

✓ USO E INFLUENCIA DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN PAÍSES SELECCIONADOS DE AMÉRICA LATINA.

Brissón María Eugenia

Universidad Nacional de Lanús.

Departamento de Planificación y

Políticas Públicas

mebrisson@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-0319-220X>

Resumo: La preocupación por el uso de las evaluaciones, de larga data, se intensifica hacia finales de los años 80. La literatura se ha enfocado principalmente en aspectos teóricos y, en menor medida, en la recuperación de experiencias. Teorías, definiciones, tipologías, modelos, dimensiones, factores que afectan; rol de evaluadores e involucrados; dispositivos de facilitación; entre otros, son temas abarcados en los artículos. Estudio de casos. Basado en revisión, sistematización y análisis de documentos públicos accesibles. Los países estudiados, a la par de discutir o adoptar dichos debates, implementaron más de un mecanismo para promover el uso y la influencia tales como: plataformas, capacitaciones, seguimiento de recomendaciones, etc. La mayoría de los autores destaca la importancia de sostener el tema en la agenda de investigación y los organismos nacionales continúan considerándolo una prioridad.

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

EN USE AND INFLUENCE OF PUBLIC POLICY EVALUATION IN SELECTED LATIN AMERICAN COUNTRIES

Abstract: Long-standing concern about the use of evaluations intensified toward the end of the 1980s. The literature has focused primarily on theoretical aspects and, to a lesser extent, on the recovery of experiences. Theories, definitions, typologies, models, dimensions, affecting factors; the role of evaluators and stakeholders; facilitation mechanisms, among others, are topics covered in the articles. Case study. Based on the review, systematization, and analysis of accessible public documents. The countries studied, in addition to discussing or adopting such debates, implemented several mechanisms to promote their use and influence, such as platforms, training, follow-up on recommendations, etc. Most authors emphasize the importance of keeping the topic on the research agenda, and national organizations continue to consider it a priority.

Keywords: public policies, evaluation, use, utilization, impact

PTBR USO E INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS EM PAÍSES SELECIONADOS DA AMÉRICA LATINA

Resumo: A preocupação de longa data com o uso de avaliações intensificou-se no final da década de 1980. A literatura tem se concentrado principalmente em aspectos teóricos e, em menor grau, na recuperação de experiências. Teorias, definições, tipologias, modelos, dimensões, fatores afetantes; o papel dos avaliadores e das partes interessadas; mecanismos de facilitação, entre outros, são tópicos abordados nos artigos. Estudo de caso. Baseado na revisão, sistematização e análise de documentos públicos acessíveis. Os países estudados, além de discutir ou adotar tais debates, implementaram vários mecanismos para promover seu uso e influência, como plataformas, treinamentos, acompanhamento de recomendações, etc. A maioria dos autores enfatiza a importância de manter o tema na agenda de pesquisa, e as organizações nacionais continuam a considerá-lo uma prioridade.

Palavras-chave: políticas públicas, avaliação, utilização, aproveitamento, incidência

FR USAGE ET INFLUENCE DE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES DANS CERTAINS PAYS D'AMÉRIQUE LATINE

Résumé: Les préoccupations de longue date concernant l'utilisation des évaluations se sont intensifiées vers la fin des années 1980. La littérature s'est principalement concentrée sur les aspects théoriques et, dans une moindre mesure, sur la récupération des expériences. Les articles abordent les théories, les définitions, les typologies, les modèles, les dimensions, les facteurs affectants ; le rôle des évaluateurs et des parties prenantes ; les mécanismes de facilitation, entre autres. Étude de cas. Basée sur l'examen, la systématisation et l'analyse de documents publics accessibles. Les pays étudiés, en plus de discuter ou d'adopter de tels débats, ont mis en œuvre plusieurs mécanismes pour promouvoir leur utilisation et leur influence, tels que des plateformes, des formations, le suivi des recommandations, etc. La plupart des auteurs soulignent l'importance de maintenir ce sujet à l'ordre du jour de la recherche, et les organisations nationales continuent de le considérer comme une priorité.

Mots-clés: politiques publiques, évaluation, usage, utilisation, incidence.

INTRODUCCIÓN

El uso de las evaluaciones ha sido objeto de debate durante décadas. Alkin y Coyle (1988) señalan que este tema cobró relevancia en la década de 1980. Hasta el año 2000, la literatura especializada se centró en aspectos conceptuales, con menor atención a la recopilación y análisis de experiencias concretas. A partir de ese año, emergen nuevos desarrollos en la teoría integrada de la influencia y en modelos inspirados en ella. Al mismo tiempo, continúan las indagaciones sobre los distintos enfoques del uso y la utilización de las evaluaciones, así como sobre su mal uso o falta de aplicación, sus dimensiones, los factores que inciden en ellas, el papel de los evaluadores y las partes entre los más recurrentes. Esto se refleja en los debates de distinto nivel. Diversas entidades de alcance internacional que promueven el uso de las evaluaciones a través de la sistematización y el análisis de experiencias, encuestas, eventos, publicaciones, estándares, principios, lineamientos, directrices, etc. han generado también espacios de encuentros e intercambios. Entre ellas: la Asociación Americana de Evaluadores, la Red de Evaluación para América Latina y el Caribe, la Oficina de Evaluación del Banco Mundial, el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Sociedad Europea de Evaluadores, la Red de Evaluación Latinoamericana y del Caribe, entre otros actores. En general, orientados a garantizar evaluaciones de calidad y promover su uso para que contribuyan a mejorar la formulación de políticas, la rendición de cuentas sobre la implementación y los resultados de los programas públicos a la ciudadanía y a las partes interesadas.

A lo largo del tiempo, los conceptos “uso” y “utilización” han sido ampliamente debatidos y existen múltiples definiciones. El primero es preferido por considerárselo menos instrumental. Alkin y King (2017) sostienen que está relacionado en gran medida con la naturaleza y el alcance de las acciones tomadas o los pensamientos concretados como consecuencia de una evaluación. Cousins y Leithwood (1986) entienden el uso de los resultados de una evaluación como el empleo de cualquier información derivada de la misma (datos, interpretaciones,

conclusiones y recomendaciones) que puede ser comunicada tanto al completarse la evaluación como durante su desarrollo. Burke Jhonson (1998) considera que el uso del proceso ocurre cuando se dan cambios de conducta y cognitivos, programáticos y organizacionales a partir de la participación, del aprendizaje y de la reflexión (1998). Cousins y Leithwood (1986) y Stake (1986) afirman que el uso implica el procesamiento y la comprensión de los resultados de la evaluación que puede darse sin informar las decisiones, sustentar acciones o cambiar el pensamiento. Mientras otros autores, como Braskamp y colaboradores (1982), evitan una definición explícita del término.

Kirkhart (2000) critica el concepto de uso por considerarlo unidireccional, episódico e instrumental, al igual que lo que, en su momento señalaba Weiss respecto a la utilización. En respuesta a ello, publica su teoría integrada de la influencia, la cual propone un marco más amplio, multidimensional e incremental para moverse de la representación simplista de la evaluación. Incluye efectos unidireccionales, inmediatos, episódicos, intencionados y basados en los hallazgos y resultados (representados por el término uso) y otros no intencionados, de mediano y largo plazo, basados en el proceso. Desde esta perspectiva, también abarca cambios en la reflexión sobre el problema que la intervención pretende atender; en el valor individual y colectivo conferido a la participación en la evaluación; en la comprensión de las dinámicas de poder y de la toma de decisiones, entre otros. Esta teoría ha sido enriquecida por numerosos autores a lo largo del tiempo (Alkin y Taut, 2002; Carcacelli, 2000; Henry y Mark, 2015, 2003a, b; Mark y Henry, 2004; Preskill y Torres, 2000). Alkin y Taut (2002) consideran que el uso y la influencia pueden analizarse en términos de proceso y resultados. La relación entre ellos se estructura en cadenas que constituyen caminos complejos a través de los cuales las evaluaciones ejercen influencia. La incidencia del proceso se entiende más limitada que la de los hallazgos, debido a que el acceso al mismo suele ser restringido en comparación con la disponibilidad de los informes.

El debate sobre uso e influencia se ha sostenido en múltiples foros y conferencias. En particular, las convocadas por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), desde el año 2009, sobre Capacidades Nacionales de Evaluación en

América Latina y el Caribe, por ser un actor de influencia y con amplia actividad en este campo en la Región de América Latina y el Caribe (Brissón, Mattalini, 2023). La primera, celebrada en 2009 en Casa Blanca (Marruecos), titulada Compartir experiencias, lecciones y limitaciones en la implementación de sistemas nacionales de monitoreo y evaluación, abordó las contribuciones de la evaluación a una mejor gestión para los resultados de desarrollo, a la rendición de cuentas y al aprendizaje públicos. En 2011, la segunda realizada en Johannesburgo, denominada Uso de la evaluación en la toma de decisiones relacionadas con Políticas y Programas Públicos, profundizó el debate de cuestiones abordadas en la anterior. La tercera, llevada a cabo en San Pablo (Brasil), bajo el lema Soluciones relacionadas con los desafíos de la independencia, la credibilidad y el uso de la evaluación se enfocó en dichos desafíos (Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, 2013, 2011, 2009). A partir de 2015, las conferencias internacionales centraron su atención en la Agenda 2030 en asuntos tales como: las posibilidades de la evaluación del alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); del desarrollo sostenible “Sin Dejar a nadie atrás”; de las áreas críticas (personas, planeta, prosperidad, paz y alianzas) y de las dimensiones (social, económica y ambiental), sin mayor acento en el uso (Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, 2022, 2019, 2017, 2015). La conferencia de 2022, convocada con el título de Sistemas de Evaluación Resilientes para el Desarrollo Sostenible, incluyó una sesión específica sobre la promoción de la utilización de la evaluación por parte de los gobiernos, en la que se discutieron experiencias internacionales y factores para posibilitarla. Se concluyó importante implementar sistemas para asegurar que las evaluaciones se realicen, trabajar en el afianzamiento de las capacidades institucionales y, en la motivación de los distintos involucrados para facilitar su uso¹.

Otras entidades de las Naciones Unidas que también realizan evaluaciones en la Región (además del PNUD, tales como Organización Internacional para las Migraciones (OIM), Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), Comisión Económica para América Latina (CEPAL), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)², han desarrollado y promueven estrategias para facilitar la utilización

por ejemplo: la inclusión de las partes interesadas, la adopción de medidas apropiadas basadas en hallazgos y recomendaciones, la elaboración de matrices de respuestas de gestión, la formulación de planes de acción, entre las principales (Brisson, Mattalini, 2023).

Aún con estos avances, hacia 2021, la utilización limitada de las evaluaciones paradójicamente remarcaba la necesidad de estudio del uso (Yáñez Cifuentes, 2021).

El presente artículo busca describir y analizar las estrategias para promover y facilitar uso e influencia en países seleccionados de América Latina considerando el marco de la gestión, la terminología, los distintos dispositivos implementados y los desafíos que se visualizan, entre otros. Además de la Argentina (pese a que hasta la fecha carece de una entidad rectora de la evaluación de políticas públicas), se seleccionaron aquellos países con sistemas y organismos más consolidados de seguimiento y evaluación tales como el Consejo de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas de Brasil; el Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados (SINERGIA) en Colombia; Sistema Nacional de Evaluación (SINE) en Costa Rica; el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) México. Se aplica un enfoque cualitativo basado en revisión y análisis de documentos oficiales públicos accesibles en Internet. Se enmarca en la última década, iniciada en 2015, año declarado como el “Año Internacional de la Evaluación” en la tercera Conferencia Internacional de Capacidades de Evaluación (2013) con el propósito de abogar y promover tanto la evaluación como las políticas informadas por la evidencia en los planos internacional, regional, nacional y local. Finalmente, se discuten los hallazgos en relación con otras experiencias y se reflexiona a partir de lo que plantean autores reconocidos en la literatura.

EL USO Y LA INFLUENCIA EN LOS PAÍSES SELECCIONADOS

En las experiencias analizadas, las evaluaciones se enmarcan explícitamente en la gestión por resultados (Brasil, Colombia, Costa Rica y México).

¹ Véase : <https://nec.undpag.org/proceedings?rank=b7>

² En el período 2015-2019 en los países estudiados realizaron evaluaciones: PNUD 56; OIM 15; UNICEF 13; CEPAL 9; FAO 3; UNIDO 2 (Brissón, Mattalini, 2023).

El término uso es el más empleado, mientras influencia es de aplicación más reciente. Ambos aparecen más frecuentemente vinculados a conclusiones y recomendaciones (hallazgos) y, de manera más aspiracional, al proceso evaluativo en sí, en concordancia con lo hallado en el estudio de Shula y Cousins (1997).

Los tipos de uso más mencionados son el instrumental, conceptual y simbólico o persuasivo que coexisten con otras clasificaciones (Carpinacci, Martínez, 2024; CONEVAL, 2019b; DNP, 2022b, MIDEPLAN, 2018c). En 2024, el CONEVAL reportó en su página web que el uso de la información evaluativa en el período 2007-2024 correspondía al mayoritariamente al persuasivo seguido por el instrumental y, finalmente, el conceptual^{3,4}. En el nivel nacional de la Argentina un estudio que abarcó de 2019 a 2022 reveló que, tanto en las evaluaciones del Banco de la Jefatura de Gabinete de Ministros como en las del Registro del SIEMPRO, el uso para la generación de nuevo conocimiento sobre el problema abordado por la política tuvo preeminencia sobre el de mejora de la intervención y de otros tipos de usos como el de realizar mediciones para analizar el alcance o revisar la eficacia de las intervenciones⁵ (Carpinacci, Martínez, 2024). En Colombia, se consideran niveles de uso (operativo, gerencial, estratégico y ciudadanía) relacionados con la utilización de la información producida en cada uno de los eslabones de la cadena de valor en la toma de decisiones (DNP, 2018, 2014, 2012). En Costa Rica, en su Manual se incorporan, desde el inicio del proceso de evaluación, prácticas que “[...] fomentan el uso de la evaluación para generar oportunidades de mejora para la gestión, profundizar el conocimiento y aprendizaje sobre la intervención e identificar nuevos espacios de acción” (MIDEPLAN, 2017^a, p. 69).

Algunos países han intentado ir más allá del uso inmediato, intencional y de los hallazgos. Es interesante el caso de México, en el que el CONEVAL (2019b, p. 7) enfatizaba:

El uso que se le da a la información importa; su valor recae en el uso potencial y efectivo de la misma. De esta forma, no sólo es necesario identificar el uso o no uso de la información, sino también identificar los potenciales efectos que tiene el uso de la evidencia para la toma de decisiones.

Por ello, también resulta relevante examinar qué tipos de uso son los que se observan y cómo éstos contribuyen, en el caso de la información del CONEVAL, a la mejora de la política social.

Para promover y facilitar el uso de las evaluaciones, los países seleccionados han desplegado diversas estrategias y dispositivos. A continuación, se describen las principales estrategias y dispositivos implementados (en orden de mayor a menor frecuencia de implementación).

- *Explicitación de la intención de uso en la función de sistemas y organismos y, en la conceptualización de la evaluación.* La forma en que se define el papel de los entes evaluadores y se conceptualiza la evaluación influye en su uso. Esta explicitación orienta la finalidad de las evaluaciones, las fases que deben incluir y los parámetros bajo los cuales desarrollarse y usos posibles: Argentina⁶, Colombia (Presidencia, 2017, 2015, 2014; DNP 2022a, 2019^a, 2018, 2014, 2012), Costa Rica (MIDEPLAN, 2018a, 2017^a) y México (Presidencia, 2005).
- *Difusión y acceso a la información evaluativa (bancos, repositorios de evaluaciones, sitios web, etc.).* La difusión es considerada como una estrategia para el uso formativo y conceptual e influencia. Su falta o inadecuación puede condicionar su uso posterior. Aunque tampoco su disponibilidad garantice el uso (CONEVAL, 2022a). Si bien los países estudiados cuentan con normativas y han generado tales dispositivos, solo Costa Rica y México han explicitado esa intención⁷. En el caso de México también se cuenta con una guía de difusión (CONEVAL, 2022^a).
- *Dispositivos interinstitucionales.* Los dispositivos interinstitucionales constituyen ámbitos transversales de coordinación, de intercambio de información, de elaboración de planes, de fortalecimiento de capacidades de evaluación y promoción del uso de las evaluaciones, entre otros. Incluyen mesas nacionales interministeriales e interinstitucionales y redes de trabajo. Tales son los casos de Argentina (Carpinacci, Martínez, 2004), Brasil

³ CONEVAL (2019b) define: *instrumental: para cambio de la política o el programa; conceptual: para fortalecer las capacidades institucionales y persuasivo: para permitir una opinión informada y sustentada y argumentativa y para cumplir un rol argumentativo en un discurso político.*

⁴ Véase: <https://www.coneval.org.mx/quienessomos/ComoNosMedimos/Paginas/Uso-de-la-informacion-del-CONEVAL.aspx>

⁵ Carpinacci L., Martínez A. (2024). Posibles usos: “[Nuevo conocimiento: la evaluación busca generar información desconocida en el marco del problema que aborda la política. Mejoras de la intervención: la evaluación pretende descubrir información que permita una mejora la implementación de la política. Mediciones/Comparaciones: la evaluación establece algún tipo de medición que permita conocer el estado y alcance de la política, a modo de una línea de base. Seguimiento/Rendición de cuentas: la evaluación se utiliza para comprobar y revisar los objetivos propuestos a fin de corroborar su eficacia]” (p. 6:7).

⁶ Véase: <https://www.argentina.gob.ar/politicassociales/siempro/presentacion>

⁷ Véanse sus repositorios: <https://repositorio-snpag.mideplan.go.c> y <https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/MejorasUso/Paginas/Mejoras.aspx>

(Presidencia, 2019, 2017), Colombia (DNP, 2018, 2012), Costa Rica (García, Ugalde, 2015).

- *Guías, lineamientos y manuales.* Se han identificado este tipo de documentos que orientan el seguimiento y las evaluaciones de las políticas públicas en los que existen menciones y distintos desarrollos sobre su uso: Argentina (Jefatura de Gabinete de Ministros, 2023, 2022; CNCPS, 2018), Brasil (Casa Civil, 2018a, b), Colombia (DNP, 2022, 2018, 2014, 2012), Costa Rica (MIDEPLAN, 2021c,b, 2017a, 2016, 2012) y México (CONEVAL, 2022, 2019^a; Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Función Pública y Consejo Nacional de Evaluación de la Política del Desarrollo Social, 2007). También otros particularmente elaborados para facilitar el uso en Brasil (Casa Civil, 2018a, b), Colombia (DNP, 2022b), Costa Rica (MIDEPLAN, 2018c) y México (CONEVAL, 2022a, 2019b).
- *Agendas y planes anuales de evaluación.* Las agendas y planes de evaluación establecen una hoja de ruta interinstitucional. La selección de las intervenciones a evaluar puede incluir criterios relacionados con su uso. (CNCPS, 2018; DNP, 2024; MIDEPLAN, 2024, 2018b, 2014).
- *Planes de acción, de mejora, de transferencia; informes de seguimiento, matrices de gestión de recomendaciones y de uso, etc.* Estos documentos organizados a partir de las recomendaciones orientan actividades, responsabilidades, resultados esperados, medios de verificación, entre otros, como modo de fortalecer el uso en los procesos de toma de decisiones. Se identifican ejemplos en: Argentina (CNCPS, 2018); Brasil (Casa Civil, 2018a, b); Colombia (CONPES, 2022; DNP, 2022; Presidencia 2017, 2015, 2014); Costa Rica (MIDEPLAN, 2018c, 2014, 2012) y, México (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de la Función Pública, 2011).
- *Consideraciones presupuestarias.* El uso de la evaluación en el proceso presupuestario es mencionado en Brasil (Casa Civil, 2018b), Colombia (CONPES, 2022b), Costa Rica (MIDEPLAN, 2021c) y México (CONEVAL, 2023, 2019a).

- *Mapas de brechas de evidencia.* Esta herramienta permite organizar y sintetizar evidencia de manera visual y analítica para facilitar la toma de decisiones informadas^{8,9}. Se han desarrollado en Colombia y México (CONEVAL, 2022b,c; DNP, 2019).
- *Convocatorias y reconocimiento de buenas prácticas.* México, desde 2009, ha implementado convocatorias para reconocer y promover el uso de los resultados de las evaluaciones y acciones de monitoreo en la toma de decisiones de política pública basada en evidencia y orientada a resultados^{10,11}.
- *Incubadoras de evaluaciones de impacto.* El CONEVAL de México coordina, desde 2013, una incubadora de evaluaciones de impacto¹² que busca fomentar un diseño riguroso, generar evidencia sobre la efectividad de los programas, contribuir a la toma de decisiones de política pública basada en evidencia y fortalecer las capacidades públicas en la gestión de este tipo de evaluaciones.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En los últimos años, se han logrado avances significativos en institucionalización de la evaluación en de la gestión pública conformándose un contexto en el que la aplicación de productos y procesos evaluativos es un objetivo aspiracional de relevancia. Los países estudiados reportan el uso como poco explorado y manifiestan su preocupación por la baja utilización de las recomendaciones, su carácter no vinculante y su falta de seguimiento; la baja incidencia en el presupuesto, la no consideración del proceso evaluativo; la escasa inclusión de la información evaluativa en la toma de decisiones y en el diseño de intervenciones; la exigua discusión en los dispositivos interinstitucionales generalmente limitada al nivel de gestión; el desacople de las evaluaciones de los tiempos administrativos; la desarticulación con el ámbito parlamentario y con el ciclo presupuestario, entre otros. Uso e influencia continúan representando una prioridad para los países.

⁸ Véase : https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/PP/Politicas/Impacto/Paginas/Mapa_Brechas_Evidencia.aspx

⁹ Véase : <https://sinergia20appág.dnpág.gov.co/mbe>

¹⁰ Véase : https://www.coneval.org.mx/Eventos/ReconocimientoBuenasPracticas/Paginas/Buenas_Practicas_2024.aspx

¹¹ Véase : <https://www.coneval.org.mx/Eventos/ReconocimientoBuenasPracticas/Paginas/default.aspx>

¹² Véase: https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/PP/Politicas/Impacto/Paginas/Incubadora_Impacto.aspx

En este sentido, puede mencionarse a Costa Rica que, en 2018, publicó la Política Nacional de Evaluación 2018-2030 en la que se propone institucionalizar la función y consolidar la cultura de la evaluación dentro de la gestión del gobierno nacional costarricense (MIDEPLAN; 2018a). Entre los desafíos fundamentales identificaba, el uso y la integralidad de la evaluación. En Colombia, en 2019, SINERGIA identificaba entre “[...] sus debilidades y retos pendientes se encontraba la implementación de las recomendaciones y la participación de otras direcciones de la DNP” (DNP, 2019, p.14). En 2022, el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) consideraba que pese a los avances persistían cuestiones a resolver relacionadas con “[...] en el uso de la información derivada de las evaluaciones para la toma decisiones (p. 8)”. Para encarar este problema se trazó 3 objetivos directamente relacionados con el fortalecimiento de la utilización y de la institucionalidad de las evaluaciones para la toma de decisiones y un Plan de Acción y Recomendaciones para lograrlo (CONPES, 2022).

Del análisis de las experiencias, surgen algunas cuestiones que, en algún caso podrían considerarse paradojas, suposiciones y dificultades que condicionan el uso y la influencia de las evaluaciones. Las primeras surgen de procesos considerados positivos tales como la institucionalización de la evaluación y la implementación de la gestión por resultados. Entre los supuestos: la evaluación tomada como insumo de la toma de decisiones, la trascendencia de la participación en el proceso evaluativo y la buena calidad de las evaluaciones. Y, entre las dificultades, la de la identificación que se haya producido uso e influencia. Abordamos cada una de ellas.

Estandarización en la institucionalización de la evaluación.

La institucionalización de la evaluación implica su incorporación como una práctica permanente, planificada y sistemática, respaldada por normativas, sostenida en alguna estructura organizacional y en un modelo organizativo que la posibilite (Garde-Roca, 2006; Leeuw y Furubo, 2008). En América Latina y el Caribe, hacia 2015, los países demostraban un compromiso creciente con la evaluación de políticas públicas, avanzando hacia mayores niveles de institucionalización (Pérez Yarahuán y Maldonado Trujillo, 2015). De acuerdo con las dimensiones

consideradas por las autoras, algunos incorporaron las evaluaciones de políticas públicas en sus constituciones y otros fijaron algún tipo de marco legal para la evaluación de políticas; mejoraron su planificación y desarrollos metodológicos a través de estructuras y dispositivos específicos. Estas reglas y prácticas al establecer directrices definen la vinculación con el ámbito político; determinan niveles de responsabilidad formal y legal con los hallazgos y recomendaciones, entre otras, y, paralelamente, proveen una cierta estandarización en procesos y procedimientos. Por ejemplo, Højlund (2014, 2015) quien estudió la institucionalización en la Comisión Europea, advierte que, aunque un sistema sea propicio al uso, la fuerte formalización de las prácticas evaluativas facilita la utilización de sus hallazgos y recomendaciones a la vez que dificulta el uso del proceso.

En relación con los mecanismos y dispositivos creados en estos procesos de consolidación de sistemas y organismos de evaluación, para favorecer el uso y la influencia, existe coincidencia con lo hallado en los países estudiados con estudios realizados por la OCDE (2018)¹³. En los que se encontró que sus países miembros y economías consideradas han implementado múltiples estrategias para fomentar la utilización de las evaluaciones, incluyendo su integración en el ciclo presupuestario, la creación de consejos interministeriales e interagenciales, la incorporación de paneles de expertos externos, la habilitación de plataformas digitales, servicios web, entre otros (Jacobzone, 2020; OCDE, 2020; 2019^{a,b}; 2018). Esta semejanza en los dispositivos desarrollados parece sugerir que los modelos conceptuales, los facilitadores, los mecanismos subyacentes (cómo, cuándo y en qué condiciones), entre otros, identificados en la literatura especializada han servido de inspiración a los países para los distintos esfuerzos en mejorar el uso y la influencia de las evaluaciones. También evidencian una cierta estandarización en estas prácticas que podrían tener su lado problemático en cuanto a: limitaciones a la innovación, a la consideración de diversidad de enfoques, a la adecuación a nuevas necesidades, diferentes contextos o situaciones; a su modificación (tendencia a la obsolescencia y a la burocratización), entre otras.

• **Imposiciones e inflexibilidades de la Gestión Basada en Resultados (GBR).** La GBR tuvo sus orígenes en la década

¹³ En 2018, la OCDE envió una encuesta para evaluar las características principales y la madurez de los sistemas de evaluación de políticas de los países a través de tres componentes: naturaleza y grado de institucionalización (tendencias, prácticas y desafíos); promoción de la calidad de las evaluaciones de políticas; y, promoción del uso de evaluaciones de políticas.

¹⁴ Resultados, bienes, servicios, efectos e impacto.

de 1970, en el marco de la Nueva Gestión Pública. Fue un enfoque aceptado que ganó consenso frente a las crecientes presiones sobre los gobiernos por mayor transparencia y responsabilidad en el uso de los recursos públicos. Essayag (2000) planteaba experiencias exitosas de implementación en el sector privado y en el sector público. Según el Grupo de Desarrollo de Naciones Unidas es una estrategia en la que todos los actores contribuyen al logro de un conjunto de cambios¹⁴ sentando las bases de un enfoque articulado para la planificación, supervisión y evaluación. Se concibe que esos actores integran evidencia y lecciones aprendidas sobre el desempeño pasado en la toma de decisiones gerenciales (United Nations Development Group, 2011). La GBR imprimió un cambio de énfasis en insumos (lo que se usó) y actividades (lo que se hizo) hacia los resultados logrados. Fue también adoptado por otros organismos como Naciones Unidas que comenzó a implementarlo entrados los años 90. Paralelamente, otros autores recuperan algunas controversias planteadas relacionadas con su implementación (entre otras): los desafíos técnicos y organizativos abrumadores que conlleva su puesta en práctica; los supuestos fundamentales y procesos centrales imponen rigidez en la adaptación a circunstancias que cambian rápidamente y a problemas emergentes, mal definidos, ambiguos, controvertidos e interrelacionados; la reducción de las situaciones sociales a pocos objetivos clave (como resultado de la aplicación del marco lógico) desdibujan cuestiones y conflictos políticos, no permiten manejar la complejidad y la incertidumbre del entorno y alientan al trabajo aislado (Bajwa y Kitchlew, 2019).

Sumado a estas observaciones, no pareciera visibilizarse que la aplicación de la GBR en organizaciones públicas con una racionalidad legal y decisoria burocrática muy arraigadas, pudiese generar espacios para el aprendizaje evaluativo (individual, colectivo y organizacional) orientado a la mejora de las políticas públicas. Pese a que, en alguna de sus conceptualizaciones, se hable de la utilización de las lecciones aprendidas en la reflexión crítica sobre los resultados y se consideren las evaluaciones como etapa esencial de la GBR

para modificaciones en los programas o para tomar decisiones basadas en la información que proveen (modificando metas, audiencias, nuevos presupuestos, cambios de estructura de gestión, etc.). Además, su presión por los resultados en sí hace pensar dificultosa la expansión del uso e influencia de hallazgos al de los procesos evaluativos.

• **La visión simplista de la evaluación como insumo en el proceso de toma de decisiones.** Aún persisten brechas conceptuales y relacionadas con visiones lineales relacionadas con el uso y la influencia en el proceso de toma de decisiones. Son varios los autores que señalan sus complejidades y la influencia de la ideología, valores, experiencias, ambiciones personales, posiciones institucionales, entre otros. Desde otra perspectiva, Vedung (1997) exponía su reserva con respecto a la utilidad de la evaluación en la toma de decisiones. La visión idealizada del papel de la información evaluativa como exclusivo insumo para la decisión, resulta al menos ingenua, ya que desconoce otras informaciones que compiten en el proceso de toma de decisiones. De la mano con la bastante asumida relación causal racionalista que las evaluaciones se transforman en insumos para la misma y para la mejora social sobre la base del supuesto que proporcionan retroalimentación a los funcionarios públicos y a los responsables políticos (muchas veces considerados como actor único). En esta línea, Smith y colaboradores (1988) sugieren que el rol de la evaluación en la toma de decisiones podría estar sobrevalorado. En las experiencias estudiadas se encuentra que lo mismo sucede si se tiene la pretensión de influenciar a decisores de nivel político, ya que rara vez se toma a los parlamentarios como partes interesadas de las evaluaciones. Aunque los parlamentarios algunas veces hacen uso de las evaluaciones para respaldar sus debates proponer sistemas y organismos de evaluación; propiciar determinados tipos de evaluaciones o discontinuar programas, entre otros (Brissón, Molina, 2021; Stockmann, Meyer y Szentmarjay, 2022).

Resulta interesante añadir lo que Højlund (2015, 2014) plantea sobre la despolitización de la evaluación de programas que

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

Por lo que, retomando la complejidad de proceso de toma de decisiones, resulta así aún pertinente, la reflexión de Smith (1988) quién advertía que las evaluaciones pueden “[...] proveer información, identificar fortalezas y debilidades y proveer información comparativa, pero no pueden decidir” (p. 7, traducción propia).

La forma en que las evaluaciones se ven afectadas por la disputa por el poder y el control dentro del sector público para que puedan ser (o no) un insumo efectivo para la toma de decisiones sigue requiriendo indagaciones y debates.

• **La suposición de la buena calidad de las evaluaciones.**

Autores que estudiaron la influencia de las evaluaciones de impacto en el proceso de decisiones y las barreras al uso señalaban que una de las precondiciones es su calidad (Balthasar, 2009; BID, 2017; Goldberg Raifman y col., 2017, Jacobzone, 2020, Jones y col., 2009; Weyrauch, Díaz Langou, 2011). Muchas veces se da por sentada la rigurosidad de las evaluaciones y la honestidad profesional de los evaluadores particularmente en el caso de las externas siendo la bibliografía rica en explicaciones relacionadas con malas evaluaciones, los sesgos de los evaluadores, el mal uso, el no uso, entre otros. Esos puntos han sido también abordados en estándares, principios, criterios, etc., que proponen orientación para la acción en evaluativa. Tal es el caso, los estándares elaborados por la Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización (ReLAC) de evaluación para América Latina y el Caribe, que, para mejorar las evaluaciones, abordan las 4 dimensiones que una evaluación de alta calidad debe contemplar: la rigurosidad, la ética, el respeto a principios jurídicos, comprensión cultural; la relevancia y utilidad de los hallazgos (ReLAC, 2021).

Por otra parte, se presupone que tales estándares que son

conocidos por evaluadores y usuarios. Respecto a este punto, el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (2019) advertía que, en sus evaluaciones, solo el 38% de los consultores externos tenían idea de las diferencias entre las normas y estándares de evaluación, el código de conducta para las evaluaciones y los lineamientos éticos para la evaluación de Grupo. Esto pone en duda su aplicación efectiva (Brissón, Mattalini, 2023; United Nation Evaluation Group, 2019).

• **La fragilidad de la trascendencia de la participación en la formulación y evaluación de las políticas públicas.**

Hacia 2008, Cardozo Brum mencionaba que en América Latina las evidencias mostraban avances muy limitados de la participación social en los procesos de formulación y evaluación de políticas públicas, explicable por la ausencia de condiciones propicias reales y de canales efectivos generados por los gobiernos, los cuales parecían referirse a ella sólo en forma discursiva y con fines de legitimación. Coincidente, Guijt (2012) afirmaba “[...] más allá del discurso y las buenas intenciones, la práctica de la evaluación no siempre ha reflejado esta ‘vocación’ participativa” (citado por Tapella, 2021, p. 3).

La OCDE (2020) señala que realizar evaluaciones centradas en la utilización implica involucrar a las partes interesadas en cada etapa del proceso de evaluación, permitiendo que sea adecuada para su propósito y responda a las necesidades de sus usuarios. En general, los gobiernos están cada vez más dispuestos a involucrar a una vasta gama de partes interesadas en el proceso de toma de decisiones para nivelar el campo de juego y generar un acuerdo más amplio y al mismo tiempo legitimar más decisiones de política pública. La OCDE menciona que existe consenso, en que, involucrar a los interesados y afectados por las evaluaciones es fundamental para mejorar el diseño, la relevancia, la transparencia y, en consecuencia, el uso y la incidencia de la evaluación influyan en la formulación de políticas.

En 2016, en un contexto de debate continuo sobre la participación en las evaluaciones, la Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización de Latinoamérica y el Caribe (ReLAC) publicó una primera versión de los Estándares de Evaluación,

revisados y actualizados en 2021. Estos estándares establecen cuatro dimensiones clave que deben estar presentes en una evaluación: Rigurosidad, Ética y principios jurídicos, Comprensión cultural y Relevancia y utilidad. En esta última dimensión se plantea el estándar Participación efectiva y consciente.

La evaluación se enriquece cuando, en su proceso, desde el diseño hasta la comunicación de los resultados, toma en cuenta las perspectivas de las distintas partes involucradas –sean beneficiarias o no– en el proyecto, programa o política que es objeto de evaluación. De allí la importancia de identificarles, reconocerles y promover su participación efectiva en la evaluación en espacios y tiempos explícitamente establecidos. (RELAC, 2021, p. 44).

En diversas reuniones internacionales han concluido que, además de garantizar que las evaluaciones se realicen, es necesario fortalecer las capacidades y la motivación en torno a su uso. En esta línea, organismos de las Naciones Unidas, como el PNUD, OIM, UNICEF, CEPAL, FAO y ONUDI, han identificado para facilitar la utilización: la inclusión de las partes interesadas; la adopción de medidas apropiadas relacionadas a los hallazgos y recomendaciones; la disponibilidad pública de las evaluaciones, la elaboración de matrices de respuestas de gestión y de planes de acción, entre las principales.

Ello de la mano con lo que se observa sobre la participación de los distintos actores involucrados. Brandon y Fukunaga (2014) señalaban que la participación de las partes interesadas en la evaluación comenzó a aparecer como parte integral de las mismas a mediados de la década de los años 70 siendo central en varios enfoques y modelos. Aunque reconocida como un componente fundamental para el aprendizaje, apropiación y uso de las evaluaciones permanece en el nivel de consulta (más allá de lo amplia que pueda ser) y no de debate público (Christie, 2003; Cousins, Whitmore, 1998; Garaway, 1995; Preskill y Caracelli, 1997). En tal sentido, Ozlack (2007) sugería que la participación ciudadana se refleja en los “[...] procesos de formación de las políticas públicas, en la ejecución de las respectivas decisiones y en el control de la gestión pública” (p. 6:7). También señalaba que la misma no se produce solo por

invitación, sino porque existen los dispositivos habilitados para ello y la disposición a hacerlo (Ozlack, 2013).

• **Dificultades en la identificación que se ha producido uso e influencia.** No hay dudas que el uso de resultados y proceso evaluativo existen, pero aún es difícil conocer cuán común lo es y, si lo es, si supera la tradicional utilización para acciones correctivas de las intervenciones. Las recomendaciones fuertemente sugeridas y sostenidas en diversos mecanismos de seguimiento, dado que deben responder a lo solicitado en términos de referencia, para en la mayoría de los casos evaluaciones externas, no pueden ser muy innovadoras. Se formulan sobre la entidad evaluada y para el nivel gerencial reforzando el uso instrumental.

Es aún difícil encontrar una conexión entre los aportes del proceso, los hallazgos y las recomendaciones de las evaluaciones y la formulación de políticas. Existen múltiples razones, que están relacionadas con la comprensión, la oportunidad de las evaluaciones, así como con la forma en que se comunican dentro y fuera del sector público.

Hay coincidencia en que no existe un método y criterio indiscutible para determinar el alcance de la utilización e influencia de las evaluaciones (Balthasar, 2009). Una acción que facilita un uso puede obstaculizar otro lo que nos remite a Patton (1985) que explicitaba que no es posible que exista un estándar que valore acción o entendimiento, cambiar o seguir haciendo lo mismo o, tomar decisiones para hacer algo sobre la decisión o de esperar. Es difícil conocer cuán común lo es y, si lo es más que el tradicional uso de las recomendaciones correctivas de las intervenciones. Las evaluaciones transcurren en contextos políticos y organizativos complejos, conformados por diferentes niveles de acción en los cuales existen distintas interacciones entre múltiples actores. Por otra parte, padece de las mismas dificultades que la demostración del uso del conocimiento, comprensiblemente más amplio.

Entre otros autores, Pattyn y Bouterse (2020) sintetizan que, aún en organizaciones con una alta madurez en evaluación, el uso de evaluaciones no es evidente, aunque lleven a cabo esfuerzos que comúnmente se consideran fomentan el uso de

la evaluación. Para complejizar aún más, Patton, plantea que la decisión de no hacer nada también puede ser un tipo de utilización de una evaluación.

La decisión de no hacer absolutamente nada nuevo o diferente puede tener un impacto importante en la evaluación, pero no conducirá a ninguna acción o cambio observable como resultado de la evaluación. (1985, p. 7, traducción propia).

Los pasos entre la evaluación y los resultados finales, como el cambio de políticas, pueden ser largos y arduos. Según Weiss (1980), esto se relaciona con el hecho de que las decisiones a menudo maduran lentamente antes de tomarse. Leviton y Hughes (1981) señalaron que a menudo transcurre mucho tiempo entre la finalización de una evaluación y su utilización, de modo que se pierde información sobre sus interrelaciones. Asimismo, acontecen en contextos políticos y organizativos complejos, conformados por diferentes niveles de acción en los cuales existen distintas interacciones entre múltiples actores.

REFLEXIONES FINALES

Los términos **uso** y **utilización** suelen emplearse indistintamente para referirse a los efectos positivos y deseados de la evaluación. En español, ambos son sinónimos y se definen, en su primera acepción, como la acción de hacer que algo sirva para un propósito o fin determinado^{15,16}. A lo largo de los debates en el campo de la evaluación, diversas interpretaciones han llevado al empleo preferente de uno u otro término. La **influencia**, entendida como la generación progresiva de incidencia, incluye también al uso. Por lo que, manteniendo la aspiración sobre el carácter transformador de la evaluación, continuar mejorando el uso sigue resultando necesario para mejorar la influencia. Lo que requiere persistir en la comprensión de las dificultades ya identificadas y emergentes, los facilitadores, los supuestos subyacentes y las paradojas con vistas a un diálogo efectivo entre políticos, evaluadores y actores de la academia y de la sociedad civil. A la fecha, mientras la evaluación se institucionaliza, el número de evaluaciones y la información disponible aumentan, se

acumulan y sistematizan las evidencias, diversos autores institucionales, académicos, profesionales y políticos persisten en la necesidad de mantener estos temas en la agenda de investigación y debate en evaluación.

¹⁵ Véase <https://www.rae.es/drae2001/uso>, <https://dle.rae.es/uso>, <https://dle.rae.es/usar>, <https://dle.rae.es/utilizar?m=form>

¹⁶ Lo mismo ocurre en inglés.

REFERENCIAS

ALKIN M., COYLE K. Thoughts on Evaluation Utilization, Misutilization and Non-Utilization. **Studies in Educational Evaluation**, v. 14, p. 331-340, 1998. Available from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0191491X88900272>

Alkin M., King J. Definitions of Evaluation Use and Misuse, Evaluation Influence, and Factors Affecting Use. **American Journal of Evaluation**, v. 38, n. 3, p. 434-450, 2017. Available from: <https://escholarship.org/uc/item/7gw2z6vr>

ALKIN M., TAUT, S. Unbundling evaluation use. **Journal Studies In Educational Evaluation**, v. 29, n. 1, p. 1-12, 2002. Available from: <https://escholarship.org/uc/item/2q69w6z6>

BAJWA, S.; KITCHLEW, N. Evaluating Result Based Management (RBM) and the need for complexity aware management approach for international development agencies. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, Pakistan Lahore, v. 13, Issue 3, p. 620-634, 2019. Available from: <https://hdl.handle.net/10419/205270>

BALTHASAR A. Institutional Design and Utilization of Evaluation. A Contribution to a Theory of Evaluation Influence Based on Swiss Experience. **Evaluation Review**, v. 33 n. 3. p. 226-256, 2009. Available from: https://www.interface-pol.ch/app/uploads/2020/06/Art_Evaluation_QCA_2006_e.pdf

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, OFICINA DE EVALUACIÓN Y SUPERVISIÓN. **Las Evaluaciones de Impacto del BID: producción, uso e influencia**. New York, Washington: Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE), 2017. www.iadb.org/evaluacion

BRANDON PÁG., FUKUNAGA L. (2014) The State of the Empirical Research Literature on Stakeholder Involvement in Program Evaluation. **American Journal of Evaluation**, v. 35, n. 1, p. 26-44, 2014. Available from: <file:///C:/Users/mebri/Downloads/BrandonandFukunagaAJEMarch2014.pdf>

BRASKAMP, L. A. (1982) A definition of use. **Studies in Educational Evaluation**, v. 8, Iss. 2, p. 169-174, 1982. Available from: <https://www.doc88.com/p-1886940785441.html>

BRISSÓN M.E, MATTALINI M. **Evaluación de políticas públicas y la Agenda 2030 en cinco países de Latinoamérica. México, Costa Rica, Colombia, Brasil y Argentina. 2016-2019**. 1a ed. Remedios de Escalada, Lanús: De la UNLa, 2023. Disponible en: https://web.archive.org/web/20240325141204/http://repositoriojmr.unla.edu.ar/descarga/MON/Brisson_M_Evaluacion_2023.pdf

BRISSON M.E., MOLINA M.G. **La evaluación de las políticas públicas en el ámbito parlamentario nacional un análisis general y comparada de proyectos de ley de la Argentina 2003-2019**. Remedios de Escalada, Lanús: De la UNLa, 2021. Disponible en: https://www.repositoriojmr.unla.edu.ar/descarga/MON/Brisson_M_Evaluacion_2021.pdf

BURKE JOHNSON R. Toward a theoretical model of evaluation utilization. **Evaluation and Program Planning**, v. 21, p. 93-10, 1998. Available from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0149718997000487>

https://www.interface-pol.ch/app/uploads/2020/06/Art_Evaluation_QCA_2006_e.pdf

CARACELLI V. Evaluation Use at the Threshold of the Twenty-First Century. **New Directions for Evaluation**, n. 88, p. 99-111, 2000. Available from: https://www.researchgate.net/publication/229739867_Evaluation_Use_at_the_Threshold_of_the_Twenty-First_Century

CARDOZO BRUM M. Gestión y evaluación participativa en políticas sociales. **Política y Cultura**, n. 30, p. 137-163, 2008. Disponible en: <https://scielo.org.mx/pdf/polcul/n30/n30a7.pdf> https://www.interface-pol.ch/app/uploads/2020/06/Art_Evaluation_QCA_2006_e.pdf

CARPINACCI L. MARTÍNEZ A. Avances y desafíos del uso y la incidencia de la evaluación en Argentina (2019-2022). Ponencia presentada en las XII Jornadas de Sociología Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Mesa 17 Evaluar para la transformación. La investigación aplicada a la evaluación de políticas sociales. **Acta de Reunión realizada en diciembre de 2024**. Disponible en: <https://congresos.fahce.unlpag.edu.ar/jornadassociologia/xii-jornadas/actas/ponencia-240830121838224139>

CASA CIVIL A PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Check-list do Relatório de Recomendações**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/cmap/guias-exemplos-e-manuais/check-list-relatorio-recomendacao.pdf>

CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. (Ed.). **Avaliação de políticas públicas. Guia prático de análise ex post. Volume 2**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2018b. Disponível em: https://www.gov.br/agricultura/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/publicacoes/avaliacao_de_politicas_publicas_expost.pdf

CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. (Ed.). **Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex ante. Volume 1**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada., 2018a. Disponível em: https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/153743_analise-ex-ante_web_novo.pdf/view

CHRISTIE C. What Guides Evaluation? A Study of How Evaluation Practice Maps onto Evaluation Theory. **New Directions for Evaluation**, n. 97, p. 7-35, 2003. Available from: https://wmich.edu/sites/default/files/attachments/u58/2015/What_Guides_Evaluation.pdf

CONSEJO NACIONAL DE COORDINACIÓN DE POLÍTICAS SOCIALES (CNCPS). **Resolución N° 310. Lineamientos de monitoreo y evaluación**. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, 2018. Disponible en: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/310000-314999/312801/res310.pdf>

CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS DE DESARROLLO SOCIAL (CONEVAL) Consideraciones presupuestarias 2024. Ciudad de México: CONEVAL, 2023. Disponible en: <https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/MejorasUso/IPP/Documents/CPP2024.pdf>

CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS DE DESARROLLO SOCIAL (CONEVAL). **Mapa CONEVAL de Brechas de Evidencia. Nota técnica**. Ciudad de México: CONEVAL, 2022c. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/PP/Políticas/Impacto/Paginas/Mapa_Brechas_Evidencia.aspx

CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS DE DESARROLLO SOCIAL (CONEVAL). **Manual de Usuario del Mapa CONEVAL de Brechas de Evidencia**. Ciudad de México: CONEVAL, 2022b. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/PP/Políticas/Impacto/Paginas/Mapa_Brechas_Evidencia.aspx

CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS DE DESARROLLO SOCIAL (CONEVAL). **Guía para la elaboración y difusión de información: indicaciones para facilitar su uso en la toma de decisiones**. Ciudad de México: CONEVAL, 2022a. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/quienessomos/ComoNosMedimos/Documents/Guia_elaboracion_difusion_informacion.pdf

CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL (CONEVAL). **Identificación y clasificación del uso de la información del CONEVAL para la mejora de la política de desarrollo social**. Ciudad de México: CONEVAL, 2019b. Disponible en: <https://www.coneval.org.mx/>

quienessomos/ComoNosMedimos/Documents/Usode_la_informacion_de_CONEVAL.pdf

CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL (CONEVAL). **Marco normativo para la evaluación de la política, programas y acciones de desarrollo social en el ámbito federal en México.** Ciudad de México: CONEVAL, 2019a. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/NME/Documents/Marco_normativo_evaluacion.pdf

CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL, SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO, SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. **Mecanismo para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de los informes y evaluaciones de los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal.** Ciudad de México: CONEVAL, 2011. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/Mecanismo_2011.pdf

COUSINS B., LEITHWOOD K. Current Empirical Research on Evaluation Utilization. The Ontario Institute for Studies in Education. **Review of Educational Research**, v. 56, n. 3, p. 331-364, 1986. Available from: <https://www.upeval.org/wp-content/uploads/2021/02/Cousins-J.-B.-and-Leithwood-K.A.-1986-Current-empirical-research-on-evaluation-utilization.-Review-of-Educational-Research-56-331-364.pdf>

COUSINS J., WHITMORE J. Framing Participatory Evaluation. **New Directions for Evaluation**, n. 80, p. 5-23, 1998. Available from: https://www.researchgate.net/publication/227754509_Making_sense_of_participatory_evaluation_Framing_participatory_evaluation/link/5e70e587299bf15867b8c27c/download?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InNpZ251cCIsInBhZ2UiOiJwdWJsZWVhdGlvbiJ9fQ

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (DNP). **Agenda de evaluaciones 2024.** Bogotá, Colombia: DNP, 2024. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/>

Documentos/Agenda%20Evaluaciones_2024_Aprobada_Sep-tiembre.pdf

DEPARTAMENTO NACIONAL DE EVALUACIÓN (DNP) **Fortalecimiento del uso y la institucionalidad de las evaluaciones para la toma de decisiones en Colombia.** Documento CONPES Nº 4083/22. Bogotá, Colombia. DNP, 2022b.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (DNP). **Manual de Evaluación de Políticas Públicas.** Bogotá, Colombia: DNP, 2022a. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/SIG/M-GI-01%20Manual%20de%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Políticas%20P%C3%ABlicas.Pu.pdf>

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (DNP). **Guía metodológica para la construcción de Mapas de Brechas de Evidencia.** Bogotá, Colombia: DNP, 2019b. Disponible en: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/2_Guia_metodologica_para_la_construccion_de_Mapas_de_Evidencia.pdf

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (DNP) **La institucionalización de la evaluación en Colombia.** Bogotá, Colombia: DNP, 2019a.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (DNP). **Guía para el Seguimiento de Políticas Públicas.** Bogotá, Colombia: Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas, DNP, 2018. Disponible en: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_seguimiento_Políticas_Publicas.PDF

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (DNP). **Guía metodológica para el seguimiento y la evaluación de Políticas Públicas.** Bogotá, Colombia: DNP, 2014. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Cartilla%20Guia%20para%20Seguimiento%20y%20Evaluaci%C3%B3n%20Ago%2013.pdf>

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (DNP). **Guía para la Evaluación de Políticas Públicas**. Serie de Guías Metodológicas Sinergia. Bogotá, Colombia: DNP, 2012. Disponible en: <https://politicaspUBLICASydeporte.files.wordpress.com/2018/09/guc3ada-para-la-evaluac3b3n-de-pp3g.pdf>

ESSAYAG S. El modelo de gestión por resultados en el sector público argentino. Congreso Internacional del CLAD, Nº 5, 2000. Disponible en: <https://cdi.mecon.gob.ar/bases/docelec/clad/cong5/5/5-8.pdf>

GARAWAY G. Participatory Evaluation. **Studies in Educational Evaluation**, v. 21, p. 85-102, 1995. Available from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0191491X9500007H>

GARCÍA E., UGALDE K. El seguimiento y la evaluación en Costa Rica: Una mirada al Sistema Nacional de Evaluación. En: Pérez Yarahuán G., Maldonado Trujillo C. (Editoras) **Panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina**. Ciudad de México: Centro de Investigación y Docencia Económicas-Centro Clear para América Latina, p. 191:238, 2015.

GARDE ROCA J. La institucionalización de la evaluación de las políticas públicas en España. **Auditoría Pública**, n. 39, p. 17-26, 2006. Disponible en: https://asocex.es/wp-content/uploads/PDF/200607_39_17.pdf

GOLDBERG RAIFMAN J., LAM F., MADAN KELLER J., RADUNSKY A., SAVEDOFF W. (2017). **Evaluating Evaluations: Assessing the Quality of Aid Agency Evaluations in Global Health**. Working Paper 461. Washington: Center for Global Development, 2017. Available from: https://www.researchgate.net/publication/319568401_Evaluating_Evaluations_Assessing_the_Quality_of_Aid_Agency_Evaluations_in_Global_Health

HENRY G., MARK M. Más allá de la utilización. La influencia de la evaluación sobre las actitudes y las acciones. En: MALDONADO C., PÉREZ YARAHUÁN G. (Eds.). **Antología sobre evaluación. La construcción de una disciplina**. 1era. Edición.

México: Centro de investigación y Docencia Económica-Centro CLEAR para América Latina, p. 293-340, 2015. Disponible en: <https://www.eval.fr/wp-content/uploads/2018/07/S.1.2.-Antologi%CC%81a-sobre-evaluacio%CC%81n-01-Weiss-M.Bustelo-03.11.2017.pdf>

HENRY G., MARK M. Toward an Agenda for Research on Evaluation. **New Directions for Evaluation**, n. 97, p. 69-80, 2003b. Available: https://wmich.edu/sites/default/files/attachments/u58/2015/Toward_an_Agenda_for_Research_on_Evaluaiton_0.pdf

HENRY G., MARK, M. Beyond use: Understanding evaluation's influence on attitudes and actions. **American Journal of Evaluation**, n. 24, p. 293-314, 2003a. Available from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1098214003000560>

HØJLUND, S. **Evaluation Use in Evaluation Systems: The Case of the European Commission**. PhD Series. Nº 4. Frederiksberg: Copenhagen Business School, 2015. Available: <https://hdl.handle.net/10398/9117>

HØJLUND, S. Evaluation use in evaluation systems – the case of the European Commission. **Evaluation**, v. 20, n.4, p. 428-446, 2014. Disponible en: https://research-api.cbs.dk/ws/portal-files/portal/58810711/Steven_H_jlund.pdf

INDEPENDENT EVALUATION OFFICE, UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAME. **Proceedings from the Seventh International Conference on National Evaluation Capacities**. Turín, Italia: UNDP, 2022. Available from: <https://nec.undpág.org/proceedings>

INDEPENDENT EVALUATION OFFICE, UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAME. **Proceedings from the Sixth International Conference on National Evaluation Capacities**. New York: UNDP, 2019. Available from: http://web.undpág.org/evaluation/documents/NEC/2019/NEC2019_proceedings.pdf

INDEPENDENT EVALUATION OFFICE, UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. **Proceedings from the Fifth National Evaluation Capacities Conference.** New York: UNDP, 2017. Available from: <http://web.undpág.org/evaluation/documents/NEC/2017/NEC2017.pdf>

INDEPENDENT EVALUATION OFFICE, UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. **Proceedings from the Fourth International Conference on National Evaluation Capacities.** New York: UNDP, 2015. Available from: http://web.undpág.org/evaluation/documents/NEC/2015/NEC2015_proceedings.pdf

INDEPENDENT EVALUATION OFFICE, UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. **Proceedings from the Third International Conference on National Evaluation Capacities.** New York: UNDP, 2013. Available from: <http://web.undpág.org/evaluation/documents/NEC/NEC-proceedings-2013.pdf>

INDEPENDENT EVALUATION OFFICE, UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. **Proceedings from the Second international conference on national evaluation capacities.** New York: UNDP, 2011. Available from: <http://web.undpág.org/evaluation/documents/NEC/2011/NEC-2011Proceedings.pdf>

INDEPENDENT EVALUATION OFFICE, UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. **Proceedings from the First international conference on national evaluation capacities.** New York: UNDP, 2009. Available: <https://nec.undpág.org/publications/national-evaluation-capacities-conference-nec-2009-proceedings>

JACOBZONE S. **Institutionalization, quality and use of policy evaluation. What are the lessons from the international experience?** Seminario della Ragioneria dello Stato, Ministero dell'Economia e delle Finanze, Rome, 2020. 31 slides. SlideShare. Available from: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/37ac67d2-en/index.html?itemId=/content/component/37ac67d2-en>

JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS. **Informe de Gestión 2023.** Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, Jefatura de Gabinete de Ministros, 2023. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ssfi_informe_de_gestion_2023.pdf.

JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS **Guía para el diseño de evaluación de políticas públicas.** Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, 2022. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/fortalecimiento-institucional/recursos-de-la-ssfi/colección>

JONES, N.; JONES, H.; STEER, L.; DATTA, A. **Improving impact evaluation production and use.** London: ODI, 2009. Available from: https://www.researchgate.net/publication/260386862_Improving_Impact_Evaluation_Production_and_Use

KIRKHART K. Reconceptualizing Evaluation Use: An Integrated Theory of Influence. **New Directions for Evaluation**, n. 88, p. 1-23, 2000. Available from: <https://www.upeval.org/wp-content/uploads/2021/02/Kirkhart-2000-NDE-on-Reconceptualizing-Evaluation-Use-An-Integrated-Theory-of-Influence-2.pdf>

LEVITON, L. C., HUGHES, E. Research on the utilization of evaluations: A Review and Synthesis. **Evaluation Review**, v. 5., n. 4, p. 525-548, 1981. Available from: <https://doi.org/10.1177/0193841X8100500405>

LEEUW F., FURUBO J. Evaluation Systems: What Are They and Why Study Them? **Evaluation**, v. 14, n. 2, p. 157-169, 2008. Available: <http://evi.sagepub.com/content/14/2/157>

MARK, M., HENRY, G. (2004). The mechanisms and outcomes of evaluation influence. **Evaluation**, v. 10., p. 35-57. Available from: https://www.researchgate.net/publication/252757095_The_Mechanisms_and_Outcomes_of_Evaluation_Influence

MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLÍTICA ECONÓMICA (MIDEPLAN). **Guía para la elaboración de políticas públicas**. 2ª ed. San José, Costa Rica: MIDEPLAN, 2023. Disponible en: https://campusvirtual.icapág.ac.cr/pluginfile.php/231488/mod_resource/content/1/Gu%C3%ADa%20elaboraci%C3%B3n%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas.pdf

MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLÍTICA ECONÓMICA (MIDEPLAN). **Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica en el sector público en Costa Rica**. San José, Costa Rica: MIDEPLAN, 2021b. Disponible en: <http://observatorioplanificacion.cepal.org/es/node/1446>

MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLÍTICA ECONÓMICA (MIDEPLAN). **Guía para el seguimiento de intervenciones públicas**. San José, Costa Rica: MIDEPLAN, 2021a. Disponible en: <https://mideplan.go.cr/herramientas-metodologicas-para-el-seguimiento>

MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLÍTICA ECONÓMICA (MIDEPLAN). **Guía del uso de la evaluación: orientaciones para la implementación y seguimiento a recomendaciones**. San José, Costa Rica: MIDEPLAN, 2018c. Disponible en: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/DDVZ114kTjCsTAXihi5Kw>

MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLÍTICA ECONÓMICA (MIDEPLAN). **Metodología Agenda Nacional de Evaluación 2019-2022**. San José, Costa Rica: MIDEPLAN, 2018b. Disponible en: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/KgHjkGABTQyDal4GefLYbA>

MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLÍTICA ECONÓMICA (MIDEPLAN). **Política Nacional de Evaluación 2018-2030**. San José, Costa Rica: MIDEPLAN, 2018a. Disponible en: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Ymx1WmMJTOWe9YyjieCHKQ>

MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLÍTICA ECONÓMICA (MIDEPLAN). **Guía de Informes de Evaluación. Orientaciones para su elaboración: estructura y contenido**. San José, Costa Rica: MIDEPLAN, 2017c. Disponible en: <file:///C:/Users/mbrisson/Downloads/DOCPLAN-03132.pdf>

MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLÍTICA ECONÓMICA (MIDEPLAN). **Guía de términos de referencia. Orientaciones para su elaboración: estructura y contenido**. San José, Costa Rica: MIDEPLAN, 2017b. Disponible en: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/DVyxtc0OR3a0T6E2QbfQww>

MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLÍTICA ECONÓMICA (MIDEPLAN). **Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas. Gestión de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación**. San José, Costa Rica: MIDEPLAN, 2017a. Disponible en: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/methodology/Manual%20de%20Evaluacio%CC%81n%20para%20Intervenciones%20Pu%CC%81blicas.pdf>

MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLÍTICA ECONÓMICA (MIDEPLAN). **Guía para la elaboración de políticas públicas**. San José, Costa Rica: MIDEPLAN, 2016. Disponible en: https://www.inder.go.cr/acerca_del_inder/politicas_publicas/

MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLÍTICA ECONÓMICA (MIDEPLAN). **Metodología para la Agenda Nacional de Evaluación del PND 2015-2018**. San José, Costa Rica: MIDEPLAN, 2014. Disponible en: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/fwX-3lW0rkWHNZCH8vetHg>

NEIROTTI N. Los desafíos de la evaluación para el fortalecimiento de la democracia. En: Neirotti N. (Compilador), Mattalini M., Carpinacci L. (Eds). **Evaluación y Toma de decisiones**. 1era ed. Remedios de Escalada, Lanús: De la UNLa, pág. 23-56, 2019. Disponible en: https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/158195/CONICET_Di-

gital_Nro.1fd39bd7-587e-4e14-a25e-3f7bcd682dba_B.pdf?sequence=5&isAllowed=y

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Improving Governance with Policy Evaluation: Lessons from Country Experiences**. OECD Public Governance Reviews. Paris; OECD Publishing, 2020. Available from: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/06/improving-governance-with-policy-evaluation_040f9225/89b1577d-en.pdf

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Government at a Glance 2019**. Paris, OECD Publishing, 2019b. Available from: <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Institutionalization, quality and use of policy evaluation**. Final Annotated Agenda. Expert group meeting. OECD Headquarters. Paris, La Muette, 2019a. Available from: <https://old.inapp.org/sites/default/files/programma%2012%20sett.pdf>

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Encuesta sobre evaluación de políticas**. París: OECD Publishing, 2018.

OZLAK O. Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública. Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe. **Colección de documentos de trabajo sobre e-Gobierno 5**. Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe – Red GEALC, 2013. Disponible en: <https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/coleccion5rg.pdf>

OSZLAK O. Políticas públicas, democracia y participación ciudadana. **Revista Voces del Sur**, Buenos Aires, Programa MERCOSUR Social y Solidario, 2007. Disponible en: <https://oscaroszlak.org.ar/gallery/politicas%20publicas,%20democracia%20y%20participacion%20ciudadana.pdf>

PATTYN V., BOUTERSE M. Explaining use and non-use of policy evaluations in a mature evaluation setting. **Humanities and Social Sciences Communications**, p. 7:85, 2020. Available from: <https://www.nature.com/articles/s41599-020-00575-y>

PATTON, MQ. Six honest serving men for evaluation. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Chicago, IL, 1985. Available from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED261095.pdf>

PEREZ YARAHUÁN G., MALDONADO TRUJILLO C. (Eds). **Panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina**. 1era. Edición. Ciudad de México: Centro de Investigación y Docencia Económicas-Centro Clear para América Latina, 2015b. Disponible en: https://dds.cepal.org/redesoc/archivos_recursos/4440/Panorama_completo.pdf

PODER EJECUTIVO NACIONAL. Decreto PEN N° 292/2018. Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. Plan Anual de Monitoreo y Evaluación de políticas y Programas Sociales – establécese. **Boletín Nacional**, del 11-Abr-2018. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-292-2018-308653>

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Decreto N° 9.834. Establece el Consejo Asesor de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas. Brasil: Institui o Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas. Brasil, Planalto, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9834.htm

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto N° 2.189. Modifica la estructura del Departamento Nacional de Planeación. Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=84945>

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto N° 1.082. Expide el decreto único reglamentario del sector ad-

ministerio de Planeación Nacional. Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestor-normativo/norma_pdf.php?i=77653

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto N° 1.290. Reglamenta el Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados Sinergia. **Boletín Oficial** N° 49.208, 10 de julio de 2014. Disponible en: <https://faolex.fao.org/docs/pdf/col137193.pdf>

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. Decreto N° 1.814. Regula el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. México: **Diario Oficial de la Federación**, 24 de agosto de 2005. Disponible en: <http://ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/APC/SEDESOL/Decretos/24082005.pdf>

PRESKILL H, TORRES R. The Learning Dimension of Evaluation Use. **New Directions for Evaluation**, n. 88, pág. 25-37, 2000. Available from: https://www.researchgate.net/publication/229747061_The_learning_dimension_of_evaluation_use
PRESKILL H., CARACELLI V. Current and Developing Conceptions of Use: Evaluation Use TIG Survey Results. **Evaluation Practice**, v. 18, n. 3, p. 209-225, 1997. Available from: https://www.academia.edu/47658496/Current_and_Developing_Conceptions_of_Use_Evaluation_Use_TIG_Survey_Results

RED DE SEGUIMIENTO EVALUACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (ReLAC). **Estándares de Evaluación para América Latina y el Caribe**. 2a ed. revisada. Libro digital: RELAC, 2021. Disponible en: https://www.deval.org/fileadmin/Redaktion/PDF/05-Publikationen/Externe_Publikationen/2021_Evaluation_Standards_for_Latin_America_and_the_Caribbean/Estandares_de_Evaluacion_para_America_Latina_y_el_Caribe_Edicion_2021.pdf

SHULHA L., COUSINS J. Evaluation Use: Theory, Research, and Practice Since 1986. **Evaluation Practice**, v. 18, n. 3, p. 195-

208, 1997. Available from: https://wmich.edu/sites/default/files/attachments/u58/2015/Evaluation_Use_Theory_Research_and_Practice.pdf

SMITH, M. Evaluation Utilization Revisited. **New Directions for Program Evaluation**, n. 39, p. 7-19, 1988. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ev.1486>

STAKE, R. E. **Quieting reform: Social science and social action in an urban youth program**. Urbana: University of Illinois Press, 1986. Available from: <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdpág.39015016193826&seq=163>

Stockmann R., Meyer W., Szentmarja L. (Eds.) **The Institutionalisation of Evaluation in the Americas**. Suiza: Springer Nature Switzerland/Palgrave Macmillan, 2022. Available from: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-81139-6>

TAPELLA E. Una evaluación 'sin' evaluadores. Participación ciudadana en la Agenda 2030. **Revista Brasileira de Avaliação**, v. 2, n. 10, p. 1-8, 2021. Disponible en: <https://www.rbaval.org.br/article/10.4322/rbaval202110013/pdf/rbaval-10-2-e101321.pdf>

UNITED NATIONS EVALUATION GROUP. Mapping & Review of Evaluation Ethics. Final Report. New York: UNEG, 2019. Available from: <http://www.unevaluation.org/document/detail/2689>

UNITED NATIONS DEVELOPMENT GROUP (UNDG). **Results-Based Management Handbook. Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level**. New York: United Nations Development Group, 2011. Available from: <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>

VEDUNG, E. Public Policy and Program Evaluation. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 209-245, 1997. Available from: https://www.researchgate.net/publication/258261302_Public_Policy_and_Program_Evaluation

Weiss C. Knowledge Creep and Decision Accretion. Weiss, C. H. **Knowledge**, v. 1, n. 3, p. 381-404, 1980. Available from: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/107554708000100303>

WEYRAUCH V., DÍAZ LANGOU G. **Sound expectations: from impact evaluations to policy change**. 3ie Working Paper series. Nueva Delhi, India: **International Initiative for Impact Evaluation**. Available from: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1789.pdf>

YÁÑEZ CIFUENTES M.T. Principales usos de la Evaluación de Políticas Públicas y programas en España. Una mirada desde expertos para fomentar su utilización. **Revista de Estudios de Políticas Públicas**, v. 8, n. 1, p. 27-42, 2022. Disponible en: <https://www.scielo.cl/pdf/repp/v8n1/0719-6296-repp-8-1-00027.pdf>