

# La institucionalización de la evaluación de políticas públicas en América Latina

OSVALDO NÉSTOR FEINSTEIN

*Consultor Internacional*

*Recibido:* Julio 2012

*Aceptado:* Septiembre 2012

## Resumen

La institucionalización de la evaluación de políticas públicas en América Latina ha ido avanzando paulatinamente a finales del siglo XX y se ha acelerado en el siglo XXI. El artículo sintetiza las experiencias de institucionalización en la región y señala el papel clave de la evaluación en una reforma institucional orientada a mejorar la calidad de las políticas públicas. En síntesis, la institucionalización de la evaluación de políticas públicas en América Latina se presenta como un medio para mejorar la gobernanza y contribuir al desarrollo humano y social.

**Palabras clave:** políticas públicas, evaluación, reforma institucional.

**Clasificación JEL:** H83, H43, D80.

## Abstract

The institutionalization of the evaluation of public policies in Latin America has proceeded at a slow pace until the end of the XXth century and it has accelerated in the XXI st century. This paper synthesizes the region's evaluation institutionalization experiences and points out the key role that evaluation plays in an institutional reform oriented towards an enhancement of the quality of public policies. Summing-up, the institutionalization of the evaluation of public policies in Latin America is presented in this paper as a means to improve governance and to contribute to human and social development.

**Key words:** public policies, evaluation, institutional reform.

**JEL Classification:** H83, H43, D80.

## 1. Introducción

La institucionalización de la evaluación de políticas públicas en América Latina ha ido avanzando paulatinamente a finales del siglo XX y se ha acelerado en el siglo XXI. Dicho proceso de institucionalización, considerando las experiencias más destacadas en América Latina, se aborda en la segunda sección de este trabajo.

En la sección tercera se consideran otras experiencias de institucionalización de la evaluación, particularmente en países de la OECD, que son relevantes para América Latina. La

sección cuarta se refiere al papel de la cooperación bilateral y multilateral en la institucionalización de la evaluación en Iberoamérica, tanto a su papel efectivo como a su contribución potencial. La sección quinta considera el rol de la evaluación en un proceso de reforma institucional. Para concluir, se presenta un conjunto de desafíos y oportunidades para la institucionalización de la evaluación en Iberoamérica.

## **2. Institucionalización de la evaluación en América Latina**

A mediados de los años 70, en Brasil y México comienzan a implementarse macroproyectos de desarrollo rural integrado con financiamiento del Banco Mundial (PIDER en México, Polonordeste en Brasil y Caqueza en Colombia) y, como parte de esos programas, se incluyeron unidades y/o componentes de seguimiento y evaluación. Fueron experiencias pioneras que en ambos países constituyeron embriones del futuro desarrollo de la evaluación institucionalizada<sup>1</sup>, con un efecto de demostración para el resto de la región.

Por otra parte, y con apoyo de la Organización de Estados Americanos (OEA), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial, se fortalece la capacidad de los gobiernos para la evaluación ex-ante de proyectos (particularmente en las oficinas o ministerios de planificación), promoviendo la introducción del análisis económico, financiero y social (en la forma de precios-sombra) de proyectos. Por ejemplo, en Costa Rica y Chile el análisis costo beneficio de los proyectos de inversión se introduce a mediados de la década de los 70.

La crisis de la deuda externa en los años 80 acentúa y amplía los esfuerzos realizados en la década precedente con relación a la evaluación ex-ante y las unidades de seguimiento y evaluación se van propagando en la región. Además de las organizaciones mencionadas en el párrafo precedente, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) de las Naciones Unidas comienza a jugar un papel de liderazgo en esta área. Durante estos años, marcados por las políticas de ajuste estructural y sectorial, la evaluación continúa relegada a los proyectos y los trabajos de evaluación de las políticas son realizados por economistas, sociólogos y científicos políticos que, casi sin excepción, carecían de formación e información sobre la evaluación como disciplina (o transdisciplina).

A principios de los años 90, Colombia desarrolla un sistema de evaluación de políticas (SINERGIA), establecido por ley, que comienza con gran apoyo gubernamental y del BID. Posteriormente, dicho sistema se debilita, pero más adelante vuelve a cobrar importancia. Pocos años después del comienzo de la experiencia de SINERGIA, Costa Rica sigue los pasos de Colombia y por ley se crea un sistema similar, también anclado en el organismo de planificación nacional (y con apoyo del BID). Los dos sistemas de evaluación han continuado después de cambios de gobierno en ambos países. En Chile, el Ministerio de Hacienda introduce en 1994 indicadores de desempeño, y en 1996 la evaluación de programas del gobierno en base a revisiones del marco lógico.<sup>2</sup>

A fines de los años 90 las experiencias de institucionalización de la evaluación se propagan a varios países de la región. En dos trabajos recientes, Cunill y Ospina (2008) y Zaltsman

(2006), se presenta una descripción y comparación de estas experiencias. Se resumen las características de las mismas:

### **Aspectos destacables de experiencias de institucionalización de la evaluación en América Latina**

---

Chile:	vínculo presupuestario
Brasil:	vínculo planificación
Colombia:	sectores involucrados
México:	políticas sociales
Argentina:	sistemas paralelos
Costa Rica:	principalmente seguimiento
Uruguay:	principalmente seguimiento

---

Así, mientras en Chile sobresale el vínculo de la evaluación con el presupuesto (además de varios aspectos adicionales mencionados en el párrafo precedente y en las referencias al final de este trabajo, particularmente en los trabajos de Cunill y Ospina, Rojas *et al.* y Zaltsman), en el caso de Brasil vale la pena destacar el vínculo con planificación y el énfasis en la autoevaluación. Por otra parte, en tanto en Chile se ha verificado poca participación de los sectores, en Colombia se observa una fuerte participación de los sectores (además, el sistema de Colombia incluye las contralorías sociales dirigidas por la Contraloría General de la República).

En México, la evaluación ha estado centrada en las políticas sociales y, a pesar de la intención de extender este sistema a las demás políticas, todavía no ha sido posible realizarlo plenamente, aún cuando hay algunos avances importantes —ver Feinstein y Hernández (2008) y Cunill y Ospina (2008), así como el estudio de caso para México que es uno de los insumos utilizados por Cunill y Ospina—. En Argentina se han creado sistemas paralelos, con muy poca relación entre sí. Por otra parte, tanto en el caso de Argentina como el de Uruguay, a pesar de sus denominaciones, los llamados sistemas de seguimiento y evaluación nacional son en rigor sistemas de seguimiento.

### **3. Otras experiencias**

Hay experiencias de institucionalización de la evaluación en varios países del mundo fuera de Latinoamérica y algunas de ellas son interesantes para la región. Estas experiencias se encuentran bien documentadas<sup>3</sup>. Una de las experiencias más recientes y relevantes para América Latina en esta área es la realizada por la Agencia Estatal de Evaluación y Calidad de España, que comenzó a operar en 2007.

De la breve, pero rica experiencia de la Agencia<sup>4</sup>, las lecciones que se presentan a continuación son pertinentes para la institucionalización de la evaluación en América Latina:

## Lecciones de la experiencia de la Agencia Española de Evaluación

---

1. Inspirarse en otras experiencias, pero no copiarlas.
  2. Aceptar que la institucionalización es un proceso que lleva tiempo.
  3. Crear instancias asesoras para el apoyo y la legitimación.
  4. Incorporar academia y sector público.
  5. Involucrar diferentes niveles de gobierno.
  6. Dar importancia a la capacitación.
  7. Controlar la calidad de las evaluaciones.
  8. Vincular evaluación y calidad.
- 

En cuanto a otras experiencias internacionales, es interesante mencionar brevemente algunas que presentan aspectos que vale la pena tomar en cuenta: por ejemplo, en Canadá, desde hace pocos años, hay una política de evaluación formal por medio de la cual la Tesorería exige de todos los ministerios un ciclo de 3 a 5 años de evaluaciones de programas. Por su parte, en Australia ya se había establecido un sistema de evaluación formal a fines de los ochenta, vinculándolo con el presupuesto. Nueva Zelanda enfatizó la evaluación focalizada en productos (hacia la cual también fue reorientándose Australia, después de una primera fase en que se centró en los efectos —«outcomes»—). En el caso de los Estados Unidos de América la evaluación de programas ha estado liderada por el General Accounting (hoy en día «Accountability») Office, una especie de Tribunal de Cuentas, que examina los programas del gobierno en función de demandas del Congreso y también por decisión propia. En el caso de Suecia hay una cultura de evaluación de larga data y que opera a través de Comisiones que involucran a las partes interesadas y generan informes públicos. Finalmente, de la experiencia de Francia merece destacarse el Consejo Científico para la Evaluación, cuya función es supervisar las evaluaciones principales del sector público.<sup>5</sup>

## 4. Papel de la cooperación bilateral y multilateral

La cooperación internacional ha realizado importantes aportes al desarrollo de sistemas de seguimiento y evaluación en América Latina y el Caribe (lo cual ya fue en parte mencionado en la sección segunda de este trabajo). En cuanto a la cooperación bilateral, cabe destacar el apoyo de Alemania (GTZ, que ha impulsado la versión participativa del marco lógico, el ZOPP, aplicado al seguimiento y evaluación), Holanda y Canadá (que han apoyado el desarrollo de capacidades evaluativas en los países más pobres de la región, y en el caso de Canadá, patrocinado la maestría centroamericana en evaluación). España, desde el primer año de la creación de su Agencia de Evaluación, ha realizado seminarios de evaluación en América Latina (en el 2007 en Santa Cruz de la Sierra y en el 2008 en Cartagena de Indias). También el Reino Unido (DFID), Noruega y Estados Unidos (USAID) han contribuido al fortalecimiento de capacidades evaluativas en la región.

Por su parte, la cooperación multilateral (particularmente el Banco Mundial y el BID) ha tenido un papel importante en la institucionalización de la evaluación en América Latina y el Caribe. En el caso del BID esto se ha dado a través del apoyo a proyectos (como se men-

ción en la sección segunda), en algunas de sus operaciones de apoyo a la modernización del estado y, más recientemente, mediante el PRODEV<sup>6</sup>.

En el caso del Banco Mundial, además del apoyo brindado a la evaluación en el marco de proyectos y en operaciones orientadas a la reforma del sector público (por ejemplo en Brasil, Colombia, Chile, Honduras y México), el departamento de evaluación de este banco tiene un programa de desarrollo de capacidades de evaluación que comenzó en los años 80 y que en América Latina ha realizado diagnósticos de capacidades de evaluación, contribuyendo a la realización de seminarios y aportando conocimientos para el desarrollo de sistemas de evaluación (ver [www.worldbank.org/ieg/ecd](http://www.worldbank.org/ieg/ecd))<sup>7</sup>.

Por otra parte, cabe destacar el papel del Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA) de las Naciones Unidas, que desde principios de los años 80 ha apoyado el desarrollo de la evaluación en América Latina y el Caribe. A pesar de su nombre, el FIDA se ocupa principalmente de actividades rurales no agrícolas y, en el área de seguimiento y evaluación, ha impulsado la institucionalización de sistemas de evaluación que trascienden el área rural. El apoyo del FIDA se ha realizado particularmente a través de consultorías para el asesoramiento del diseño de unidades de seguimiento y/o evaluación, con la múltiples actividades de capacitación en S&E y mediante el programa de desarrollo de capacidades en evaluación (PREVAL), aprobado y en implementación a partir de 1997.<sup>8</sup>

También hay que mencionar el soporte a la evaluación por parte de la Oficina de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y de la Oficina de Evaluación de UNICEF (ver [www.unicef.org/evaluation](http://www.unicef.org/evaluation) y [www.unicef.org/evaldatabase](http://www.unicef.org/evaldatabase)). Esta última ha tenido un papel crucial en el apoyo al establecimiento y funcionamiento de redes regionales, como la Red Latinoamericana de Evaluación (ReLAC). La ReLAC ha organizado dos conferencias bianuales, en los años 2005 y 2007, proporcionando a los evaluadores latinoamericanos una oportunidad para intercambiar experiencias y para desarrollar su capacidad en evaluación.

Finalmente, con la firma en febrero del 2005 de la Declaración de París por los países de América Latina (y otras regiones), y por los organismos de la cooperación bilateral y multilateral, se ha abierto un marco mucho más propicio para el fortalecimiento de la institucionalización de la evaluación en América Latina y el Caribe. En efecto, dicha Declaración establece, como uno de sus principios fundamentales, la alineación de los donantes con los sistemas de los países, incluyendo entre otros los sistemas de seguimiento y evaluación. Esto lleva a que los donantes tengan un interés adicional en promover la calidad de los sistemas de evaluación de los países y, por tanto, la institucionalización de la evaluación en América Latina.

## 5. La evaluación y la reforma institucional

La institucionalización de la evaluación es uno de los aspectos importantes en las experiencias de reforma institucional de América Latina, porque permite avanzar en la rendición de cuentas y por su contribución al aprendizaje basado en la experiencia. Así, la evaluación deviene un importante apoyo al aportar evidencias sobre resultados que pueden utilizarse para el diseño y/o rediseño de reformas basadas en evidencias.<sup>9</sup>

Es decir que, por un lado, la evaluación es uno de los componentes de la reforma institucional que se concreta mediante la institucionalización de la evaluación. Por otro lado, la evaluación es un instrumento que permite «reformar las reformas», incorporando a las mismas las evidencias que se generan en la implementación de las reformas.

Una forma pragmática de considerar la evaluación en el marco de la reforma institucional, y que también resulta útil para diagnosticar el nivel de institucionalización y diseñar planes de acción para avanzar en la institucionalización, es considerar los sistemas de evaluación como la articulación de un subsistema de seguimiento con un subsistema de evaluación. Esto lleva a plantear el tema de la demanda y de la oferta de evaluación, así como los vínculos entre ambas.

Con respecto a la DEMANDA de evaluación, es importante considerar la demanda de los diferentes niveles de gobierno (gobierno central, municipios y el nivel medio, para el cual, en algunos, pero no todos los países latinoamericanos, hay autoridades como gobernadores de estados/provincias). Además, también es importante considerar la demanda real o potencial del legislativo y de organizaciones de la sociedad civil (como ONGs y sindicatos)<sup>10</sup>. Otra fuente de demandas de evaluación son los organismos internacionales, que en América Latina constituyeron la primera fuente importante de demanda de evaluaciones.

Desde el punto de vista de la reforma institucional, la demanda de evaluación tiene un papel central, y un tema crucial en este sentido son los *incentivos* para que se demanden evaluaciones. De hecho, la demanda de evaluaciones puede concebirse como una demanda derivada de la demanda por rendición de cuentas<sup>11</sup> y responsabilización y por evidencias para apoyar los procesos de aprendizaje y mejoría del diseño, rediseño e implementación de políticas, programas y proyectos. Esta demanda tiene una dimensión política y otra técnica, para la cual es importante la concientización de los tomadores de decisiones mencionados en el párrafo precedente.

En cuanto a la OFERTA de evaluación, es importante el rol de las instituciones del sector público y el de las universidades, institutos, ONGs y consultores nacionales y extranjeros. De hecho, como se señalará en la próxima sección, deben considerarse diferentes *capacidades* de evaluación, cuyo desarrollo es fundamental para nutrir la oferta de evaluadores.

Pero para la institucionalización de la evaluación no basta con el desarrollo de la demanda y la oferta de evaluación. También es fundamental establecer mecanismos que vinculen la oferta con la demanda, de manera tal que la oferta se ajuste a las necesidades de evaluaciones del país en distintos ámbitos y para diferentes sectores y temas. Con este fin, es de especial importancia la planificación de las evaluaciones y de las acciones de desarrollo de capacidades evaluativas, eliminando las brechas que se puedan presentar entre demandas y ofertas de evaluación.

Combinando los aspectos mencionados precedentemente, sería posible construir un «Índice de Institucionalización del Sistema de Evaluación» (ININSE), que podría servir para establecer una línea de base para medir el progreso realizado, establecer planes de acción para mejorar los sistemas de seguimiento y evaluación y realizar un benchmarking entre los sistemas nacionales.

El ININSE combinaría informaciones sobre diferentes dimensiones del sistema: la demanda de evaluación, la oferta, la vinculación entre oferta y demanda, y la utilización de la evaluación. Se clasificarían los sistemas nacionales con rankings de tres valores correspondientes a niveles por cada dimensión del sistema:

- 3: alto o mucho
- 2: medio o poco
- 1: bajo o nada

Los valores de las diferentes dimensiones se promediarían aritméticamente para obtener un nivel promedio (simple) para cada sistema. La información podría presentarse en un cuadro compuesto por las dos primeras columnas (la tercera, con las notas a pie, se incluye sólo a título ilustrativo para mostrar lo que debe tomarse en cuenta al clasificar el nivel de la dimensión correspondiente).

### Índice de Institucionalización de la Evaluación (ININSE)

Dimensión de los sistemas de S&E a nivel nacional	Nivel 3: alto 2: medio 1: bajo	Elementos a considerar
DEMANDA de evaluación		*
OFERTA de evaluación		**
VINCULACIÓN entre demanda y oferta		***
USO de las evaluaciones		****
PROMEDIO ININSE		

\* i) ¿Hay demandas explícitas y periódicas de evaluaciones? ii) ¿Quién(es) demanda(n) evaluaciones? iii) ¿Hay fondos para contratar evaluaciones?

\*\* i) ¿Hay instituciones/profesionales con experiencia en contratar y/o realizar evaluaciones? ii) ¿Existen actividades de desarrollo de capacidades en evaluación? iii) ¿Hay instituciones con capacidad potencial para contratar y/o realizar evaluaciones o partes de evaluaciones?

\*\*\* i) ¿Existen vinculaciones sistemáticas entre oferta y demanda de evaluaciones? ii) ¿Hay mecanismos para ajustar demandas y ofertas de evaluaciones? iii) ¿Hasta qué punto se ha desarrollado un mercado de evaluaciones?

\*\*\*\* i) ¿Se usan las evaluaciones? ii) ¿Quiénes usan las evaluaciones? iii) ¿Se promueve el uso de las evaluaciones?<sup>12</sup>

En este contexto es pertinente mencionar el trabajo realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo en relación con la gestión para resultados<sup>13</sup>, en el que se ha desarrollado

una métrica para los pilares de la gestión orientada a resultados. Uno de estos pilares es el monitoreo y la evaluación. Con respecto a los sistemas de evaluación, dicho trabajo señala que sólo cinco países de América Latina tienen un marco legal que establece la necesidad de evaluar los resultados de las políticas, los programas y los proyectos: Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. De esos países, salvo Perú los demás disponen de mecanismos institucionalizados para la evaluación de resultados, disponiendo de un programa de evaluaciones con su correspondiente presupuesto.

Finalmente, un aspecto importante en la institucionalización de las evaluaciones, que ha sido fuente de confusiones, es la «independencia» de las evaluaciones. Frecuentemente se tiende a establecer una equivalencia entre evaluaciones independientes y evaluaciones externas (y, análogamente, entre evaluaciones internas y evaluaciones no independientes). Sin embargo, la independencia de las evaluaciones no depende de que sean externas, y por otra parte, las evaluaciones internas pueden ser independientes. Para aclarar este punto, que tiene implicaciones para la institucionalización de las evaluaciones y para determinar hasta qué punto es necesario realizar reformas institucionales que garanticen la independencia de las evaluaciones (un factor clave para su credibilidad y, por tanto, para su uso), es conveniente recordar la definición de «evaluación independiente» incluida en el glosario de la OECD: «evaluación realizada por entidades y personas que no están bajo el control de los responsables del diseño y la implementación de la intervención para el desarrollo»<sup>14</sup>.

En el caso de organizaciones que incluyen varias entidades y personas, algunas de las cuales no se encuentran bajo el control de quienes son responsables del diseño y/o de la implementación de las intervenciones (y nótese que esto se aplica no sólo a las intervenciones de desarrollo), dichas entidades y personas serían independientes e internas a la organización. Un ejemplo de este tipo de entidad es el «Grupo Independiente de Evaluación» del Banco Mundial, cuyas evaluaciones han sido consideradas «independientes» por un panel que las examinó a la luz de un conjunto de criterios generalmente aceptados para determinar la independencia de las evaluaciones.

Si bien las autoevaluaciones pueden y deben jugar un papel importante, deben ser complementadas por evaluaciones independientes, y esto debe contemplarse en el proceso de institucionalización de las evaluaciones, realizando las reformas institucionales que sean necesarias cuando el sistema de evaluación no fuera independiente.

## 6. Desafíos y oportunidades

A modo de síntesis, es útil considerar en forma conjunta los principales desafíos y las oportunidades que enfrenta la evaluación en América Latina. En este sentido, los tres desafíos centrales que se presentan en el ámbito de la evaluación en América Latina son los siguientes:

1. Fomentar la demanda de evaluaciones
2. Desarrollar capacidades evaluativas
3. Institucionalizar la evaluación



El primer desafío es clave porque se ha observado reiteradamente que si no hay demanda de evaluaciones sucede que las evaluaciones no se realizan o, lo que puede ser aún peor, se las lleva a cabo y no se utilizan. Por otro lado, esto lleva a un círculo vicioso porque si las evaluaciones no se utilizan y consiguientemente no se aprecia su valor, no se desarrolla la demanda por evaluaciones.

El segundo desafío es fundamental para desarrollar la oferta de evaluación con base en los recursos existentes. Frecuentemente, se hace referencia a la capacidad de evaluación (en singular)<sup>15</sup>. Sin embargo, es más apropiado referirse a capacidades de evaluación (en plural), para enfatizar la diversidad de capacidades que deben tomarse en cuenta tanto para un diagnóstico apropiado como para realizar planes de acción (incluyendo particularmente actividades de capacitación y oportunidades para «aprender haciendo») adecuados. En efecto, deben distinguirse las siguientes capacidades<sup>16</sup>:

1. capacidad para contratar evaluaciones
2. capacidad para realizar evaluaciones
3. capacidad para administrar evaluaciones
4. capacidad para comunicar evaluaciones

La capacidad para contratar evaluaciones no debe darse por sentada. Los gobiernos «tercerizan» (o subcontratan) sin tener frecuentemente la capacidad para formular términos de referencia adecuados, previendo fases de los trabajos y condicionando pagos a calidad de las presentaciones parciales. Hacen falta normas o guías para orientar a quienes contratan las evaluaciones, complementadas eventualmente por cursillos específicos basadas en dichas guías.

Por otro lado, la capacidad de realizar evaluaciones requiere conocimientos metodológicos que pueden desarrollarse en parte durante la propia práctica de la evaluación («aprender haciendo»), y en parte a través de cursos o cursillos. Entre los cursos más destacados de evaluación para el desarrollo cabe mencionar el «*International Program for Development Evaluation*» (IPDET), organizado por el departamento de evaluación del Banco Mundial, que se realiza anualmente en Canadá, entre junio y julio. Por otro lado, también hay que mencionar las conferencias y cursos organizados por la Red Latinoamericana de Evaluación y Sistematización (ReLAC) y la Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación (PREVAL, programa para el desarrollo de capacidades evaluativas en América Latina y el Caribe, el primero de su género a nivel mundial), así como los eventos organizados por el Banco Mundial (particularmente los apoyados en América Latina por el Fondo Español para la Evaluación de Impacto) y el BID.

La capacidad para administrar evaluaciones está relacionada con la primera de las capacidades mencionadas, ya que se trata de administrar el contrato de las evaluaciones. Si bien requiere un conocimiento mínimo sobre evaluación, se trata fundamentalmente de una capacidad administrativa.

En cuanto a la comunicación de las evaluaciones, que es crucial para facilitar su utilización, lo que se observa en la práctica es que frecuentemente los evaluadores no son buenos «comunicadores». Una de las soluciones que se han adoptado para corregir esta carencia es ofrecer oportunidades a los evaluadores para que desarrollen su capacidad para la comu-

nicación de las evaluaciones, tanto para la preparación de informes y notas que transmitan claramente los mensajes principales de las evaluaciones, como para la realización de presentaciones efectivas.

Una alternativa, complementaria a la anterior, es aplicar el principio de la división de trabajo y recurrir a expertos en comunicación (por ejemplo, escritores profesionales y/o editores y/o periodistas) para que se trabajen en equipo con los evaluadores y produzcan informes o «productos derivados» (por ejemplo, notas breves), que faciliten la comunicación (el departamento de evaluación del Banco Mundial ha adoptado ambos enfoques; los expertos en comunicación pueden ser contratados ad-hoc o como personal de planta, si la dimensión de la oficina de evaluación lo justifica).

Finalmente, el tercer desafío es avanzar en la institucionalización de la evaluación en América Latina, aún en aquellos contextos en los que el progreso en este campo sea muy limitado. Como se ha señalado en el resto de este trabajo, hay varias experiencias que aportan conocimientos relevantes, incluyendo lecciones de la experiencia que permiten aprender de los problemas que otros países han enfrentado y de las soluciones que desarrollaron para enfrentarlos.

En el apoyo del trabajo a nivel de los países, la cooperación internacional ha sido y continuará siendo una importante fuente de recursos, tanto en conocimientos como en recursos humanos y financieros que permitan realizar progresos en la institucionalización de la evaluación como un medio para mejorar la gobernanza y contribuir de un modo más eficaz y eficiente al combate a la pobreza y a la promoción del desarrollo humano y social.

## Notas

1. Para el caso de México, ver Feinstein y Hernández (2008), Tendler (1993) para la experiencia brasilera y Galli (1981, cap. 2) para el caso de Colombia.
2. Sobre el caso de Chile ver Rojas (2006) y [http://www.hacienda.cl/prensa.php?opc=showContenido&id=12151&nav\\_id=10247&contar=1&tema\\_id=&code=salmVHJ5YsPYc](http://www.hacienda.cl/prensa.php?opc=showContenido&id=12151&nav_id=10247&contar=1&tema_id=&code=salmVHJ5YsPYc); sobre las demás experiencias ver May (2006), Mackay (2007), Cunill y Ospina (2008), Zaltsman (2006) y Feinstein y Hernández (2008).
3. Ver Furubo (2002) y los estudios de casos que aparecen en [www.worldbank.org/ieg/ecd](http://www.worldbank.org/ieg/ecd)
4. Detalles sobre esta experiencia y referencias bibliográficas pueden encontrarse en [www.aeval.es](http://www.aeval.es)
5. Sobre estas y otras experiencias de la OECD, véanse además de las referencias mencionadas en la cita 4, los trabajos incluidos en May (2006), particularmente el capítulo de David Shand.
6. El PRODEV es el «Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad del Desarrollo».
7. Además, es útil consultar Mackay (2007).
8. Ver Feinstein (1997) y [www.preval.org](http://www.preval.org)
9. Sobre la economía política del aprendizaje de la historia y el papel de la evaluación en este proceso, ver Wiesner (2008: 44-45).
10. La demanda de evaluación que hagan los políticos y la población es fundamental para que se realicen evaluaciones y para que las mismas sean de calidad. Ver Ramiro (2002).

11. Sobre la rendición de cuentas en un contexto más amplio, relevante para la evaluación, véase Peruzzotti y Smultovitz (2002) y O'Donnell (2007).
12. Sobre los factores a tomar en cuenta al considerar el uso de las evaluaciones, ver Feinstein (2002).
13. Ver García López y García Moreno (2010).
14. Ver OECD (2002: p. 24).
15. Ver, por ejemplo, la serie de publicaciones sobre «desarrollo de capacidad de evaluación» del Banco Mundial, el organismo internacional que ha dedicado mayores recursos a esta área, en la cual ha ejercido un papel de liderazgo particularmente durante la última década (ver [www.worldbank.org/ieg/ecd](http://www.worldbank.org/ieg/ecd)).
16. La distinción entre estas diferentes capacidades de evaluación se presenta y elabora en Feinstein (2009).

## Bibliografía

- Cunill Grau, N. y Ospina Bozzi, S. (2008): «Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación (M&E) en América Latina», Caracas: Banco Mundial/CLAD.
- Feinstein, O. ed. (1997): *Experiencias latinoamericanas en seguimiento y evaluación*, La Paz, FIDA-NOGUB COSUDE.
- Feinstein, O. (2002): «Use of Evaluations and the Evaluation of their Use» en *Evaluation*, 8.
- Feinstein, O. y Beck, T. (2006): «Evaluation of Development Interventions and Humanitarian Action», en *Handbook of Evaluation: Policies, Programs and Practices*, in F. Shaw, Jennifer C. Greene, Melvin M. Mark (eds.), London, Sage Publications.
- Feinstein, O. (2007): «Evaluación pragmática de políticas públicas», en *Información Comercial Española*, núm. 836, Madrid.
- Feinstein, O. y Hernández, G. (2008): *El papel de la evaluación en México: Logros, desafíos y oportunidades* SHCF y Banco Mundial.
- Feinstein, O. (2009): «National Evaluation Capacities: Lessons Learned and a Conceptual Scheme», in *Evaluation Office National Evaluation Capacities*, New York, UNDP.
- Fukuyama, F. (2004): *State-Building*, Ithaca, Cornell University Press.
- Furubo, J.-E.; Rist, R. C. y Sandahl, R. (2002): *International Atlas of Evaluation*, New Jersey, Transaction.
- Galli, R. ed. (1981): *The Political Economy of Rural Development*, New York, State University of New York Press.
- García López, R. y García Moreno, M. (2010): *La gestión para resultados en el desarrollo*. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Mackay, K. (2007): *How to Build M&E Systems to Support Better Government*, Washington D.C., The World Bank.
- May, E. et al., eds. (2006): *Hacia la Institucionalización de los sistemas de monitoreo y evaluación en América Latina y el Caribe*, Washington D.C., BID y Banco Mundial.
- O'Donnell, G. (2007): *Disonancias*, Buenos Aires, Prometeo.

- OECD/DAC (2002): *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*, París: OECD.
- Perrin, B. (2006): *Moving from outputs to outcomes: practical advice from governments around the World*, Washington D.C., The Centre for the Business of Government.
- Peruzzotti, E. y Smulovitz, C. (2002): eds., *Controlando la Política*, Buenos Aires, Temas.
- Ramiro Sánchez, A. (2002): *Demandas de calidad de la Administración Pública: Un derecho de la ciudadanía* Madrid, Dykinson.
- Rojas, F. et al. (2006): *Chile: Análisis del Programa de Evaluación del Gasto Público*, Washington DC, Banco Mundial.
- Tendler, J. (1993): *New lessons from old projects: the workings of rural development in Northeast Brazil*, Washington D.C, Operations Evaluation Department, The World Bank.
- Wiesner, E. (2008): *The Political Economy of Macroeconomic Policy Reform in Latin America*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Zaltsman, A. (2006): *Experience with Institutionalizing Monitoring and Evaluation Systems in Five Latin American Countries: Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica and Uruguay*, Washington DC, ECD Working Papers Series.