



Subsecretaría
de la Gestión Pública
Secretaría General
de la Gobernación

Gobierno de la Provincia
de Buenos Aires

Eje 1 El Estado como proyecto político-social y como organización

1.1. La planificación estatal con enfoque estratégico

**PLAN
TRIENAL
GESTIÓN
PÚBLICA
2004 / 2007**

Criterios Generales para el desarrollo de Sistemas de Evaluación de la Gestión Pública

La Plata, setiembre de 2005

AUTORIDADES

Gobernador de la Provincia de Buenos Aires
Felipe SOLÁ

Vicegobernadora de la Provincia de Buenos Aires
Graciela GIANNETASIO

Secretario General de la Gobernación
Ricardo BOZZANI

Subsecretario de Gestión Tecnológica y Administrativa
Luis DENIRO

Subsecretaria Legal, Técnica y de Asuntos Legislativos
María LÓPEZ OUTEDA

Secretario Ejecutivo de la Agencia de
Cooperación y Relaciones Internacionales
Gustavo ÁLVAREZ

Subsecretaria de la Gestión Pública
Claudia BERNAZZA

Directora Provincial de la Gestión Pública
Patricia RODRIGO

Secretario Ejecutivo del
Instituto Provincial de la Administración Pública
Carlos CIAPPINA

Responsable Ejecutivo Unidad de Coordinación
de Programas de Innovación
Gustavo LONGO

Sumario

Presentación	4
Introducción	4
Momentos para el diseño y la aplicación de sistemas de evaluación	4
1- Identificación y/o consolidación del plan de gestión. Análisis y ampliación del diagnóstico inicial.	5
2- Construcción y/o consolidación del sistema de indicadores de gestión. Selección de los indicadores estratégicos.	6
3- Elección de modalidades y metodologías para medir los indicadores.	9
4. Integración del sistema a los sistemas de control legal de la provincia de Buenos Aires.	11
5. Determinación de los momentos de evaluación: diagnóstico, proceso, resultados e impacto. Elaboración de registros e informes acompañantes.	14
6- Selección y aplicación de estrategias de comunicación de los resultados.	16
Ejemplo de selección de estrategias para la construcción y análisis de la información	17

Presentación

Este documento tiene como finalidad desarrollar los aspectos prioritarios para diseñar **sistemas de evaluación de la gestión pública en la Provincia de Buenos Aires**.

Las premisas, criterios de actuación y definiciones conceptuales generales sobre la evaluación de la gestión pública - que constituyen el capítulo introductorio de esta guía - pueden consultarse en el **Documento 4 del Plan Trienal de la Gestión Pública: Hacia una gestión estratégica: Planificación y evaluación en el ámbito provincial**.

Introducción

Definimos a la evaluación como una práctica política y técnica de construcción, análisis y comunicación de información útil para mejorar aspectos de definición e implementación de políticas públicas. **La evaluación en sí misma es un proceso de aprendizaje sobre el gobierno y la gestión** que surge de una reflexión crítica sobre los aciertos y errores cometidos, lo que permite corregir o redefinir rumbos de acción. Esta reflexión supone una mirada abarcativa de todos los aspectos de la acción gubernamental –**enfoque político integral**- y la convocatoria a todos los sectores políticos, institucionales y sociales involucrados en la gestión para exponer sus puntos de vista sobre lo actuado–**enfoque estratégico - participativo**-.

Este documento adquiere sentido para los equipos que – en diferentes niveles de gestión - cuenten con un plan institucional, de gestión o de gobierno, ya que este plan es el que orienta la evaluación a través de los indicadores que se postulan en él. Por este motivo, sugerimos la lectura de esta guía para evaluar la gestión pública sólo con posterioridad a la lectura del anexo sobre cómo planificar en la Provincia de Buenos Aires.

Momentos para el diseño y la aplicación de sistemas de evaluación

La guía está organizada siguiendo **los seis momentos** que deberán recorrerse a la hora de diseñar y aplicar sistemas de evaluación:

- 1- IDENTIFICACIÓN Y/O CONSOLIDACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN. ANÁLISIS Y AMPLIACIÓN DEL DIAGNÓSTICO INICIAL.
- 2- CONSTRUCCIÓN Y/O CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN. SELECCIÓN DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS.
- 3- ELECCIÓN DE LAS METODOLOGÍAS PARA MEDIR LOS INDICADORES.
- 4- INTEGRACIÓN DEL SISTEMA A LOS SISTEMAS DE CONTROL LEGAL DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES.
- 5- DETERMINACIÓN DE LOS MOMENTOS DE EVALUACIÓN: DIAGNÓSTICO, PROCESO, RESULTADOS E IMPACTO. ELABORACIÓN DE REGISTROS E INFORMES CONCOMITANTES.
- 6- SELECCIÓN Y APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS.

1. IDENTIFICACIÓN Y/O CONSOLIDACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN. ANÁLISIS Y AMPLIACIÓN DEL DIAGNÓSTICO INICIAL.

En primer lugar será necesario contar con un **Plan de Gestión**¹, como insumo para la construcción del sistema de evaluación y la delimitación de sus alcances. En el caso de no contar con un documento que dé cuenta de este plan, se asumirá como tal el marco legal que da origen a la institución o unidad ejecutora (carta orgánica, decreto de creación, decreto de desagregación estructural, acto administrativo aprobatorio de la unidad ejecutora o del plan) y/o cualquier otro documento que dé cuenta de la misión grupal o institucional, aún cuando pueda tratarse de cartillas o declaraciones periodísticas que asumiremos como “fuentes secundarias” del plan².

Más allá de la metodología utilizada para elaborarlo, seguramente el plan de gestión presentará objetivos estratégicos, así como con programas, proyectos y actividades que postularán objetivos cada vez más operativos a cumplir. El sistema de evaluación se construirá con el propósito de corroborar que los objetivos definidos en cada nivel del plan sean cumplidos, destacando los resultados alcanzados por la organización y los aprendizajes obtenidos.

La evaluación partirá del informe de diagnóstico o análisis situacional contenido en el plan. Esa primera descripción de la realidad que la institución tuvo capacidad y posibilidad de hacer al momento de planificar, es la que define, *a priori*, la **situación inicial**.

Si el diagnóstico contenido en el plan fuera incompleto, se puede decidir su profundización a través de diferentes estrategias de evaluación diagnóstica (ver punto 3). En cualquier caso, debe preverse que los diagnósticos sean permanentes en virtud de que las realidades sobre las que se opera son cambiantes.

¹ A los fines de esta guía, se utilizará “plan de gestión” como concepto genérico.

Ver las distinciones entre plan de gobierno, plan de gestión, plan institucional, programas y proyectos en el cuerpo principal del Documento 4: “*Hacia una Gestión estratégica: Planificación y Evaluación en la provincia de Buenos Aires*”. Premisas, conceptos y modelos, Pág. 8.

² El presente documento referirá genéricamente a planes, sin perjuicio de que sus orientaciones puedan aplicarse a niveles desagregados del plan (programas, proyectos, líneas de acción).

2- CONSTRUCCIÓN Y/O CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN. SELECCIÓN DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS.

A fin de sistematizar la evaluación e incorporarla a la cultura estatal, proponemos la consolidación, en las unidades o instituciones, de **sistemas de indicadores de gestión**, esto es, un conjunto integrado y coherente de **indicadores claves** que logren dar cuenta de los **logros alcanzados** en la ejecución de las políticas. En el caso de las **políticas de alto impacto**, esto es, aquellas que se tornan prioritarias y constituyen la agenda del gobernante en cada momento, los indicadores utilizados, a los que consideraremos **indicadores estratégicos**, se sumarán a un **Tablero de control** agregado en el nivel jerárquico superior.

El objetivo es que los organismos puedan dar cuenta en cada momento del avance real de los proyectos, construyendo los indicadores más apropiados de acuerdo a la política pública en cuestión. Con este insumo, un **Tablero de control provincial** permitirá a los gobernantes conocer el proceso, los resultados y el impacto de sus políticas, y la ciudadanía contar con datos reales de gestión en términos de resultados.

Qué es un indicador

Un **indicador** es una herramienta que *transforma datos contenidos en registros en información cualitativa o cuantitativa significativa del grado de cumplimiento de un objetivo de gestión previamente establecido*. Los indicadores son la manera en que “vemos” lo que está pasando. Si están bien contruidos, los indicadores presentan de una manera mensurable, o al menos de una manera recopilable, los procesos, resultados e impactos de las acciones político - institucionales.

Los indicadores son un elemento central en el proceso de evaluación, por cuanto su finalidad es mostrar aspectos relevantes así como similitudes y diferencias entre el escenario que se observa y el que se quiere lograr (objetivos).

Desde esta perspectiva, la construcción de indicadores se convierte en un factor de relevancia dentro de las instituciones y en los equipos de gestión programática, ya que contribuyen a desarrollar una cultura orientada a los resultados, proporcionan una visión sintética de la evolución de la gestión político institucional y orientan las decisiones.

Los indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos. Los **indicadores cuantitativos** son una expresión que presentan datos numéricos en el marco de sistemas de medición preseleccionados. Los **indicadores cualitativos** son una descripción de procesos, resultados, impactos, comportamientos y actitudes. Cada uno de ellos supone metodologías diferentes para su obtención. Los sistemas de evaluación pueden optar por metodologías cuantitativas, cualitativas o ambas (metodologías cuanti-cualitativas) a la hora de relevar información. La opción metodológica es una decisión técnico institucional que depende de diversos factores tales como la cultura de la organización, la formación y experiencia del equipo evaluador o el tipo de realidad a evaluar. En cualquier caso, debe existir un amplio consenso entre quienes van a evaluar acerca de la validez de los indicadores elegidos, por lo que su elección supone también un ámbito participativo.

Sin perjuicio de lo expresado anteriormente, es deseable y conveniente optar por aquellos indicadores de uso frecuente en cada materia, a fin de hacer comparable la información obtenida por el equipo o la institución con la información obtenida o presentada por otras instituciones o ámbitos académicos, sin perjuicio de que en muchos casos debe optarse por metodologías y/o indicadores modificados o diferentes por cuanto la realidad bajo estudio y/o el plan implementado así lo amerita.

Un objetivo puede necesitar más de un indicador para relevar su cumplimiento. Del mismo modo, un solo indicador puede dar cuenta de más de un objetivo. En cualquier

caso, se recomienda reducir al máximo posible el número de indicadores, ya que **el sistema de evaluación no debe convertirse en una pesada carga institucional** que demande mucho tiempo a quienes obtienen, registran, procesan o analizan datos. Este problema suele traer aparejado el **abandono de la práctica de evaluación**, la que queda reducida al **mero cumplimiento de los controles que el marco legal impone**.

Requisitos que debe cumplir un indicador

Pertinencia y relevancia: deben medir los aspectos más significativos de la realidad abordada, es decir, aquellos que sufrirán las mayores transformaciones a partir de la ejecución del plan, programa o proyecto de gestión.

Unicidad: deberían medir un solo aspecto. En el sistema de indicadores, cada indicador suma un aspecto específico que, sumado a los otros, da cuenta de la realidad bajo análisis.

Consistencia: presentar los mismos valores cuando diferentes personas realizan mediciones con los mismos procedimientos.

Claridad: de fácil lectura e interpretación por parte de los actores involucrados en la materia evaluada.

Accesibilidad: basados en datos fácilmente disponibles y a un coste aceptable.

Replicabilidad: posibles de ser tomados en distinto espacio y tiempo.

Tipos de indicadores

Según el momento del plan, los indicadores pueden ser de inicio o diagnósticos, de proceso o de resultado. En este último caso, podemos distinguir:

De producto:

Realizan la medición de los resultados concretos en la ejecución de políticas o proyectos evaluados en cantidad y calidad. Ejemplos: número de rutas habilitadas; número de personas capacitadas.

De efecto:

Miden las consecuencias de las acciones realizadas en la población destinataria. Están relacionados con las contribuciones del proyecto a resolver directamente problemas y necesidades de la población. Se diferencian de los indicadores de impacto en que pueden tener un menor grado de permanencia y su presencia por sí sola no garantiza cambios importantes en la tendencia histórica. Ejemplo: número de personas capacitadas y colocadas en el mercado laboral. En un programa de contacto de desempleados y empresas para reducir el desempleo, cuyo producto es entrevistas gestionadas, el indicador de efecto es: número de desocupados que consiguieron trabajo por el programa.

De impacto:

Miden la consecuencia de los efectos de un proyecto o política en la comunidad. Su carácter es de mayor permanencia y su presencia evidencia cambios importantes en la tendencia histórica. Están relacionados con las contribuciones de los proyectos y programas al cumplimiento de las políticas,

misión u objetivo superior de la institución y /o del grupo. Ejemplos: Disminución de la evasión fiscal, Incremento de la recaudación de impuestos, Aumento del ingreso de las personas incorporadas a un programa de reconversión, Reducción en la tasa de desempleo del municipio.

Asimismo, los indicadores de resultados se dividen en indicadores de **eficacia, eficiencia y pertinencia**.

Indicadores de eficacia

Se considera eficacia el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, a través de los productos o resultados obtenidos, sin referencia alguna al costo de consecución de los mismos.

Indicadores de eficiencia

La eficiencia refiere a la relación entre el resultado obtenido y los recursos empleados. Este tipo de indicadores permite establecer si la relación entre la producción física del bien o servicio y los insumos utilizados para alcanzarlo es la más recomendable en términos de costos económicos, sociales y ambientales.

Indicadores de pertinencia

Este tipo de indicadores pueden denominarse también como indicadores de calidad, pero creemos que la palabra pertinencia es más abarcativa. Los indicadores de pertinencia debieran medir y / o valorar los siguientes atributos:

- a. **Oportunidad:** ¿el resultado se obtuvo en el momento más indicado en relación con la situación social y económica del grupo objetivo? ¿tuvo en cuenta aspectos culturales y de aceptación social?
- b. **Inclusión:** ¿ha podido incluirse o abarcarse a todos los destinatarios previstos por el programa?
- c. **Equidad:** ¿han tenido la misma posibilidad de acceso a los bienes o servicios todos los grupos implicados?
- d. **Calidad:** ¿se ha llevado a cabo el plan de la mejor manera posible, esto es, con las modalidades, metodologías y técnicas más recomendadas y al mismo tiempo disponibles y aceptadas por la comunidad destinataria?

3- ELECCIÓN DE MODALIDADES Y METODOLOGÍAS PARA MEDIR LOS INDICADORES.

Para construir, procesar y analizar información de gestión en un sistema de evaluación deben adoptarse encuadres metodológicos rigurosos y aplicarse técnicas apropiadas. Estas metodologías y técnicas deben lograr que la información cumpla con los siguientes requisitos:

- 1- **Validez:** una información válida es aquella que permite conocer aquello que se pretende, se encuadra en el plan de acción, refiere a sus objetivos y expone aspectos significativos de los resultados obtenidos en el marco de dicho plan. Se obtiene de indicadores relevantes y pertinentes.
- 2- **Confiabilidad:** una información confiable es aquella que no se modifica en sus valores cuando se realiza un nuevo relevamiento o cuando el relevamiento lo realizan diferentes personas. Se obtiene de indicadores consistentes.

Existe un problema, compartido por todas las ciencias y sobre el que no profundizaremos en esta guía, relacionado con el lugar que ocupa la subjetividad al momento de seleccionar, organizar y presentar la información. Al respecto, se han diseñado diferentes estrategias que ayudan a disminuir la incidencia de la subjetividad individual³:

- La **intersubjetividad:** está en la base del enfoque participativo y supone la conformación de equipos multidisciplinarios⁴ para el diseño del sistema de evaluación así como la incorporación de diferentes actores en distintos momentos del proceso de evaluación, lo que da lugar a diferentes miradas y apreciaciones.
- La **triangulación** de la información: utilizando diferentes técnicas y fuentes para evaluar los mismos fenómenos.⁵

Sería inapropiado presentar en este documento la diversidad de técnicas existentes. Debe tenerse en cuenta además que existen una infinidad de trabajos sobre metodología de la investigación en ciencias sociales que bien pueden aplicarse a la evaluación de la gestión pública. De todas maneras, incluimos a continuación un listado – no exhaustivo – de las técnicas más utilizadas⁶:

- Análisis de información cuantitativa
- Análisis de información cualitativa (análisis de discurso, entre otras)
- Realización de informes pautados
- Observación en terreno (participante/ no participante)
- Entrevistas individuales (en todas sus variantes)

³ Si bien la objetividad absoluta no existe en las ciencias, pero esto no impide procurar el rigor.

⁴ Los equipos multidisciplinarios no hacen referencia solamente a disciplinas “académicas”. Los saberes populares, los saberes sociales históricamente postergados, también deben estar presentes en los equipos de evaluación. La opinión de los vecinos en temas de seguridad, la opinión de enfermeras, pacientes y sanadores en los planes de salud, la opinión de líderes sociales, revelan un saber postergado por la academia que las políticas públicas no pueden desconocer en un proyecto de gobierno que tiene como mandato incluir a todos y fortalecer una cultura propia.

⁵ NIRENBERG, BRAWERMAN Y RUIZ (2000) “Evaluar para la transformación” Paidós. Tramas Sociales. Buenos Aires.

⁶ NIRENBERG, BRAWERMAN Y RUIZ *op. cit.*

- Entrevistas grupales
- Juicios de expertos
- Apreciaciones de grupos de evaluadores
- Reuniones de evaluación, que pueden tomar la forma de talleres con los actores involucrados para la aplicación de encuestas, la presentación y confrontación de puntos de vista, el análisis de los vínculos y coordinaciones de la organización, el análisis de procesos decisorios, etc.
- Encuestas
- Estudios con grupos de control

Vale aclarar que los instrumentos no son apropiados o inapropiados en sí mismos. La calidad y pertinencia de su aplicación depende de las capacidades institucionales, grupales e individuales para abordar los procesos de elección, construcción y aplicación de un instrumento. En todos los casos, debe tenerse en cuenta que dichos instrumentos den cuenta de **tres tipos de evaluación**:

- **Autoevaluación o evaluación interna:** la opinión de los propios integrantes y destinatarios del plan.
- **Evaluación externa:** aquella que realizan una o más organizaciones o grupos especializados o conocedores de la temática pero sin participación en la ejecución del plan o programa.
- **Evaluación social:** es aquella que realizan los grupos políticos y sociales y la ciudadanía en general. Debe tenerse en cuenta que cualquier política pública impacta -directa o indirectamente- en todos los ciudadanos.

Asimismo, deberá tenerse en cuenta los **aspectos a evaluar**:

- **Evaluación técnica:** revisión de las metodologías, técnicas y materiales utilizados. Revisión de su calidad, pertinencia, disponibilidad y aceptación en el marco de los valores y códigos sociales. Análisis de las capacidades grupales e institucionales.
- **Evaluación administrativa:** análisis de los procesos, registros y flujos de trabajo diseñados para llevar adelante la política, el plan o programa.
- **Evaluación económica-financiera:** relación costo - beneficio. Incidencia presupuestaria. Flujo financiero previsto.
- **Evaluación política:** oportunidad de las decisiones tomadas en el marco del plan o programa. Viabilidad. Ventajas y nuevos problemas que supone cada decisión.
- **Evaluación social:** aceptación social de la política. Impacto social. Consecuencias no previstas.

Cuando hablamos de evaluación con enfoque político integral, hacemos referencia a metodologías que abarcan todos estos aspectos.

4- INTEGRACIÓN DEL SISTEMA A LOS SISTEMAS DE CONTROL LEGAL DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES.

El actual sistema de control de la gestión pública bonaerense consta de distintos órganos que han sido creados por la Constitución de la Provincia de Buenos Aires, o por ley según el caso. El control se materializa a través del Asesor General de Gobierno, el Contador General de la Provincia, el Fiscal de Estado y el Honorable Tribunal de Cuentas.

ASESORÍA GENERAL DE GOBIERNO

Marco normativo

Ley 8.019 con modif. Dto. Ley 9.799/81.

Función

Asesoramiento jurídico del Poder Ejecutivo y de todos los organismos que integran la Administración Pública.

Competencia

- Asesora y dictamina sobre la interpretación de las normas jurídicas y su correcta aplicación y sobre la constitucionalidad de los proyectos de leyes que propicie el Poder Ejecutivo.
- Propone al Poder Ejecutivo las observaciones que desde el punto de vista jurídico, estime convenientes respecto de las leyes remitidas por el Poder legislativo para su promulgación.
- Realiza estudios de investigación tendientes al mejoramiento de las leyes y reglamentaciones que rigen a la administración.
- Conviene con los entes públicos no incluidos en la ley de creación, la prestación de asesoramiento jurídico.

Tipo de control

El control que realiza la Asesoría General de Gobierno, se puede caracterizar como un control **operativo**, de tipo **preventivo** –en virtud del momento en que se realiza-, **interno**, por cuanto lo realiza un órgano del propio Poder Ejecutivo, y **normativo**, porque tiene como objetivo custodiar el cumplimiento de las normas a la hora de emitir actos administrativos respaldatorios de las decisiones de gobierno.

CONTADURIA GENERAL DE LA PROVINCIA

Marco normativo

Dto. Ley. 8.827/77 y modif. Ley 9.942/83.

Función

Control interno, registro e información de la gestión económica y financiera de la hacienda pública provincial. Control de gestión de todo funcionario público, empleado, persona o entidad que por cualquier carácter tome intervención en la Administración y/o gestión de bienes, valores, fondos públicos de la Provincia.

Competencia

- Controlar el desenvolvimiento general de la hacienda pública en los organismos administrativos de los poderes Legislativos, Ejecutivo y Judicial.
- Efectuar tareas de control preventivo, simultáneo o posterior en la Administración provincial, mediante los procedimientos usuales de auditoría e inspección.
- Actos de observación: atribución del Contador General de formular una observación en todo acto administrativo que importe violación a las disposiciones en vigencia, de acuerdo con lo que dispone la ley de contabilidad y la ley de creación de la Contaduría General.

Tipo de Control

El control que realiza la Contaduría General de la Provincia se puede caracterizar como control **operativo**. Por el momento en que se realiza es **concomitante** (observa procesos), por la relación con la organización es **interno**; en cuanto a su alcance es **patrimonial** y **presupuestario**.

FISCALIA DE ESTADO

Marco Normativo

Dto. Ley 7.543/69 y modif.

Función

El Fiscal de Estado representa al Estado Provincial en todo juicio en que se controviertan sus intereses.

Competencia

El Poder Ejecutivo y los entes autárquicos sólo podrán decidir los expedientes en que pudieran resultar afectados los intereses patrimoniales de la Provincia con el previo informe de la Contaduría General de la Provincia, el dictamen del Asesor General de Gobierno, y vista del Fiscal de Estado. Ejemplos más comunes: proyectos de contratos, otorgamiento de jubilaciones, recursos contra actos administrativos por cuya formación se haya requerido vista al Fiscal.

Tipo de Control

El control que realiza la Fiscalía de Estado es de tipo operativo, por el momento en que se realiza es preventivo, por la relación con la organización es externo; en cuanto a su alcance es normativo.

HONORABLE TRIBUNAL DE CUENTAS

Marco Normativo

Ley 10.869

Función

Órgano de control administrativo con funciones jurisdiccionales y potestad de pedir informes a cualquier organismo

Competencia

- Examinar los libros de contabilidad y la documentación existente en las dependencias públicas provinciales o comunales o en aquellos entes que de cualquier forma perciban, administren fondos o bienes fiscales.
- Inspeccionar las mencionadas dependencias públicas a fin de realizar arquezos de caja, efectuar la comprobación sumaria de hechos cometidos en la inversión de los fondos públicos, celebrar convenios con organismos similares
- Facultad o potestad disciplinaria contra cualquier organización o persona que obstruya sus actos.
- Aprobar o desaprobado las cuentas rendidas. En relación con esta competencia, cabe consignar que las cuentas provinciales y las municipales tienen un procedimiento diferente. A fin de atender las cuentas municipales, se han creado diecisiete delegaciones. Las Delegaciones tienen por objetivo:
 - Estudiar y dictaminar sobre la ejecución del presupuesto
 - Realizar arquezos y auditoria.
 - Evacuar consultas que se formulen por parte de las autoridades municipales e informar al Tribunal respecto de sus acciones.

Tipo de Control

El control que realiza el Tribunal de Cuentas es de tipo **operativo**, por el momento en que se realiza es **posterior**, por la relación con la organización es **externo**; en cuanto a su alcance es **normativo**, **patrimonial** y **presupuestario**.

Puede observarse, en todos los casos, que la legislación vigente no contempla controles a la agenda estratégica y programática. Por el momento, en este campo, se responde por la ejecución presupuestaria y por la acción de gobierno en general ante el Poder Legislativo, el que cuenta con herramientas de rango constitucional para ejercer este control. Las nuevas corrientes del Derecho Administrativo están incorporando conceptos y convicciones referidas al control ciudadano y la presentación y evaluación integral de planes de gobierno.

5- DETERMINACIÓN DE LOS MOMENTOS DE EVALUACIÓN: DIAGNÓSTICO, PROCESO, RESULTADOS E IMPACTO. ELABORACIÓN DE REGISTROS E INFORMES ACOMPAÑANTES.

Es conveniente que los sistemas de evaluación acompañen los cuatro momentos que conforman el proceso de definición e implementación de una política pública, de la mano de los procesos de planificación: **diagnóstico, proceso, resultado e impacto**. En cada momento, deberán diseñarse con antelación los instrumentos necesarios para la construcción y análisis de la información.

A continuación, se presentan las acciones que debe prever el sistema de evaluación en cada uno de estos momentos:

5.1. Diagnóstico

Adecuación de la evaluación a los objetivos del Plan de Gobierno o de Gestión, programa o proyecto (de acuerdo al nivel evaluado).

Diseño del sistema de evaluación. Definición de los datos a relevar, tiempo y forma de obtención.

Registro de la situación de inicio. Profundización del diagnóstico.

Elaboración del informe inicial.

5.2. Proceso

Definición de los datos a relevar para la observación y evaluación de los cursos de acción.

Registro de los avances en la consecución de los objetivos del Plan.

Registro del desarrollo de actividades.

Seguimiento y control del uso de los recursos (ver apartado sobre sistemas de control en la Provincia de Buenos Aires).

Elaboración de informes parciales o de proceso.

5.3. Resultado

Definición de los datos a relevar para la observación y evaluación del alcance de los objetivos estipulados en el plan, programa o proyecto.

Valoración de los indicadores de eficacia, eficiencia y pertinencia.

Construcción del informe de resultado explicitando los logros alcanzados por el plan, los programas y/o los proyectos.

5.4. Impacto

Definición de los datos a relevar para la observación y evaluación de las transformaciones operadas en la realidad una vez finalizada la implementación del plan.

Registro de los cambios observados en la realidad: en el grupo o territorio objetivo, en instituciones, distritos, regiones, en la población destinataria, en la situación económica, etc.

Elaboración del informe sobre los resultados que perduran en el tiempo como capacidad instalada a nivel social, institucional o grupal, con incidencia real y efectiva en el aumento del capital económico, social o cultural.

6- SELECCIÓN Y APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS.

La existencia de un sistema de evaluación por sí solo no garantiza el mejoramiento de la gestión pública, ni mucho menos su contribución al fortalecimiento de la democracia. La trascendencia de la evaluación como promotora de una mayor fortaleza institucional depende del uso de la información generada. El diseño de estrategias para comunicar los resultados de gestión es la decisión más estratégica en la gestión de un sistema de evaluación.

¿Cuáles son las razones que hacen que los resultados de la evaluación sean valiosos a la hora de tomar decisiones de gestión y/o de gobierno?

Resulta necesario iniciar un debate en dos direcciones:

1. Por un lado, quienes gestionan sistemas de planificación y evaluación deben comprender la **lógica, tiempos y características del gobierno y la política**. Claramente, la información de gestión es fuente de decisiones de gobierno, por lo tanto, debe estar disponible en forma permanente, permitir una lectura rápida y presentarse en el grado de agregación que señale la agenda de gobierno (más agregados los datos menos relevantes, más desagregados los datos que son relevantes en virtud de la agenda del gobernante y las políticas consideradas de alto impacto).
2. En segundo lugar, resulta imprescindible promover un cambio cultural en los equipos de gobierno y gestión con respecto al **lugar que ocupa en la agenda de gobierno la comunicación de resultados concretos de gestión**. Cada vez más, los funcionarios deberán considerar que este aspecto forma parte del ciclo de la gestión.

En el diseño mismo del sistema de evaluación debe contemplarse la forma de comunicación de los resultados, y los evaluadores deben poner especial empeño en la elección de los medios de comunicación.

Es necesario responder a preguntas tales como: ¿Quiénes leerán los informes del sistema de evaluación? ¿Con qué frecuencia? ¿A través de qué medios? ¿Qué recursos tiene la organización para comunicar la información: reuniones de evaluación de la gestión, informes al gobernante, páginas Web, congresos, cartillas?

La comunicación de resultados debe adecuarse a quienes hagan uso de ella. Así como hablamos de las técnicas y métodos a la hora de construir la información, en el momento de comunicarla es necesario tener en cuenta ciertos requisitos para que ésta sea **comprensible, simple, amigable y atractiva**.

Ejemplo de selección de estrategias para la construcción y análisis de la información:

Sistema de evaluación del IPAP⁷

Momento del sistema de evaluación	Estrategias utilizadas
Evaluación diagnóstico	<p>Entrevistas con los directivos de las organizaciones para definir la demanda de fortalecimiento institucional</p> <p>Encuestas individuales para conocer el perfil de participantes en las actividades de formación</p>
Evaluación de proceso	<p>Producción mensual de informes pautados con datos cuantitativos que dan cuenta de la cantidad de actividades realizadas, personas involucradas e instituciones participantes (entre otros datos).</p> <p>Observación en terreno que evalúa la calidad del proceso de aprendizaje</p>
Evaluación de resultados	<p>Aplicación de encuestas para conocer la satisfacción del participante y la posibilidad de promover cambios concretos en la práctica individual.</p> <p>Construcción de informes pautados con datos cuantitativos y cualitativos que dan cuenta de la cantidad de actividades realizadas en cada subprograma y la incidencia que estas tienen en diferentes aspectos de la organización pública</p>
Evaluación de impacto	<p>Entrevistas con los directivos de las organizaciones que participan en actividades del IPAP para valorar la incidencia que estas tienen en la mejora de la gestión pública.</p> <p>Talleres con las personas que participan en las actividades del IPAP para conocer y valorar la incidencia que su participación ha tenido en la mejora de la práctica laboral concreta.</p>

⁷ Para conocer más sobre el funcionamiento del Sistema de Evaluación del IPAP y consultar los instrumentos e informes periódicos realizados visitar www.ipap.sg.gba.gov.ar , Sección Sistema de Evaluación.

