

Título de la ponencia: Usos e influencia de la evaluación de políticas públicas: experiencias en países seleccionados de América Latina. Debates y desafíos que persisten ¹.

Brissón María Eugenia. Universidad Nacional de Lanús.²

Resumen

El uso de las evaluaciones es una preocupación de larga data que se vuelve “candente” hacia finales de los años 80. Desde esa fecha, observamos en la literatura que la preocupación ha estado centrada principalmente en aspectos conceptuales y en la recuperación de experiencias, en menor medida. Hasta el año 2000, los artículos están más abocados a la revisión de modelos de uso y utilización, mal uso, no uso y sus respectivas dimensiones y factores que los afectan, así como también en el rol de evaluadores y partes interesadas. En ese año, comienzan a reflejar desarrollos en la teoría integrada de la influencia, sus mecanismos y resultados. Paralelamente, observamos que, acompañando dichos debates, los países estudiados han implementado más de un mecanismo para facilitar el uso de las evaluaciones tales como: plataformas, aplicaciones, capacitaciones, guías, repositorio de informes, dispositivos de seguimiento de recomendaciones y planes de mejoras, convocatorias de buenas prácticas, entre otras. Esto es coincidente con lo hallado en un estudio reciente realizado por la OCDE en sus países miembros. La mayoría de los autores continúan sosteniendo la necesidad del mantenimiento del tema en la agenda de investigación en evaluación. Asimismo, los organismos de evaluación nacionales lo continúan considerado uno de sus desafíos. Estudio de países seleccionados basado revisión, sistematización y análisis de documentos públicos accesibles.

Palabras clave: políticas públicas, evaluación, uso, utilización, incidencia

¹ Este artículo presenta hallazgos parciales de la investigación denominada Usos e influencia de la evaluación de políticas públicas: comprender para mejorar y fortalecer su incidencia en la toma de decisiones de distinto nivel. Directora: M.E. Brissón; Codirector: M.L. Mattalini. Investigadores: Carpinacci L., Fernández V., Martínez A.V.; Molina G.; Pérez Mauco M.; Navarro B. Adscriptos: Mallea D. (estudiante de posgrado); López Massimino (estudiante de grado). Fue presentada a la convocatoria de proyectos de investigación de la UNLa Amílcar Herrera 2021. Financiada su ejecución por la UNLa. Finalizada: diciembre 2023.

² Docente – investigadora de la UNLa. Actualmente, en las carreras de Especialización en Gerontología Comunitaria de la UNLa y en la de Evaluación de Políticas Públicas UNLa-UNAJ. Miembro del Comité Académico de la Especialización en Evaluación de Políticas Públicas. Autora de libros y artículos en este campo.

Introducción

El uso de las evaluaciones es una preocupación de larga data que se vuelve “candente” hacia finales de los años 80 (Alkin, Coyle, 1988). Desde esa fecha hasta el año 2000, observamos en la literatura que la preocupación de académicos y profesionales de la evaluación ha estado centrada principalmente en aspectos conceptuales y en la recuperación y análisis de experiencias, en menor medida. A partir del 2000, comienzan a reflejarse desarrollos en la teoría integrada de la influencia y de otros modelos inspirados en ella. Asimismo, a discutirse los abordajes existentes de uso y utilización, mal uso, no uso y sus respectivas dimensiones y factores que los afectan, así como también en el rol de evaluadores y partes interesadas. Asimismo, entidades como la Asociación Americana de Evaluadores, la Red de Evaluación para América Latina y el Caribe, la Oficina de Evaluación del Banco Mundial, el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Sociedad Europea de Evaluadores, entre otras de influencia supranacional, que impulsan el desarrollo de la evaluación de las políticas públicas también promueven su uso a través sistematización y análisis de experiencias y encuestas, además de eventos, publicaciones, estándares, principios, directrices, lineamientos, etc. En general, orientados a una evaluación de calidad que ayude mejorar la formulación de políticas y la rendición de cuentas a los ciudadanos y partes interesadas sobre la ejecución y los resultados de los programas públicos.

Resultados preliminares en los países seleccionados de América Latina muestran avances en la institucionalización de la evaluación de las políticas públicas y en la promoción de su uso en sistemas y organismos nacionales. El interés por analizar la implementación de estrategias para impulsar el uso de las evaluaciones y su incidencia en términos de marcos conceptuales, resultados y dispositivos orienta este estudio de casos basado en trabajo de gabinete y revisión y análisis de documentos públicos accesibles. Además de la Argentina (pese a que hasta diciembre de 2023 carecía de una entidad rectora de la evaluación de políticas públicas), se consideraron especialmente aquellos países con sistemas y organismos más consolidados de seguimiento y evaluación en América Latina tales como el Sistema de Monitoreo y Evaluación del Plan Plurianual en Brasil; el Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados – SINERGIA- en Colombia; Sistema Nacional de Evaluación –SINE en Costa Rica; el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social – Coneval- México. Se consideró desde 2015 a la última fecha disponible ya que fue declarado en la tercera Conferencia Internacional de Capacidades de Evaluación -realizada en 2013- como el “Año internacional de la evaluación” con el propósito de abogar y promover tanto la evaluación como las políticas informadas por la evidencia en los planos internacional, regional, nacional y local. Se trata de un estudio de países seleccionados basado revisión, sistematización y análisis de documentos públicos accesibles.

Hallazgos

Los países estudiados enmarcaron el uso en la gestión por resultados (Brasil, Colombia, Costa Rica y México). En general, es considerado una fase (la última) en el proceso evaluativo.

Encontramos que los países seleccionados han desplegado distintos tipos de estrategias y han generado dispositivos para aportar explícitamente a la promoción y facilitación del uso, fundamentalmente, de los productos de las evaluaciones (hallazgos, informes, recomendaciones, entre otros) sustentados en alguna norma. En otros casos, también podría decirse que, poner en disponibilidad pública informes, información y diferentes tipos de herramientas aplicables al seguimiento y evaluación de las políticas públicas podría asimismo contribuir, a su utilización.

La mayoría de los países emplea la palabra uso y tienen al menos un mecanismo para favorecerlo. Entre los que identificamos hallamos: explicitación en la aspiración declarada (visión) del organismo y en la conceptualización de la evaluación; agendas o planes anuales de evaluación; agendas; planes de acción, planes de mejoramiento, planes de transferencia e implementación de adecuaciones, seguimiento de aspectos susceptibles de mejora e informes de seguimiento, matrices de uso; capacitaciones; convocatorias de buenas prácticas; consideraciones presupuestarias, difusión (bancos o repositorios de evaluaciones, sitios web); dispositivos interinstitucionales; guías, lineamientos, manuales específicos en algunos casos relacionados con capacitaciones); incubadoras; mapas de brechas de evidencia, entre las principales. A continuación, desarrollamos cada uno.

Explicitación en la función del organismo y en la conceptualización de la evaluación de su relación con el uso

Se entiende que esta explicitación, ya sea a través de lo que propone el organismo o lo que se conceptualiza como evaluación, constituye una orientación para las evaluaciones dada las finalidades que se plantean, las fases que incluyen y los parámetros con arreglo a los cuales deben realizarse, predefinen usos posibles. En general, encontramos que la finalidad de las evaluaciones, en los países estudiados, está en función de la mejora de la acción estatal. Podemos señalar los casos explicitados de promoción de la utilización y facilitación de la incidencia en la toma de decisiones pública en: Argentina (³), Colombia (Presidencia, 2017), Costa Rica (MIDEPLAN, 2018^a, 2017a); México (Presidencia, 2005).

Agendas/planes anuales de evaluación

Las agendas y los planes de evaluación definen una hoja de trabajo interinstitucional. La selección de las intervenciones a evaluar puede incluir criterios relacionados con el uso. Son los casos de Colombia (SINERGIA, 2024, 2018, 2014) y Costa Rica (DNP, 2024).

Agendas; planes de acción, planes de mejora, planes de transferencia e implementación de mejoras, aspectos susceptibles de mejora e informes de seguimiento, matrices de gestión de recomendaciones y de uso, etc.

Estos documentos se organizan a partir de las recomendaciones (a ser tenidas en cuenta) actividades, responsabilidades, resultados esperados, medios de verificación, entre otros, como modo de fortalecer el uso en los procesos de toma de decisiones. Mencionamos a Argentina (CNCPS, 2018); Brasil (Casa Civil, 2018b, c); Colombia (CONPES, 2022, DNP, 2022, Presidencia, 2015); Costa Rica (MIDEPLAN, 2018c, 2014, 2012); México (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de la

³ Véase: <https://www.argentina.gob.ar/politicassociales/siempro/presentacion>

Función Pública, 2011).

Consideraciones presupuestarias

La utilización en el proceso presupuestario la hallamos en Brasil (Casa Civil, 2018b), Costa Rica (Mideplan en 2021c) y México (Coneval, 2019a).

Convocatorias de buenas practicas

México, desde 2009, realiza este tipo de convocatorias con el objetivo de promover y reconocer el uso de los resultados de las evaluaciones y acciones de monitoreo para la toma de decisiones de política pública basada en evidencia y orientada a resultados.

Difusión (bancos y repositorios de evaluaciones, sitios web)

La falta o la inadecuación de la difusión de las evaluaciones puede condicionar su uso posterior. Es considerada como una estrategia para el uso formativo/conceptual e influencia. Los países estudiados cuentan con normativas para ello y han generados tales dispositivos; Aunque con la intención explicitada solo Costa Rica⁴ y México (2022)⁵.

Dispositivos interinstitucionales

Los dispositivos interinstitucionales constituyen ámbitos transversales coordinación, conducción de las políticas públicas, de intercambio de información, de elaboración de planes, de potenciar las capacidades de evaluación y el uso de las evaluaciones. Tales como mesas nacionales interministeriales e interinstitucionales, redes: Argentina (Carpinacci, Martínez, 2023); Brasil (Presidencia, 2019, 2017), Colombia (DNP, 2012).

Guías, lineamientos, manuales

Hallamos este tipo de documentos en todos los países. En algunos de ellos, específicos para facilitar el uso, en Brasil (Casa Civil, 2018, a,b,c), Colombia (DNP, 2022, 2018, 2014, 2012); Costa Rica (MIDEPLAN, 2023, 2021c,b, 2018c, 2017^a, 2016) y México (CONEVAL, 2022, 2019b,a). Asimismo, Entre los lineamientos también existen para la elaboración de los informes de evaluación o de términos de referencia en los cuales se indica la inclusión de las recomendaciones. Tal es el caso, de: Argentina (CNCPS, 2018), Costa Rica (MIDEPLAN, 2017c, b) y México (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Función Pública y Consejo Nacional de Evaluación de la Política del Desarrollo Social, 2007). En el caso de Brasil no se incluyen las recomendaciones en el Informe que tienen un tratamiento particular.

En algunos casos esos lineamientos específicos sobre uso son parte de programas de capacitación para mejorar las evaluaciones como encontramos en la Argentina (Jefatura de Gabinete de Ministros, 2023).

Incubadora de evaluaciones de impacto⁶

La denominada incubadora de estas evaluaciones -que coordina el Coneval desde 2013- es un espacio para promover su diseño riguroso y la disponibilidad de evidencias sobre la efectividad de los programas sociales en la solución de las

⁴ Véase: <https://repositorio-snp.mideplan.go.c>

⁵ Véase también: <https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/MejorasUso/Paginas/Mejoras.aspx>

⁶ Véase: https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/PP/Politicas/Impacto/Paginas/Incubadora_Impacto.aspx

problemáticas para las cuales se formularon y, contribuir a la toma de decisiones de política pública basada en evidencia y orientada a resultados. Asimismo a fortalecer las capacidades públicas sobre el diseño y gestión de este tipo de evaluaciones.

Mapas de brechas de evidencia

Son una herramienta visual y analítica que permite organizar y sintetizar la evidencia aportando a su conocimiento⁷⁸. Responden a la necesidad de tomar decisiones basadas en evidencia, ya que sistematizan y sintetizan la información de forma clara: Colombia y México las han desarrollado (CONEVAL, 2022b, c; DNP, 2019).

Finalmente, pese a todos estos intentos, los países reportan el bajo uso de las recomendaciones, su falta de seguimiento y las dificultades que ocasiona su carácter no vinculante, la baja incidencia en el presupuesto, la no consideración del proceso evaluativo, la no utilización de las evaluaciones como fuente de información para el diseño de intervenciones, la escasa discusión en los dispositivos interinstitucionales, el tiempo de las evaluaciones no adecuadas a los tiempos administrativos, entre otros.

Discusión y conclusiones

Los términos “uso” y “utilización” siempre serán útiles e informales para referirse a las consecuencias generalmente positivas y deseadas de la evaluación. En castellano son sinónimos y se los define (en la primera de sus acepciones) como hacer cierta cosa servir para algo o para algún fin⁹. Aunque, como puede verse a través de los debates en el campo de la evaluación, las diferentes interpretaciones han definido el empleo de uno u otro.

La literatura sobre uso, no uso, mal uso, uso indebido e incidencia, sus conceptualizaciones, los modelos explícitos e implícitos, los factores explicativos y facilitadores, barreras, la participación de las partes interesadas, los dispositivos organizacionales para el uso, entre otros, es de larga data. Sin embargo, los distintos autores individuales y colectivos continúan insistiendo en el mantenimiento del tema en la agenda de investigación en evaluación.

En ámbitos de debate, el tema ha sostenido, con altibajos, su presencia en reuniones internacionales, entre las que resaltamos las convocadas por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo sobre Capacidades Nacionales de Evaluación por ser un actor de influencia en América Latina y el Caribe y con amplia actividad evaluativa en la región (Brissón, Mattalini, 2023). La primera se realizó en 2009, en Casa Blanca (Marruecos), con el tema “Compartir experiencias, lecciones y limitaciones en la implementación de sistemas nacionales de monitoreo y evaluación”. Además de tratarse los problemas que enfrentaban los países, se discutió sobre la contribución de la evaluación a una mejor gestión para los resultados de desarrollo, a la rendición de cuentas y al aprendizaje públicos. En 2011, se celebró la segunda en Johannesburgo, con la convocatoria “Uso de la evaluación en la toma de decisiones relacionadas con Políticas y Programas Públicos”. El objetivo general de la conferencia fue el proporcionar un foro para el debate abierto para profundizar cuestiones abordadas en la anterior. La siguiente

⁷ Véase:

https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/PP/PoliticasyImpacto/Paginas/Mapa_Brechas_Evidencia.aspx

⁸ Véase: <https://sinergia20app.dnp.gov.co/mbe>

⁹ Véase <https://www.rae.es/drae2001/uso>, <https://dle.rae.es/usar>, <https://dle.rae.es/utilizar?m=form>

Conferencia fue llevada a cabo en 2013, en San Pablo (Brasil) bajo el lema “Soluciones relacionadas con los desafíos de la independencia, la credibilidad y el uso de la evaluación”. (PNUD, 2013, 2011, 2009). A partir de 2015, las subsecuentes Conferencias Internacionales se centraron más en asuntos relacionados con la Agenda 2030 tales como: las posibilidades de la evaluación del alcance de los ODS, del desarrollo sostenible sin “Dejar a nadie atrás”, de las áreas críticas (personas, planeta, prosperidad, paz y alianzas) y de las dimensiones (social, económica y ambiental), sin mayor acento en el uso. (PNUD, 2022, 2019, 2017, 2015). Aunque la de 2022, convocada con el título de Sistemas de Evaluación Resilientes para el Desarrollo Sostenible contó con una sesión sobre la promoción del uso de las evaluaciones por los gobiernos. En la misma se compartieron experiencias de varios países en los que la evidencia condujo a políticas y cambios de estrategia y se discutieron los factores que promueven el uso. Se concluyó que es importante implementar sistemas para garantizar que las evaluaciones realmente se realicen, pero también trabajar en el fortalecimiento de capacidades y motivación en torno a la evaluación para fortalecer su uso¹⁰. Asimismo, otras entidades de las Naciones Unidas que también realizan evaluaciones en estos países (tales como PNUD, OIM, UNICEF, CEPAL FAO, ONUDI)¹¹ consideran para facilitar la utilización: la inclusión de las partes interesadas, la adopción de medidas apropiadas relacionadas a los hallazgos y recomendaciones de las evaluaciones, la disponibilidad pública de las evaluaciones, la elaboración de matrices de respuestas de gestión y de planes de acción, entre las principales. En sus interacciones con los gobiernos u otras contrapartes nacionales promueven todas ellas el uso de la información evaluativa en coherencia con sus normas y estándares. (Brisson, Mattalini, 2022).

Podríamos así, considerar que se han dado pasos para conformar una práctica y un contexto en los que la aplicación de productos y procesos evaluativos es un objetivo aspiracional de relevancia. Aunque, mientras tanto, advertimos que sigue siendo un reto para los países.

Tal es el caso de Costa Rica que, en 2018, publicó la Política Nacional de Evaluación 2018-2030 en la que se proponía institucionalizar la función y consolidar la cultura de la evaluación dentro de la gestión del gobierno nacional costarricense (MIDEPLA; 2018). Entre los desafíos fundamentales identificaba, el uso y la integralidad de la evaluación. También el de Colombia, en 2019, cuando SINERGIA mencionaba entre sus pendientes el de “la implementación de las recomendaciones” (SINERGIA, 2019, pág. 14). Y, más recientemente, en 2022, en el que Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) consideraba que pese a los avances persistían cuestiones a resolver relacionadas con “...en el uso de la información derivada de las evaluaciones para la toma de decisiones (pag.8)”. Para encarar este problema se trazó 3 objetivos directamente relacionados con el fortalecimiento de la utilización y de la institucionalidad de las evaluaciones para la toma de decisiones y un Plan de Acción y Recomendaciones para lograrlo. (CONPES N° 4083/22).

Mientras tanto, en su evolución hacia la consolidación e institucionalización de la evaluación, observamos que los países estudiados en esta ponencia han

¹⁰ Véase: <https://nec.undp.org/proceedings?rank=b7>

¹¹ En el período 2015-2020 en los países estudiados realizaron evaluaciones: PNUD 56, OIM 15; UNICEF 13; Cepal 9; FAO 3; UNIDO 2. Brissón, Mattalini (2023).

desarrollado más de un mecanismo para promover el uso de las evaluaciones tales como: explicitación en la aspiración declarada del organismo y en la conceptualización de la evaluación; agendas o planes anuales de evaluación; agendas; planes de acción, planes de mejoramiento, planes de transferencia e implementación de adecuaciones, seguimiento de aspectos susceptibles de mejora e informes de seguimiento, matrices de uso; capacitaciones; convocatorias de buenas prácticas; consideraciones presupuestarias, difusión (bancos o repositorios de evaluaciones, sitios web); dispositivos interinstitucionales; guías, lineamientos, manuales específicos en algunos casos relacionados con capacitaciones; incubadoras; mapas de brechas de evidencia, entre otras. Esto es coincidente con lo hallado en los estudios realizados por la OCDE entre sus países miembros y economías seleccionadas. En 2018, la OCDE envió una encuesta para evaluar las características principales y la madurez de los sistemas de evaluación de políticas de los países a través de tres componentes: naturaleza y grado de institucionalización (tendencias, prácticas y desafíos); promoción de la calidad de las evaluaciones de políticas; y, promoción del uso de evaluaciones de políticas. La mayoría de los países de la OCDE estudiados han desarrollado mecanismos para promover la utilización de la evaluación (por ejemplo, hallazgos en el ciclo presupuestario, Consejo de Ministros, Consejos Interagenciales, paneles de expertos externos, plataformas de coordinación, servicio web que recoge los resultados de las evaluaciones, respuestas de los niveles gerenciales, etc.). (Jacobzone, 2020, OCDE, 2020, 2019^a, b). Esta similitud en los dispositivos nos lleva a pensar que los modelos conceptuales, los mecanismos subyacentes (cómo, cuándo y en qué condiciones) y los facilitadores identificados en la literatura han inspirado los distintos esfuerzos de los países para mejorar el uso y la influencia de las evaluaciones, en coincidencia con Weiss (1998) que sostiene que solo aumentarlo es insuficiente.

Otro hallazgo es que, en las experiencias estudiadas, se utiliza más comúnmente “uso”, término criticado (entre otros) por Kirkhart (2000) por considerarlo unidireccional, episódico e instrumental. Al igual que lo que en su momento señalaba Weiss sobre utilización. La autora considera la influencia como “la capacidad o poder de personas o cosas para producir efectos sobre otros por medios intangibles o indirectos” (2000, p. 7). Su teoría integrada de la influencia permite moverse de la representación simplista de evaluación, de los evaluadores, de los usuarios, de las personas y sistemas afectados. E incluir efectos multidireccionales, incrementales, no intencionales y no instrumentales, y aquellos unidireccionales, episódicos, intencionados e instrumentales (representados por el término uso). Esta teoría tuvo variados aportes de otros autores interesados en el mapeo de la evaluación en el tiempo, sus niveles, incidencia, entre otros (Alkin y Taut, 2002; Carcacelli, 2000; Henry y Mark, 2015, 2003^a, b; Kirkhart 2000, Mark y Henry, 2004, Preskill y Torres, 2000). Alkin y Taut (2002) consideran que tanto el uso como la influencia pueden caracterizarse en términos de proceso-resultado. El uso, en los casos estudiados, aparece más frecuentemente vinculado con conclusiones y recomendaciones y, más aspiracionalmente, en el uso del proceso evaluativo (coincidente con lo hallado por (Shula y Cousins, 2007) en el sentido planteado por Patton (1998)¹². Es decir, en el aprendizaje que ocurre durante el proceso independientemente de lo que es dicho

¹² Mejoramiento de la comprensión compartida especialmente de los resultados; soporte y refuerzo al programa a través de evaluaciones orientadas a las intervenciones; incremento del compromiso de los participantes y del sentido la apropiación y desarrollo del programa u organización.

en el Informe que conlleva cambios en el pensamiento y conducta de las personas y en los procesos y cultura en las organizaciones y programas (Forss, 2002, Preskill y Caracelli, 1997). Igualmente apreciamos intentos de ir más allá del uso. En este sentido, resulta interesante el caso del Coneval que propone lo siguiente en relación con la información producida por la evaluación (Coneval, 2019, pág. 30):

El uso que se le da a la información importa; su valor recae en el uso potencial y efectivo de la misma. De esta forma, no sólo es necesario identificar el uso o no uso de la información, sino también identificar los potenciales efectos que tiene el uso de la evidencia para la toma de decisiones. Por ello, también resulta relevante examinar qué tipos de uso son los que se observan y cómo éstos contribuyen, en el caso de la información del CONEVAL, a la mejora de la política social.

Los tipos¹³ más nombrados son: instrumental, conceptual y simbólico o persuasivo. En el caso del SINE, además el uso político y aprendizaje institucional. (Argentina, 2023; CONEVAL, 2019; SINE, 2018; SINERGIA, 2014, 2012). En 2024, el Coneval expone en su página sobre los usos de la información, que el 28,3% de los usos correspondía al instrumental y 21,3% conceptual y, aproximadamente, el 50,5% al persuasivo¹⁴. En la Argentina, en un estudio realizado en 2023, se encontró que el 14% estuvo relacionado con mejora de las intervenciones y un 52% con la generación de conocimiento¹⁵ en el caso del Banco de Jefatura de Gabinete de Ministros y, en el del Siempro, 30% y 35% respectivamente¹⁶ (Carpinacci, Martínez, 2023). En ambos casos se observa que el uso conceptual ocupa un lugar intermedio con preeminencia sobre el instrumental y otros (persuasión, medición, seguimiento).

Las evaluaciones están enmarcadas en la gestión por resultados y, fundamentalmente orientadas a la rendición de cuentas y a la transparencia. Constituyen en general, la etapa final del proceso evaluativo. Lo que nos genera la pregunta, en ese escenario ¿cuánto espacio queda para el aprendizaje, individual, colectivo y organizacional; a la mejora de las políticas públicas, aunque no sean excluyentes? Así como otros interrogantes acerca de las posibilidades para expandir el uso al proceso evaluativo y, del nivel de gestión al nivel político. Por otra parte, la gestión por resultados, aunque no determina plazos, genera una idea de inmediatez que no contribuye a la consideración de la acumulación del conocimiento evaluativo y su uso e influencia en el tiempo.

Desde lo más operativo, observamos falta de sistematización y análisis de evaluaciones, metaevaluaciones, términos de referencia, conclusiones, recomendaciones y consecuencias de su utilización, planes de mejora, normativas relacionadas, entre otros (más allá de su amplia difusión). Lo que no parece contribuir a los usos (actuales y futuros) y de distinto tipo, tanto de los hallazgos y

¹³ Cinco tipos se encuentran comúnmente en la literatura. Los tres primeros están relacionados principalmente con el uso de los hallazgos: instrumental, cuando los tomadores de decisiones utilizan los hallazgos de la evaluación para modificar el evaluando (es decir, el objeto de la evaluación) de alguna manera (Shulha, Cousins, 1997); conceptual, cuando los hallazgos de la evaluación ayudan al personal del programa a comprender el programa en una nueva manera (Weiss, 1979); y esclarecimiento, cuando los resultados de la evaluación agregan conocimiento al campo y, por lo tanto, puede ser utilizado por cualquier persona, no solo por aquellos involucrados con el programa o evaluación del programa (Weiss, 1979). Además de los tres tipos de uso especificados anteriormente, Patton (1997, 2003) describe un cuarto tipo de uso: uso de proceso. El uso del proceso se define como "... cognitivo, conductual, programático y cambios organizacionales resultantes de la participación en el proceso de evaluación y el aprendizaje pensar evaluativamente" (Patton, 2003, p. 230). El quinto tipo de uso es el persuasivo o simbólico. (Alkin y Taut, 2002; Henry, 2003a, 2015; Leviton y Hughes, 1981; Weiss, 1998).

¹⁴ Véase: <https://www.coneval.org.mx/quienessomos/ComoNosMedimos/Paginas/Uso-de-la-informacion-del-CONEVAL.aspx>

¹⁵ 36 informes nuevos 2019-2022. Banco de evaluaciones de la Jefatura de Gabinete de Ministros.

¹⁶ 20 informes 2019-2022. Banco del Siempro.

como del proceso evaluativo.

El problema del uso de la información producida, de las recomendaciones de las evaluaciones y del propio proceso evaluativo y su influencia en la toma de decisiones es objeto de estudios desde larga data. Pese a ello, aún persisten brechas conceptuales y metodológicas basadas quizás en visiones simplistas y lineales del proceso de toma de decisiones. Son varios los autores que señalan sus complejidades y la influencia de la ideología, valores, experiencias, ambiciones personales, posiciones institucionales, entre otros, en mismo. Vedung (1997) exponía su reserva con respecto a la utilidad de la evaluación para la toma de decisiones. Esta visión idealizada del papel de la información evaluativa como exclusivo insumo para la decisión, es al menos ingenua, ya que desconoce otras informaciones que compiten en el proceso de toma de decisiones. De la mano con la bastante asumida relación causal racionalista que las evaluaciones se transforman en insumos para la misma y para la mejora social sobre la base del supuesto que proporcionan retroalimentación a los funcionarios públicos y a los responsables políticos (muchas veces considerados como actor único). Quizás también vale la pena pensar si no es necesario cuestionarse si el aporte de la evaluación a la toma de decisiones no está sobrevendido tal como se planteaban Smith y col. (1988). Considerando además que se pretenda influenciar a decisores de nivel político, rara vez se toma a los parlamentarios como partes interesadas de las evaluaciones, aunque, en varios casos se indique que las evaluaciones deben reportarse al Parlamento. Los usos en los procesos presupuestarios son considerados particularmente en Brasil y Colombia. Aunque, en este último país, el CONPES (2022) haya expuesto una utilización limitada. También, contribuyendo a esa utilización restringida, encontramos que las recomendaciones, en general, se formulan sobre la entidad evaluada para el nivel gerencial. Al mismo tiempo, tampoco pueden ser muy innovadoras dado que deben responder a lo solicitado en términos de referencia, ya que en la mayoría de los casos las evaluaciones son externas, reforzando el uso instrumental. Ello de la mano con lo que observamos sobre la participación de los distintos actores involucrados, que aunque reconocida como un componente fundamental para el aprendizaje, apropiación y uso de las evaluaciones permanece en el nivel de consulta (más allá de lo amplia que pueda ser) y no de debate público (Christie, 2003; Cousins, Whitemore, 1998; Garaway, 1995; Preskill y Caracelli, 1997).

Autores que estudiaron en particular la influencia de las evaluaciones de impacto en el proceso de decisiones y las barreras al uso señalaban que una de las precondiciones es su calidad (Balthasar, 2009; BID, 2017; Jacobzone, 2020, Goldberg Raifman y col., 2017, Jones y col., 2009; Weyrauch, Díaz Langou, 2011.). Muchas veces se da por sentada la rigurosidad de las evaluaciones y la honestidad profesional de los evaluadores particularmente en el caso de las externas siendo la bibliografía rica en explicaciones relacionadas con malas evaluaciones, los sesgos de los evaluadores, el mal uso, el no uso, entre otros. Esos puntos han sido también abordados en estándares, principios, criterios, etc., que proponen orientación para la acción en evaluativa. En el caso de los estándares de evaluación para América Latina y el Caribe elaborados por el Grupo de Trabajo de la ReLac, específicamente están considerados en las dimensiones Rigurosidad, Ética y Principios Jurídicos y Relevancia y utilidad (RELAC; 2021). Esto podría involucrar el supuesto que tales estándares son conocidos por evaluadores y usuarios. En la publicación de 2023

llamábamos la atención sobre este punto mencionado el trabajo del año 2019 del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas en el que advertían que, en sus evaluaciones, solo el 38% de los consultores externos tenían idea de las diferencias entre las normas y estándares de evaluación, el código de conducta para las evaluaciones y los lineamientos éticos para la evaluación de Grupo poniendo en duda su aplicación efectiva (Brissón, Mattalini, 2023; Naciones Unidas, 2019).

Otra mirada interesante nos aporta Højlund, (2015, 2014) sobre la institucionalización de sistemas y organismos nacionales de evaluación que tendría un efecto en el uso de la evaluación. Reglas y prácticas lo afectan de distintas maneras al establecer directrices que proveen una cierta estandarización y direccionalidad para el mismo, determinan niveles de responsabilidad formal y legal con los hallazgos y recomendaciones y definen la vinculación con el ámbito político. Considera que, aunque el sistema sea propicio al uso, la fuerte formalización y estandarización de las prácticas de evaluación permiten el uso de los hallazgos, pero impiden el uso del proceso. Esto lleva a continuar las indagaciones acerca, sobre contexto social y organizacional, los arreglos institucionales y la distancia evaluador-evaluado y tomador de decisión. (Balthasar, 2009, Contandriopoulos, 2013, Contandriopoulos y col., 2010; Furubo, 2006; Højlund, 2014; Levin, 1987, Shulha y Cousins; 1997).

Højlund (2014) plantea la despolitización de la evaluación de programas que limita en gran medida su uso al nivel de gestión de programas. Aspecto que también preocupa a Neirotti (2019) que lo asocia al enfoque tecnocrático que desconoce la dimensión política de las evaluaciones de las políticas públicas y la participación de múltiples autores. Y, con ...” una visión ideológica que se impone como a-valorativa” (Neirotti, 2019, pág. 29).

El limitado uso es reconocido fundamentalmente en relación con resultados y recomendaciones, con la preocupación que genera respecto a la legitimidad de la evaluación y a las capacidades institucionales.

Las dificultades mencionadas dejan claro que no existe un método indiscutible ni ningún criterio preciso para determinar el alcance de la utilización e influencia de las evaluaciones (Balthasar, 2009). Una acción que facilita un uso puede obstaculizar otro lo que nos remite a Patton (1985) que explicitaba que no era posible que haya un estándar que valore acción o entendimiento, cambiar o seguir haciendo lo mismo o, tomar decisiones para hacer algo sobre la decisión o de esperar. Es difícil conocer cuán común lo es y, si lo es más que el tradicional uso de las recomendaciones correctivas de las intervenciones. Las evaluaciones transcurren en contextos políticos y organizativos complejos, conformados por diferentes niveles de acción en los cuales existen distintas interacciones entre múltiples actores. El uso de la evaluación no es un proceso lineal y estático. Por otra parte, padece de las mismas complejidades que el uso del conocimiento, comprensiblemente más amplio. Burke-Jhonson (1998) propone su propio modelo de la utilización fundamentado en la revisión de los existentes desde 1978 (explicitados o no) y en la teoría de la complejidad que visibiliza un mundo intricado y múltiple de sistemas abiertos y dinámicos, relaciones no lineales (y lineales), principios de autoorganización, bucles de retroalimentación, perturbaciones, bifurcaciones, condiciones cambiantes, entre otras.

No hay dudas de que el uso del proceso evaluativo existe, pero aún es difícil conocer cuán común lo es y, si lo es más que la tradicional utilización para acciones correctivas de las intervenciones. Y, al decir de Neirotti (2019, pág. 30) “Las políticas son racimos de planes, programas y proyectos a través de los cuales se operativizan, y están todos relacionados entre sí”. Por otra parte, el uso de la evaluación no es un proceso lineal y estático. Sumado a que, un nuevo paradigma

en tensión con el tecnocrático requiere la incorporación de la perspectiva de derechos y de la consideración de la contribución de la evaluación a la democracia (Neirotti, 2015). Lo que complejiza no solo la tarea evaluativa, sino el análisis de uso e incidencia, tipologías, involucrados, niveles y momentos, entre otros.

Finalmente, mientras la evaluación se institucionaliza, el número de evaluaciones y la información disponible aumentan, el conocimiento sobre uso de los resultados, las recomendaciones y los procesos evaluativos y su influencia en la toma de decisiones continua presentando una visión borrosa y desafíos en la práctica requiriendo la persistencia del debate y la producción de conocimientos evaluativos orientados a potenciar la incidencia de las evaluaciones frente a problemas que requieren intervenciones cada vez más integrales y complejas.

ANEXO I. Referencias

- Alkin M., Coyle K. (1998) Thoughts on Evaluation Utilization, Misutilization and Non-Utilization. *Studies in Educational Evaluation*. Vol. 14, pp. 331-340. Great Britain.
- Alkin M., Taut, S. (2002) Unbundling evaluation use. *Journal Studies In Educational Evaluation*, 29(1). <https://escholarship.org/uc/item/2q69w6z6>
- Baltasar A. (2009) Institutional Design and Utilization of Evaluation A Contribution to a Theory of Evaluation Influence Based on Swiss Experience. *Evaluation Review* Volume 33 Number 3. June. 226-256. Recuperado de: <http://erx.sagepub.com>
- Banco Interamericano de Desarrollo, Oficina de Evaluación y Supervisión. (2017). *Las Evaluaciones de Impacto del BID: Producción, Uso e Influencia*. Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE). Octubre. New York, Washington. www.iadb.org/evaluacion
- Borrás S., Højlund S. (2015) Evaluation and policy learning: The learners' perspective. *Volume 54. Issue 1.* February. 99-120. <https://susanaborras.com/wp-content/uploads/2020/03/borras-hc3b8jlund-evaluation-learning-preprint.pdf>
- Brissón M.E., Mattalini ML. (2023) *Evaluación de políticas públicas y la Agenda 2030 en cinco países de Latinoamérica*. México, Costa Rica, Colombia, Brasil y Argentina. 2016-2019. Remedios de Escalada, Lanús. Ediciones de la UNLa.
- Brissón ME, Matalini ML. (2022). Informe de avance de la investigación de la Convocatoria Amílcar Herrera 2021. Usos e influencia de la evaluación de políticas públicas: comprender para mejorar y fortalecer su incidencia en la toma de decisiones de distinto nivel. No publicado.
- Burke Johnson R. (1998) Toward a theoretical model of evaluation utilization. *Evaluation and Program Planning*. 21. 93-10. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0149718997000487>
- Caracelli V. (2000) Evaluation Use at the Threshold of the Twenty-First Century. *New Directions for Evaluation*. No. 88. 99-111. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/229739867_Evaluation_Use_at_the_Threshold_of_the_Twenty-First_Century
- Carpinacci L, Martínez A. (2023) Avances y desafíos del uso y la incidencia de la evaluación en Argentina (2019-2022). Informe de resultados parciales de la investigación de la Convocatoria Amílcar Herrera 2021. Usos e influencia de la evaluación de políticas públicas: comprender para mejorar y fortalecer su incidencia en la toma de decisiones de distinto nivel. No publicado.
- Casa Civil a Presidência da República. (2022). Check-list do Relatório de Recomendações. Casa Civil da Presidência da República. Recuperado de: <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/cmap/quias-exemplos-e-manuais/check-list-relatorio-recomendacao.pdf>
- Casa Civil da Presidência da República. (Ed.). (2018b). *Avaliação de políticas públicas. Guia prático de análise ex post*. Volume 2. Brasília. Casa Civil da Presidência da República. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Recuperado de: https://www.gov.br/agricultura/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/publicacoes/avaliacao_de_politicas_publicas_expост.pdf
- Casa Civil da Presidência da República, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (Ed.). (2018^a). *Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex ante*. Volume 1. Brasília. Casa Civil da Presidência da República. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Recuperado de: https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/153743_analise-ex-ante_web_novo.pdf/view
- Christie C. (2003) What Guides Evaluation? A Study of How Evaluation Practice Maps onto Evaluation Theory. Recuperado de: https://wmich.edu/sites/default/files/attachments/u58/2015/What_Guides_Evaluation.pdf
- Christie C., Alkin M. (1999). Further Reflections on Evaluation Misutilization. *Studies in Educational Evaluation*. 25. 1-10. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191491X99000061>
- Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (2018) Res. 310. Lineamientos de monitoreo y evaluación. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. Recuperado de: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/310000-314999/312801/res310.pdf>

- Consejo Nacional de Evaluación de Políticas de Desarrollo Social (2022c) Mapa CONEVAL de Brechas de Evidencia. Nota técnica. México. CONEVAL. Recuperado de: https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/PP/Políticas/Impacto/Paginas/Mapa_Brechas_Evidencia.aspx
- Consejo Nacional de Evaluación de Políticas de Desarrollo Social (2022b) Manual de Usuario del Mapa CONEVAL de Brechas de Evidencia. México. CONEVAL. Recuperado de: https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/PP/Políticas/Impacto/Paginas/Mapa_Brechas_Evidencia.aspx
- Consejo Nacional de Evaluación de Políticas de Desarrollo Social (2022a) Guía para la elaboración y difusión de información: indicaciones para facilitar su uso en la toma de decisiones. México. CONEVAL. Recuperado de: https://www.coneval.org.mx/quienessomos/ComoNosMedimos/Documents/Guia_elaboracion_difusion_informacion.pdf
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2019b) Identificación y clasificación del uso de la información del CONEVAL para la mejora de la política de desarrollo social. México. CONEVAL. Recuperado de: https://www.coneval.org.mx/quienessomos/ComoNosMedimos/Documents/Uso_de_la_informacion_de_CONEVAL.pdf
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2019a). Marco normativo para la evaluación de la política, programas y acciones de desarrollo social en el ámbito federal en México. Ciudad de México. Coneval. Recuperado de: https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/NME/Documents/Marco_normativo_evaluacion.pdf
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de la Función Pública. (2011). Mecanismo para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de los informes y evaluaciones de los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal. México. Coneval. Recuperado de: https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/Mecanismo_2011.pdf
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2022) Fortalecimiento del uso y la Institucionalidad de las evaluaciones para la toma de decisiones en Colombia. Documento N° 4.083. Recuperado de: https://minciencias.gov.co/sites/default/files/ckeditor_files/4083.pdf
- Contandriopoulos D., Brousselle A. (2013). Evaluation models and evaluation use. *Evaluation* (Lond). January. 18(1). Págs. 61–77. Recuperado de: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3605074/>
- Contandriopoulos D., Lemire M., Denis J-L, Tremblay É. (2020) Knowledge exchange processes in organizations and policy arenas: a narrative systematic review of the literature. *Milbank Quarterly*. 88 (4). Págs. 444–83. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0009.2010.00608.x>
- Cousins J., Whitmore J. (1998) Framing Participatory Evaluation. *New Directions for Evaluation*. No. 80. Págs. 5-23. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/227754509_Making_sense_of_participatory_evaluation/links/5e70e587299bf15867b8c27c/download?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InNpZ251cCIsInBhZ2UiOiJwdWJsaWNhdGlvbiJ9fQ
- Departamento Nacional de Planeación (2024) Agenda de evaluaciones 2024. Bogotá, Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documents/Agenda%20Evaluaciones_2024_Aprobada_Septiembre.pdf
- Departamento Nacional de Planeación (2022) Manual de Evaluación de Políticas Públicas. Bogotá, Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de: Manual de evaluación de políticas públicas 2022 <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/SIG/M-GI-01%20Manual%20de%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Políticas%20P%C3%ABlicas.Pu.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación (2019) Guía metodológica para la construcción de Mapas de Brechas de Evidencia. Bogotá. Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documents/2_Guia_metodologica_para_la_construccion_de_Mapas_de_Evidencia.pdf

- Departamento Nacional de Planeación. (2018). Guía para el Seguimiento de Políticas Públicas. Bogotá, Colombia. Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas. Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_seguimiento_Politicas_Publicas.PDF
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). Guía metodológica para el seguimiento y la evaluación de Políticas Públicas. Bogotá, Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Cartilla%20Guia%20para%20Seguimiento%20y%20Evaluaci%C3%B3n%20Ago%2013.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2012). Guía para la Evaluación de Políticas Públicas. Serie de Guías Metodológicas Sinergia. Bogotá, Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de: <https://politicasydeporte.files.wordpress.com/2018/09/guc3ada-para-la-evaluac3b3n-de-pp.pdf>
- Forss K., Rebien C., Carlsson J. (2002) Process Use of Evaluations. Types of Use that Precede Lessons Learned and Feedback. Evaluation. Vol. 8 (1). Pág. 29-45. Recuperado de: [file:///C:/Users/mbrisson/Downloads/Process_Use_of_Evaluations_Types_of_Use_That_Precede%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/mbrisson/Downloads/Process_Use_of_Evaluations_Types_of_Use_That_Precede%20(1).pdf)
- Furubo J. (2006) Why evaluations sometimes can't be used – and why they shouldn't. In: Rist R, Stame N (eds). From Studies to Streams. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 147–65. Recuperado de: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781351518475_A31477139/preview-9781351518475_A31477139.pdf
- Garaway G. (1995) Participatory Evaluation. Studies in Educational Evaluation. Vol. 21, pp. 85-102. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0191491X9500007H>
- Goldberg Raifman J., Lam F., Madan Keller J., Radunsky A., Savedoff W. (2017). Evaluating Evaluations: Assessing the Quality of Aid Agency Evaluations in Global Health. Working Paper 461. Center for Global Development. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/319568401_Evaluating_Evaluations_Assessing_the_Quality_of_Aid_Agency_Evaluations_in_Global_Health/link/59d3d15ba6fdcc181ad94719/download?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InNpZ251cCIsInBhZ2UiOiJwdWJsaWNhdGlvbij9fQ
- Henry G., Mark M. (2015). Más allá de la utilización. La influencia de la evaluación sobre las actitudes y las acciones. En Maldonado C., Pérez Yarahuan G. (2015). Antología sobre evaluación. La construcción de una disciplina. CIDE – CLEAR, México D. F. Recuperado de: <https://www.eval.fr/wp-content/uploads/2018/07/S.1.2.-Antologi%CC%81a-sobre-evaluaci%C3%B3n-01-Weiss-M.Bustelo-03.11.2017.pdf>
- Henry G., Mark M. (2003b) Toward an Agenda for Research on Evaluation. New Directions for Evaluation. No. 97. Págs. 69-80. Recuperado de: https://wmich.edu/sites/default/files/attachments/u58/2015/Toward_an_Agenda_for_Research_on_Evaluaiton_0.pdf
- Henry G., Mark, M. (2003a). Beyond use: Understanding evaluation's influence on attitudes and actions. American Journal of Evaluation. No 24. 293-314. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1098214003000560>
- Højlund, S. (2015) : Evaluation Use in Evaluation Systems: The Case of the European Commission, PhD Series. N° 4.2015. Copenhagen Business School, Frederiksberg. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/10398/9117>
- Højlund, S. (2014) Evaluation use in evaluation systems – the case of the European Commission. Evaluation 20 (4), 428-446. Recuperado de: https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/58810711/Steven_H_jlund.pdf
- Independent Evaluation Office of UNDP. (2022). Proceedings from the Fifth International Conference on National Evaluation Capacities. Turin, Italia. UNDP. Recuperado de: <https://nec.undp.org/proceedings>
- Independent Evaluation Office of UNDP. (2019). Proceedings from the Fourth International Conference on National Evaluation Capacities. New York. UNDP. Recuperado de: http://web.undp.org/evaluation/documents/NEC/2019/NEC2019_proceedings.pdf

- Independent Evaluation Office UNDP. (2017). Proceedings from the National Evaluation Capacities Conference 2017. New York. UNDP. Recuperado de: <http://web.undp.org/evaluation/documents/NEC/2017/NEC2017.pdf>
- Independent Evaluation Office of UNDP. (2015). Proceedings from the Fourth International Conference on National Evaluation Capacities. New York. UNDP. Recuperado de: http://web.undp.org/evaluation/documents/NEC/2015/NEC2015_proceedings.pdf
- Independent Evaluation Office of UNDP. (2013). Proceedings from the Third International Conference on National Evaluation Capacities. Recuperado de: <http://web.undp.org/evaluation/documents/NEC/NEC-proceedings-2013.pdf>
- Independent Evaluation Office of UNDP. (2011). Proceedings from the second international conference on national evaluation capacities. Recuperado de: <http://web.undp.org/evaluation/documents/NEC/2011/NEC-2011Proceedings.pdf>
- Independent Evaluation Office of UNDP. (2009). Proceedings from the second international conference on national evaluation capacities. Recuperado de: <https://nec.undp.org/publications/national-evaluation-capacities-conference-nec-2009-proceedings>
- Jacobzone S. (2020) Institutionalization, quality and use of policy evaluation. What are the lessons from the international experience? Seminario della Ragioneria dello Stato, Ministero dell'Economia e delle Finanze, Rome 30 January 2020. PPT 31 diapos. Recuperado de: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/37ac67d2-en/index.html?itemId=/content/component/37ac67d2-en>
- Jefatura de Gabinete de Ministros (2023) Informe de Gestión 2023. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, Jefatura de Gabinete de Ministros. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ssfi_informe_de_gestion_2023.pdf.
- Jones, N.; Jones, H.; Steer, L.; Datta, A. (2009) Improving impact evaluation production and use. London. ODI. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/260386862_Improving_Impact_Evaluation_Production_and_Use
- Kirkhart K. (2000). Reconceptualizing Evaluation Use: An Integrated Theory of Influence. New Directions for Evaluation. No. 88. Págs. 1:23. Winter. Jossey-Bass Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ev.1188>
- Leviton, L. C., Hughes, E. (1981). Research on the utilization of evaluations: A Review and Synthesis. Evaluation Review. Vol. 5. N 4. Págs. 525-548. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0193841X8100500405>
- Mark, M., Henry, G. (2004). The mechanisms and outcomes of evaluation influence. Evaluation. Volumen 10. Págs. 35-57. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/252757095_The_Mechanisms_and_Outcomes_of_Evaluation_Influence
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2023) Guía para la elaboración de políticas públicas. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. 2ª ed. San José, Costa Rica. Recuperado de: https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/231488/mod_resource/content/1/Gu%C3%ADa%20elaboraci%C3%B3n%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas.pdf
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2021c). Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica en el sector público en Costa Rica. Recuperado en: <http://observatorioplanificacion.cepal.org/es/node/1446>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2021b). Guía para el seguimiento de intervenciones públicas. Recuperado de: <https://mideplan.go.cr/herramientas-metodologicas-para-el-seguimiento>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2021a) Metodología para elaborar el Plan Nacional Sectorial. San José, Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Recuperado de: <file:///C:/Users/mbrisson/Downloads/METODOLOG%C3%8DA%20PLAN%20NACIONAL%20SECTORIAL.pdf>

- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2018c). Guía del uso de la evaluación: orientaciones para la implementación y seguimiento a recomendaciones. San José, Costa Rica. Mideplan. Recuperado de: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/DDVZ114kTjCsTAXihi5Kw>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2018b). Metodología Agenda Nacional de Evaluación 2019-2022. San José, Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Recuperado de: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/KgHjkGABTQyDal4GefLYbA>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2018a). Política Nacional de Evaluación 2018-2030. San José, Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Recuperado de: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Ymx1WmMJTOWe9YyjyeCHKQ>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2017c). Guía de Informes de Evaluación. Orientaciones para su elaboración: estructura y contenido. San José, Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Recuperado de: <file:///C:/Users/mbrisson/Downloads/DOCPLAN-03132.pdf>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2017b). Guía de términos de referencia. Orientaciones para su elaboración: estructura y contenido. San José, Costa Rica. Mideplan. Recuperado de: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/DVyxtc0OR3a0T6E2QbfQww>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2017a). Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas. Gestión de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación 2017. San José, Costa Rica. Mideplan. Recuperado de: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/methodology/Manual%20de%20Evaluacio%CC%81n%20para%20Intervenciones%20Pu%CC%81blicas.pdf>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2016). Guía para la elaboración de políticas públicas. San José, Costa Rica. Mideplan. Recuperado de: https://www.inder.go.cr/acerca_del_inder/politicas_publicas/
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2014). Metodología para la Agenda Nacional de Evaluación del PND 2015-2018. San José, Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Recuperado de: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/fwx-3IW0RkWHNZCH8vetHg>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2012) Guía metodológica para el Seguimiento y la Evaluación a Políticas Públicas. San José, Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
- Neirotti N. (2019) Los desafíos de la evaluación para el fortalecimiento de la democracia. En: Neirotti N. (Compilador), Mattalini M., Carpinacci L. (Eds) (2019). Evaluación y Toma de decisiones. la ed. Remedios de Escalada. De la UNLa. Universidad Nacional de Lanús. Págs. 23-56.
- Neirotti, N. (2015) Hacia un nuevo paradigma de evaluación de políticas pública. En: Neirotti, N. (Comp.). La evaluación de las políticas públicas: reflexiones y experiencias en el escenario actual de transformaciones del Estado. Remedios de Escalada. De la UNLa. Universidad Nacional de Lanús. Págs. 14-35.
- OCDE. (2018). Encuesta sobre evaluación de políticas. París. OECD Publishing.
- OECD (2020) Improving Governance with Policy Evaluation: Lessons From Country Experiences. OECD Public Governance Reviews. Paris. OECD Publishing. Recuperado de: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/06/improving-governance-with-policy-evaluation_040f9225/89b1577d-en.pdf
- OECD (2019b). Government at a Glance 2019. Paris. OECD Publishing. Recuperado de: <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>
- OECD. (2019a). Institutionalization, quality and use of policy evaluation. Final Agenda 12-13 September 2019. Final Annotated Agenda. Expert group meeting. OECD Headquarters. Paris. La Mulette.
- Patton, M.Q. (2003). Qualitative Research and Evaluation Methods. Sage Publications, Thousand Oaks. Recuperado de: <https://aulasvirtuales.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/02/qualitative-research-evaluation-methods-by-michael-patton.pdf>
- Patton, M.Q. (1998). Discovering Process Use. Evaluation. Vo. 4 (2). Págs. 225–33. Recuperado de: <https://static1.squarespace.com/static/564a0e36e4b0773edf868712/t/6174b89f231d0f08665e>

- Patton M.Q. (1997) Utilization-focused evaluation: The new century text. 4th ed.. Thousand Oaks, Canada. Sage Publications. Recuperado de: https://archive.org/details/utilizationfocus0000patt_04ed/page/n5/mode/2up
- Patton, MQ. (1985). Six honest serving men for evaluation. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association. Chicago. Recuperado de: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED261095.pdf>
- Poder Ejecutivo Nacional, Argentina. (2018). Decreto PEN N° 292/2018. Argentina. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-292-2018-308653>
- Presidência da República, Brasil (2019) Decreto N° 9.834. 12 de junio 2019. Institui o Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas. Por la cual se establece el Consejo Asesor de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9834.htm
- Presidência da República, Brasil. (2017). Decreto N° 9.203. 23 novembro 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília. Diário Oficial da União. Recuperado de: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9203-22-novembro-2017-785782-publicacaooriginal-154277-pe.html>
- Presidencia de la República, Colombia. (2017). Decreto N° 2.189. modifica la estructura del Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=84945>
- Presidencia de la República, Colombia. (2015). Decreto N° 1.082. Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector administrativo de Planeación Nacional. Recuperado de: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=77653
- Presidencia de la República, Colombia (2014) Decreto N° 1.290. Reglamenta el Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados Sinergia. Boletín Oficial. Recuperado de: <https://faolex.fao.org/docs/pdf/col137193.pdf>
- Presidencia de la Nación, México. (2005) Decreto N° 1.814. Regula el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Boletín Oficial. Recuperado de: <http://ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/APC/SEDESOL/Decretos/24082005.pdf>
- Preskill H, Torres R. (2000) The Learning Dimension of Evaluation Use. New Directions for Evaluation. No. 88. Págs. 25-37. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/229747061_The_learning_dimension_of_evaluation_use
- Preskill H., Caracelli V. (1997) Current and Developing Conceptions of Use: Evaluation Use TIG Survey Results. Evaluation Practice. Vol. 18. N°. 3. Págs. 209-225. Recuperado de: https://www.academia.edu/47658496/Current_and_Developing_Conceptions_of_Use_Evaluation_Use_TIG_Survey_Results
- Preskill, H., Zuckerman B., Matthews B. (2003) An Exploratory Study of Process Use: Findings and Implications for Future Research. The American Journal of Evaluation. Volume 24. Issue 4. Winter 2003. Págs. 423-442. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1098214003000778>
- RELAC (2021) Estándares de Evaluación para América Latina y el Caribe. 2a ed revisada. Libro digital. RELAC. Recuperado de: https://www.deval.org/fileadmin/Redaktion/PDF/05-Publikationen/Externe_Publikationen/2021_Evaluation_Standards_for_Latin_America_and_the_Caribbean/Estandares_de_Evaluacion_para_America_Latina_y_el_Caribe_Edicion_2021.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Función Pública y Consejo Nacional de Evaluación de la Política del Desarrollo Social (2007) Lineamientos generales para la evaluación de los programas federales de la Administración Publica Federal. México. Diario Oficial. Recuperado de: <https://www.gob.mx/shcp/documentos/lineamientos-generales-para-la-evaluacion-de-los-programas-federales-de-la-administracion-publica-federal-74200>
- Shulha L., Cousins J. (1997) Evaluation Use: Theory, Research, and Practice Since 1986. Evaluation Practice. Vol. 18. No. 3. Págs. 195-208. Recuperado de: https://wmich.edu/sites/default/files/attachments/u58/2015/Evaluation_Use_Theory_Research_and_Practice.pdf

- Smith, M., McLaughlin J., Weber L., Covert R., Ingle R. (Eds.). (1988) Evaluation Utilization Revisited. New Directions for Program Evaluation. N° 39. Págs. 7-19.
- United Nations Evaluation Group. (2019). Mapping & Review of Evaluation Ethics. Final Report. New York. UNEG. Recuperado de: <http://www.unevaluation.org/document/detail/2689>
- Vedung, E. (1997) Public Policy and Program Evaluation. Págs. 209-245. Recuperado: https://www.researchgate.net/publication/258261302_Public_Policy_and_Program_Evaluation/link/5a8f1c95a6fdccecffffd7b2/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19
- Weiss, C.H. (1998). Have we learned anything new about the use of evaluation? The American Journal of Evaluation. Vol. 19 (1). Págs. 21-33. Recuperado de: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED155117.pdf#page=30>
- Weiss, C. H. (1979). The Many Meanings of Research Utilization. Public Administration Review. Vol. 39, No. 5 (Sep. - Oct., 1979), pp. 426-431. Recuperado de: https://sites.ualberta.ca/~dcl3/KT/Public%20Administration%20Review_Weiss_The%20many%20meanings%20of%20research_1979.pdf
- Weyrauch V., Díaz Langou G. (2011) Sound expectations: from impact evaluations to policy change. Working Paper 12. International Initiative for Impact Evaluation. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/228948926_Sound_Expectations_From_Impact_Evaluations_to_Policy_Change