

## Sistema Gubernamental de Evaluación de las Políticas Públicas de los municipios de San Miguel, José C. Paz y Malvinas Argentinas

Emanuel López Méndez  
emanuellopezmendez@gmail.com  
Universidad Nacional de General Sarmiento  
Área temática 17. Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública.

### Resumen

La evaluación es una instancia clave en el análisis de políticas públicas ya que es el momento en el cual se construyen juicios sobre sus productos, resultados e impactos. No existe una única forma de evaluar, sino que en cada caso pueden encontrarse distintas metodologías y diferentes niveles de sistematicidad, racionalización y pertinencia. Los trabajos que analizan la evaluación de políticas públicas en Argentina indican un alto nivel de fragmentación e informalidad y baja inserción institucional. Si bien es una de las principales preocupaciones del análisis de políticas públicas, existe una vacancia respecto a sus particularidades en instancias subnacionales.

El presente trabajo presenta algunas especificidades de la evaluación de políticas públicas en el ámbito local y realiza un análisis del Sistema Gubernamental de Evaluación de las Políticas Públicas de los municipios de San Miguel, José C. Paz y Malvinas Argentinas. Por Sistema Gubernamental de Evaluación de las Políticas Públicas se entiende el conjunto de prácticas de evaluación y su relación, sean realizadas por el propio municipio o actores del estado nacional o provincial. Las políticas públicas consideradas serán tanto las que formula y ejecuta el municipio como los programas en que el municipio actúa como unidad ejecutora.

## Sistema Gubernamental de Evaluación de las Políticas Públicas de los municipios de San Miguel, José C. Paz y Malvinas Argentinas

Emanuel LópezMéndez  
emanuelopezmendez@gmail.com  
Estudiante – UNGS  
Área temática 17

### **Introducción**

La evaluación es una instancia clave en el análisis de políticas públicas ya que es el momento en el cual se construyen juicios sobre sus productos, resultados e impactos. No existe una forma única y correcta de evaluar, si no que en cada caso pueden encontrarse distintas metodologías y diferentes niveles de sistematicidad, racionalización y pertinencia. Si bien se la suele colocar al final del ciclo de las políticas públicas, este orden es meramente analítico y puede encontrarse evaluación en cualquier momento de su desarrollo.

En Argentina los diferentes diagnósticos realizados al sistema de evaluación del gobierno nacional coinciden que se encuentra altamente fragmentado y su inserción institucional es baja. Si bien la evaluación es una de las principales preocupaciones del análisis de políticas públicas, existe una vacancia respecto a las particularidades en instancias subnacionales. La descentralización de funciones estatales que se dió en los años 90 no fue acompañada por la creación de capacidades que permitiesen afrontar las nuevas o ampliadas atribuciones. La evaluación es una de estas capacidades.

En este trabajo no se miran las evaluaciones individualmente si no se que se apunta al sistema de evaluación. Esto implica que se mira el conjunto de estructuras, organizaciones y prácticas evaluadoras, y sus relaciones, que existen en torno a las políticas públicas. Específicamente se concentra en el Sistema Gubernamental de Evaluación, es decir las estructuras, organizaciones y prácticas evaluadoras, y sus relaciones, en los distintos niveles estatales. Uno enfoque más amplio del Sistema de Evaluación hubiese implicado también tener en cuenta el lugar que tienen universidades, ONGs, think-tanks, asociaciones de vecinos, partidos políticos y organizaciones internacionales.

El presente trabajo presenta algunas especificidades de la evaluación de políticas públicas en el ámbito local y realiza un primer diagnóstico de los sistemas gubernamentales de evaluación de las políticas públicas de los municipios de San Miguel, José C. Paz y Malvinas Argentinas. El sistema gubernamental considera las estructuras, organizaciones y prácticas evaluadoras del municipio, la provincia de Buenos Aires y el nivel nacional tanto sobre las políticas públicas que formulan y ejecutan estos tres municipios como aquellas en que los municipios actúan como unidad ejecutora de programas provinciales o nacionales.

Los tres municipios seleccionados pertenecen al segundo cordón que rodea a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y hasta el año 1995 conformaban el partido de General Sarmiento. La ley 11.551 que reglamentó la división explicitaba que se debía establecer un modelo de gestión basado en los siguientes principios: “a) modernización tecnológica administrativa, b) desburocratización, c) descentralización funcional y administrativa, d) gestión, presupuesto y control por resultados, e) calidad de servicio y cercanía con el

vecino, f) proporcionalidad del gasto de los concejos deliberantes respecto de los presupuestos globales de los municipios y g) racionalidad de estructuras administrativas y plantas de personal acorde a las modalidades de prestación de los servicios”.

En la primera parte del trabajo se presenta la bibliografía sobre la evaluación de políticas públicas. Es necesario clarificar el concepto y las discusiones sobre cuál es su función y por qué es necesaria. Determinar qué se considera una evaluación implica también ver su parte en otras actividades estatales como la planificación, el control y la rendición de cuentas.

En la segunda parte del trabajo se describe la situación de Sistema de evaluación de políticas públicas en Argentina. Los municipios no se encuentran aislados y es importante tener en cuenta la situación que se presenta en el nivel provincial y nacional y los rasgos generales que presenta el Sistema de Evaluación en el país. Además, algunas partes del Sistema de Evaluación del gobierno nacional o provincial son también parte del Sistema de Evaluación de las políticas públicas de los municipios.

En tercer lugar, se presenta la importancia que tiene el estudio del nivel local para las políticas públicas y las particularidades que tiene la evaluación de políticas públicas locales. En este sentido, no se trata solo de una cuestión de escala: el territorio, las peculiares relaciones políticas en él y el tipo de políticas públicas que implementan los municipios hacen necesario que se considere la evaluación en el nivel local con sus particularidades. Es decir, no como una versión más pequeña de las evaluaciones que hacen los gobiernos nacionales o provinciales.

Por último, se va a presentar un primer diagnóstico del Sistema Gubernamental de Evaluación construido para los municipios de San Miguel, José C. Paz y Malvinas Argentinas. En esta instancia se van a caracterizar los municipios y luego sus sistemas. Se identifican las partes formales del Sistema y se señalan algunas instancias informales de evaluación que pueden ser consideradas parte del sistema de evaluación. Por evaluación formal entendemos que existe una estructura organizacional dedicada explícitamente a la actividad, transversal o sectorial, dentro del organigrama municipal y su presupuesto. Por evaluación informal se va a comprender las instancias en que se evalúa sistemáticamente, aunque este no sea su función principal ni se encuentre explícita.

La descripción del sistema se va a hacer según las cuatro dimensiones claves que reconocen Acuña et.al. (2016). Se va a analizar el sistema de evaluación gubernamental a partir del marco organizacional, el marco normativo, la práctica evaluadora y la utilización de las evaluaciones. Este enfoque permite abordar tanto las cuestiones normativas como la práctica concreta de las evaluaciones.

### **Evaluación de políticas públicas**

La evaluación es una actividad que busca emitir juicios respecto algún aspecto de los productos, resultados e impactos de las políticas públicas. Es una práctica que implica la construcción, análisis y comunicación de información útil sobre el diseño o la implementación de una política pública. Aunque en distintos grados, es un proceso abierto, plural, cambiante y propositivo desarrollado por actores específicos sean de la burocracia gubernamental, grupos de interés u organizaciones sociales y políticas (Uvalle, 2004). La

evaluación que se utiliza para las políticas públicas debe ser sistemática y debe seguir un método, además, la información obtenida tiene vocación de ser práctica y útil. Esto la diferencia de la investigación académica cuyo fin está puesto en la acumulación de conocimiento (Vázquez, 2014)

La teoría de la evaluación se puede clasificar en tres grandes ramas según cuál es su principal preocupación: los métodos, la valoración o los usos de la evaluación. Aunque las ramas no son excluyentes, los autores se enfocan en las preocupaciones metodológicas de la evaluación o enfatizan en el rol de los juicios, objetivos o subjetivos, que deben realizarse o abordan cómo pueden ser utilizados los resultados (Carden y Alkin, 2012).

Las evaluaciones se pueden realizar de maneras distintas ya que según los objetivos y recursos disponibles serán pertinentes distintas metodologías. Sin embargo, Osuna y Bueno (2013) señalan que las diferencias entre evaluaciones pueden surgir de tres instancias distintas pero relacionadas, la metodología es solo una de ellas. El nivel metateórico se conforma por los principios y paradigmas desde los que se plantea la evaluación, es decir, la posición ontológica y epistemológica que guía al evaluador. La elección de un paradigma, explícita o implícita, condiciona toda elección posterior. El evaluador debe elegir dentro de su paradigma cual es la manera correcta de hacer la evaluación, esto es lo que llaman la opción entre enfoques o nivel teórico. Los autores ya mencionados señalan que en este punto pueden darse elecciones dicotómicas o combinar enfoques. Los principales son el enfoque participativo, el basado sobre la teoría del problema, basado en la teoría del programa y el enfoque orientado a la toma de decisiones. En tercer lugar, se encuentra el nivel empírico donde se opta por las técnicas que se van a utilizar. El paradigma y el enfoque van a acotar la disponibilidad de técnicas cuantitativas, cualitativas, comparativas o de integración para cada evaluación. La metodología es el resultado final de esta triple elección y debe ser coherente en sus niveles.

De Simone y Sarchí (2013) identifican una serie de variables clave que pueden ser analizadas en una evaluación: el propósito, el momento en que se realizan, su metodología, el grado de participación, el actor que se encarga de evaluar, la fuente de financiamiento, la publicación de los resultados y la utilización de la evaluación. En este sentido, no existe una forma única y correcta de evaluar, en cada caso pueden encontrarse distintos niveles de sistematicidad, racionalización y pertinencia.

La distinción según el momento en que se realiza es importante ya que rompe la idea de la evaluación como proceso de cierre del ciclo de las políticas públicas. Se denominan *ex ante* a las evaluaciones que se realizan antes de la intervención y buscan determinar la relevancia o pertinencia de la intervención. Las evaluaciones intermedias son las que se hacen durante la evaluación para considerar correcciones o la continuidad del programa. Por último, la evaluación *ex post* se realiza una vez terminada la intervención y generalmente se orientan hacia los resultados o impactos. Otra distinción importante de las evaluaciones es si ponen el foco en los procesos, los resultados o los impactos. Mientras que la evaluación de impacto focaliza en los objetivos que se propone la política pública, la de resultados atiende lo que se hizo y la de procesos hace foco en los medios con los que se los intentan alcanzar los objetivos (Nogueira, 2016).

Los criterios por los que se evalúa a las políticas son diversos, pero Vedung (2006) identifica tres grandes grupos. Los criterios del mérito pueden ser sustantivos, económicos o de proceso. Los criterios sustantivos abordan el contenido, los productos y los efectos de la intervención. En este sentido, se consideran las metas, los criterios de quien hace o pide la evaluación, las preocupaciones de las partes interesadas o las concepciones profesionales. Los criterios económicos toman en cuenta los costos de la intervención y la relación de estos con resultados sustantivos y de impacto. Por último, los criterios de proceso hacen foco en cómo se llega a los resultados sustantivos. Es así que se pueden utilizar como criterios la legalidad, equidad, publicidad, representatividad, participación y deliberación de los procesos de la política.

Feinstein (2006) señala dos funciones principales de la evaluación que no son excluyentes. La primera, la evaluación formativa, busca aprender para mejorar el diseño e implementación de las políticas públicas. Puede servir para hacer un uso más eficiente de los recursos, mejorar el resultado e impacto de las intervenciones, racionalizar los procesos internos y tomar decisiones informadas sobre modificaciones o la continuidad o finalización de la política pública. La segunda función es realizar juicios de valor que sean útiles para la rendición de cuentas al parlamento o la sociedad. Es decir, la evaluación interna o externa puede ser una herramienta para asegurarse que ocurra efectivamente la rendición de cuentas. Esta idea tiene dos dimensiones distintivas: la primera es la capacidad de los representados para demandar explicaciones a los funcionarios públicos y la segunda es la capacidad de sancionar a quienes hayan incurrido en actos de ilegalidad o incumplido con sus obligaciones públicas (Peruzzotti, 2008). La evaluación de políticas públicas se relaciona directamente con la primera ya que permite dar información sobre el accionar estatal con el cual demandar explicaciones y puede ser utilizado de insumo para hacer efectiva la sanción de la segunda dimensión.

Al plantearse la cuestión de por qué es importante evaluar deben tenerse en cuenta que no solo implica un proceso interno del Estado, sino que puede ser útil para profundizar la institucionalidad democrática (Ospina, 2002). En este sentido, es relevante la distinción que realiza O'Donnell (2001) entre rendición de cuentas vertical y horizontal. En este trabajo nos interesa principalmente la dimensión horizontal ya que implica que tanto el sujeto como el objeto de control son agentes estatales. Al tomar en cuenta la evaluación no se debe olvidar las distintas instancias que existen de control entre poderes, sea el legislativo sobre el ejecutivo o distintos niveles de jurisdicción (nación sobre provincias, provincias sobre municipios, nación sobre municipios). Si bien el control y evaluación no son sinónimos existen áreas comunes en las que se apoyan. Es decir, parte del control puede incluir evaluación de políticas públicas y las evaluaciones pueden tomar gran parte de su información de procesos de control.

Además, se considera que la evaluación puede promover procesos de responsabilización interna y externa de los políticos y burócratas (Neirotti, 2012). La responsabilización interna refiere a que los evaluados deben responder por su producción en el ámbito del sector gubernamental al que pertenecen. La responsabilización externa refiere a la forma en que los miembros de la administración pública toman como un compromiso personal la rendición de cuentas antes mencionada. Este elemento debe ser

demandado por un actor capaz de pedir explicaciones y la evaluación es una de las formas de efectivizar la responsabilización (Oszlak, 2003).

En los años 60 se consolida la evaluación de políticas públicas como práctica gubernamental en Europa y Estados Unidos, pero se pueden rastrear sus orígenes al comienzo del Estado de Bienestar. (Bouzas, 2005). La crisis de este en los 70' trajo también una crítica a la capacidad estatal para evaluar mejor que el mercado. Esto se da en consonancia con la discusión mas general sobre el rol del Estado y la necesidad de su intervención en la economía y la sociedad. Sin embargo, en los años 90' resurgió la evaluación en la práctica gubernamental. Esta vez el objetivo estaba en la eficiencia de los programas y se promovieron los diseños experimentales. (Guzman, 2007).

En este mismo sentido apunta Neirotti (2012) que identifica tres momentos históricos en la práctica de la evaluación de políticas y programas en América Latina. El primer momento es el de la vigencia del Estado de bienestar y se caracterizó por la generación de información utilizada para la toma de decisiones de la planificación normativa. Sin embargo, la evaluación de estos planes era mínima y se ponía foco en los procesos al ver el cumplimiento de normas y procedimientos. También señala que la evaluación existente se centraba sobretodo en estudios de factibilidad previo a la implementación de las políticas.

El segundo momento fue el de la retirada del Estado en el marco del Consenso de Washington, se le dio una creciente importancia al estudio de resultados, el alcance de metas y la calidad del desempeño de la gestión pública. Este enfoque permitió una amplia participación de empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil. Para la difusión de este tipo de evaluaciones fue central el rol de los organismos internacionales y las organizaciones multilaterales de crédito (FMI, Banco Mundial, BID)

El tercer momento es el del retorno del Estado y un renovado protagonismo de la sociedad civil y política. Se cuenta con la presencia de diversos actores participando del diseño, e implementación de las políticas públicas y esto comienza a extenderse también a la evaluación. Los actores pueden ser de distintos niveles gubernamentales, pero también de la sociedad civil.

Al analizar la evaluación de políticas públicas se puede observar un nivel micro o uno macro. El nivel micro es el análisis de las evaluaciones y el nivel macro es el análisis del "Sistema de Monitoreo y Evaluación" (SME). Este es el "conjunto de instituciones, actores y prácticas (público estatales, no estatales y privadas) encaminados al desarrollo del monitoreo y la evaluación en una sociedad" (De Simone y Sarchi, 2007)<sup>1</sup>. Las partes del sistema se encuentran interrelacionadas, pero como señala Canievsky (2007) no se debe asumir quees "un todo integrado y armónico". Esta última es solo una forma en que puede presentarse el sistema de evaluación y, de hecho, es la más infrecuente.

En síntesis, la evaluación es una herramienta útil y necesaria porque puede colaborar en aumentar el conocimiento, satisfacer necesidades de información y transparencia, facilitar la toma de decisiones, hacer efectiva la participación de los

---

<sup>1</sup> En este trabajo se considera solo el Sistema de Evaluación y no el Sistema de Evaluación y Monitoreo.

ciudadanos, posibilitar la rendición de cuentas, incrementar la eficacia y eficiencia de los planes, mejorar los aspectos técnicos de los planes y mejorar las prácticas de la Administración (Osuna, 2004). En este trabajo se focaliza además en el nivel macro de las evaluaciones, es decir, en el conjunto de ellas y la forma en que interaccionan.

### **Evaluación de políticas públicas en Argentina**

El actual sistema de evaluación de Argentina nace ligado al régimen de contabilidad estatal. Tiene su primer antecedente en la ley N° 428 de 1870. En ella se establecieron las bases de la organización financiera del Estado (sistema presupuestario, contable y de control administrativo). Este ordenamiento tuvo vigencia hasta 1947 cuando se crea la Contaduría General de la Nación para encargarse del contralor interno. A esta se le suma el Tribunal de Cuentas de la Nación en 1956 como órgano de control externo. La práctica evaluadora en estas Entidades Fiscalizadoras Superiores se encontraba limitada a la hacienda pública y el control de la legalidad de los actos administrativos (Moreno, 2014).

Para la administración pública nacional el ordenamiento legal actual tiene su origen en las reformas de los años 90. Sancionada en 1992, la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y Sistemas de Control establece que en la Cuenta de Inversión debe ser tenido en cuenta el grado de cumplimiento de los objetivos y metas previstos en el presupuesto. Además, esta ley creó la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) y la Auditoría General de la Nación (AGN) encargadas del control externo e interno respectivamente. Las dos entidades fiscalizadoras superiores hacen tareas de evaluación, aunque este no sea su fin principal.

Además, la Ley 24.354 que establece el Sistema Nacional de Inversiones Públicas designa en las oficinas que elaboran proyectos de inversión pública la obligación de realizar la evaluación en su área. Otra herencia de los 90' es la Ley 25.152 de Solvencia Fiscal y Calidad de la Gestión Pública Nacional en la que se designa bajo la órbita de la Jefatura de Gabinete de Ministros el Programa de Evaluación de Calidad del Gasto de la Administración Pública Nacional. Este programa contempla la evaluación de eficiencia en los gastos y permite que el Jefe de Gabinete de Ministros realice acuerdos con los máximos responsables de organismos públicos incluyendo compromisos medibles y cuantificables (Orlansky, 2001)

En Argentina no existe un sistema integral de evaluación, pero se encuentran regulados algunos aspectos del accionar de la administración pública en este sentido. Acuña et. al. (2016) muestran que el sistema de evaluación de la administración pública nacional está conformado por algunas iniciativas transversales y otras sectoriales. Las iniciativas transversales buscan evaluar programas de más de un ministerio o de la totalidad de la APN. Existen dos ministerios que se encargan de este tipo de evaluaciones: el Ministerio de Modernización (antes en Jefatura de Gabinete de Ministros) y el Ministerio de Hacienda.

El Ministerio de Modernización tiene a su cargo el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano (PCCC), el Sistema Integral de Seguimiento y Evaluación de la Gestión (SISEG) y el Programa de Evaluación de Políticas Públicas (PEPP).

El PCCC es fruto del decreto 229/2000 y busca evaluar el desempeño de organismos que realizan servicios directos en la administración pública. Para cumplir este

objetivo se monitorean indicadores de proceso, calidad y producto de los servicios provistos.

Por otra parte, el SISEG está compuesto por cinco subsistemas que sistematizan la información obtenida por el monitoreo de indicadores de desempeño de organismos de la APN o los municipios. Para ser parte de este sistema se debe adherir de manera voluntaria a alguno de los subsistemas de acuerdo a los objetivos de la organización: a) Tablero de Metas de Gobierno; b) Sistema de Información Parlamentaria; c) Sistema de Información para la Gestión; d) Sistema de Información para la Gestión Local; e) Sistema de Información para la Gestión de Proyectos.

En tercer lugar, el PEPP comenzó a funcionar en el año 2013 y tiene como objetivos promover la institucionalización de la evaluación en la APN, diseñar metodologías y herramientas de evaluación y evaluar programas en el ámbito de la APN en coordinación con los organismos que ejecutan las intervenciones. Hasta la fecha publicaron un Manual de Base para la Evaluación de Políticas Públicas y un Banco de Evaluaciones con 44 evaluaciones (ninguna posterior a 2015).

El Ministerio de Hacienda también realiza evaluaciones transversales a través del Sistema de Seguimiento Físico-Financiero (SSFF) que desde 1992 mantiene un sistema de información de la ejecución financiera y sigue indicadores de meras físicas de los bienes y/o servicios de los programas presupuestarios. Esta información es utilizada para elaborar la Cuenta de Inversión que debe ser remitida al Congreso todos los años. Es decir, es un mecanismo de rendición de cuentas para el poder legislativo, pero también es útil para el poder ejecutivo que utiliza la información obtenida para las tareas de asignación y administración presupuestaria.

El otro conjunto de experiencias son evaluaciones sectoriales que no evalúan el conjunto de la APN. El Consejo de Coordinación de Políticas Sociales, presidido por el Ministerio de Desarrollo Social, tiene a su cargo el Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales (SIEMPRO). Este programa debe seguir los programas sociales a través de indicadores de desempeño y debe proporcionar información sobre las actividades realizadas, los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Además, realiza evaluaciones o supervisa la tercerización de evaluaciones en universidades y consultorías.

El Ministerio de Educación cuenta con la Dirección Nacional de Información y Evaluación de Calidad Educativa del Ministerio de Educación (DiNIECE) para evaluar los aprendizajes de los estudiantes y a los programas educativos. El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social cuenta con el Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial para el análisis estructural del empleo y las empresas. Por último, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva cuenta con el Programa de Evaluación Institucional para generar recomendaciones sobre cómo mejorar el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Respecto a los programas de evaluación descripta se señala que "evidencian el predominio de una perspectiva presupuestaria y operativa de la evaluación centrada en el monitoreo del gasto y de indicadores de desempeño". El nivel de intercambio de información entre los programas y con los transversales es bajo y se usa la información

propia como insumo. Los autores concluyen que el sistema de evaluación en Argentina tiene baja inserción institucional y un alto grado de desarticulación y descoordinación. No existe un marco integral que articule y les de coherencia y un sentido estratégico (Acuña et. al., 2016).

En este mismo sentido se encuentran los resultados del diagnóstico que realizó la Red Argentina de Evaluación (2015). Un aspecto novedoso que se incluye en este análisis es que se considera la mirada de los actores implicados en la evaluación. De este apartado se destaca la consideración de que la evaluación se la relaciona más con el aprendizaje y la toma de decisiones que con la rendición de cuentas, la transparencia o el control societal de la gestión. Sumado a esto De Simone (2013) señala que en Argentina los problemas del Sistema de Evaluación no están solo en la oferta sino también en la demanda. Esta demanda es baja tanto en el aspecto interno (de las autoridades políticas) como externa (de la sociedad civil). Canievsky (2007) apunta al hecho de que las iniciativas relativas al sistema de evaluación estuvieron ligadas a “iniciativas personales o grupales, más que a tendencias generales, tributarias de cambios reconocidos nacionales o extranjeros.

Pasando al nivel subnacional se puede ver que las iniciativas descriptas anteriormente prácticamente no se trasladaron ni replicaron en las provincias o municipios (Canievsky, ibid.). Los límites y problemas que se encuentran para el nivel nacional se ven aumentados en las provincias. La mayoría de la administración pública provincial no fue objeto de procesos consistentes de institucionalización de la evaluación más allá del seguimiento del presupuesto. En el nivel provincial pueden encontrarse que las Entidades Fiscalizadoras Superiores (Auditorías, Tribunales de Cuentas) y las instancias de planificación (ej. COPADE) son las que cobra mayor relevancia en las estructuras y la normativa. En estas se encuentran algunas tareas de evaluación, aunque esta no es su función principal. El rol de las Entidades Fiscalizadoras Superiores provinciales es importante para este trabajo ya que se encargan del control presupuestario de los municipios.

Más allá de esto, algunas iniciativas de evaluación concretas se pueden encontrar cuando hay convenios sobre programas sociales con el gobierno nacional (SIEMPRO), hay financiamiento de organismos multilaterales de crédito (BID, BM), organismos internacionales de desarrollo (PNUD) o agencias bilaterales de cooperación (GTZ, IDRC). En este sentido, se puede decir que las provincias no son promotoras de la institucionalización de la evaluación, sino que la realizan cuando es condición de financiamiento.

En los municipios la presencia es aún menor y a pesar de que muchos municipios ya pueden dictarse su propia Carta Orgánica, la evaluación no es parte relevante. En el mejor de los casos, los Tribunales de Cuentas Municipales son los que toman esta función. También debe señalarse que los municipios que muestran prácticas de evaluación de manera sistemática son ciudades de gran tamaño (caso de Rosario, Mar del Plata, Córdoba, Mendoza).

Por último, Orrego y Traverso (2013) también señalan que la falta de evaluación en el nivel subnacional en Chile se explica por el centralismo que tienen como principio rector del Estado. Es así, que también cabe plantearse en qué medida el sistema federal que

organiza el Estado argentino explica la heterogeneidad de los Sistemas de Evaluación en el nivel subnacional. También permite pensar el lugar central que pueden tener las relaciones intergubernamentales para fomentar la institucionalización de la evaluación.

### **Políticas públicas en el nivel local, el lugar de la evaluación**

El ámbito local cobra mayor relevancia en el escenario actual producto de varias tendencias: las iniciativas descentralizadoras del Estado (regionalización y municipalización), las nuevas prácticas del proceso productivo (desverticalización y flexibilidad) y el pasaje hacia un paradigma tecnológico basado en la producción de conocimiento. Sumado a esto se presentan la reivindicación de la sociedad civil por nuevos derechos de ciudadanía y el nacimiento de prácticas culturales favorables a la recuperación o construcción de identidades locales (Carmona, 2006).

Este nuevo escenario, generó nuevas formas de hacer política y estilos de gestión que han sido abordados desde dos enfoques, uno con la mirada puesta en el territorio y los actores sociales y otro con el foco en los gobiernos locales. En modo general y específicamente para el Conurbano Bonaerense se señalan las particularidades que tiene el conflicto social y la creciente importancia del carácter territorial y las nuevas modalidades de participación y toma de decisiones (Merklen, 2005). Los sectores sociales populares se relacionan a la política de nuevas maneras producto del aumento de la pobreza, la precarización laboral y la segregación socio-espacial entre otros procesos (Vommaro, 2016).

El enfoque en los gobiernos locales enfatiza las nuevas responsabilidades (asistencia social, promoción económica y empleo, medio ambiente) en materia social y económica que asumieron frente a las transformaciones estructurales. Este proceso no fue acompañado por la creación de capacidades ni los recursos necesarios para afrontar las responsabilidades asumidas de hecho (Cravacuore, 2003). En este sentido, la descentralización no fue un mecanismo para hacer al Estado más eficiente sino una transferencia de la carga de la crisis (Andrenacci, 2002). Tampoco fue un proceso que generase mayor autonomía a los gobiernos locales ni impulsó, aunque en distintos grados, avances respecto a la eficiencia, eficacia, calidad de los servicios, niveles de control ni participación activa de la ciudadanía (Iturburu, 2007).

A este diagnóstico se le debe sumar que el margen de acción de los municipios está restringido tanto normativamente como financieramente por factores del nivel provincial y nacional. Estos se rigen por la constitución provincial y su régimen municipal. En el caso de Buenos Aires se cuenta solo con una ley orgánica que es común para todos los municipios, es decir, no pueden dictarse su propia carta orgánica. A su vez, las limitaciones financieras los hacen dependientes de transferencias provinciales y nacionales ya que solo un tercio de los ingresos son propios (Iturburu, 2012). Si bien la cuestión de lo local excede los límites políticos, el gobierno más próximo a esta categoría es de los municipios.

Las políticas públicas locales surgieron como comportamientos defensivos a los procesos de cambios y luego se plantearon, de manera variada y parcial, la discusión sobre el rol y el tipo de intervención que debían llevar a cabo los gobiernos locales. La ampliación de la agenda de gobierno ante el contexto socioeconómico y político más

inestables y variable resultó en innovaciones en la gestión de las políticas públicas locales. Las tendencias observadas apuntan hacia la planificación y gestión estratégica, la descentralización y la participación ciudadana. Estos factores son parte de nuevos estilos de gobernanza local que permiten la regulación y resolución de conflictos que hacen más gobernable la relación Estado-sociedad (Carmona, 2012).

En este marco de discusión sobre las políticas públicas en el nivel local es que se señala la poca relevancia que ha tenido, tanto en el plano académico como de gestión, la evaluación de políticas públicas en el nivel local (Díaz et.al., 2007). Los miembros de la gestión pública local consideran que la falta de prácticas sistemáticas de evaluación tiene estrecha relación con las capacidades disponibles y potenciales. Sin embargo, las autoras señalan que restringen la idea de capacidades a su dimensión institucional. A esto se le suma la idea de que la evaluación debe ser instalada desde el Estado local e institucionalizada de manera top-down.

Por su parte, en el plano académico se presenta una tensión respecto a si las experiencias de evaluación en distintos niveles y contextos pueden ser extrapoladas al nivel local o deben reconocerse matices y distancias para comprender los procesos locales. Por su parte, la relación entre el ámbito académico y de gestión se encuentra tensionado por la posición del primero que pretende ser el actor clave para construir las capacidades necesarias para la evaluación en el nivel local pero que muchas veces desconoce la gestión pública "realmente existente".

Inclusive trabajos que buscan abordar todo el ciclo de las políticas públicas locales tienen dificultades para pensar las especificidades de la evaluación mientras si lo hacen con las otras etapas (Díaz, 1998). Los trabajos que abordan lo peculiar de las evaluaciones locales suelen referir a cuestiones metodológicas. Según Saraceno (1999) las políticas con enfoque "bottom-up" o con un abordaje territorial no pueden ser evaluadas con los mismos conceptos y herramientas utilizados para las evaluaciones convencionales. La razón para ello es que existen factores locales que son considerados, explícita o implícitamente en la teoría de la política y son distintos entre un lugar y otro. Estos factores pueden ser el contexto institucional y económico, los actores sociales del territorio y los recursos disponibles.

En este sentido, Gilsing (2000) señala que se deben enfrentar problemas de comparación y representatividad. Los primeros refieren a la dificultad para establecer indicadores comunes para comparar el resultado o impacto de distintas políticas en un municipio o de políticas similares en distintos municipios. Por su parte, la cuestión de la representatividad se vuelve una cuestión importante para los diseños experimentales que pueden encontrar en el nivel local una escala demasiado pequeña.

Las alternativas propuestas para abordar estos dos problemas se encuentran en dos canales. Para el problema de comparación se ha buscado estandarizar indicadores y variables relevantes respecto a las cuales los gobiernos locales deberían recolectar información. Con este fin es clave la articulación con actores provinciales y nacionales que generen marcos de referencia (CNCPS, 2017). Sin embargo, esto genera tensión respecto a cuál es la frontera entre buscar comparabilidad y no perder las especificidades del contexto local. Para el problema de la representatividad se indica que se deben priorizar abordajes

que complementen el uso de indicadores con la evaluación intersubjetiva de las partes interesadas o el uso de una perspectiva orientada al cliente (Gilsing, 2002, Nurudeen, 2015)

También se encuentra la cuestión de la evaluación local dentro de la discusión del pasaje de un modelo de administrativo burocrático a un modelo gubernativo gerencial. La lógica del control del accionar estatal deja de ser de proceso y de normas y se pasan a considerar el impacto, la eficacia, la eficiencia y la idea de rendición de cuentas (García Delgado, 1998). Desde este enfoque la evaluación no es una actividad exclusivamente técnica, sino que debe ser compartida tanto por el gobierno como por los representantes. Es así que en el contexto local cobra especial relevancia la evaluación participativa de las políticas públicas (Tecco, 2002).

Cravacuore (2004) identifica la evaluación como la etapa del ciclo de las políticas públicas que menos relevancia cobra en la gestión municipal y específicamente en la articulación intermunicipal. Se acota a acciones individuales y sin indicadores ni criterios explícitos de evaluación de procesos y productos. El autor señala que la única evaluación que consideran los dirigentes políticos es la competencia electoral.

Esta falta de evaluación en ámbitos subnacionales contrasta con la descentralización de las últimas décadas. Los gobiernos pasaron a tener crecientes responsabilidades y atribuciones en la prestación de bienes y servicios públicos. Aun así, el proceso de descentralización no se vio acompañado por construcción de capacidades ni institucionalización en lo relativo a planificación, monitoreo y evaluación (Trujillo; Hernández, 2013).

## **Sistema Gubernamental de Evaluación en San Miguel, Malvinas Argentinas y José C. Paz**

### **Caracterización de los municipios**

Los municipios de San Miguel (en adelante SM), Malvinas Argentinas (en adelante MA) y José C. Paz (en adelante JCP) nacieron el 10 de diciembre de 1995 como fruto de la división del partido de General Sarmiento (ley 11.551). A pesar del espíritu innovador que se proponía la reforma terminó reproduciendo en cada uno de los municipios los problemas que se querían resolver con la división. Dos características en esta línea son la frontera desdibujada entre el órgano ejecutivo y legislativo, y la alta importancia que tienen para la estructura administrativa las necesidades de acumulación política y las relaciones de fuerza del partido dominante en el territorio (PJ) (López Acotto y Krakowiak, 2005)

Respecto al contexto político, en SM, Joaquín De la Torre fue electo en el 2007 (FPV) y reelecto en el 2011 (FPV) y 2015 (FR). Actualmente el intendente es Jaime Méndez, hombre de confianza de De la Torre quien dejó su cargo para sumarse como Ministro de Producción de la Provincia de Buenos Aires por Cambiemos. En el caso de MA el partido estuvo gobernado desde 1995 a 2015 por Jesús Cariglino quien perteneció al duhaldista Partido Unión Popular, luego al Frente Renovador y actualmente en el PRO. Perdió las elecciones en el 2015 contra Leonardo Nardini, miembro del Partido Justicialista - Frente para la Victoria. Por último, el caso de JCP muestra una centralidad de la figura de Mario Ishii (PJ) desde 1999 hasta la actualidad. El caudillo local había dejado el cargo de

intendente entre 2011 y 2015 para ser senador provincial, pero siguió manteniendo el control sobre el territorio.

Respecto a las características sociales, el desarrollo económico-social es bajo en términos de PBG per cápita y Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI). En el año 2008 el ingreso per cápita de los municipios se encontraba por debajo del promedio de la provincia (15.8 mil), siendo en SM de 10.1 mil pesos, en MA de 13.8 mil pesos y en JCP de 6.7 mil pesos. Respecto a las NBI tanto MA como JCP se encuentran con un nivel elevado de carencia mientras que SM se encuentra en el nivel provincial (OCB, 2018; Censo 2010).

En este sentido, podría pensarse desde Bonvehhi (2008) que no solo va a encontrarse poca evaluación de políticas públicas, sino que la autonomía de las políticas sociales de los municipios es baja. En los municipios se encuentran de manera débil las dos condiciones que el autor señala como claves para la existencia de políticas sociales subnacionales: competencia política (predominio de reelecciones) y herramientas institucionales (no hay autonomía institucional). La demanda social existente se ve limitada por estas dos condiciones estructurales, pero también por las condiciones coyunturales: restricción fiscal y capacidades estatales.

### **Sistema Gubernamental de Evaluación**

En este apartado se presentan los principales resultados de la exploración del sistema gubernamental de evaluación (SGE) de las Políticas Públicas de los municipios de San Miguel, José C. Paz y Malvinas Argentinas. Las políticas públicas consideradas son tanto las que el municipio diseñó y ejecutó como las que fueron diseñadas por el gobierno provincial o nacional y el municipio se encargó solo de su ejecución. Se consideran tanto las evaluaciones formales como informales. Por evaluación formal entendemos que existe una estructura organizacional dedicada explícitamente a la actividad dentro del organigrama municipal y su presupuesto. Por evaluación informal se va a comprender las instancias en que se evalúa sistemáticamente, aunque este no sea su función principal ni se encuentre explícita.

Según Acuña et.al. (2016) existen cuatro dimensiones relevantes para el análisis de los sistemas de evaluación: marco organizacional, marco normativo, práctica evaluadora y utilización de las evaluaciones. El marco organizacional se define por la localización del órgano coordinador, los órganos de coordinación y la distribución de funciones. El marco normativo por el tipo de normas que regulan el sistema y los aspectos regulados. La práctica evaluadora por los mecanismos de selección de programas a evaluar, quienes realizan las evaluaciones y que tipos de evaluaciones son predominantes. En este sentido puede haber práctica evaluadora sin que sea parte explícita de la normativa o del marco organizacional. Por último, la utilización de las evaluaciones refiere a que se hace con los resultados obtenidos.

#### Marco organizacional:

Ninguno de los tres municipios cuenta en su estructura con un sector específico que se encargue explícitamente de coordinar o realizar evaluaciones de las políticas públicas. Aunque con matices, los organigramas funcionales permiten localizar en las áreas de Gobierno, Desarrollo Social y Hacienda las estructuras que tiene tareas de evaluación. En la

Secretaría de Gobierno se encuentra la evaluación política del desempeño de los funcionarios de igual o menor rango (secretarías, subsecretarías, direcciones). En la Secretaría de Desarrollo Social se establece la función de evaluación de manera descentralizada, es decir, cada subsecretaría o cada campo de política debe evaluarse a sí mismo. Por último, la Secretaría de Hacienda evalúa las cuestiones presupuestarias de todo el municipio. El caso JCP no presenta ninguna particularidad mas allá de estos aspectos comunes.

En el caso de SM, la Secretaría de Gestión Pública tiene un programa de gobierno abierto que apunta a "promover un gobierno más transparente". Sin embargo, no se ha encontrado en esta área ningún tipo de evaluación ni información que pueda ser útil con este fin en su programa de Datos Abiertos. Además, cuenta con un programa de Presupuesto Participativo desde el año 2010. El PP de este municipio contempla la participación desde la formulación del problema hasta la implementación de un proyecto. Sin embargo, la evaluación no constituye un objetivo relevante del programa mencionado.

Por su parte, MA cuenta con dos particularidades respecto a la evaluación dentro del marco organizacional. La Secretaría de Salud cuenta con un sector en cada hospital que se encarga de la evaluación y de mantener la información actualizada. Además, la Secretaría de Servicios cuenta con 17 Unidades Locales de Gestión. Cada una de ellas debe evaluar las tareas que realiza. En este sentido, la descentralización no es solo en la dimensión estructural sino también territorial.

#### Marco normativo:

La constitución nacional reformada en 1994 dispone en el artículo 5 que las provincias deben dictar su propia constitución y en ella deben establecer un régimen municipal que les asegure la autonomía. La Constitución de la Provincia de Buenos Aires contiene un Régimen Municipal que no permite a los municipios dictarse su carta orgánica. Es decir, carecen de una autonomía institucional plena ya que todos los municipios de la provincia están sujetos al Decreto-Ley 6769/58. Tanto en la Constitución provincial como en la Ley orgánica de la Municipalidades se contempla a la evaluación exclusivamente como una tarea que le corresponde al Tribunal de Cuentas. Este organismo contempla en su Ley Orgánica el control de las cuentas municipales.

Ninguno de los tres municipios cuenta con ordenanzas ni decretos que reglamenten la evaluación más allá del control presupuestario. La evaluación solo aparece en instrumentos y reglamentos específicos de algunas políticas o convenios, pero no existe una normativa general. En el caso de MA, el programa Somos Barrio contempla en su decreto de creación (6576/17) la evaluación para mejorar la resolución de la problemática.

#### Práctica evaluadora

Respecto a la práctica evaluadora el principal mecanismo de selección de programas a evaluar es la existencia de otro nivel de gobierno interesado en la evaluación. En este sentido, la principal evaluación del Tribunal de Cuentas de la Provincia a los municipios se trata de una evaluación ex-post de la legalidad de los procedimientos contables y la economía del gasto. Además, deben aprobar la rendición de cuentas que presenta tanto la Municipalidad como el Consejo Escolar. El resultado se ve plasmado en fallos en los que el

Tribunal tiene poder jurisdiccional, es decir, puede establecer multas en el caso de encontrar irregularidades.

Desde el año 2013 a partir de su Plan Estratégico 2013-2017 incorporaron auditorías operacionales en las que se tiene en cuenta la economía, eficiencia, eficacia y efectividad no solo de los procedimientos sino también con la mira en los resultados (HTCPBA, 2016). A la fecha se terminaron cinco auditorías de este tipo, una de ellas en el Hospital Abete de Malvinas Argentinas. El fin de la auditoría fue operacional ya que se efectuaron una serie de recomendaciones sobre cómo mejorar el Sistema de Ingreso y circulación de pacientes. El informe es público, pero está pensado para el uso interno del hospital (HTCPBA, 2015).

Además, los municipios pueden ser evaluados cuando son parte de políticas sociales nacionales a través del Sistema de Información, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Públicas. Sin embargo, las publicaciones de este organismo no contienen los datos desagregados y la información para cada municipio no es pública.

En los tres municipios la práctica evaluación se caracteriza por darse de una manera informal, sin criterios ni indicadores establecidos y primando las lógicas políticas del uso de la evaluación. Lógica política entendida como la evaluación que realizan los funcionarios de mayor jerarquía o de la Secretaría de Gobierno según sus objetivos y tomando decisiones con esa información. Esto tiene distintos niveles de sistematicidad según el municipio, en el caso de San Miguel se tratan de evaluaciones que se hacen anualmente a subsecretarios que tienen a cargo políticas consideradas claves.

En este municipio también se realizó una evaluación de impacto del Programa “1000 días” que se encuentra a cargo de Pablo de la Torre, secretario de Salud y Bienestar Familiar y hermano del ex intendente Joaquín de la Torre. La evaluación fue realizada por CIPPEC y consistió en una evaluación de impacto sobre la percepción de los beneficiarios sobre la política y una evaluación cualitativa sobre los resultados. A pesar de haber sido realizada por una organización no gubernamental esta evaluación fue considerada dentro del sistema gubernamental de evaluación porque se realizó un convenio con el municipio.

#### Utilización de las evaluaciones:

En los tres municipios se reconstruye un sistema de evaluación que, limitado por su informalidad y falta de prioridad en los objetivos de gestión, se encuentra orientado a un uso interno. A pesar de esto, no existe ningún mecanismo para verificar que existan las evaluaciones o que se cumplan sus recomendaciones, quedando limitado a un fin informativo. Además, el uso interno de las evaluaciones tampoco se encuentra orientado hacia la mejora de los resultados de las políticas públicas, sino que tiene una lógica de control político por parte de funcionarios de mayor rango y especialmente desde la Secretaría de Gobierno hacia las demás.

La evaluación no está vinculada a ningún tipo de rendición de cuentas ni a la sociedad civil ni al poder legislativo local (consejo deliberante). En cambio, si aparece como factor de rendición de cuentas ante otras instancias de gobierno: el Tribunal de Cuentas de la provincia de Buenos Aires y los ministerios del gobierno nacional. En el caso del TCPBA el demandante tiene una lógica de control del uso del presupuesto y en el caso

de los ministerios de Nación la rendición de cuentas suma un factor de control sobre fondos trasferidos y de resultados o impacto de las políticas sociales implementadas.

### **Reflexiones finales**

La evaluación de políticas públicas es una función estatal relegada en Argentina. Su presencia en el nivel nacional es de baja institucionalización y poca integralidad. En el nivel provincial hay una importante heterogeneidad y prima la evaluación financiera. El nivel local, el ámbito específico que aborda este trabajo, presenta un escaso desarrollo de la evaluación tanto en las esferas de gestión como académica.

En el presente trabajo se delinearon los principales rasgos del sistema gubernamental de evaluación en San Miguel, Malvinas Argentinas y José C. Paz. En los tres municipios se presenta un nivel de institucionalización bajo, sin normativas específicas ni estructuras que se encarguen de evaluar transversalmente las políticas públicas municipales. La informalidad predomina y da lugar a evaluaciones cuya sistematicidad es baja, sin criterios ni indicadores establecidos y sujeta a lógicas políticas y no de los objetivos que se propone la política. Además, la evaluación no guarda ninguna relación con la rendición de cuentas a actores del territorio, pero sí a organismos de otros niveles de gobierno (provinciales y nacionales).

El caso de San Miguel presenta como particularidades la existencia de una política de presupuesto participativo y de institucionalización del gobierno abierto. Aunque en ninguna de las dos se ha avanzado hacia la evaluación de políticas públicas son cuestiones que pueden facilitar una incipiente práctica evaluadora. Además, en este municipio ya se avanzó con un convenio con CIPPEC para valorar una política. Esto podría traducirse en la transferencia de capacidades hacia el municipio o bien en una forma de articular con actores no gubernamentales para que se encargue de la práctica evaluadora. En el caso de Malvinas Argentinas se descentralizó no solo a cada secretaria, sino que la práctica evaluadora se descentralizó a las 17 Unidades Locales de Gestión.

En este sentido, quedan algunas líneas para profundizar la investigación. En primer lugar, es necesario profundizar el trabajo de campo para terminar el diagnóstico del sistema gubernamental. En especial en lo que refiere al tercer eje, la práctica evaluadora. Cuestiones que en la estructura y la normativa se contemplan o fueron consideradas como evaluación podrían no estar siendo llevadas a cabo en la práctica y, caso contrario, pueden existir evaluaciones que se realizan y no están contempladas ni en la normativa ni en la estructura. Además, es necesario sumar al diagnóstico la voz de los actores de la administración pública relacionados a la práctica.

También puede extenderse la consideración a todo el sistema de evaluación de políticas públicas. Esto implica también la consideración a los actores no gubernamentales como universidades, ONGs, think-tanks, asociaciones de vecinos, partidos políticos y organizaciones internacionales. Definir qué evalúan y como lo hacen es importante pero también se debe analizar cómo se relacionan con los gobiernos locales.

Una vez consolidado el diagnóstico de manera integral se puede avanzar en dos sentidos. El primero es pensar la situación del sistema de evaluación como variable dependiente e indagar sobre las causas que le dan sus características particulares. El

segundo es avanzar sobre las particularidades que debe adoptar un sistema de evaluación de políticas públicas para poder funcionar en un contexto como el de estos municipios y los beneficios que le puede reportar a los gobiernos locales y los beneficiarios de las políticas públicas.

### **Bibliografía**

Acuña, C.; Nogueira, R.; Rubio, J.; Potenza, F. (2016) *La evaluación de políticas públicas en la Argentina: sentido, actualidad y perspectivas*. Serie Documentos de Trabajo IIEP N°13, Buenos aires.

Andrenacci, Luciano (comp.) (2002). *Cuestión social y política social en el Gran Buenos Aires*. UNGS/Ed. Al Margen, Los Polvorines.

Bonvecchi, Alejandro (2008) *Políticas sociales subnacionales en países federales: Argentina en perspectiva comparada*. En: Desarrollo Económico, Vol. 48, N° 190/191, pag. 307-339, Instituto de Desarrollo Económico y Social.

Bouzas L., Ramón (2005) *Los caminos de la evaluación de políticas públicas: una revisión del enfoque*. En: Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas, año 4, N° 2, pag. 68-86. Santiago de Compostela.

Canievsy, Carlos (2007) *Diagnóstico de los sistemas gubernamentales de monitoreo y evaluación en Argentina*. Documentos Estudios de Casos del CLAD, N°3. Disponible en:<http://siare.clad.org/siare/innotend/evaluacion/argentina.pdf>

Carden, F; Alkin, M. (2012) *Raíces de la evaluación: una perspectiva internacional*. En: Martínez Nogueira, Roberto Comp. (2016) *La evaluación de políticas, fundamentos conceptuales y analíticos*. CAF, Buenos Aires.

Carmona, Rodrigo (2006) *Nuevas formas de gobierno y gestión pública en el escenario local. Algunos ejes de debate para el estímulo de procesos de desarrollo*. En: Rofman, Adriana y Villar, Alejandro (Comp.) *Desarrollo local. Una revisión crítica del debate*. Espacio Editorial, Buenos Aires.

Carmona, Rodrigo (2012) *El debate sobre nuevos estilos de gobierno en ciudades argentinas*. CICCUS-UNGS, Bs. As.

CNCPS - Consejo Nacional de Coordinación de Políticas sociales (2017) *Manual de adaptación local de los objetivos de desarrollo sostenible*.

Cravacuore, Daniel (2003) *El estímulo a la innovación en el gobierno local. Reflexiones a partir del análisis de experiencias en municipios bonaerenses*. Subsecretaría de la Gestión Pública, Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, La Plata, en [www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar](http://www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar).

Cravacuore, D.; Ilari, S.; Vilar, A. (2004) *La articulación en la gestión municipal: Actores y políticas*. Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires. Disponible en:<http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/agm.pdf>

De Simone, M.; Sarchi, R. (2013) *La evaluación de políticas públicas en Argentina: un estudio exploratorio en la temática*. Ponencia presentada en 7° Congreso Argentino de Administración Pública, Mendoza.

Diaz, C.; Gantus, D.; Galano, N.; Médici, R. (2007) *Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas Locales: por un lugar en la agenda*. Ponencia presentada en el IX Seminario REDMUNI, Morón.

Feinstein, Osvaldo (2006) *La evaluación pragmática de políticas públicas*. En: Martínez Nogueira, Roberto Comp. (2016) *La evaluación de políticas, fundamentos conceptuales y analíticos*. CAF, Buenos Aires.

García Delgado, Daniel (1998) *El cambio del modelo de gestión*. En: Venesia, J. (1998) *Políticas públicas y desarrollo local*. Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires.

Gilsing, Rob (2000) *Evaluation of local social policies: some methodological problems*. Paper prepared for the Fourth EES Conference. October 12-14th, Lausanne, Switzerland.

Gilsing, Rob (2002) *Evaluating local policy programs: a threefold strategy for impact assessment in youth policy*. Paper prepared for the Fifth EES Conferences. October 10-12th, Seville, Spain.

Guzman, Marcela (2007) *Evaluación de programas: Notas técnicas*. En: Serie Gestión Pública, N° 64, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile.

Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires (2015) *Informe final de auditoria de desempeño del Hospital Abete – Municipalidad de Malvinas Argentinas*. En: [http://www.htc.gba.gov.ar/images/Auditorias/MALVINAS\\_ARGENTINAS.pdf](http://www.htc.gba.gov.ar/images/Auditorias/MALVINAS_ARGENTINAS.pdf)

Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires (2016) *Informe final Plan Estratégico 2013-2017*. Disponible: [http://www.htc.gba.gov.ar/images/Auditorias/Informe\\_Final\\_Plan\\_Estratgico\\_2013-2017.pdf](http://www.htc.gba.gov.ar/images/Auditorias/Informe_Final_Plan_Estratgico_2013-2017.pdf)

Iturburu, Mónica (2007) *La modernización en los municipios argentinos*. En: Cravacuore, Daniel; Israel, Ricardo (Comps.). *Procesos políticos municipales comparados en Argentina y Chile (1990- 2005)*. Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes-Universidad Autónoma de Chile, Buenos Aires.

Iturburu, Mónica (2012) *Los Municipios*. En: Abal Medina, Juan Manuel; Cao, Horacio (Comps.) *Manual de la nueva administración pública argentina*. Ariel, Buenos Aires.

Jaime, F.; Dufour, G.; Alessandro, M.; Amaya, P. (2013) *Introducción al análisis de políticas públicas*. Universidad Nacional Arturo Jauretche, Florencio Varela

López Accotto, Alejandro; Krakowiak, Fernando (2005) *La producción legislativa de los concejos deliberantes en el Conurbano Bonaerense*. Ponencia presentada en el VII

Seminario Nacional de la Red de Centros Académicos para el Estudio de Gobiernos Locales. 15 y 16 de septiembre, Buenos Aires.

Maldonado, C; Galíndez, C. (2013) *Introducción*. En: Maldonado Trujillo, C.; Galíndez Hernández, C. (2013) *Monitoreo, Evaluación y Gestión por Resultados. Aprendizaje y Cooperación Sur-Sur para la Innovación: El Papel de los Actores Subnacionales*. Centro de Investigación y Docencia Económica, México.

Merklen, Denis (2005) *Pobres ciudadanos. Las clases populares en la era democrática (Argentina 1983-2003)*. Gorla, Buenos Aires.

Moreno, Sergio (2014) *Control público y gubernamental*. Osmar D. Buyatti Librería Editorial, Buenos Aires.

Neirotti, Nerio (2012) La evaluación en América Latina: paradigmas y prácticas en los últimos tiempos. En: New Directions for evaluation.

Nogueira, Roberto Martínez (2016) Fundamentos conceptuales y analíticos de la evaluación de políticas. En: Martínez Nogueira, Roberto Comp. (2016) *La evaluación de políticas, fundamentos conceptuales y analíticos*. CAF, Buenos Aires.

Nurudeen, Mohammed Aliu (2015) Assessment of stakeholders participation in local government project evaluation. Paper prepared for the 36th Conference of Canadian Evaluation Society. May 24-27th, Montreal, Canada.

O'Donnell, Guillermo (2001) *Accountability horizontal: La institucionalización legal de la desconfianza política*. En: POSTData, Revista de Reflexión y análisis político, N° 7, Buenos Aires

Orrego, A.; Traverso, D. (2013) *Monitoreo y Evaluación de Resultados a nivel subnacional en Chile: ¿en busca de la coordinación intergubernamental?* En: Maldonado Trujillo, C.; Galíndez Hernández, C. (2013) *Monitoreo, Evaluación y Gestión por Resultados. Aprendizaje y Cooperación Sur-Sur para la Innovación: El Papel de los Actores Subnacionales*. Centro de Investigación y Docencia Económica, México.

Orlanzky, Dora (2001) *Política y burocracia*. Documento de Trabajo N°26, Instituto de Investigaciones Gino Germani. Buenos Aires.

Oszlak, Oscar (2003) *Diferencia responsabilidad, responsabilización y responsabilidad*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 28-31 Oct, Panamá

Ospina, Sonia (2001) *Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano*, Revista del CLAD Reforma y Democracia

Osuna Llana, José Luis (2004) *Guía de planificación y evaluación para agentes de desarrollo local*. Sevilla Siglo XXI, Sevilla.

Osuna, J.; Bueno, Carlos (2013) *Reflexiones epistemológicas y metodológicas para la evaluación de políticas públicas*. En: Revista Andamios, N° 10, p.95-117, Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

Peruzzotti Enrique (2008) *Marco conceptual de la Rendición de cuentas*. Ponencia presentada en la Reunión Técnica de la Comisión de Rendición de Cuentas de la Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades de Fiscalización Superior (OLACEFS), Buenos Aires.

Red Argentina de Evaluación (2015) *Mapadiagnóstico de la evaluación en la Argentina*. Disponible En:  
[http://www.politicaspUBLICAS.uncu.edu.ar/upload/Diagnostico\\_Evaluacion\\_de\\_PP\\_en\\_Argentina.pdf](http://www.politicaspUBLICAS.uncu.edu.ar/upload/Diagnostico_Evaluacion_de_PP_en_Argentina.pdf)

Saraceno, Elena (1999) *The evaluation of local policy making in Europe*. En: *Evaluation*, Sage Publication, London, England

Tecco, Claudio (2002) *Innovaciones en la gestión municipal y desarrollo local*. En: Cravacuore, Daniel (Comp.) *Innovación en la gestión municipal*. Federación Argentina de Municipios-Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires

Uvalle, Ricardo (2004) *El control y la evaluación en la administración pública*. En: Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, vol XLVII, núm. 192, septiembre-diciembre. 2004, pp. 43-70, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Vazquez, N.; Aguilar, M.; Torres Salazar, M. (2014) *La investigación evaluativa en programas sociales como una forma de investigación en ciencias sociales*. Ponencia presentada en las VIII Jornadas de Sociología de la UNLP, 3-5 Dic, La Plata.

Vedung, Evert (2006) *Investigación de la evaluación*. En: Martínez Nogueira, Roberto Comp. (2016) *La evaluación de políticas, fundamentos conceptuales y analíticos*. CAF, Buenos Aires.

Vommaro, Gabriel (2016) *La participación política de los sectores populares en la Argentina reciente: transformaciones históricas y nuevos desafíos conceptuales*. En: Rofman, Adriana (Comp.) *Participación, políticas públicas y territorio. Aportes para la construcción de una perspectiva integral*. Ediciones UNGS, Los Polvorines.