



## ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

### 1. Asignatura:

Gestión de la Evaluación

### 2. Equipo docente:

Molina, María Gabriela

Carpinacci, Luciana

### 3. Carga horaria:

35 horas (15 dedicadas a actividades de articulación teórico-práctica)

### 4. Fundamentación:

Durante los procesos de reforma del estado, fundamentalmente desde la década del '90, se crearon diversos organismos destinados al seguimiento y evaluación de las políticas públicas. A partir de entonces comenzó un proceso de identificación de la evaluación como función separada de otras que también tienen lugar en la administración pública, tales como: la auditoría, el control de gestión y la supervisión.

El foco de las evaluaciones se ha puesto en los resultados y con cierta fuerza recientemente en los impactos, pero no tanto en los procesos y procedimientos.

Durante el tiempo transcurrido desde entonces a la actualidad se impulsaron diversas estrategias, desde distintos actores, del ámbito público y privado, locales, nacionales y a nivel regional, con carácter académico y de gestión, para fortalecer la función evaluación de políticas públicas.

En ese marco, la función evaluación ha crecido notoriamente tanto en lo normativo como en la creación de estructuras, dispositivos e instancias específicas. No obstante, la creciente necesidad de realizar evaluaciones y de fortalecer los procesos de seguimiento de las políticas, como ejes y prácticas fortalecedoras de la democracia. Ello requiere de profesionales cada vez más especializados y entrenados en la materia, que puedan diseñar evaluaciones pertinentes, adecuadas y de calidad, pero que también puedan gestionar los procesos implicados en su diseño, implementación, elaboración de informes, comunicación, construcción de recomendaciones y alternativas de decisiones resultantes de los propios procesos evaluativos, así como realizar su seguimiento posterior.

Esta asignatura pretende contribuir a la reflexión conceptual y la adquisición de habilidades y destrezas técnico-metodológicas sobre los aspectos básicos e inherentes a la gestión de la evaluación de proyectos, programas y políticas públicas. Intenta brindar herramientas de utilidad para fortalecer el proceso de gestión de dicha evaluación: el planteamiento y preparación, la conformación de un equipo, la elaboración, la distribución de responsabilidades, la elaboración de consensos con los actores vinculados, la formulación operativa y ejecución de un plan de trabajo y el seguimiento y evaluación de las evaluaciones. Para cumplir con tal cometido se presentan tres unidades: la primera centra sus contenidos en los contenidos conceptuales básicos sobre gestión de proyectos vinculados al ciclo de las políticas públicas, específicamente orientados a la evaluación de las mismas desde un enfoque estratégico situacional; la segunda pone foco en las herramientas para diseño, implementación, elaboración de informes y seguimiento de las evaluaciones, considerando también los estándares vigentes en el campo temático; la tercera se centra en el análisis de la configuración del campo y la aplicación de los elementos conceptuales, metodológicos e instrumentos a casos de análisis.

## **5. Objetivos:**

### **a. General:**

Desarrollar en los y las estudiantes capacidades para conducir y/o participar en equipos de proyectos de evaluación que logren cumplir con los objetivos propuestos, generando las preguntas adecuadas para el desarrollo de conocimiento que permita la mejora de las políticas públicas.

### **b. Específicos:**

- Que los/las estudiantes sean capaces de reconocer las características del marco institucional en el que se desarrolla la evaluación y, en función de la situación, analizar los elementos constitutivos de la gestión de un proyecto.
- Que los/las estudiantes sean capaces de reconocer los desafíos de gestión en cada etapa de un proyecto de evaluación, adquiriendo habilidades, herramientas conceptuales e instrumentos para el logro de los objetivos del proyecto.
- Que los/las estudiantes puedan contar con un marco conceptual-metodológicos para ejercitar el análisis del campo en el que se desarrolla la evaluación, el reconocimiento de los elementos claves, el diseño de procesos operativos, el rol esperado del evaluador y la trama de actores y operaciones en función de las características de cada proyecto.

## **6. Contenidos:**

### **Unidad 1: LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS EVALUATIVOS EN EL AMBITO PUBLICO**

Conceptos básicos: definiciones sobre gestión de proyectos, elementos y componentes. Las particularidades de la gestión de procesos de evaluación de programas y políticas públicas. Su vinculación con el ciclo de las políticas públicas, desde el enfoque estratégico-situacional. Procesos claves: Preparación, análisis de la situación, acuerdos iniciales, organización del equipo, elaboración de un plan operativo, ejecución, seguimiento y monitoreo de la evaluación. Identificación de los aspectos relevantes vinculados con cada momento de la gestión de los proyectos de evaluación.

### **Unidad 2. ESTRATEGIAS E INSTRUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN**

Objetivos, alcance y foco. Contexto institucional para el desarrollo de la evaluación. Etapas de la evaluación: negociación, planificación, implementación, utilización de los resultados y difusión, comunicación. Criterios a tener en cuenta en la gestión de diversos tipos de evaluación (ex ante, durante la ejecución, de resultados). Enfoques de evaluación. Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares. Desafíos que presenta cada una desde el punto de vista de la evaluación del proyecto. Estándares y enfoques como marco de las decisiones de implementación. Plan operativo u hoja de ruta para el desarrollo de la evaluación. Información de base. Sistemas de información. Indicadores para evaluar la gestión pública. Calendarización de actividades. Presupuestación. Procesos de negociación y aprobación. Términos de referencia. Protocolos. Herramientas para la gestión operativa.

### **Unidad 3. ANALISIS Y APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS AL CAMPO DE LA EVALUACIÓN.**

Análisis aplicado: lectura a partir de la teoría del juego social de Carlos Matus de las situaciones en las que se desarrollan los procesos de evaluación. Actores/agentes. Multiplicidad de intereses, recursos y su influencia en la toma de decisiones. Participantes, convocantes e implicados en la evaluación. Tiempos. Negociaciones. Modelos. El rol del evaluador. Dimensión ético-política del evaluador. Conformación de equipos de evaluación. Roles, funciones, modelos y predisposiciones. Procesos de construcción de consensos para la gestión de la evaluación. Utilización de herramientas de programación operativa y seguimiento.

## **7. Propuesta metodológica:**

### **a. Estrategias pedagógicas:**

***Previsiones metodológicas para garantizar la participación atenta y activa de los/as estudiantes, dado la modalidad intensiva de cursada:***

Las clases revisten un carácter teórico-práctico, apoyadas con dispositivos pedagógicos de diversa índole:

-Exposiciones docentes dialogadas sobre los lineamientos principales de cada unidad, con soportes audiovisuales

-Profundización de aspectos conceptuales y metodológicos a través de trabajos grupales realizados por los/as estudiantes que implican discusión de lecturas y producción colectiva para la resolución de consignas específicas, exposición y devolución docente y entre pares

-Talleres de análisis de informes de evaluación, normativas y términos de referencia, con modalidad de análisis de casos; exposición y supervisión docente.

- Participación de profesionales con trayectoria en gestión y evaluación en ámbitos públicos invitados para exponer sus experiencias y vinculaciones con los casos en análisis

**b. Actividades de articulación teórico prácticas:**

Para el desarrollo de habilidades y destrezas evaluativas, en consonancia con el perfil del egresado propuesto por la carrera, durante la cursada se realizan actividades de articulación teórico-práctica orientadas a adquirir experiencia en el desempeño de la práctica evaluativa (cumplimentando como mínimo las 15 horas referidas en actividades áulicas y extra-áulicas):

- **Actividades grupales**, mediante la conformación de equipos multiprofesionales e interdisciplinarios que actúen colaborativamente en el análisis de evaluaciones de programas o políticas públicas: a partir de la elección del caso por los/as integrantes del grupo (en base a propuestas y criterios definidos por el equipo docente), se les solicita realizar un proceso riguroso de indagación en diversas fuentes de información acerca del programa o política pública, su evaluación (en proceso o la más recientemente publicada), que les permita dar cuenta de las condiciones contextuales en las que se produjo el proceso evaluativo, las características de dicho programa o política, la oportunidad, pertinencia y calidad del diseño, los actores participantes, los procesos de trabajo técnico y de negociación de los términos de referencia implicados, las previsiones metodológicas y elaboración del plan de acción y demás aspectos referidos a la gestión de un proceso de evaluación de cualquier programa o política pública en contextos situados, y sus similitudes y contrastes con los materiales teórico-metodológicos abordados en la asignatura.

- **Actividades individuales**, en las cuales cada estudiante, analiza la consistencia e inconsistencias encontradas en el análisis de los términos de referencia (TDR) de las evaluaciones desarrolladas en el caso grupalmente

abordado y elabora una propuesta de mejora, simulando ser personal contratado por esa entidad -como ejercicio de laboratorio sobre el caso concreto, sin invadir un espacio y proceso institucional en desarrollo ni generar tensiones en procesos evaluativos efectivos, pero en similares condiciones de una práctica profesional de evaluación, con supervisión docente y aportes de pares.

- Las actividades grupales e individuales **se exponen en el grupo completo** de participantes y ante las docentes, argumentando sus análisis y propuestas, con las devoluciones, discusiones y aportes de sus pares y docentes, constituyendo otro ejercicio de práctica profesional habitual de los equipos evaluadores, pero en una instancia controlada en el espacio académico donde se desarrolla la cursada.

## 8. Bibliografía por unidad

Material transversal, para actividades y ejercitación práctica:

Evaluaciones -de procesos o resultados- publicadas en el Banco de Evaluación del Sistema de Evaluación y Monitoreo (SIEMPRO) del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales; o en las páginas oficiales de los Ministerios Nacionales o provinciales; o en el Banco de evaluaciones del programa Agenda Compartida-UNLa; o de otros repositorios que ofrezcan información y producciones completas de procesos evaluativos de políticas públicas (eligiendo aquellas de las que se pueda hallar o indagar diversas etapas, informes completos, fichas técnicas, términos de referencia y demás documentos relevantes para reconstruir analíticamente la gestión de esos procesos; incluyendo la información específica del programa, plan o política que se evalúa)

Unidad 1

Bibliografía básica:

Asenjo Ruiz, Carlos (2016): *Guía para el diseño, gestión y utilización de evaluaciones de programas y políticas públicas*. Programa EUROsociAL, Grupo de Trabajo Interinstitucional de Evaluación de Políticas Públicas – Evalual; Documento de Trabajo N° 45, Madrid. Cap. III.

Huergo, Jorge (2015): *Los procesos de gestión*. Recuperado en 2019 de: <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>.

Fundación CiGob (2012): *Metodología CiGob – Matus. Procesamiento de problemas públicos. Guía metodológica para el diseño de una estrategia de intervención sobre problemas gubernamentales*. Disponible en: <http://cigob.org.ar/cigob/wp-content/uploads/2015/06/Guia-metodologicaCiGob-Matus.pdf>.

ONU Mujeres (2015): *Como gestionar evaluaciones con enfoque de género. Manual de evaluación*. Oficina Independiente de Evaluación. Cap. 4, 5, 6 y 7.

Bibliografía complementaria o de profundización:

Ballart, Xavier (1992): *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudios de caso*. Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas. Cap. 4.

Fernández Ballesteros, R. (ed.) (2000): *Evaluación de Programas: Una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud*. Cap. 3.

Neirotti, Nerio (2007): *Elementos conceptuales y metodológicos para la evaluación de políticas y programas sociales*. IIEP – Buenos Aires

Nirenberg, Olga, Brawerman, Josette, Ruiz, Violeta (2010), *Programación y Evaluación de Proyectos Sociales, aportes para la racionalidad y la transparencia*, Bs. As., Paidós, 2010, Caps. 4, 5 y 7.

Stake Robert E. (2006), *Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares*, Barcelona, Críticas y fundamentos, Caps. 3 y 4.

Ritto Graciela y De Maio, Ana Luisa (2016): *Gestión pública*. 20XII grupo editorial. CABA. Págs. 62 a 65, Caps. III, IV, VI.

Unidad 2

#### Bibliografía básica:

ONU Mujeres (2015): *Como gestionar evaluaciones con enfoque de género. Manual de evaluación*. Oficina Independiente de Evaluación. Cap. 8.

Mazzola Roxana (2015), "Paradigmas en evaluación y el rol del evaluador en el escenario actual de transformaciones en el Estado", en Neirotti Nerio et. al., *La evaluación de las políticas públicas*, Remedios de escalada, EdUNLa.

Tapella, Esteban, Rodriguez Bilella, Pablo, Martinic Valencia, Sergio et al (2016): *Estándares de evaluación para América Latina y el Caribe*. RELAC – FOCEVAL – MIDEPLAN – Deval. CABA

#### Bibliografía complementaria y de profundización:

Bernazza. Claudia, Comotto, Sabrina y Longo, Gustavo (2015), "Evaluando en clave pública: Indicadores e instrumentos para la medición de capacidades estatales", en *Revista de Estado y Políticas Públicas*, FLACSO, Buenos Aires, IV, III, pp. 17-36.

Unidad 3:

#### Bibliografía básica

Lischinsky, Bernardo (2008), *Introducción a la formulación y evaluación de proyectos*, EdunTref, Buenos Aires, pp. 37-106.

Stake Robert E. (2006), *Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares*, Barcelona, Críticas y fundamentos, Caps. 6 y 7

#### Bibliografía complementaria y de profundización:

Matus Carlos, *La Teoría del Juego Social*, Ediciones de la UNLA, (2007) Caps. 7 y 9  
Nirenberg, Olga; Josette, Brawerman y Violeta, Ruiz (2000), *Evaluar para la transformación*, Buenos Aires, Paidós.

Gomez Serra, Miguel (2003). *Evaluación de los servicios sociales*, Gedisa, Barcelona, cap. 7.

## **9. Modalidad de evaluación**

### **a. Modalidad de evaluación**

La evaluación del curso combinará modalidades de proceso y resultado. Contará con tres instancias:

- a) Entrega de los trabajos prácticos realizados en clase, revisados y corregidos en las mismas instancias e intercambios similares en las clases no presenciales.
- b) Una evaluación individual y del grupo, en tanto su desempeño a lo largo del curso: se tendrá en cuenta la participación, la realización de trabajos prácticos y el compromiso de cada integrante.
- c) Entrega y exposición de un trabajo final (individual y grupal), correspondiente a la Unidad 3, pero a la vez es integrador de la materia. Las consignas serán explicitadas por los docentes antes de finalizar la cursada.

### **b. Requisitos de aprobación y promoción**

Asistencia a clases (porcentaje establecido por régimen académico).

Utilización adecuada y pertinente de la bibliografía, experiencias y materiales trabajados en el curso para la realización de las actividades de articulación teórico prácticas obligatorias.

Presentación y exposición de los trabajos finales solicitados con solvencia, solidez argumental, calidad teórico-metodológica y referencia adecuada a los contextos de realización de los ejercicios de simulación de la práctica evaluativa propuestos, tanto en modo colaborativo en los equipos de trabajo conformados, como en forma individual, en función de los objetivos planteados.