica situacional, que a continuación se detalla. (Makon, 2000).

Misión

Ser un espacio de encuentro para la evaluación y seguimiento de las políticas públicas implementadas en país, así como de las mejores prácticas en esta materia a nivel nacional e internacional; contribuyendo al desarrollo de la región a través del suministro de información para una mejor toma de decisiones de los entes correspondientes.

Visión

Servir de espacio de referencia para el debate de las políticas públicas desarrolladas en el país en los próximos diez años.

1.2. UN OBSERVATORIO: Justificación.

Observatorio de políticas públicas de la Universidad De Zulia, propuesto parte de la necesidad de realizar el seguimiento y evaluación de las políticas públicas tanto a nivel nacional como regional y local, utilizando para ello una

herramienta , cuyo propósito es valorar la utilidad y bondad de la intervención pública mediante la aplicación de un conjunto de técnicas que se emplean en otros campos de las ciencias sociales.

Esta necesidad viene dada por la naturaleza misma de la teoría de la evaluación, entendida como una actividad específica y con identidad propia, claramente diferenciada de otras como el control interno, la auditoría financiera, la auditoría de gestión o el control presupuestario, pero con las cuales mantiene una estrecha relación de complementariedad, pues la información producida desde el observatorio permitirá:

1. Mejorar la capacidad gubernamental para planificar, facilitando el proceso de toma de decisiones.
2. Facilita la gestión de los programas públicos.
3. Posibilita el proceso de rendición de cuentas del sector público,
4. Permite el proceso de aprendizaje continuo, en lo concerniente al diseño, ejecución y control de la intervención pública.
5. Perfeccionar los sistemas de información que permiten llevar a cabo el seguimiento de las intervenciones, mediante la sistematización de la información con argumentaciones cualitativas y/o cuantitativas.

Asimismo, a través del Observatorio será posible identificar las mejores prácticas a nivel nacional e internacional en materia de políticas públicas, lo que contribuiría a diseñar mejores acciones de gobierno.

Sin embargo, es preciso reconocer que a pesar de las ventajas que ofrece el concierto de espacios de evaluación como el que se propone, no puede afirmarse que se haya convertido, en una práctica habitual, en consecuencia, es a partir de la escasa cultura evaluativa que todavía hoy caracteriza a las Administraciones Públicas, por lo que se hace imperiosamente necesario instaurar espacios académicos que permitan a los actores políticos mejorar el proceso de diseño, ejecución y rendición de cuentas de una intervención pública, mediante la implementación de herramientas de gobierno postmodernas como lo es, la Evaluación de políticas públicas.

1.3. FILOSOFÍA DEL OBSERVATORIO: Criterios de calidad del OPPLUZ.

El OPPLUZ, a fin de alcanzar la promoción del incremento en la productividad de la acción gubernamental, pretende que los resultados de las evaluaciones realizadas sean de utilidad tanto para los actores políticos, la colectividad en general y la academia; pues la filosofía del observatorio apunta hacia el mejoramiento de la eficiencia, eficacia y transparencia de las entidades estatales; tanto en el proceso de formulación de políticas públicas (etapa diseño), como en la provisión de servicios al usuario final (gestión), y rendición de cuentas (etapa de resultados).

Esta filosofía apunta hacia la mejora de las prácticas evaluativas con miras a para dotar de calidad a cualquier proceso o producto de evaluación de políticas públicas desempeñado. En ese sentido, se ha planteado la necesidad de involucrar la actividad evaluativa en el marco de los siguientes criterios de calidad:

EFICIENCIA: Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización. En economía, la eficiencia es relación entre los resultados obtenidos (ganancias, objetivos cumplidos, productos, etc.) y los recursos utilizados (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.) (OECD, 2002).

EFICACIA: Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa. Se utiliza también como medida agregada o juicio sobre el mérito o el valor de una actividad, es decir, el grado al cual una intervención ha logrado, o se espera que logre, sus principales objetivos pertinentes de manera eficaz, en forma sostenible, y con un impacto institucional positivo en el desarrollo. Término conexo: eficiencia, efectividad (OECD, 2002).

PERTINENCIA: Medida en que los objetivos de una intervención son congruentes con las necesidades identificadas. La evaluación de la pertinencia consiste en valorar la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza a través del análisis de la calidad

del diagnóstico que sustenta la intervención, juzgando su correspondencia con las necesidades observadas en la población beneficiaria. En una mirada retrospectiva, la cuestión de la pertinencia suele referirse a si los objetivos o el diseño de una intervención siguen siendo adecuados aún cuando hayan cambiado las circunstancias.

TRANSPARENCIA: la información necesaria para la formulación, gestión, y evaluación de políticas públicas.

2. MODELO DE EVALUACIÓN DEL OPP-LUZ

Fomentar la práctica de la evaluación será útil porque proporcionará información relevante y pertinente que proveerá respuestas concretas a situaciones del entorno económico, social, político, jurídico, para lo cual, se pretende construir un modelo amplio y lo suficientemente flexible, que permita sistematizar y procesar información de cualquier ámbito de una intervención pública.

Esta investigación propositiva, procura superar el paradigma de la evaluación como una herramienta exclusiva para el diseño, seguimiento, y medición de resultados de intervenciones públicas en el ámbito social. Pues se pretende, mediante la propuesta de una metodología pluralista con enfoque integral, de un transitar hacia la institucionalización de la cultura de la evaluación, sin ánimos de castrar al evaluador a un esquema único, sino que se ciña a unos principios y lineamientos rectores que permitan subsumir diversas categorías de evaluaciones, según la línea de actuación de cada evaluador.

Para ello, se pretende conciliar la subdivisión de líneas de investigación, en el organigrama interno del observatorio, conformadas por investigadores interdisciplinarios que gestionen monitoreo, seguimiento y evaluación de las diferentes áreas de intervención del sector público, entre las cuales se

encuentran: Línea Económico Financiero y Tributario, Línea Social, Línea Salud, Línea Educación, Línea Legislativa y Judicial, Línea Transporte y Comunicaciones.

Para ello, se acoge la posición de Ballart, (1992) según la cual, la "combinación de objetivos y recursos (...) para que tengan efectos en el bienestar de los individuos y grupos sociales concretos, puede *tratarse de educación, bienestar social, salud, vivienda, seguridad, rehabilitación social, desarrollo económico*" (Citado por Osuna y col, 2000: 5).

2.1. PRINCIPIOS DEL OBSERVATORIO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA.

La integralidad de proveer un modelo tiene como componente fundamental unos atributos específicos, los cuales al momento de aplicar el modelo se convierten en pilar fundamental para lograr la comprensión de la realidad intervenida. Dichos principios rectores, según Olga Nirenberg y otros, consisten en:

- **Ser Holístico:** Busca la comprehensividad de la totalidad de los aspectos que contienen los programas o proyectos; es decir, no se concibe para ser aplicado a algún aspecto en particular sino que debe incorporar elementos de la estructura, del Proceso y de los resultados. Requiere, además, la utilización de técnicas cuantitativas y cualitativas para poder incorporar las diferentes posiciones de los actores sociales involucrados en los procesos de planeación, ejecución y evaluación.
- **Ser Modular:** Ser holístico no implica que se deba evaluar todo al mismo tiempo. Es posible evaluar según las fases contempladas en el programa o proyecto, teniendo en cuenta su evolución, donde será prioritario evaluar los aspectos que correspondan a cada fase del

desarrollo de éste. Así, en un primer momento, se hace necesario evaluar las dimensiones relacionadas con la fase de acercamiento al entorno y sensibilización de la población; luego el énfasis estará centrado en el desarrollo de las acciones centrales, fundamentales y estratégicas del proyecto. En la fase final la relevancia la adquieren los resultados, efectos o cambios producidos por la implementación del proyecto, como también la eficacia de las estrategias para lograr la sustentabilidad social y económica de éste.

- **Involucrarse en el Proceso de Gestión en Todas sus Fases:** Permite un aprendizaje institucional y una retroalimentación constante entre la evaluación y la programación. Conviene dirigirlo a generar unas aptitudes en los actores sociales, con el fin de crear una cultura organizacional evaluativa. Su diseño debe ser elaborado a la par de la planeación de las fases de la ejecución del proyecto, en las cuales se programen los momentos evaluativos, de tal manera que sirva para incorporar correctivos al proyecto y al modelo evaluativo.
- **Ser flexibles:** Debe posibilitar la introducción de modificaciones y ajustes de acuerdo a los cambios en los contextos donde se aplique el proyecto, sin que se altere el propósito sustantivo de éste.
- **Incorporar las Perspectivas de los Distintos Actores:** Es importante tener en cuenta que los actores deben estar presente en las diferentes etapas del proceso evaluativo, sin desconocer que el equipo evaluador juega un papel fundamental en éste y en las posibilidades de involucramiento de los sujetos participantes en el proyecto. Es de anotar que el equipo de evaluadores debe tener un papel fundamental con relación a lo instrumental de la investigación, sin embargo los elementos metodológicos deben estar diseñados con el propósito específico de lograr la participación de los actores en los momentos de planeación y desarrollo de la evaluación.

2.2. **Lineamientos generales que orientarán la evaluación de políticas públicas del OPPLUZ.**

El objetivo perseguido con esta propuesta, es diseñar un cuestionario que permita conducir un proceso de evaluación en su etapa de diseño (ex_ante), ejecución o implementación (intermedio), así como posterior (ex_post), por tanto, deben ser precisadas alguna categorías conceptuales que permitan homogeneizar la terminología. Pues más que hacer un detallado y riguroso cheq list conformado por una serie de intentos fallidos o acercamientos a una realidad abstracta circunscrita a una serie de preguntas estructuradas, se ha considerado ordenar unas interrogantes de evaluación, considerando el ámbito que las conglomeran; vale decir, que el criterio material adoptado las reúne y organiza desde una óptica social, económica, jurídica y política.

Antes de abordar ese acometido, es importante resaltar como punto de partida la aseveración de la Profesora Nuria Cunill, según "La evaluación es un arte" (Citada por Casero, 2011), pues está claro que la intención no es castrar la labor de evaluación del observatorio, sino que por el contrario, el propósito es marcar el inicio de la construcción de la cultura de la evaluación en Venezuela, a partir de la constitución de un espacio académico dedicado a la investigación, el monitoreo, el análisis, la evaluación y divulgación de políticas públicas.

Para ello, se propone a partir de la metodología e instrumentos existentes, generar nuevas dinámicas de trabajo. Y, en última instancia, generar respuestas ante los nuevos retos, necesidades y desafíos surgidos a la intervención pública (Casero Juan, 2011) para lo cual, resulta menester considerar y poner en práctica, los planteamiento señalados por el Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización De Cooperación Y Desarrollo Económicos (OCDE, CAD), según el cual: "Una evaluación de calidad debe ofrecer datos verosímiles y útiles que permitan reforzar la rendición de cuentas en materia de desarrollo o enriquecer los procesos de aprendizaje, o ambas cosas a la vez" (OCDE, 2010).

Por lo que, la pretensión de esta propuesta es establecer unos lineamientos de evaluación, que permitan aportar evaluaciones académicas de calidad dirigidas a informar a los actores políticos responsables de las decisiones estratégicas y ayudar a que todos los actores políticos, realicen rendición de cuentas sobre los resultados de su actuación.

En ese sentido, de seguidas se señalan las directrices y lineamientos generales que perfilarán la labor evaluativa que será desempeñada desde el OPPLUZ. Para ello se ha acogido una tipología de evaluación básica, configurada por las principales interrogantes o cuestiones de evaluación que se deben dar respuesta con una evaluación atendiendo al ámbito temporal en que se aplican.

Para ello, se ha adoptado un planteamiento de base que surge de la necesidad de otorgarle a la evaluación la utilidad que le corresponde, pues el producto de una evaluación será aplicada en la medida que provea de respuestas útiles a los actores involucrados, esto es, generando respuestas concretas a cuestiones concretas con argumentos de sustentabilidad que requieren los asuntos públicos.

De donde se desprende la importancia de esta investigación, pues pretende recopilar: “los conceptos y herramientas clave para el análisis que permita disponer de un esquema metodológico amplio y flexible, para ser adaptado a la evaluación de planes y programas de intervención pública” (Osuna y col, 2010:5).

2.2.1. Lineamientos generales que orientarán la evaluación de políticas públicas del OPPLUZ atendiendo la perspectiva temporal de realización.

La actividad emprendida por esta investigación, parte de una realidad, es inmanente establecer los lineamientos generales que conducirán las investigaciones del observatorio mediante el diseño de un modelo de evaluación persigue aportar un instrumento de evaluación dirigido a recolectar

información fidedigna y adecuada a la hora de evaluar, cuyo objetivo básicamente reside en delimitar el tipo de evaluación que se desea aplicar.

En ese sentido, a continuación se señala la tipología de evaluación para el Observatorio de Políticas Públicas de la Universidad del Zulia, atendiendo al ámbito temporal de aplicación.

PRINCIPALES INTERROGANTES o CUESTIONES DE EVALUACION

1. ¿Cuál es la naturaleza y dimensión del problema que se desea resolver?
¿Dónde está localizado y a quien afecta?
2. ¿Cuál es la "población objetivo" adecuada?
3. ¿Qué posibles intervenciones podrían paliar significativamente el problema? ¿Cuáles son las alternativas?
4. ¿Cuáles son los impactos de la intervención en la población objetivo?
¿Cómo los perciben los beneficiarios?
5. ¿Cuánto cuesta? ¿Cuál es el coste en relación a los beneficios ya su utilidad?
6. ¿Cumple la normativa legal establecida?
7. ¿Está llevándose a cabo el programa o la política tal como se diseñó?
8. ¿Cuáles son las variables del contexto socioeconómico que influyen en la marcha del programa? ¿En qué medida?

Fuente: Osuna y col,2010.

En este sentido, con la jerarquización de la tipología que se propone, queda claro, que lo importante no es qué se pregunta, o cual pregunta es más importante que otra, pues lo que resulta interesante y novedoso es intentar proporcionar un modelo de evaluación que permita ordenar las preguntas claves que debe plantearse todo evaluador, acorde con el momento que se aplica, pues lo determinante desde esta perspectiva propuesta, es el tipo de evaluación decidida a aplicar a partir del momento que se quiere aplicar y de esta forma alcanzar un uso eficiente de los recursos empleados y de las respuestas obtenidas.

El primer grupo de preguntas:

Configuradas desde la pregunta 1-3, están relacionadas con una evaluación ex ante; en la etapa de diseño donde se debe partir de la identificación clara y precisa de: el problema, la población objeto y las posibles acciones públicas dirigidas a abordarlo. Quedando claro, que conducen la evaluación de diseño o tipo conceptual, como se les conoce.

El segundo grupo:

Se corresponde las preguntas 4-6, con las que se le aportan al evaluador datos acerca de la viabilidad de la política pública, pues aunque no basta con un buen diseño para alcanzar niveles aceptables de eficacia, debe ir acompañada de una evaluación de factibilidad, donde el marco normativo y el presupuesto disponible desempeñan un papel preponderante, encontrándonos dentro de este grupo las preguntas dirigidas a disipar todo lo relacionado con el marco normativo legal, el coste y los posibles impactos presuntivos de su implementación, que todavía forman parte de la evaluación ex-ante.

El tercer grupo:

Correspondientes a las preguntas 6-8, están dirigidas a aportar al evaluador información relacionada con la implementación de la política pública, y forman parte de una evaluación que dependiendo del marco temporal del que se aplique será intermedia o una evaluación ex-post. Y en concordancia con el criterio sostenido, lo relevante no es el orden sino, la confiabilidad de la información que le sea provista al evaluador, y son las que se relacionan con si se está llevando a cabo el programa o la política tal como se diseñó, y cuáles son las variables del contexto socioeconómico que influyen en la marcha del programa así como si la actuación es efectiva, así como determinar si el programa o la política ha alcanzado a su población objetivo.

En definitiva, para evaluar políticas públicas mediante procedimientos de esta naturaleza, hay que partir por la construcción de un modelo que permita subsumir toda la información necesaria para diseñar, implementar y evaluar una política pública, mediante un instrumento coherente, confiable, eficiente y

eficaz, proclive a valorar el diseño, la ejecución, resultados y utilidad de los programas contenidos en una política pública, de ahí la importancia de esta actividad, pues le permite al evaluador hacer una proximidad a la realidad fáctica que investiga.

2.2.2. Lineamientos generales que orientarán las evaluaciones de políticas públicas del OPPLUZ, atendiendo a su contenido.

Con el propósito de proveer mediante una recopilación doctrinal los lineamientos generales que conducirán las evaluaciones del observatorio, a continuación se establece la metodología de evaluación atendiendo el contenido del programa que se quiere evaluar, circunscrito en la clasificación doctrinal evaluación según su contenido (Osuna y col, 2010).

➤ **LINEAMIENTOS PARA EVALUACIONES DE DISEÑO:**

La metodología propuesta para una evaluación conceptual o de diseño, donde su objetivo está configurado por analizar el diseño del programa proyecto o intervención pública, consiste en identificar su racionalidad y coherencia con el problema que se quiere resolver.

En este caso, los resultados de la evaluación se concentran en verificar la veracidad del diagnóstico socioeconómico realizado (evaluación de necesidades), contrastado con la existencia de objetivos claramente definidos y medibles, así como su correspondencia con los problemas y la lógica del modelo de intervención diseñado, tanto de forma interna al programa como en relación con otras políticas y programas.

En este sentido, el modelo a seguir consistiría en dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- I) ¿EXISTE RACIONALIDAD EN EL DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN PÚBLICA A EVALUAR?

Para darle respuesta a esta interrogante primero se debe analizar el diagnóstico del problema que generó la intervención (**relevancia**),

así como también los sujetos beneficiarios de la intervención. Dicho en otras palabras, consiste en descifrar si la problemática que se quiere resolver así como la población objetivo. Al mismo tiempo, involucra identificar los objetivos de la intervención y verificar que sean claros, alcanzables, cuantificables, de manera pues que sean **pertinentes** con la problemática abordada con la intervención pública.

II) ¿EXISTE COHERENCIA ENTRE LA INTERVENCIÓN QUE SE PRETENDE EVALUAR, LOS OBJETIVOS PERSEGUIDOS POR LA POLITICA Y LAS ESTRATEGIAS PARA ALCANZARLOS?

La respuesta de esta interrogante consiste en identificar que los objetivos de la intervención, se encuentran en correspondencia con las estrategias y líneas de acción del contenido de la intervención pública que se pretende evaluar, lo que se conoce por la doctrina como la **coherencia interna**.

Adicionalmente, el evaluador debe identificar la relación de sinergia que debe existir entre la intervención pública y otros programas y/o políticas públicas, esto es la **coherencia externa** de la intervención con el resto de las intervenciones públicas implementadas por el Estado.

➤ **LINEAMIENTOS PARA EVALUACIONES DE SEGUIMIENTO:**

La metodología propuesta para una evaluación DE SEGUIMIENTO, donde su objetivo está configurado por la medición de la capacidad del organismo gestor en relación a la ejecución, de los programas, así como valorar el grado de implicación de los gestores con dichas tareas, su actitud, formación, organización y la dotación de recursos para llevarlas a cabo óptimamente.

Para ello se requiere en primer lugar:

- 1) Construir indicadores de logro identificados con cada una de las diferentes categorías de objetivos diseñados en la intervención.
- 2) Construir indicadores de gestión que permitan cuantificar los gestores involucrados en su ejecución.
- 3) Construir indicadores que identifiquen la cantidad de insumos necesarios para producir los resultados esperados por la intervención (inputs).

Una vez diseñados los indicadores de medición y seguimiento de la ejecución de la evaluación, esto es objetivos diseñados, gestores encargados de su materialización, insumos necesarios y resultados esperados, posibilitará la sistematización de la información necesaria para evaluar todos los aspectos necesarios para la puesta en marcha de las actuaciones que garantizarán la ejecución física y financiera de la intervención pública.

Asimismo, este tipo de sistema de monitoreo y seguimiento comprenden procesos de recolección y uso de información con evidencias sobre los cambios generados para guiar las estrategias hacia el impacto deseado.

En general estos sistemas son necesarios para la formulación y evaluación de las políticas públicas, proyectos y programas, así como para la rendición de cuentas, la toma de decisiones presupuestales y la gestión de políticas de intervención.

Procurando dar respuesta a las siguientes interrogantes de la evaluación:

- 1) ¿Cuánto tiempo se está utilizando en la gestión de la intervención?
- 2) ¿Cuántas personas se está utilizando en la gestión de la intervención?
- 3) ¿Cuántos materiales e insumos se está utilizando en la gestión de la intervención?
- 4) ¿Se están desarrollando las líneas de acción en la gestión de la intervención?

- 5) Construcción de indicadores de logro de los productos y resultados esperados (outputs)?.

➤ **LINEAMIENTOS PARA EVALUACIONES DE RESULTADO y DE IMPACTO:**

La metodología propuesta para una evaluación de Resultado e Impacto, donde su objetivo está configurado por determinar hasta qué punto la política o programa aplicado ha conseguido los objetivos establecidos en su diseño, y a que coste se consiguen, vale decir, cantidad de insumos implementados en la ejecución del programa público. Comprende todo una serie de procesos de recolección y uso de información con evidencias sobre los cambios generados para guiar las estrategias hacia el impacto deseado.

Requiere de la resolución de las siguientes interrogantes:

- 1) ¿Cuáles son los resultados esperados?
- 2) ¿Existe correspondencia entre las acciones y los objetivos diseñados?
- 3) ¿Cuáles son los cambios observados en la población objetivo después de la intervención?
- 4) ¿Se evidenciaron cambios positivos o negativos con relación a las metas propuesta?
- 5) ¿Se utilizaron todos los recursos, materiales e insumos en la consecución de los resultados?

Y después de disipadas estas inquietudes, se podrá en primer lugar medir la eficacia mientras que cuando se consideran los costes hablamos de evaluación de la eficiencia (en términos de tiempo, recursos humanos, recursos materiales y monetarios).

CONCLUSIONES.

Esta investigación, demostró que la nueva dimensión postmoderna de la gestión pública, exige la mejora continua en el desempeño de las administraciones públicas, aparejada de una mayor rendición de cuentas y la transparencia en beneficio de los ciudadanos.

Ahora bien, es con la implementación de sistemas evaluativos formales, como los gobiernos, convencerán, persuadirán y argumentarán que es creíble, eficiente, eficaz y transparente la intervención pública que pretenden formular (House, 1980). Así como también, en qué medida la intervención pública produce una mejora en el bienestar individual o social, cómo se produce esta mejora y cómo se podría conseguir de una forma más efectiva, es el reto que afronta la organización pública en la actualidad, y de allí el papel fundamental que desempeña la evaluación de las políticas.

Es mediante esta disciplina científica, que parte de la necesidad de implementar sistemas de evaluación, ante el paradigma irrefutable de que: "La intervención pública, (...) implica ineficiencias, despilfarros y opacidades que hacen necesario someterla al cumplimiento de requisitos básicos tales como: eficacia, eficiencia y transparencia" (Roman, 2006).

Como se justifica la realización de esta investigación, que pretende sumarse al proceso de institucionalización de la práctica evaluativa de políticas públicas en América Latina, pues su objetivo se centra en analizar el proceso de institucionalización de la cultura de evaluación de políticas públicas en América Latina, a partir de la propuesta de un protocolo de evaluación para el observatorio de políticas públicas de la FCJP de LUZ.

Considerando, que la evaluación consiste en una investigación, de tendencia interdisciplinaria, cuyo objetivo es conocer, explicar y valorar, mediante la aplicación de un método sistemático, el nivel de logros alcanzado (resultados e impactos) por las políticas y programas públicos, así como

aportar elementos al proceso de toma de decisiones para mejorar los efectos de la actividad evaluada (Cardozo, 2006).

Hace preciso, contar con evaluaciones integrales que permitan a los gobiernos dirigir y ajustar estratégicamente sus políticas y programas hacia el logro de sus objetivos y metas, a partir de la comprensión de sus resultados o *outputs* (productos o servicios) e impactos o *out comes* (efectos provocados por los productos o servicios) en el problema que se trata de resolver.

Quedando claro, que es la evaluación, la herramienta de gobierno que responde a estas exigencias, proporcionando información sobre lo que se ha trabajado; profundizando la comprensión de los procesos de implementación de políticas, diseño de sistemas de conocimientos que permitan aprender y desarrollar las capacidades para gestionar con eficacia.

Hoy por hoy, muchos son los países que cuentan con evaluadores que se han unido para formar asociaciones y sociedades profesionales, trascendiendo de la espuria realidad palpable en la década de 1980, donde sólo había tres sociedades de evaluación nacionales y regionales, a finales de 1990 había nueve, y a principios del siglo 21 el número había aumentado a cincuenta (IOCE, 2012).

De allí la pertinencia de la matriz de análisis diseñada para esta investigación, pues permitió analizar el proceso de institucionalización experimentado en América Latina, a partir de la identificación de prácticas evaluativas, así como los antecedentes que justifican la misión de los diferentes órganos de evaluación, de carácter estatal y no estatal, que hacen vida en el continente.

El panorama latinoamericano, contempla un conjunto de organismos de evaluación de carácter no estatal, que llevan a cabo actividades de evaluación propiamente dicha, pues han institucionalizado sistema evaluativos dentro de sus organismos, como herramienta clave para alcanzar la eficacia de sus

objetivos, dentro de esta categoría se encuentran el Banco Mundial, BID, FIDA, PNUD.

Estos organismos, se dedican a financiar proyectos de desarrollo, enmarcados en la gestión por resultados, de tal manera que compaginan el plan estratégico por resultados con sistemas evaluativos de monitoreo y seguimiento que les facilita la medición de la eficacia de sus resultados.

Del otro extremo del análisis, se pueden agrupar los organismos internacionales no estatales, que sin ejercer actividades de evaluación propiamente dicha, se han dedicado a la tarea de impulsar la cultura de la evaluación en América Latina, en virtud de las ventajas que su implementación desencadena a nivel internacional, pues su incorporación en la administración pública funge, como epicentro de los desarrollos modernos de gobernanza y democracia, siendo la clave para el desarrollo y la superación de la pobreza. Tal es el caso de los organismos de investigación, divulgación, asesoramiento, capacitación y adiestramiento de la cultura de la evaluación, reconocidos como: SIPAL, CLAD, PREVAL, INDES, RELAC, OPPAL, ILPES.

Esta investigación, develó como en América Latina en los últimos tiempos, se observa con arraigo la presencia de sistema evaluativos que se plantean la producción de datos, el desarrollo de los indicadores de monitoreo, el uso de distintas herramientas e instrumentos de evaluación hasta el enlace con el presupuesto y el plan nacional de desarrollo.

En el 100% de los sistema evaluativos estudiados, se observó el uso de sistemas de monitoreo y seguimiento de resultados tanto dentro de los ministerios sectoriales y el resto de los órganos de la administración pública, como en su propia planificación y gestión, demás organismos estatales de planificación, hasta el punto de convertirlos en prácticas y procesos rutinarias de su propia planificación y gestión. Un ejemplo claro de ello, es la experiencia desarrollada en Colombia, Brasil y Chile, diagnosticados por esta investigación como los países de América Latina con sistemas evaluativos más sólidos e integrados, pues estos países han logrado la modernización de la

administración pública, a través de la incorporación de la gestión por resultado, y además han creado organismos de monitoreo, y evaluación de políticas públicas, que intervienen significativamente en el diseño de los planes de gobierno, logrando así incorporar el uso de esta información de las evaluaciones en las decisiones presupuestarias y de política nacional.

Queda claro, que estas experiencias positivas representan la consolidación, sostenibilidad, y fortalecimiento de la institucionalización de los sistemas de monitoreo, seguimiento y evaluación en América Latina. Y trabajos como estos, son propicios para detectar situaciones como el caso Venezuela, donde teniendo todos los requerimientos para implementar procesos evaluativos, aun no se haya creado el sistema integrado de evaluación que sistematice la información generada desde el sistema de control interno, con el ministerio de planificación, y presupuesto, para que esa información sea utilizada como retroalimentación en el proceso de formulación de las políticas públicas que dirigirán al país.

Sin embargo, hay que considerar la impostergabilidad de establecer mecanismos que controlen el funcionamiento de la intervención pública, de allí que las universidades nacionales, asuman el rol protagónico como propulsora de estos cambios, pues constituyen órganos de consultoría por excelencia en la evaluación de las políticas públicas (Niremberg, 2006).

De allí, la propuesta de esta investigación de crear el observatorio de políticas públicas de la Universidad del Zulia, como alternativa eficaz para la institucionalización de la cultura evaluadora en América Latina. Pues ante la necesidad planteada de: "crear espacios de interlocución entre los distintos actores, donde se puedan lograr procesos de comunicación de largo plazo y significados compartidos" (Huelva, 2006), es la Universidad, la más indicada a gestionar tan encomiable labor.

La tarea del observatorio estará orientada no sólo hacia la producción de información para determinadas personas o instituciones, sino que además

debe tener la capacidad de influir en el diseño y contenido de las políticas públicas orientándolas hacia un enfoque de derechos que permita su materialización efectiva (Giménez y Valente, 2008).

Este observatorio, estará conformado por personal científico y de investigación transdisciplinario de la Universidad del Zulia, como pioneros en este ámbito, y dando los primeros pasos en Venezuela para la institucionalización de la Evaluación de Políticas Públicas.

Para ello se propone, seguir los lineamientos propuestos por la Prof. Nirinberg, sobre los principios que debe reunir un modelo de evaluación, en concordancia con el planteamiento del Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización De Cooperación Y Desarrollo Económicos (OCDE, CAD), según el cual: "Una evaluación de calidad debe ofrecer datos verosímiles y útiles que permitan reforzar la rendición de cuentas en materia de desarrollo o enriquecer los procesos de aprendizaje, o ambas cosas a la vez" (OCDE, 2010)

La misión del Observatorio, será el monitoreo constante de los ejes prioritarios y de los indicadores del plan de gobierno. A través de esta tarea, se realizará el acompañamiento de las acciones del plan de gobierno, transmitiendo a los ciudadanos los conocimientos de estas ejecuciones con calidad y claridad, facilitando su comprensión y promoviendo una mayor interacción entre el gobierno y la población.

Aplicar los lineamientos de evaluación propuesto, permitirá aportar evaluaciones formales y de calidad dirigidas a informar a los actores políticos responsables de las decisiones estratégicas y ayudar a que todos los actores deban rendirse mutuamente cuentas sobre los resultados de su actuación (OCED, 2010).

El presente trabajo, aporta una guía de buenas prácticas en materia de evaluación, en procura institucionalizar procesos de calidad, que se traduzcan en productos de evaluación y así facilitar la colaboración intergubernamental e internacional. Estos lineamientos, establecen las dimensiones cualitativas de las diversas fases del proceso típico de evaluación: definición del propósito,

planificación, diseño, puesta en práctica, comunicación de resultados y aprendizaje y utilización de los resultados de la evaluación. Los Estándares comienzan con una serie de consideraciones generales que deben tenerse presentes durante todo el proceso de evaluación (OCDE, 2010).

Considerando, que la tendencia internacional es que estas organizaciones de evaluación no estatales tienen por objeto mejorar los métodos y la práctica, así como mejorar los estándares y la calidad de los trabajos de evaluación, desarrollar habilidades, promover el comportamiento ético y los estándares, fortalecer la independencia profesional y proporcionar un foro para el intercambio, el debate y el aprendizaje.

Es lo que sustenta esta propuesta, que pretende sumarse a la red de sistema de evaluación de políticas públicas no estatales, contribuyendo así a la sostenibilidad, el fortalecimiento y la institucionalización de cultura evaluativa en América Latina.

Ahora bien, esta ardua tarea, responde a elementos de tipo cultural y por lo tanto requiere tiempo. Hay que ser persistentes en la aplicación de estos instrumentos. Y, finalmente hay que ser claros, formales y científicos a la hora de diseñar evaluaciones para así obtener información pertinente para la formulación de políticas públicas, a fin de mejorar la asignación de los recursos y la gestión institucional, en el marco de la consolidación del proceso de democracia.

RECOMENDACIONES.

Redundan los argumentos de sustentación, que señalan a la evaluación de políticas públicas como la disciplina científica, que parte de la necesidad de implementar sistemas de evaluación, ante el paradigma irrefutable de otorgarle eficacia, eficiencia y transparencia a la intervención pública.

Es pues con la práctica evaluativa formal y científica como se alcanzará tan encomiable finalidad, y de esta forma aportar elementos al proceso de toma de decisiones para mejorar los efectos de la actividad evaluada.

Una vez, alcanzados los objetivos de esta investigación, esto es tanto el objetivo principal, como los específicos, se pueden producir las siguientes recomendaciones:

- ✓ Superar el paradigma, de la imposición exógena como razón fundamental para la aplicación de sistemas de evaluación.
- ✓ Instaurar la cultura evaluativa, como prácticas y procedimientos intrínsecos a la dinámica de la gestión pública.
- ✓ Establecer los sistemas integrados que permitan intercambiar información y experiencias entre los stakeholders, en pro de fomentar el ciclo de enseñanza aprendizaje.
- ✓ La evaluación no debe limitarse al gran plan de desarrollo nacional, sino que debe circunscribirse a cada esfera del poder público, pues la idea es otorgarle eficiencia, eficacia y transparencia a la gestión pública.

- ✓ Sistematizar los criterios de evaluación a través de la construcción de protocolos o guías de evaluación que simplifican la tarea del evaluador.

- ✓ Convocar a todos los grupos académicos a formar talento humano necesario para impulsar, implementar y gestiona buenas prácticas en el complicado y polisémico ámbito de la evaluación de políticas públicas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Abramson, M.A., y Wholey, J.S. 1981. Organization and Management of the Evaluation Function in a Multilevel Organization. In R.J. Wooldridge (Ed.), *Evaluation of Complex Systems* (pp.31-48). San Francisco: Jossey-Bass

AEVAL, 2009. "La Función Evaluadora: Principios orientadores y directrices de actuación de la evaluación de políticas y programas". Consultado en http://www.aeval.es/comun/pdf/actualidad/Funcion_evaluadora.pdf, el 2/01/2012.

Ballart, Xavier. 1996. "Modelos teóricos para la práctica de la evaluación de programas". *Lecturas de gestión pública*, Instituto Nacional de Administración Pública, ISBN: 84-340-0907-2. Madrid. Páginas 321-352.

BANCO MUNDIAL, 2012. <http://datos.bancomundial.org/>

CUNILL NURIA, 2008. Fortalecimiento de los Sistemas de Monitoreo y Evaluación en América Latina. Informe Comparativo de doce países. Coautora con Sonia Ospina. Banco Mundial, CLAD, Caracas. ISBN 978-980-6125-62-9 (116 p.)

CUNILL NURIA, 2008. Evaluación de Resultados para una Gestión Pública Moderna y Democrática. Experiencias Latinoamericanas. Editora junto con Sonia Ospina Bozzi y coautora de los capítulos: "Una agenda de investigación sobre la evaluación de los resultados de la gestión pública" y "La evaluación de los resultados de la gestión pública: una herramienta técnica y política". CLAD-AECI-MAP-FIIAPP, Caracas. ISBN 9680-6125-40-1 (516 p.).

Coura, Iliane Maria. 2009. GESTIÓN POR RESULTADOS (GPR): UN NUEVO CONCEPTO DE GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL. El caso de São José dos Pinhais (Brasil). Municipio de la Región Metropolitana de Curitiba. Brasil.

CLAD, 2012. "Sistemas de evaluación por resultados: Innovación y Tendencias de la gestión pública". Consultado en <http://siare.clad.org/siare/innotend/evaluacion/acerca.html>, en fecha 8/02/2012.

Cardozo Brum, Myriam. 2009. "La institucionalización de una cultura de la evaluación en la administración pública mexicana: avances y desafíos pendiente". *Convergencia*, Revista de Ciencias Sociales, Universidad Autónoma

del Estado de México ISSN 1405-1435. Núm. 49, enero-abril 2009, Páginas 175-198.

CHELIMSKY, E. (1996): «The Role of Experience in Formulating Theories of Evaluation Practice», *American Journal of Evaluation*, 19(1), páginas 35-55.

Compilación del Banco Mundial .2006. Hacia la institucionalización de los sistemas de monitoreo y evaluación en América Latina y el Caribe: actas de una conferencia del banco mundial / banco interamericano de desarrollo. INAP, 2008. Consultado en <http://www.inap.es/web/guest;jsessionid=55BA5D73044C3888EE473C037910C25E>, en fecha 15/12/2011).

Epstein, I. y Tripodi, 1977. *Research techniques for program planning, monitoring and evaluation*. New York: Columbia University. USA.

Gobierno de Navarra (2008). Protocolo de Evaluabilidad de las políticas públicas en la Comunidad Foral de Navarra. Consultado en www.navarra.es/NR/rdonlyres/.../Protocolodeevaluabilidad.doc, en fecha 15/06/2011.

Hurtado, Jacqueline. 2006. "El proyecto de investigación".

House, Ernest R. 1980. "Evaluation with Validity", Sage, Beverley Hills, USA.

ICES, 2006. Consultado en http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-36172008000200004&lng=es&nrm=is, en fecha 15/12/2011.

Iván Alejandro Salas Durazo y Favio Murillo García. 2010. LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS PÚBLICOS EN MÉXICO: UNA MIRADA CRÍTICA AL CONEVAL. Revista Tribuna Economía. Guadalajara Mexico.

IZEPEZ; 2011. Consultado en <http://www.izepes.org.ve/observatorio.html>, en fecha 02/03/2012.

Meny & Thoenig, 2002. "Marco conceptual". Recopilación en *Planificación y Evaluación de políticas de evaluación*". Depósito legal: B-47488-2001 ISBN: 84-8429-439-0. Barcelona España.

Maggiolo Isabel, 2006. Consultado en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842007000300004&script=sci_arttext, el 18/01/2012.)

Monnier, E. (1995): *Evaluación de la acción de los poderes públicos*. Instituto de Estudios Fiscales. Madrid. España.

Nava, Hortensia: 2002.

Nirenberg, Brawerman y Ruiz. 2006. *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires. Editorial Paidós. 2000, pag.32

Osuna Llaneza, José Luis. 2010. *Guía para la Evaluación de Políticas Públicas*. INSTITUTO DE DESARROLLO REGIONAL. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA. OECD, 2002. Consultado en [http://www.aeval.es/es/evaluacion de politicas publicas/que es la evaluacion/tipologia/](http://www.aeval.es/es/evaluacion%20de%20politicas%20publicas/que%20es%20la%20evaluacion/tipologia/), en fecha 15/03/2012.

OPPAL, 2012. observatorio de políticas públicas para América Latina. (Consultado en http://www.oppal.deusto.es/servlet/Satellite/Page/1206981952085/_cast/%231206981952041%231206981952085/UniversidadDeusto/Page/PaginaCollTemplate, el 18/01/12)

Porrini, Laura. 2011. *evaluación de resultados e impactos en América Latina*. IV Máster en Evaluación de Políticas Públicas. Huelva, España.

PNUD. 1997. *Monitoreo y evaluación orientados a la obtención de resultados: Manual para los administradores de programas*. Oficina de evaluación y planificación estratégica. ONU. Consultado en <http://preval.org/documentos/00451.pdf>, en fecha 27/03/2012.

Subirats, Joan. 2002. "Evaluación de políticas publicas". Recopilación en *Planificación y Evaluación de políticas de evaluación*". Depósito legal: B-47488-2001 ISBN: 84-8429-439-0. Barcelona España.

SCRIVEN, M. (2007): *Key Evaluation Checklist (KEC)*, Kalamazoo, MI: Western Michigan University, The Evaluation Center.

Ana Corces. 2011. *Directora de la AEVAL. Material Instruccional elaborado para IV MASTER LATINOAMERICANO EN EVALUACIÓN DE POLITICAS PÚBLICAS*. Huelva, España.

ROSSI, P. H. y FREEMAN, H. E. (1989): *Evaluation. A Systematic Approach*, 4.ª Edición, Sage. pág. 37.

Rutty Gabriela, 2003. LA CULTURA DE LA EVALUACIÓN Y LAS PRACTICAS DE EVALUACIÓN DE IMPACTO EN CAPACITACIÓN. EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA. Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración.
Consultado en http://www.aaeap.org.ar/ponencias/congreso2/Rutty_Maria.pdf, en fecha 18/12/11).