

PROVINCIA DE BUENOS AIRES
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
EVALUACIÓN DE POLÍTICAS EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

INFORME FINAL
ENERO2018

Josefina Mignone

Agustina Suaya

I. Índice General

RESUMEN EJECUTIVO	3
1. INTRODUCCIÓN	4
2. ACTIVIDAD NÚMERO 1: CAPACITAR A FUNCIONARIOS SOBRE METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.....	5
3. ACTIVIDAD NÚMERO 2: BRINDAR LINEAMIENTOS QUE FACILITEN EL PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE POLÍTICAS A EVALUAR.....	7
4. ACTIVIDAD NÚMERO 3: ACOMPAÑAR DURANTE LAS PRIMERAS FASES DE LAS EVALUACIONES	9
4.1. Reuniones con la Dirección Provincial	10
4.2. Selección de políticas a evaluar	13
4.3. Elaboración de un documento corto con conceptos, métodos y técnicas básicas de monitoreo y evaluación de políticas públicas.....	14
4.4. Seguimiento de políticas públicas a evaluar	14
5. ANEXO	16
5.1. Bibliografía para el taller	16
5.2. Presentación del taller.....	17
5.3. Agenda del taller	28
5.4. Informe de Evaluabilidad.....	29
5.5. Modelo ficha de evaluación de políticas.....	44
5.6. Ficha de evaluación completa.....	45
5.7. Documento corto con conceptos, métodos y técnicas básicas de monitoreo y evaluación de políticas públicas.....	47
5.8. Guía de pautas: Evaluación Casa para Madres con niños en cárceles.....	49
5.9. Índice de contenidos del Informe de Evaluación del Programa Madres en las cárceles.....	50
5.10. Cuestionario: Patronato de liberados	51
5.11. Propuesta de evaluación del Servicio Alimentario Escolar (SAE)	60

II. Índice de tablas

Tabla 1: Participantes del taller.....	6
Tabla 2:Nómina de proyectos seleccionados.....	7

III. Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Presentación del taller “La evaluación como evidencia para la gestión”.....	5
Ilustración 2: Evaluabilidad promedio de las 5 dimensiones analizadas.....	9
Ilustración 3: Ficha de Evaluación Programa “Plan de Secundaria”.....	15

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento constituye el informe final del proyecto “Evaluación de políticas en la provincia de Buenos Aires”. Este proyecto busca fortalecer la gestión por resultados a partir del trabajo articulado con la Dirección Provincial de Evaluación de la Gestión Pública y Calidad Institucional y el apoyo del Consejo Federal de Inversiones, con el objetivo general de mejorar las prácticas de evaluación para que los procesos de toma de decisiones políticas encuentren fundamento en información de calidad.

El proyecto contempla una serie de actividades y productos, realizadas a lo largo de siete meses (27 de junio de 2017- 27 de enero de 2018) en base a un plan de trabajo previamente establecido. Este informe describe cada una de las actividades y productos concretados e incorpora el material elaborado a dicho fin. Particularmente, se destacan: i) la realización de un taller de capacitación a funcionarios de la Dirección Provincial de Evaluación de la Gestión Públicas de la Provincia de Buenos Aires sobre evaluación de políticas públicas; ii) la elaboración de una matriz de evaluabilidad y un documento de análisis de evaluabilidad de políticas públicas y; iii) el acompañamiento técnico a los funcionarios de la Dirección Provincial en mención sobre la base de la elaboración de fichas de evaluación de políticas, documentos metodológicos, cuestionarios, guías de pautas para la realización de entrevistas en profundidad y el análisis de líneas de base y, de asistencia en la planificación del trabajo de campo y el análisis estadístico de los datos.

Las actividades realizadas y los productos alcanzados muestran que el proyecto logró concretar los objetivos propuestos. Asimismo, que es necesario seguir avanzando en esta línea de trabajo en pos de desarrollar una cultura de la evaluación de políticas que sea inherente a todo proceso que involucre el diseño y la implementación de una política pública.

1. INTRODUCCIÓN

La información de calidad es una condición necesaria para fomentar la toma de decisiones políticas basadas en evidencia. Una de las formas de producir este tipo de información es la realización de evaluaciones de políticas públicas. Esto se debe a que permiten conocer el impacto de las acciones públicas y ajustar los procesos de implementación en búsqueda de eficiencia y efectividad.

En Argentina, tanto en el nivel nacional como provincial, el avance en la materia es pobre. Según el sistema de evaluación PRODEV desarrollado por el BID¹, en lo que refiere a seguimiento y evaluación de políticas, nuestro país está por debajo del promedio de la región y por detrás de otros países con niveles similares de desarrollo socio-económico. Además, en relación a capacidades estadísticas, Argentina es uno de los pocos países de la región que no presenta avances a lo largo del tiempo. Así, mientras la región está dando pasos importantes hacia la toma de decisiones basadas en resultados, los datos sugieren que Argentina tiene mucho para hacer en este aspecto para alcanzar a países de similares niveles de desarrollo (Chile, México, Colombia). Este panorama se encuentra reflejado en el nivel subnacional. No obstante, existen algunas iniciativas específicas y un interés creciente en la evaluación como práctica técnico-política y en la evidencia como elemento indispensable para la toma de decisiones.

En el caso de la Provincia de Buenos Aires en particular, la cultura en materia de evaluación es escasa. En vistas a ello, el proyecto “Evaluación de políticas en la provincia de Buenos Aires” busca fortalecer la gestión por resultados a partir del trabajo articulado con la Dirección Provincial de Evaluación de la Gestión Pública y Calidad Institucional y el apoyo del Consejo Federal de Inversiones. El objetivo es mejorar las prácticas de evaluación con el fin de proveer con información de calidad a los procesos de toma de decisiones.

El presente documento es el informe final del proyecto. El mismo concentra las actividades desarrolladas y productos elaborados a lo largo de siete meses de trabajo. El documento se organiza de la siguiente manera. El primer apartado describe la actividad y el producto número 1, es decir, la capacitación a funcionarios sobre metodologías de evaluación. El segundo refiere a la actividad número 2 y sus productos, esto es, el desarrollo de lineamientos que faciliten el proceso de identificación de políticas a evaluar. Finalmente, el tercer apartado presenta los productos elaborados en el marco de la actividad número 3 referente al acompañamiento técnico al equipo de la Dirección durante las primeras fases de las evaluaciones.

¹ Esta herramienta evalúa cinco pilares de gestión por resultados: planificación, presupuesto, gestión pública financiera, gestión de programa y proyectos, y seguimiento y evaluación (Armijo et al, 2015).

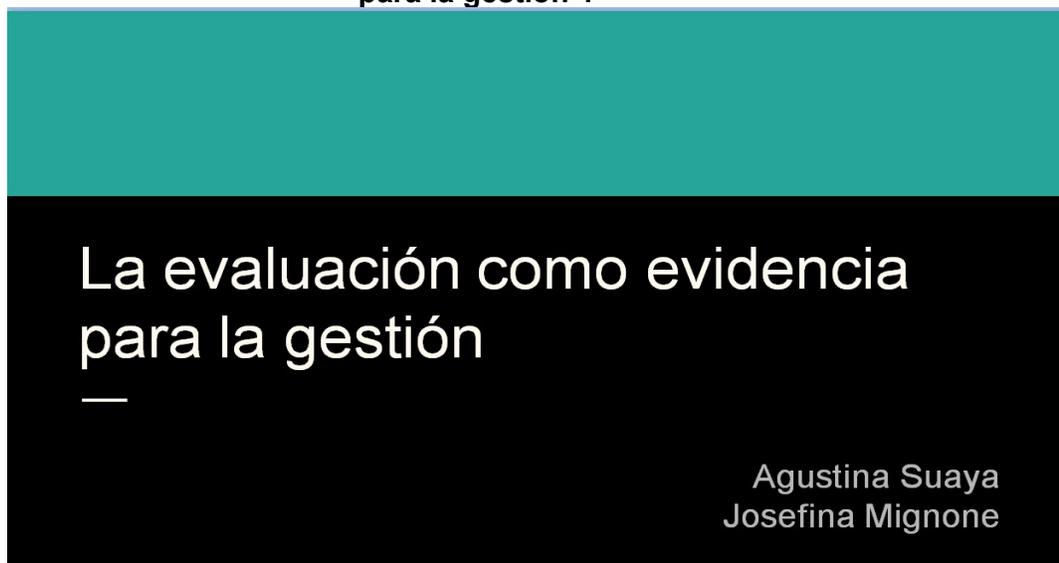
2. ACTIVIDAD NÚMERO 1: CAPACITAR A FUNCIONARIOS SOBRE METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

Acorde al plan y cronograma de trabajo durante los primeros dos meses desde la entrada en vigencia del proyecto “Evaluación de Políticas en la Provincia de Buenos Aires” (27 de junio- 27 de agosto), el equipo consultor procedió a capacitar a funcionarios de la Dirección Provincial de Evaluación de Gestión Pública y Calidad Institucional en materia de metodología de evaluación de políticas públicas.

En este marco, se realizaron una serie de actividades específicas que culminaron en un taller sobre evaluación de políticas públicas (producto número 1). En una primera instancia, se realizó una **revisión de literatura** en la materia (**Para conocer la bibliografía, ver anexo5.1.**). También se coordinó una **reunión con la Dirección** con el objetivo de dar cuenta del estado de conocimiento de sus integrantes respecto del monitoreo y evaluación de políticas. Esta reunión se realizó el día 8 de agosto 2017.

Posteriormente, se elaboró una **presentación en formato *powerpoint*** como guía en el desarrollo del taller (Ilustración 1).

Ilustración 1: Presentación del taller “La evaluación como evidencia para la gestión”.



Fuente: Elaboración propia.

La presentación se organizó en cinco pilares centrales, los cuales se detallan a continuación. Para ver la presentación completa puede consultarse el **anexo 5.2.** de este informe.

- **Introducción: ¿qué es la política basada en evidencia?** En esta sección, se presentaron elementos básicos respecto de qué es la evidencia, por qué es importante usarla y cuál es la evidencia de debe usar el gobierno.

- **Evaluación de Políticas Públicas: modelos y metodología.** Aquí, se explicaron los conceptos de monitoreo y evaluación, se presentaron puntos sobre por qué es importante evaluar políticas públicas. Además, se hizo especial énfasis en los distintos tipos de evaluación. El foco estuvo concentrado en las evaluaciones de procesos y en las evaluaciones de impacto y respectivas metodologías.
- **Recolección de datos.** Sobre el supuesto de que los datos son fundamentales para cualquier evaluación, se presentaron las principales fuentes de datos que se pueden utilizar a dicho fin. Asimismo, se hizo especial énfasis en las encuestas y en el diseño de cuestionarios.
- **Más allá de la evaluación: Big Data.** En esta sección se presentaron elementos propios a esta tendencia mundial y ejemplos prácticos a modo de ilustración.
- **Conclusiones.** Aquí se recapitararon los problemas más comunes en el diseño y ejecución de evaluaciones de políticas.

En una tercera instancia se coordinó con el equipo de la Dirección y el enlace del CFI la realización del taller y se envió a los invitados la agenda de trabajo (**Para consultar la agenda, ver anexo5.3.**). Asimismo, el día 17 de agosto, se les hizo llegar a los invitados una tarea previa a su participación en el encuentro. La consigna elaborada por el equipo consultor proponía presentar una pre-selección de políticas con información mínima (quién implementa el programa y desde cuándo, en qué consiste el programa y cuáles son los criterios de selección de beneficiarios o de pasos de implementación) para su discusión.

Finalmente, el 22 de agosto de 2017, se ejecutó el producto. El taller **“La evaluación como evidencia para la gestión”** se realizó en las oficinas del CFI en la Ciudad de La Plata- Buenos Aires transcurriendo a lo largo de una mañana de trabajo conjunto entre las partes interesadas (9.30 a 13.00 horas). El mismo contó con la presencia de los participantes que se detallan en la tabla 1.

Tabla 1: Participantes del taller

Nombre y Apellido	Cargo
Gabriel Giacobone	Director de Calidad Institucional
Florencia SavocaTruzzo	Directora de Evaluación
Cecilia Heras	Analista de Calidad Institucional
Luciana Tolaba	Analista de Evaluación
Sofía Pérez	Analista de Calidad Institucional
María Jesús Zevallos Malaspina	Analista de Evaluación
Juan Scheetel	Analista de Calidad Institucional

La metodología y dinámica del taller fue la siguiente. Se desarrolló una ronda entre los participantes de manera que pudieran realizarse las intervenciones necesarias. Bajo esta metodología, las consultoras a cargo, dieron apertura al taller

y, en el primer intervalo del mismo, llevaron adelante la presentación detallada anteriormente. En el segundo intervalo, en cambio, se procedió a una participación más activa de los invitados. Sobre la base de la consiga enviada previo al desarrollo del taller, los participantes presentaron las políticas seleccionadas y se procedió a realizar una análisis del estado de situación de cada una de ellas. Ejemplos de estas políticas fueron: Línea 144, Plan Más Vida y, Servicio Alimentario Escolar.

Asimismo, mediante un intercambio muy fructífero al respecto, las consultoras procedieron a brindar lineamientos para posibles evaluaciones. Finalmente, se dialogó sobre las líneas de evaluación, correspondientes a la actividad número 3 del proyecto.

3. ACTIVIDAD NÚMERO 2: BRINDAR LINEAMIENTOS QUE FACILITEN EL PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE POLÍTICAS A EVALUAR.

En vistas al objetivo específico del proyecto “apoyar en las primeras evaluaciones lideradas por la Dirección Provincial” durante los meses de julio, agosto, septiembre, octubre y noviembre, el equipo de consultoras asesoró a la Dirección Provincial en la formulación de una serie de buenas prácticas que permitan identificar si las políticas existentes están en condiciones de ser evaluadas.

Por un lado, se brindó a la Dirección Provincial bibliografía específica sobre la importancia de la evaluabilidad y las formas de realizar un análisis al respecto. Por el otro, se asesoró al equipo en la construcción de una matriz de evaluabilidad. A dicho fin se seleccionó un protocolo específico², de aplicación al contexto argentino.

En total se relevaron 5 dimensiones y 43 indicadores correspondientes a un total de 32 planes y proyectos considerados prioritarios para el gobierno provincial en el corriente año (Ver tabla 2). **La justificación de dicha selección por parte de la Dirección y las dimensiones e indicadores relevados pueden consultarse en el anexo 5.4.del presente informe.**

Tabla 2: Nómima de proyectos seleccionados

1-	Boleto Único Estudiantil - Ministerio de Infraestructura
2-	Boleto Único Estudiantil - DG de Cultura y Educación
3-	Patronato de Liberados de la PBA
4-	Optimización y Desarrollo del Circuito SAE
5-	Servicio Alimentario Escolar (SAE)
6-	Al Fin en Casa
7-	Plan Mejora del Gasto

² El mismo se corresponde con el protocolo de evaluabilidad presentando en: Aquilino, N; Arias, E.; Estévez, S. y; Suaya, A. (2014/2015). Hacia un análisis de evaluabilidad de planes y programas sociales: un estudio sobre 33 iniciativas implementadas en Argentina.

- 8- Acueducto Río Colorado
- 9- Cerca de Noche
- 10- Cuenca Matanza Riachuelo
- 11- Mapuche
- 12- Sistema de Denuncias Online
- 13- Extensión del SAME- Plan de Emergencias de Salud
- 14- Plan de Integral de Guardias de Hospitales – Infraestructura
- 15- Plan de Integral de Guardias de Hospitales – Salud
- 16- Plan de Integral de Guardias de Hospitales – Seguridad
- 17- Extensión Cobertura 911
- 18- Extensión Cobertura 911
- 19- Capacitaciones Policiales
- 20- Mejora de Equipamiento Policial
- 21- Selección de Ascensos
- 22- Torres de Monitoreo
- 23- Obras Hidráulicas Región Capital
- 24- Obras Hidráulicas Río Luján
- 25- Estado en tu Barrio
- 26- Obras de Emergencia Zona Norte
- 27- Obras Hidráulicas Río Reconquista
- 28- Obras Hidráulicas Río Salado
- 29- Shock de Pavimentación
- 30- Reforma del Sistema Penitenciario Bonaerense (SPB) - Eje Inclusión- Trabajo
- 31- Reforma del Sistema Penitenciario Bonaerense (SPB) - Eje Inclusión- Educación
- 32- Reforma del Sistema Penitenciario Bonaerense (SPB) - Eje Inclusión- Deporte

Fuente: Elaboración propia.

Finalizado el proceso de carga de datos, se procedió al análisis de los resultados y a la **elaboración del primer informe enfocado en las políticas prioritarias del gobierno**. Este informe es un análisis de evaluabilidad y fue co-producido con el equipo de trabajo de la Dirección Provincial de Evaluación de Gestión Pública y Calidad Institucional. Previo a su consolidación final, el documento contó con distintas instancias de intercambio y revisión entre la Dirección y el equipo consultor.

El informe se organiza según el siguiente índice de contenidos:

1. **Introducción.** Presentación del proyecto y organización del informe.
2. **Marco conceptual.** Presentación de conceptos básicos de políticas públicas, políticas basadas en evidencia y elementos fundamentales para su formulación:
 - 2.1. Políticas basadas en evidencias
 - 2.2. Elementos de políticas basadas en evidencia: M&E
 - 2.3 La evaluabilidad
3. **Marco Metodológico.** Argumentación y explicación del protocolo de evaluabilidad utilizado y del proceso de selección y priorización de proyectos a analizar:
 - 3.1. Evaluabilidad: dimensiones de análisis
 - 3.2. Selección de proyectos prioritarios
4. **Un análisis de la evaluabilidad de los proyectos de la PBA.** Análisis del

grado de evaluabilidad de las políticas seleccionadas, es decir, si las políticas consideradas prioritarias para el gobierno de la PBA están en condiciones de ser evaluadas o no.

5. **Conclusiones.** Elaboración de conclusiones respecto del estado de situación de la evaluabilidad de las políticas analizadas.

6. **Bibliografía.**

El análisis de los resultados del estudio de evaluabilidad (Ilustración 2) permitió identificar cinco conclusiones principales en relación al estado de la situación de evaluabilidad de las políticas seleccionadas: i) la mayoría de las políticas -consideradas prioritarias en la agenda 2017- no reúnen las condiciones necesarias para ser evaluadas; ii) La calidad de la planificación y del diseño de la intervención concentra los mayores esfuerzos; iii) El grado de evaluabilidad determina la posibilidad y el tipo de evaluación; iv) Hay mucho trabajo por hacer y; v) Se necesita una mirada integral.

Ilustración 2: Evaluabilidad promedio de las 5 dimensiones analizadas.



Fuente:Elaboración propia a partir de la construcción de la matriz de evaluabilidad.

El informe completo puede leerse en el **anexo 5.4.del presente documento.**

4. ACTIVIDAD NÚMERO 3: ACOMPAÑAR DURANTE LAS PRIMERAS FASES DE LAS EVALUACIONES

En el transcurso del proyecto, el equipo consultor brindó acompañamiento técnico a los funcionarios de la Dirección Provincial de Evaluación de Gestión Pública y Calidad Institucional con el propósito de asesorar y facilitar el desarrollo de evaluaciones de políticas públicas provinciales. Este acompañamiento se realizó según distintas metodologías: i) Reuniones con la Dirección Provincial; ii) Selección de políticas a evaluar; iii) Elaboración de documentos técnicos y; iv) Seguimiento

de las políticas públicas a evaluar. A continuación se presenta el detalle de cada una de estas metodologías.

4.1. Reuniones con la Dirección Provincial

Fecha	Participantes	Principales temas/ acuerdos
28/06/2017	Equipo Dirección Provincial de Evaluación de Gestión Pública y Calidad Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los integrantes del equipo y roles • Identificación de las temáticas que la Dirección quiere trabajar • Presentación de modalidades actuales de trabajo en materia de monitoreo y evaluación
07/07/2017	Equipo Dirección Provincial de Evaluación de Gestión Pública y Calidad Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta por parte del equipo consultor de metodologías para identificación de proyectos de evaluación: construcción de fichas de evaluación (En el anexo 5.5.se brinda un modelo de ficha)
11/07/2017	Equipo Dirección Provincial de Evaluación de Gestión Pública y Calidad Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de los posibles proyectos de evaluación identificados por la Dirección <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de las fichas de evaluación construidas por el área y priorización (Para consultar una ficha de evaluación completa, ver anexo 5.6.)
12/07/2017	Equipo Dirección Provincial de Evaluación de Gestión Pública y Calidad Institucional + CAF	<ul style="list-style-type: none"> • Posible evaluación del Patronato de Liberados de la Provincia <ul style="list-style-type: none"> • Se pondrán a disponibilidad cupos en programas nacionales del Ministerio de Desarrollo para liberados. • Analizar la posibilidad de hacer una evaluación de impacto rigurosa sobre el efecto de recibir estos programas sociales en la probabilidad de conseguir un empleo y en la reincidencia. • Identificación de la estrategia de evaluación: Evaluación experimental. • Confirmación del apoyo técnico de CAF para la realización del estudio.
18/07/2017	Equipo Dirección Provincial de Evaluación de Gestión Pública y Calidad Institucional + Equipo Ministerio de Justicia	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de la evaluación del proyecto de Casas para Madres con niños en Cárceles. • Selección de las preguntas de investigación, en conjunto con el área implementadora. • Avance en la puesta de un cronograma de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> -Agosto: Selección del psicopedagogo/a que realizaría los test de desarrollo de los menores -Septiembre: Definición cuestionarios para implementadores -Octubre/Noviembre: Realización de entrevistas y visita a las madres/niños en las cárceles -Noviembre/Diciembre: Producción informe

08/09/2017	Equipo Dirección Provincial de Evaluación de Gestión Pública y Calidad Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de cuestionarios para salida a campo de la evaluación del programa Casa para Madres con niños en cárceles.
15/09/2017	Equipo Dirección Provincial de Evaluación de Gestión Pública y Calidad Institucional + CAF	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de seguimiento de la posible evaluación del Patronato de Liberados de la Provincia • Avance con los cupos por parte de Nación • Borrador del proceso de implementación del trabajo de campo
25/09/2017	Equipo Dirección Provincial de Evaluación de Gestión Pública y Calidad Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento integral a los proyectos de evaluación activos. Estado general de situación y pasos a seguir. <ul style="list-style-type: none"> • Patronato de liberados • Casa para Madres con niños en cárceles • Seguimiento de otros posibles proyectos de evaluación: <ul style="list-style-type: none"> • Más vida • Boleto estudiantil • Servicio Alimentario Escolar (SAE)
28/09/2017	Equipo Dirección Provincial de Evaluación de Gestión Pública y Calidad Institucional + Ministerio de Salud	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de preguntas de investigación para proyecto Más Vida
13/10/2017	Equipo Dirección Provincial de Evaluación de Gestión Pública y Calidad Institucional + CAF	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del cuestionario por posible evaluación del Patronato de Liberados
16/11/2017	Equipo Dirección Provincial de Evaluación de Gestión Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de trabajo y seguimiento sobre las evaluaciones en curso: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la estructura del informe sobre madres en cárceles • Planificación de la visita de CAF a Bs.As. para la capacitación del equipo de Patronato.
27/11/2017	Equipo Dirección Provincial de Evaluación de Gestión Pública + CESNI + M. Salud	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión para analizar la posibilidad de realizar una evaluación conjunta del Servicio Alimentario Escolar (SAE). • Revisión de los datos a disposición del Centro de Estudios sobre Nutrición Infantil (CESNI) sobre el funcionamiento de las escuelas antes y después de la reforma.
28/11/2017	Equipo Dirección Provincial de Evaluación de Gestión Pública y Calidad Institucional + CAF	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de la visita a CAF a BsAs (30/11 y 1/12) • La agenda de actividades incluyen: <ul style="list-style-type: none"> • Reunión cerrada de equipo para revisar cuestionario, salida a campo y aspectos organizativos de la evaluación • Reunión de trabajo/ capacitación de los

		<p>equipos técnicos y de liderazgo de patronato.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visita a 3 delegaciones que serían las primeras en implementar el estudio. Entrevista con los funcionarios, discusión sobre las problemáticas que detectan para implementar el estudio, presentación del instrumento de medición (cuestionario)
30/11/2017	Equipo Dirección Provincial de Evaluación de Gestión Pública y Calidad Institucional + CAF	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de trabajo interna • Reunión de trabajo/ capacitación de los equipos técnicos y de liderazgo de patronato: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es una evaluación de impacto? • ¿En qué consiste el estudio? • ¿Cómo pensamos organizar el trabajo de campo?
1/12/2017	Equipo Dirección Provincial de Evaluación de Gestión Pública y Calidad Institucional + CAF	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a delegaciones: Lanús y La Plata
11/12/2017	Equipo Dirección Provincial de Evaluación de Gestión Pública y Calidad Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación 2018: Proyectos en agenda <ul style="list-style-type: none"> • Madres: presentar resultados durante el verano • Patronato: comenzar la implementación de la evaluación (trabajo de campo) • SAE: avanzar en la propuesta de trabajo conjunto con el CESNI • Empleo joven: trabajar en el desarrollo de una propuesta de evaluación para el nuevo programa de empleo joven • Ministerio de Educación: iniciar el diálogo con los equipos técnicos para definir posibles líneas de trabajo conjuntas. Especial atención a programas de mejora de infraestructura y reformas pedagógicas.
04/01/2018	Equipo Dirección Provincial de Evaluación de Gestión Pública y Calidad Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del primer borrador de la evaluación de madres en la cárcel
16/01/2018	Equipo Dirección Provincial de Evaluación de Gestión Pública y Calidad Institucional + CESNI	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de una propuesta de evaluación conjunta del programa SAE
23/01/2018	Equipo Dirección Provincial de Evaluación de Gestión Pública y Calidad Institucional + CAF	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo final sobre el cuestionario a implementar • Selección del orden de los municipios para el estudio • Asignación de los primeros 80 cupos

4.2. Selección de políticas a evaluar

Luego de elaborar las fichas de evaluación de los proyectos identificados por la Dirección Provincial de Evaluación de Gestión Pública y Calidad Institucional, las consultoras trabajaron en una propuesta de priorización de políticas públicas. Esta propuesta evalúa tres criterios para identificar las políticas prioritarias: i) interés del gabinete en esos temas; ii) interés del área en realizar el estudio y; iii) factibilidad técnica para ejecutar el estudio.

A partir de estos tres criterios, el equipo de la Dirección identificó dos proyectos con alta prioridad: **Patronato de Liberados y Casas para Madres con Niños en Cárceles**. El primero porque además de ser prioritario para el gobierno provincial y para el área en particular, cuenta con el apoyo por parte del Banco de Desarrollo de América Latina- CAF para la realización de una evaluación de impacto rigurosa. Dado que las evaluaciones de impacto son no sólo técnicamente complejas, sino también costosas, tener un aliado externo que asegure calidad se presentó como un factor que contribuyó a priorizar esta línea de acción. Por su parte, el segundo proyecto priorizado, Casas para Madres con Niños en Cárceles, resultó seleccionado por el interés de la Gobernadora de la provincia de Buenos Aires en conocer la implementación y las condiciones de vida que se dan en el marco de una intervención piloto donde algunas madres viven en casas en vez de en pabellones. Además, porque este estudio podría brindar claves para mejorar la intervención piloto y conocer las condiciones necesarias para extender el programa a otras madres y niños en situación de encierro. Finalmente, porque contaba con el apoyo del equipo del Ministerio de Justicia provincial favoreciendo la implementación de la evaluación en un plazo corto para poder alcanzar el objetivo de completar una evaluación hacia fines de 2017 o principios de 2018.

Asimismo, el equipo consultor participó de una serie de reuniones con la Dirección con el objetivo de desarrollar el Plan de Evaluación 2018. En estas reuniones, se analizaron las propuestas de evaluación de políticas identificadas a partir de reuniones de gabinete y priorización gubernamental. Como resultado de las mismas, se definió para el año 2018 un plan que contiene por un lado una profundización y avance de las estrategias evaluativas iniciadas en 2017 y, por el otro, la evaluación de nuevos proyectos para poder acompañar a otras áreas de gobierno en el uso de evidencia. Sobre el primer punto, la planificación del equipo consiste en culminar la evaluación de Casas para Madres con niños en Cárceles y avanzar en un plan de incidencia que produzca cambios y mejoras en la gestión del programa. Para ello, la evaluación no sólo va a incorporar recomendaciones sino también se prevén diálogos con el área interviniente para ver cómo se pueden llevar esas recomendaciones a la práctica. A su vez, el Plan de Evaluación 2018 contempla el inicio del trabajo de campo de la evaluación de Patronato de Liberados. Se espera que la línea de base del programa salga a campo durante el

primer trimestre del año y que, a partir de ahí, se activen los mecanismos de monitoreo para el seguimiento de la intervención.

Finalmente, el plan de trabajo también contempla el inicio de proyectos nuevos. En particular se va a priorizar el avance de la evaluación del Servicio Alimentario Escolar(SAE) junto al equipo de Centro de Estudios sobre Nutrición Infantil (CESNI), el desarrollo de alguna evaluación en articulación con el Ministerio de Educación y el avance en el monitoreo de la implementación del programa Empleo Joven (Apartado 4.1., reunión con fecha 11 de diciembre de 2017).

4.3. Elaboración de un documento corto con conceptos, métodos y técnicas básicas de monitoreo y evaluación de políticas públicas

El equipo consultor produjo un breve documento con conceptos, métodos y técnicas básicas de monitoreo y evaluación de políticas públicas, difundido al interior del equipo de la Dirección Provincial (**Este documento puede consultarse en anexo 5.7.**).

4.4. Seguimiento de políticas públicas a evaluar

A lo largo de cinco meses de trabajo (septiembre 2017- enero 2018), el equipo consultor brindó **acompañamiento técnico a la Dirección Provincial mediante distintas herramientas. La primera de ellas fue la elaboración y redacción de las fichas de evaluación** para las distintas políticas públicas impulsadas por el gobierno de la PBA (tal como se detalla en el apartado 4.1. el modelo de fichas puede consultarse en el anexo 5.5. y el caso específico de Madres en las Cárceles en el anexo 5.6.).

Además, el equipo consultor acompañó en la **salida a campo de la evaluación del programa Casas para Madres con Niños en Cárceles**. El trabajo de campo implicó dos visitas al penal de Florencio Varela para observar la dinámica del hogar y las condiciones de vivienda, hablar con las madres y realizar pruebas de desarrollo cognitivo y socioemocional a los niños. Estas visitas tomaron lugar los días 23 de octubre y 6 de noviembre de 2017. Durante las mismas, también se realizaron una serie de entrevistas en profundidad con el personal encargado del programa bajo estudio.

Para la realización de las distintas entrevistas, las consultoras a cargo del proyecto guiaron al equipo de la Dirección en la implementación de las **guías de pautas (Ver anexo 5.8.)**. Las consultoras también brindaron apoyo en la conformación del **índice de contenidos del informe de evaluación (anexo 5.9.)** y en la primera **lectura de los datos**. Finalmente, las consultoras **colaboraron en la redacción y edición del documento**, cuyos resultados serán presentados próximamente por la Dirección a cargo. En concreto, este documento presenta los

resultados de la evaluación de procesos realizada con el objetivo de entender el programa, analizar su implementación y comprender sus limitaciones. Para ello, se revisaron los procesos de asignación al tratamiento, el funcionamiento de la casa en la cárcel, la articulación con otros programas, las instancias de monitoreo y evaluación, el nivel de desarrollo de los niños y, el vínculo con sus madres.

Por su parte, en lo que respecta a la evaluación de Patronato de Liberados, la asistencia consistió en la colaboración con: i) el armado del **cuestionario (anexo 5.10.)**; ii) la implementación de **visitas a algunos centros de implementación** y; iii) las **entrevistas** preparativas del estudio. Se estima que el estudio de Patronato va a durar más de un año y va a requerir la implementación de instrumentos de medición para una población de aproximadamente mil personas. En este marco, la visita a centros de atención- realizada el 1 de diciembre de 2017 (Ver apartado 4.1)- permitió entender no sólo las problemáticas atendidas por los trabajadores sociales sino también, buscar la manera más efectiva de implementar la recolección de datos. A su vez, las entrevistas realizadas en aquella ocasión sirvieron para validar los cuestionarios e identificar otros aspectos analíticos que deben sumarse en la evaluación. Finalmente, el equipo consultor colaboró en la **selección del orden de ingreso de los municipios al programa**, aspecto crítico para el desarrollo exitoso de la evaluación.

Además, las consultoras armaron una **propuesta de evaluación del Servicio Alimentario Escolar (SAE)**. La misma contempla la realización de una evaluación cuasi-experimental de la descentralización del servicio implementada en algunos municipios de la PBA desde el año 2017. Actualmente, esta propuesta está siendo considerada por el CESNI, quien sería la contraparte del estudio a realizar. Su planificación contempla la realización de la evaluación durante el transcurso del año 2018. **En el anexo 5.11 se presenta la propuesta.**

Por último, el equipo consultor brindó comentarios y sugerencias a las fichas de evaluación de otros proyectos que están en proceso de análisis para ver si ingresan al plan de trabajo del área (ver ilustración 3).

Ilustración 3: Ficha de Evaluación Programa “Plan de Secundaria”

Programa “Plan de Secundaria”

Propuesta de Evaluación 2018 [Proyecto de Buenos Aires]

A continuación, se presenta una ficha con una breve descripción de los puntos clave del Programa “Plan de Secundaria” seguida de una propuesta para su evaluación.

Dimensión		Descripción
Ubicación en el organigrama	Ministerio	Dirección General de Cultura y Educación
	Secretaría	
	Dirección	
Año de creación de la intervención		2018
Ley, decreto o reglamentación (si tiene)		
Financiamiento		
Descripción de la política pública	Objetivo de la política	Mejorar las habilidades blandas y cognitivas de los estudiantes secundarios y el clima escolar.
	Descripción de la intervención	Se van a seleccionar 620 escuelas, 300 de gestión pública y 320 privadas. Se propone asignar un tutor por curso de cada escuela para realizar un acompañamiento personalizado a los alumnos. El tutor será el encargado de hacer un seguimiento del desempeño académico de los alumnos y apóyados a mejorar el rendimiento. Además, será el interlocutor entre los distintos miembros de la comunidad educativa que concierne a los alumnos.
	Población beneficiaria	Estudiantes de primer año de secundaria de 620 escuelas.

DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN Y CALIDAD INSTITUCIONAL

5. ANEXO

5.1. Bibliografía para el taller

Aquilino, N. y Amaya P. (compiladoras) (mayo 2016). Mapa diagnóstico de la evaluación en la Argentina, ebook. Buenos Aires: EvaluAR y CIPPEC. <http://www.cippec.org/documents/10179/56531/Mapa+diagnostico+de+la+evaluaci%C3%B3n+en+la+Argentina%2C%20EvaluAR.pdf/0035801e-5d10-49fa-abe7-51ca0d0621d4>

Aquilino, N. (Abril de 2016). Hacia una política nacional de evaluación. Documento de Políticas Públicas / Análisis N° 151. Buenos Aires: CIPPEC. <http://www.cippec.org/documents/10179/51825/Hacia+una+pol%C3%ADtica+nacio nal+de+evaluaci%C3%B3n/cb447841-805b-4609-a778-9431936649fd>

Aquilino, N., Arias, E., Suaya, A., Estévez, S. y Frascheri, F. (abril de 2016) Agencia Nacional de Evaluación: un diseño posible Documento de Políticas Públicas / Análisis N° 164. Buenos Aires: CIPPEC https://issuu.com/cippec/docs/164_dpp_gp_hacia_una_pol_tica_naci

Baker, J. L.; Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza: Manual para profesionales. Banco Mundial, 2000. <http://siteresources.worldbank.org/INTISPMA/Resources/Impact-Evaluation-Handbook--Spanish-/manual.pdf>

Besharov, D. (2009). "From the Great Society to continuous improvement government: shifting from Does it work? To What would make it better?". Journal of Policy Analysis and Management 28(2), 199-220.

Gertler,P; Martínez,S.; Premand,P.; Rawlings,L.; Vermeersch, C.; La evaluación de impacto en la práctica. Banco Mundial, 2011. http://siteresources.worldbank.org/INTHDOFFICE/Resources/IEP_SPANISH_FINAL_110628.pdf

Greenberg, D. y Barnow, B.; Flawed Social Experiments. 2013 <http://ssrn.com/abstract=2274328>

Head, B. (2015). "Policy Analysis: Evidence-based Policy-making." En: International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, segunda edición. Atlanta, GA: Elsevier

Hatry, H. P., y Newcomer, K. E. (2015). Pitfalls in evaluations. *Handbook of practical program evaluation*, 557.

Newman, K. et al. (2013). "What is the evidence on evidence-informed policy making? Lessons from the International Conference on Evidence-Informed Policy-Making." Oxford, Reino Unido: International Network for the Availability of Scientific Publications (INASP).

5.2. Presentación del taller

La evaluación como evidencia
para la gestión

—

Agustina Suaya
Josefina Mignone

Agenda

- Introducción: ¿Qué es la política basada en evidencia?
- Evaluación de Políticas Públicas: modelos y metodología
- Recolección de datos
- Más allá de la evaluación: Big Data
- Conclusiones

Introducción

¿Qué es la política basada en evidencia?

- Es un conjunto de métodos que informan el **proceso** de toma de decisiones de política (y no directamente los objetivos finales de la política).
- Aboga por un enfoque más racional, riguroso y sistemático.
- En el pasado, las políticas fueron impulsados por preconceptos, modas, intuiciones. Ahora se busca tener **información para apoyar el desarrollo de decisiones racionales**.

¿Qué es evidencia?

- Conocimiento experto
- Investigación publicada o existente
- Consultas a las partes interesadas
- Evaluaciones de políticas anteriores
- Información disponible en la web
- Resultados de las consultas
- Análisis de costos de las opciones de política
- Resultados de modelado económico y estadístico



NOTODA LA EVIDENCIA ES IGUAL

¿Porqué es importante usar evidencia?

La evidencia permite fortalecer los procesos de decisión dentro del gobierno

- Comprender el entorno de las políticas públicas y cómo está cambiando.
- Evaluar los efectos probables de las políticas alternativas para poder hacer cambios en base a evidencia
- Mejorar las políticas públicas sobre la base del monitoreo y la evaluación de los resultados.

Demstrar la cadena de resultados entre los objetivos de gestión y las acciones realizadas

¿Porqué es importante usar evidencia?

La evidencia también facilita la construcción de legitimidad con actores externos al gobierno

- Influir a otros para que nos ayuden a alcanzar nuestros objetivos de política
- Rendir cuentas a la sociedad sobre las acciones de gobierno
- Generar transparencia y visibilidad de las acciones realizadas por el gobierno.

Factores que favorecen una cultura de uso de evidencia

- 1 Estadísticas oficiales de calidad
- 2 Personal capacitado para elaborar e interpretar la evidencia
- 3 Modelo de gestión que provea información de desempeño / cumplimiento
- 4 Evaluación de impacto de las políticas embebidas en el ciclo de política pública
- 5 Cultura política abierta al intercambio de opinión y conocimiento

Evaluación como evidencia

En qué consiste el M&E de Políticas Públicas

Monitoreo: "proceso continuo que sigue lo que está ocurriendo con un programa y emplea los datos recolectados para informar la implementación y la administración cotidiana del programa" (Gertler et al, 2011:7)

Evaluación: "Las evaluaciones son exámenes periódicos y objetivos de un proyecto, programa o política programada, en curso o completada. Las evaluaciones se usan para responder a preguntas específicas, relacionadas con el diseño, la ejecución y los resultados. En contraste con el monitoreo, continuo, se ejecutan en momentos discretos y suelen buscar una perspectiva externa de expertos técnicos." (Gertler et al, 2011:7)

¿Por qué evaluar?



Mejora la gestión

Las evaluaciones producen información valiosa para los funcionarios a cargo de los programas de gobierno

Las evaluaciones de impacto son un insumo fundamental para realizar evaluaciones de costo-beneficio, permitiendo medir los retornos de las inversiones públicas y optimizar el gasto estatal.



Promover el uso de datos para la toma de decisiones, mejorando la asignación de recursos



Rendición de cuentas y sensibilización social

¿Por qué evaluar?



Las evaluaciones son un insumo clave para el control de gestión y el seguimiento de metas prioritarias



Permite aprender de la experiencia

Otros beneficios para el área que hace evaluaciones:



Facilita la coordinación y el intercambio de datos entre ministerios



Aumenta la visibilidad hacia afuera del gobierno (organismos internacionales, Think tanks, universidades, medios de comunicación)

La lógica por detrás de la eval: teoría de cambio



Tipos de evaluación

Es posible evaluar distintos niveles de las intervenciones con distintas metodologías. Combinamos métodos y los ajustamos a las preguntas de evaluación.

Evaluación de impacto: medir los efectos del programa sobre la población beneficiaria

Metodología cuantitativa
Mide la relación causa-efecto

Evaluaciones de procesos: estudio de los procesos operativos, para determinar si los mismos son eficaces y eficientes y si contribuyen al mejoramiento de la gestión.

Metodología cualitativa
Revisión de los documentos + focus groups/entrevistas + análisis de datos + matriz FODA

Tipos de evaluación

Evaluación de consistencia y resultados: análisis de capacidades institucionales, organizacionales y de gestión

Esto incluye muchos tipos de estudios diferentes, por lo tanto de diferentes metodologías y fuentes de información

Entre los posibles estudios se encuentra:

- **Análisis de evaluabilidad:** Estudio sobre el diseño y la capacidad de un programa de producir información
- **Análisis de las capacidades institucionales:** identificación de las opiniones y necesidades de capacitación en temas de M&E dentro de la gestión
- **Evaluación de la equidad del gasto**
- **Análisis de la población atendida:** cobertura, percepción de los beneficiario, resultados

Tipos de evaluación

Evaluaciones de desempeño: revisión de los indicadores de resultados y de procesos a la luz de los objetivos y metas de los programas

Intersección con el monitoreo
Estudios de consistencia entre objetivos de gestión y planes implementados

Evaluación del desempeño de los funcionarios (carta compromiso, pago por desempeño, etc)

Evaluación costo-beneficio: análisis del vínculo entre los costos asociados a un programa y los beneficios sociales que produce

Tipos de evaluación y el ciclo de políticas



Evaluación de procesos

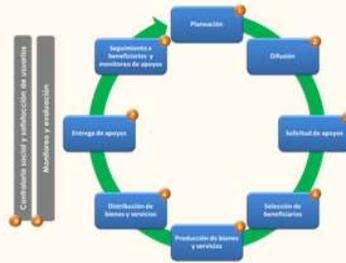
Definición

Las Evaluaciones de Procesos ofrecen la información para mejorar la gestión.

- **Análisis externo sobre diferentes aspectos de un programa**
 - Estructura lógica de una política pública opera en realidad o no
 - Dónde y por qué hay cuellos de botella
 - En qué puntos hay que mejorar la comunicación interna o externa
 - Medición sobre la generación de información que necesitan los responsables
- Aunque no hace una medición de efectos o impactos, entrega elementos pertinentes para hacer que la gestión sea más eficaz y eficiente, y por lo tanto que crezcan los impactos y mejore el costo/beneficio de la acción pública

(CONEVAL, 2013)

Definición



(CONEVAL, 2013)

Metodología

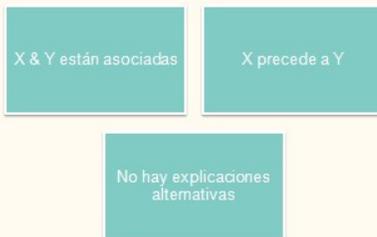
- Evaluaciones de procesos son básicamente **cualitativas**
 - Revisión de documentación
 - Entrevistas a funcionarios
 - Encuestas/Focus groups/Entrevistas con beneficiarios
 - **Observación del programa en funcionamiento**

Estructura

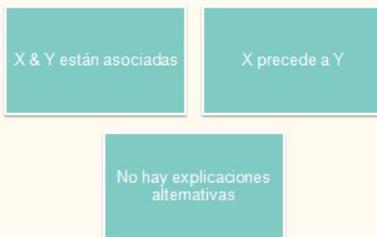
- Una evaluación de procesos debería contener
 - Un análisis de la teoría de cambio
 - Datos de cobertura
 - Análisis de los procesos desde la perspectiva del implementador
 - Feedback por parte de los usuarios
 - Conclusiones (FODA)
 - Recomendaciones

Evaluación de impacto

Evaluación de impacto= Inferencia causal



Evaluación de impacto= Inferencia causal



Correlación ⇄ Causalidad

CASO 1: CARUSO LOMBARDI

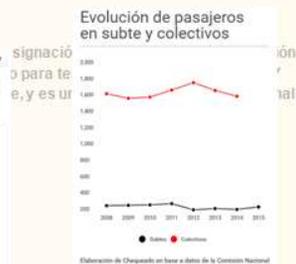
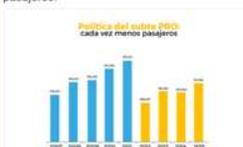
"Con otro técnico, este partido terminaba 4-0 para Instituto". Ricardo Caruso Lombardi, junio 2012.



Correlación ⇄ Causalidad

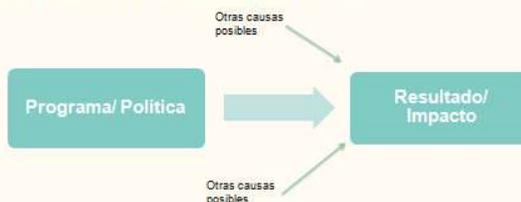
CASO 1: JULIAN DINDART CASO 3: MARIANO RECALDE

Desde que la Ciudad se hizo cargo del subte, disminuyó notablemente la cantidad de pasajeros.



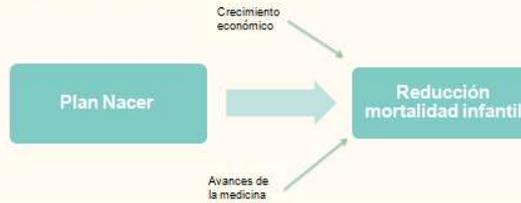
Validez interna

Validez causal: los cambios observados sean efectivamente atribuibles al programa y no a otros factores.

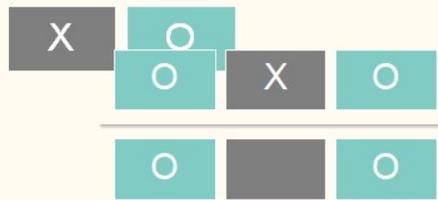


Validez interna

Validez causal: los cambios observados sean efectivamente atribuibles al programa y no a otros factores.



Validez interna

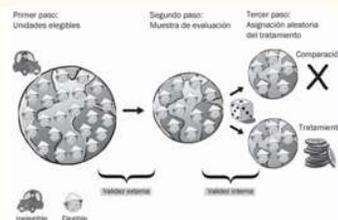


X= Variable independiente
O= Observación (medición) variable dependiente (Y)

Validez externa



Diseños: Experimento



Gertler et al. (2011)

Diseños: Experimentos

- Los diseños experimentales son los que garantizan la menor cantidad de problemas de validez interna.
- Pero requieren de una implementación rigurosa, caso contrario pierden todos sus beneficios
- Hay 10 problemas típicos que suelen suceder al implementar estos estudios (Barnow & Greenberg, 2013)

Diseños: Experimentos- Posibles problemas

- Pocos "show up"
- Falla la asignación aleatoria
- Contaminación del grupo de control
- Publicidad negativa que termina cancelando el experimento
- Falla en la implementación del tratamiento
- Mala comunicación sobre el tratamiento
- Número inadecuado de observaciones
- Alta deserción

Diseños: Diferencias en diferencias

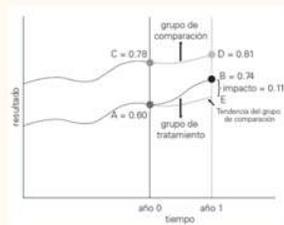
- Utiliza una doble diferencia: compara los cambios a lo largo del tiempo entre el grupo participante en el programa y un grupo no participante.
- Es decir, compara los cambios pre/post de los participantes con los cambios pre/post de los no participantes

A: grupo de tratamiento antes de la intervención.
B: grupo de tratamiento después de la intervención.
C: grupo de comparación antes de la intervención.
D: grupo de comparación después de la intervención.

$$\text{Impacto} = (B-A) - (D-C)$$

- Nótese que (D-C) es la estimación del contrafáctico: qué cambios ocurrieron sin el programa.

Diseños: Diferencias en diferencias



Gertler et al. (2011)

Diseños: Regresión discontinua

- Posible en programas que utilizan un criterio continuo de elegibilidad (ingreso, calificaciones, edad, etc.).
- Entre los individuos cercanos al valor de corte (por encima y por debajo del mismo) se supone que la participación en el programa es básicamente aleatoria.
- Esto permite crear dos grupos comparables, que comparten numerosas características, con la diferencia de que uno participa del programa y el otro no.
- El grupo de comparación brinda el contrafáctico (ausencia del programa).

Diseños: Regresión discontinua

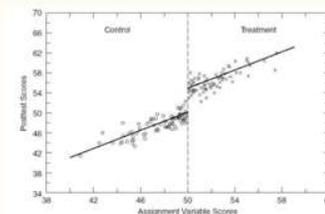


FIGURE 18-3 Regression discontinuity experiment with an effective treatment
From W. R. Shadish, T. D. Cook, and D. T. Campbell, *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*. Copyright © 2002 by Houghton Mifflin Company. Reprinted by permission.

Diseños: Matching

- Se compara al grupo participante en el programa con un grupo no participante que posee características similares a las de aquél (en términos de edad, nivel socioeconómico, etc.).

Unidades tratadas				Unidades no tratadas			
Edad	Género	Meses desempleado	Diploma de secundaria	Edad	Género	Meses desempleado	Diploma de secundaria
19	1	3	0	23	1	8	1
25	1	12	1	28	0	2	0
31	0	17	1	35	1	7	1
23	1	6	0	21	0	2	1
55	0	21	1	34	1	20	0
27	0	4	1	21	0	17	1
21	1	8	1	40	0	9	0
46	0	3	0	41	0	11	1
33	0	12	1	19	1	3	0
40	1	2	0	27	0	4	0

(Gertler et al. 2011)

Recolección de datos

Datos: La clave del éxito

- Los datos son fundamentales para cualquier evaluación
- Un buen diseño no es suficiente si la calidad de la información es deficiente
- Dos principales fuentes de datos que se pueden usar en evaluación:
 - Datos administrativos:** bases de datos, documentos e informes disponibles.

 Costo: Bajo

- Datos recolectados por el equipo de investigación:** encuestas / grupos focales / entrevistas en profundidad/ observaciones participantes y no participantes.

 Costo: Medio/Alto

Encuestas: cómo formular un cuestionario



Encuestas: cómo formular un cuestionario



Más allá de la evaluación: Big Data

Uso de modelos predictivos

- A partir de datos históricos se buscan identificar los factores correlacionados con ciertos resultados
- Esto permite detectar más eficientemente cuándo potencialmente pueden suceder ciertos eventos
- Esta identificación temprana facilita el uso eficiente de los recursos

Chicago: ciudad pionera

- Desde 2012, Chicago cuenta con un Director Municipal de Datos responsable del diseño de los modelos econométricos predictivos
- A diferencia de otras ciudades, Chicago publica TODA la información online y genera mucha colaboración con académicos e informáticos para diseñar mejores modelos predictivos



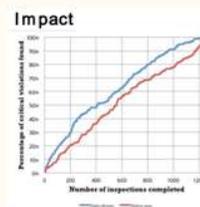
Chicago: Datos para disminuir plagas

- A partir de información de denuncias de vecinos e información administrativa crearon un modelo para predecir brotes de roedores en diferentes partes de la ciudad
- Se analizaron más de 350 factores y se encontraron 31 factores que efectivamente predicen los brotes



Chicago: Datos para mejorar las inspecciones

- La ciudad también estudió los brotes de intoxicaciones y desarrolló un modelo predictivo para identificar locales de alimentos que probablemente estaban infringiendo la normativa
- A partir de los datos se rediseñó el esquema de inspecciones, visitando primero a aquellos negocios con mayores probabilidades de estar en infracción
- Esto mejoró en 7 días el tiempo que les llevaba encontrar locales en infracción y bajó la tasa de personas afectadas (bajando costos de salud, aumentando la productividad)



Chicago no es la única



Chicago no es la única

- Montevideo está siguiendo el ejemplo de Los Angeles, Santa Cruz y Atlanta al utilizar datos básicos sobre delito (tipo, momento y lugar).
 - Objetivo: analizar patrones de comportamiento delictivo y así colaborar con la policía de la ciudad en la mejora de los cronogramas de patrulla de los barrios sobre la base de la identificación de puntos de delito cruciales
- México usa datos de consumo de electricidad para elaborar proyecciones del PIB trimestral
- Colombia está utilizando datos de búsquedas en Google para inferir la actividad económica a nivel sectorial

Conclusiones

Recapitulando: problemas comunes en las evaluaciones

	Measurement Validity	External Validity	Methodological Concerns			Credibility
			Internal Validity (causal inference)	Statistical Conclusion Validity	Reliability	
Program or theory feasibility						
1. Failure to assess whether the program is evaluable		X	X	X		X
2. Starting data collection too early in the life of a program		X	X	X		X
3. Failure to secure input from program managers and other stakeholders on appropriate evaluation criteria	X	X	X			X
4. Failure to clarify program managers' expectations about what can be learned from the evaluation						X
Preparation for collection						
5. Failure to pretest data collection instruments appropriately	X	X	X	X	X	X
6. Use of inadequate indicators of program effects	X	X	X	X	X	X
7. Inadequately training data collectors	X	X	X	X	X	X

Halty & Newcomer (2011)

Preguntas?
Comentarios?

Muchas gracias!

5.3. Agenda del taller

EVALUACIÓN DE POLÍTICAS EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

La información de calidad es una condición necesaria para fomentar la toma de decisiones basada en evidencia. Una de las formas de producir mejor información es a través de la realización de evaluaciones de política pública, las cuales permiten identificar tanto los impactos de las acciones públicas como revisar los procesos de implementación por los efectores.

El proyecto “Evaluación de políticas en la provincia de Buenos Aires” busca acompañar a la Dirección Provincial de Evaluación de la Gestión Pública y Calidad Institucional de la Subsecretaría de Planificación, Coordinación y Evaluación de la Gestión, dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Provincia de Buenos Aires durante la puesta en marcha de su primer plan de evaluación.

Para ello y en el marco de las actividades y productos propuestos, se llevará a cabo un taller de trabajo sobre evaluación de políticas públicas. El taller “**La evaluación como evidencia para la gestión**” tendrá por objetivo desarrollar una capacitación teórico-práctica sobre el uso de evidencias para la toma de decisiones de política, el monitoreo y evaluación de políticas públicas y, los métodos y técnicas para realizar evaluaciones.

A continuación se detalla la **agenda de trabajo**.

La evaluación como evidencia para la gestión, a cargo de Agustina Suaya y Josefina Mignone.

Fecha: Martes 22 de agosto de 2017

Horario: de 9.30 a 13.00 hs.

Lugar: Centro CFI, Ciudad de La Plata.

9:30- 9:40. Apertura del taller.

9:40- 10:40. Presentación teórica en base a cuatro pilares de discusión:

- Introducción: ¿Que es la política basada en evidencia?
- Evaluaciones de políticas públicas: modelos y metodologías
- Recolección de datos
- Más allá de la evaluación: Big Data

10:40- 11:50. Break

11:50-12:50. Discusión práctica sobre la base de políticas de la PBA para futuras evaluaciones*.

12:50-13:00. Cierre del taller.

*Para dicha discusión, los participantes recibirán una consigna previa al taller que será enviada por correo electrónico.

5.4. Informe de Evaluabilidad



Informe de Evaluabilidad

Contenido

1.Introducción.....	31
2.Marco Conceptual.....	32
2.1.Políticas basadas en evidencias.....	32
2.2.Elementos de políticas basadas en evidencias: Monitoreo y Evaluación.....	33
2.3.La evaluabilidad.....	34
3.Marco metodológico.....	35
3.1.Evaluabilidad: dimensiones de análisis.....	35
3.2.Selección de proyectos prioritarios.....	38
4.Un análisis de la evaluabilidad de los proyectos de la PBA.....	39
5.Conclusiones.....	42
6.Bibliografía de referencia.....	44

1. Introducción

La información de calidad es una condición necesaria para fomentar la toma de decisiones basada en evidencia. Una de las formas de producir mejor información es a través de la realización de evaluaciones de política pública, las cuales permiten identificar tanto los impactos de las acciones públicas como revisar los procesos de implementación por los efectores.

En Argentina, el estado de las evaluaciones de política pública en el nivel nacional es pobre. Según el sistema de evaluación PRODEV desarrollado por el BID³, en materia de seguimiento y evaluación, nuestro país está por debajo del promedio de la región y por detrás de otros países con niveles similares de desarrollo socio-económico. Además, en relación a capacidades estadísticas, Argentina es uno de los pocos países de la región que no presenta avances a lo largo del tiempo.

En el nivel subnacional, también se encuentran grandes falencias en la materia. No obstante existen algunas iniciativas⁴. Asimismo, se observa un creciente interés en la evaluación como práctica técnico-política y en la evidencia como elemento fundamental para la toma de decisiones.

Específicamente, **en la provincia de Buenos Aires el avance en materia de monitoreo y evaluación es escaso.** En este marco, la Subsecretaría de Planificación, Coordinación y Evaluación de la Gestión dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Provincia se encuentra trabajando con un equipo externo y el Consejo Federal de Inversiones (CFI) en el proyecto **“Evaluación de Políticas en la Provincia de Buenos Aires”**. El objetivo del mismo es asesorar y acompañar a la Subsecretaría durante la puesta en marcha de su primer plan de evaluación.

El presente informe es el segundo producto del proyecto. El mismo es la cristalización de tareas destinadas a **brindar lineamientos que faciliten el proceso de identificación de políticas a evaluar** y como tal, busca presentar un panorama del nivel de información que se tiene de los proyectos prioritarios del gobierno y señalar cuáles son los elementos en los que se debería avanzar para contribuir al proceso de monitoreo y evaluación. ¿Qué es la evaluación de una

³Esta herramienta evalúa cinco pilares de gestión por resultados: planificación, presupuesto, gestión pública financiera, gestión de programa y proyectos, y seguimiento y evaluación (Armijo et al, 2015).

⁴La experiencia más reciente se encuentra en el Municipio de Rafaela donde se implementó la iniciativa “Rafaela Evalúa”.

política pública, programa y proyecto de gobierno? ¿Toda política es susceptible de ser evaluada? ¿Cuáles son las dimensiones analíticas de la evaluabilidad? ¿Cuál es el grado de evaluabilidad de las políticas prioritarias del gobierno de la PBA? ¿Están estas políticas prioritarias del gobierno en condiciones de ser evaluadas? son algunas de las preguntas que busca responder este documento sobre una base empírica de treinta y dos proyectos, programas y políticas del gobierno provincial.

El informe se organiza de la siguiente manera. En un primer apartado se presenta un marco conceptual sobre las nociones básicas de políticas públicas, programas y proyectos, políticas basadas en evidencias y elementos fundamentales para su formulación. La segunda sección, presenta el marco metodológico mediante el cual se seleccionaron y analizaron los proyectos objeto de estudio. La tercera, analiza la evaluabilidad de los proyectos seleccionados y finalmente, la cuarta sección, presenta las conclusiones que derivan de este análisis.

2. Marco Conceptual

Analizar el grado de evaluabilidad de políticas, programas y proyectos de gobierno requiere la comprensión de algunas nociones básicas asociadas a estos conceptos. Por ello, sobre la base de una revisión de la literatura existente en la materia, en este apartado se reconstruyen las nociones considerados claves para el análisis.

2.1. Políticas basadas en evidencias

Una política pública es un conjunto de objetivos, decisiones y acciones que realiza un gobierno con el propósito de solucionar un problema que entiende que es necesario abordar (Tamayo Sáez, 1997). A la vez, las políticas públicas se efectivizan a través de programas que se conforman de distintos proyectos, unidades mínimas se asignaciones de recursos para el cumplimiento de objetivos (Di Virgilio y Solano, 2012).

Acorde a la literatura especializada, una política pública, programa y/o proyecto tiene un ciclo de vida ya que engloban diferentes etapas que responden a un patrón cíclico en el que sus distintos estadios se retroalimentan mutuamente (Di Virgilio y Solano, 2012). Dichas etapas pueden sintetizarse en seis: 1) Identificación y definición del problema; 2) Formulación de políticas alternativas; 3) Decisión; 4) Diseño y configuración de la política; 5) Implementación y monitoreo y; 6) Evaluación.

Cada una de estas etapas responde a diferentes preguntas. ¿Cuál es el problema?, ¿cuáles son sus dimensiones y sus causas?, ¿a quiénes afecta y en qué medida?; ¿Cuál es el plan para trabajar sobre la problemática identificada? ¿cuáles son los objetivos y prioridades?, ¿qué alternativas hay y cuáles son los

riesgos y beneficios de cada una?; ¿Cuál de ellas es la más viable?; ¿quiénes son los responsables y cuáles son los medios para llevar a cabo la política prevista?, ¿cuál es alcance y cumplimiento de los objetivos propuestos? y ¿cuáles son los criterios que deben tenerse en cuenta para analizar los resultados de la política? son preguntas que ilustran este esquema.

En este marco, es posible observar que la toma de decisiones es inherente al proceso en el que una política pública se diseña, implementa, monitorea y evalúa y, que la evidencia es importante para apoyar el desarrollo de estas decisiones.

Pero **¿qué es la evidencia y por qué es importante usarla para la toma de decisiones de política?** La evidencia comprende una variedad de fuentes y, en consecuencia, no toda la evidencia es igual. El conocimiento experto, las investigaciones existentes en la materia, las evaluaciones de políticas previas, las consultas a los actores interesados, los análisis de los costos de las alternativas de políticas y de la información disponible son algunos ejemplos. Es decir, la evidencia comprende información y, como tal, permite fortalecer los procesos de decisiones dentro del gobierno y facilitar la construcción de legitimidad con actores externos al gobierno. “Fortalecer” porque permite demostrar la cadena de resultados entre los objetivos de gestión y las acciones realizadas. “Facilitar” porque rinde cuentas a la sociedad sobre las acciones del gobierno y genera transparencia y visibilidad de las mismas.

2.2. Elementos de políticas basadas en evidencias: Monitoreo y Evaluación

Las políticas públicas, programas y proyectos basadas en evidencia comprenden al conjunto de métodos que informan el proceso de toma de decisiones de política. Para su formulación, **existen dos elementos fundamentales: el monitoreo y la evaluación** (M&E). A continuación se presentan cada uno de estos elementos.

El **monitoreo** es un “proceso continuo que sigue lo que está ocurriendo con un programa y emplea los datos recolectados para informar la implementación y la administración cotidiana del programa” (Gertler et al, 2011:7). Es decir, es el seguimiento que se realiza durante la ejecución de una política determinada. Como tal es un insumo necesario para gestionar la misma ya que sus resultados permiten optimizar los procesos y resultados (Di Virgilio y Solano, 2012).

Como tal, el monitoreo implica recolectar información respecto de tres elementos principales. Por un lado, en relación a la ejecución de las actividades planificadas. Por el otro, sobre los resultados obtenidos. Finalmente, de la relación entre los objetivos y los resultados. La clave de este relevamiento está en la construcción y selección de **indicadores** que permitan realizar el seguimiento.

La **evaluación**, por su parte, refiere a la emisión de valoraciones sobre los diagnósticos, procesos, resultados y/o impactos de una política. En este sentido, constituye una intervención programada, con metodologías, técnicas y recursos

específicos e implica la “medición sistemática de un programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados” (OECD, 2002). Una evaluación puede entonces realizarse antes de la implementación de una política, durante la implementación o con posterioridad a la misma.

La evaluación de una política pública está dirigida a generar información y conocimiento para la toma de decisiones políticas. El objetivo final es mejorar las intervenciones públicas en términos de eficiencia, eficacia y calidad de resultados y procesos. Así, la evaluación se presenta como una condición necesaria para el seguimiento de objetivos en planes estratégicos de intervención. Es decir, es una herramienta que permite mejorar la gestión de gobierno. Además, permite aprender de la experiencia, facilita la coordinación y el intercambio de datos entre las distintas entidades gubernamentales y aumenta la visibilidad hacia afuera del gobierno.

Existen distintos tipos de evaluación. Según el objetivo que se pretenda alcanzar pueden clasificarse en cinco tipos. A su vez, cada tipo de evaluación cuenta con métodos y técnicas propias que pueden ser cuantitativas, cualitativas o una combinación de las mismas.

Tabla 1: Tipos de evaluaciones de políticas públicas

Tipo de evaluación	Descripción
Evaluación de diagnóstico	Analiza el contexto y los recursos materiales, humanos y financieros que requiere la implementación de una política, programa y/o proyecto determinado
Evaluación de procesos	Busca responder a cómo se implementó la política de interés
Evaluación de resultados	Mide los resultados que se asocian a la implementación de la política a ser evaluada. No implica una relación de causa-efecto sino resultados directos
Evaluación de impacto	Busca responder a preguntas de causa y efecto, esto es, a cuál es el efecto causal de un programa sobre los resultados observados
Evaluación costo beneficio/ costo efectividad	Estudian si los beneficios generados por la implementación de la política programa y/o proyecto justificaron los costos que las mismas requirieron para ser puestas en marcha.

2.3. La evaluabilidad

La evaluación es una función estratégica del estado, puesto que permite generar información útil y valiosa para abordar distintos aspectos relevantes de las políticas públicas como son su impacto, eficiencia o eficacia. Además, contribuye a la priorización de proyectos porque permite analizar el diseño del programa, aspecto clave para la implementación eficiente y eficaz de estos. En este marco, toda política, programa y/o proyecto de gobierno puede ser evaluada. Sin embargo, la posibilidad de hacer efectiva una evaluación depende de elementos relacionados al diseño de lo que se pretende evaluar y del tiempo, los recursos

humanos y presupuestarios disponibles para ser destinados a dicho fin (Aquilino et al, 2014/2015). Identificar si una política está en condiciones de ser evaluada, qué tipo de evaluación resulta más adecuada y cuáles métodos deben emplearse implica analizar su evaluabilidad.

3. Marco metodológico

A los fines de analizar si las políticas de la PBA están en condiciones de ser evaluadas, se elaboró una matriz de evaluabilidad donde se relevaron un total de treinta y dos políticas, programas y proyectos definidos como prioritarios para el gobierno provincial en el año 2017. A la vez, la matriz se constituyó sobre la base del modelo de dimensiones de evaluabilidad propuestas en el trabajo “Hacia un análisis de evaluabilidad de planes y programas sociales: un estudio sobre 33 iniciativas implementadas en Argentina” de Aquilino, Arias, Estévez y Suaya. En esta sección presentamos el marco metodológico correspondiente a las dimensiones de análisis, la selección de casos y las fuentes de información utilizadas.

3.1. Evaluabilidad: dimensiones de análisis

Las formas de llevar a cabo un proceso de evaluabilidad no son unívocas. Este documento se focaliza en un protocolo de evaluabilidad desarrollado por Aquilino et al 2014/2015⁵. La utilización de dicho protocolo responde a que fue elaborado teniendo en cuenta la particularidad del contexto argentino.

Este protocolo permite observar y medir el grado de evaluabilidad de las políticas públicas. Se desagrega en cinco dimensiones de análisis que contienen una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos (Aquilino et al, 2014/2015: 41). Asimismo, cada dimensión se compone de indicadores y/o preguntas de tipo dicotómicas reuniendo un total de cuarenta y tres indicadores (Ver Tabla 2).

Tabla 2: Dimensiones de análisis del protocolo de evaluabilidad.

Dimensión	Descripción	Indicadores
1- Calidad de la planificación y del diseño de la intervención	Presenta información acerca del diagnóstico de los problemas que la iniciativa pretende resolver y de los objetivos o resultados esperados de la intervención.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe un diagnóstico 2. Se identificaron las causas del problema que se pretende resolver con la intervención 3. Se identifican estas causas y problemas en el diagnóstico 4. Están cuantificados o son medibles 5. Se definen líneas de base 6. Se definen dimensiones 7. Hay un análisis del contexto

⁵Este protocolo recurre a dos Fuentes principales: el Protocolo de Evaluabilidad de las políticas públicas de la Comunidad Foral de Navarra, diseñado por el Servicio de Calidad de Políticas y Servicios Públicos del Instituto Navarro de Administración Pública (INAP) de España y al Checklist for Reviewing Scope of Work for Performance Evaluation de la United States Agency for International Development (USAID). Para más información ver Aquilino, N.; Arias, E.; Estevez, S. y; Suaya, A. (2014-2015). “Hacia un análisis de evaluabilidad de planes y programas sociales: un estudio sobre 33 iniciativas implementadas en Argentina”. Studia Politicae. Córdoba, Argentina.

		<p>operativo</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Se definen objetivos 9. Son objetivos claros 10. Son objetivos concisos 11. Son objetivos cuantificables o medibles 12. Están los objetivos cuantificados 13. Responden estos objetivos a los problemas identificados 14. Se define un horizonte temporal para el cumplimiento de los objetivos
2- Calidad de los sistemas de información	<p>Analiza el tipo de sistema de monitoreo existente y las fuentes de información a la que se recurre para informar esos sistemas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 15. Se define una matriz de M&E 16. Se definen indicadores para relevar información sobre la evolución de las intervenciones y actividades 17. Son relevantes para la intervención 18. Se definen fuentes de información 19. Se definen indicadores de impacto 20. Se definen indicadores de resultados 21. Se definen indicadores de producto 22. Se definen indicadores de actividad 23. Se define un procedimiento para el relevamiento de información 24. Se definen los tiempos para el relevamiento de información
3- Calidad de la estrategia de M&E	<p>Observa si se planificaron distintas instancias de evaluación, las lecciones aprendidas y los mecanismos de retroalimentación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 25. Se define una estrategia de evaluación 26. Se define una evaluación de medio término 27. Se define una evaluación de término final 28. Se definen una estrategia de evaluación de medio término y final 29. Se definen los propósitos de la evaluación 30. Se definen las preguntas a las que la evaluación debe dar respuesta 31. En la formulación de preguntas de evaluación se tienen en cuenta los intereses de los grupos más representativos relacionados con la

		<p>intervención.</p> <p>32. Se acotan dimensiones</p> <p>33. Se prevé en el diseño del programa la implementación de un análisis de las condiciones de evaluabilidad del mismo?</p> <p>34. ¿Se establece algún tipo de procedimiento para dar seguimiento a la incorporación de las recomendaciones de la evaluación?</p>
4- Estrategia de actores	Busca determinar el grado de implicación de los actores y partes interesadas en la evaluación.	<p>35. ¿Se identifican a los actores implicados en la intervención?</p> <p>36. ¿Se realiza un análisis previo de los principales intereses y posibilidades de participación en el proceso de evaluación?</p> <p>37. ¿Existen grupos de presión que puedan interferir en la independencia de la evaluación?</p> <p>38. ¿Se facilita la participación de los “actores implicados” en el desarrollo de la evaluación?</p>
5- Asignación de recursos	Analiza cómo son asignados los recursos (económicos, humanos y temporales).	<p>39. ¿Existe un presupuesto definido para la evaluación?</p> <p>40. ¿Es el presupuesto adecuado para llevar a cabo la evaluación?</p> <p>41. ¿El tiempo asignado para realizar la evaluación es suficiente para llevarla a cabo?</p> <p>42. ¿Estarán a tiempo los productos de la evaluación para que puedan mejorar la intervención?</p> <p>43. En caso de optar por realizar una evaluación interna, ¿son los recursos humanos disponibles suficientes para llevar a cabo la evaluación?</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Aquilino et al, 2014/2015.

A la vez, sobre la base de estas dimensiones y tal como proponen Aquilino et al 2014/2015, se utiliza un indicador compuesto de evaluabilidad. Así, según el nivel de respuestas, el grado de evaluabilidad por dimensión puede clasificarse en alta, media y baja. A continuación se presenta la tabla de puntajes correspondiente a cada dimensión y grados de evaluabilidad.

Tabla 3: Grado de evaluabilidad según dimensión

	Alta	Media	Baja
Primera dimensión	Puntaje igual o mayor a 10	Puntaje igual o menor a 9 e igual o mayor a	Puntaje igual o menor a 5

		6	
Segunda dimensión	Puntaje igual o mayor a 8	Puntaje menor o igual a 7 y mayor o igual a 5	Puntaje igual o menor a 4
Tercera dimensión	Puntaje igual o mayor a 8	Puntaje menor o igual a 7 y mayor o igual a 5	Puntaje igual o menor a 4
Cuarta dimensión	Puntaje igual o mayor a 3	Puntaje igual a 2	Puntaje igual o menor a 1
Quinta dimensión	Puntaje igual o mayor a 4	Puntaje igual a 2 o 3	Puntaje igual o menor a 1

Fuente: Aquilino et al, 2014/2015.

3.2. Selección de proyectos prioritarios

La aplicación del protocolo de evaluabilidad (ver apartado 3.1) requiere de una selección de políticas previa. En este marco, se recurrió a un método de priorización que permitió realizar una selección de los proyectos considerados prioritarios en la agenda política 2017 para el gobierno de la PBA.

El método de priorización contempló tres dimensiones de análisis. Las mismas fueron impacto, factibilidad y, alineamiento con ejes y compromiso. Estas dimensiones fueron aplicadas a la totalidad de los proyectos cargados en una base de datos única, donde cada proyecto es cargado junto a una serie de variables: 1) Descripción del proyecto; 2) Origen del proyecto; 3) Memoria descriptiva; 4) Líder del proyecto; 5) Zona geográfica del impacto; 6) Fecha de fin del proyecto; 7) Fecha de hito comunicable; 8) Población objetivo; 9) Alcance; 10) Presupuesto; 11) Probabilidad de financiamiento; 12) Requerimiento de iniciativa legislativa y; 13) Factores críticos/amenazas.

Cada dimensión engloba una serie de criterios propios que luego son parametrizados en vistas a eliminar la subjetividad en la ponderación de los mismos. Así, la dimensión de impacto responde a: i) fecha de maduración, ii) incidencia en distritos claves, iii) alcance e; iv) iniciativa en población objetivo. La dimensión de factibilidad al: i) presupuesto requerido, ii) la posibilidad de financiamiento y; iii) si requiere de una iniciativa legislativa. Finalmente, la dimensión de alineamiento con ejes y compromiso engloba otros cuatro criterios: i) impacto comunicacional, ii) eje de gestión, iii) prioridades de las áreas, y; iv) compromisos de campaña.

Finalmente, acorde a los criterios y puntajes, se obtiene una matriz de priorización que permite diferenciar los proyectos en cinco categorías: A+, A, B, C e IRAP. Los proyectos seleccionados para analizar su evaluabilidad son aquellos con categoría A+, A y B, es decir, aquellos con mayor grado de priorización (Ver tabla 4).

Tabla 4: Lista de proyectos seleccionados

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 33- Boleto Único Estudiantil - Ministerio de Infraestructura 34- Boleto Único Estudiantil - DG de Cultura y Educación 35- Patronato de Liberados de la PBA 36- Optimización y Desarrollo del Circuito SAE 37- Servicio Alimentario Escolar (SAE) |
|--|

- 38- Al Fin en Casa
- 39- Plan Mejora del Gasto
- 40- Acueducto Río Colorado
- 41- Cerca de Noche
- 42- Cuenca Matanza Riachuelo
- 43- Mapuche
- 44- Sistema de Denuncias Online
- 45- Extensión del SAME- Plan de Emergencias de Salud
- 46- Plan de Integral de Guardias de Hospitales – Infraestructura
- 47- Plan de Integral de Guardias de Hospitales – Salud
- 48- Plan de Integral de Guardias de Hospitales – Seguridad
- 49- Extensión Cobertura 911
- 50- Extensión Cobertura 911
- 51- Capacitaciones Policiales
- 52- Mejora de Equipamiento Policial
- 53- Selección de Ascensos
- 54- Torres de Monitoreo
- 55- Obras Hidráulicas Región Capital
- 56- Obras Hidráulicas Río Luján
- 57- Estado en tu Barrio
- 58- Obras de Emergencia Zona Norte
- 59- Obras Hidráulicas Río Reconquista
- 60- Obras Hidráulicas Río Salado
- 61- Shock de Pavimentación
- 62- Reforma del Sistema Penitenciario Bonaerense (SPB) - Eje Inclusión- Trabajo
- 63- Reforma del Sistema Penitenciario Bonaerense (SPB) - Eje Inclusión- Educación
- 64- Reforma del Sistema Penitenciario Bonaerense (SPB) - Eje Inclusión- Deporte

4. Un análisis de la evaluabilidad de los proyectos de la PBA

Sobre la base empírica de los treinta y dos proyectos del gobierno de la PBA, con prioridad en la año 2017, se aplicó el protocolo de evaluabilidad detallado previamente (Ver apartado 3.2). Para ello, se construyó una matriz de evaluabilidad donde cada uno de los proyectos seleccionados fue sometido a la aplicación del protocolo. En este apartado presentamos el análisis de los resultados obtenidos.

El grado de evaluabilidad de los proyectos es bajo. Aplicado el indicador de evaluabilidad acorde a las cinco dimensiones del protocolo, se observa que en general el desarrollo es pobre. De las cinco dimensiones, la correspondiente a la **calidad de la planificación y del diseño de la intervención** (dimensión 1) **presenta un nivel de desarrollo mayor al resto**(Ver gráfico 1). En orden decreciente, le sigue la dimensión correspondiente a la estrategia con los actores (dimensión 4). Por su parte, las dimensiones 2, 3 y 5 muestran valores ínfimos en sus grados de desarrollo. Estos resultados encuentran dos posibles explicaciones. Por un lado, porque el estado de situación en materia de monitoreo y evaluación, en general, en Argentina es débil (Aquilino, 2015 y; Aquilino y Amaya, 2016)⁶. Por

⁶ Esta debilidad se observa en distintos niveles. Por un lado, no existe en la ley un sistema integrado que permita llevar adelante evaluaciones de políticas. Tampoco un organismo nacional que lo centralice. Por el otro, muy pocos planes y programas destinan presupuestos para llevar adelante evaluaciones. Según un estudio- realizado por CIPPEC en al año 2015- solo el 37% de una muestra de 33 políticas, lo hacen.

el otro, porque de los cinco componentes, es esperable que el punto de partida para toda política sea su diseño.

Gráfico 1: Evaluabilidad promedio de las 5 dimensiones



Fuente: Elaboración propia a partir de la construcción de la matriz de evaluabilidad.

No obstante, aunque el componente de diseño presenta mayor nivel de desarrollo, los puntajes obtenidos en los indicadores de la dimensión uno siguen siendo bajos. (Ver gráfico 2).

Gráfico 2: Principales indicadores de calidad de la planificación y del diseño de la intervención (dimensión 1).

Principales Indicadores para la Evaluación de Proyectos Prioritarios

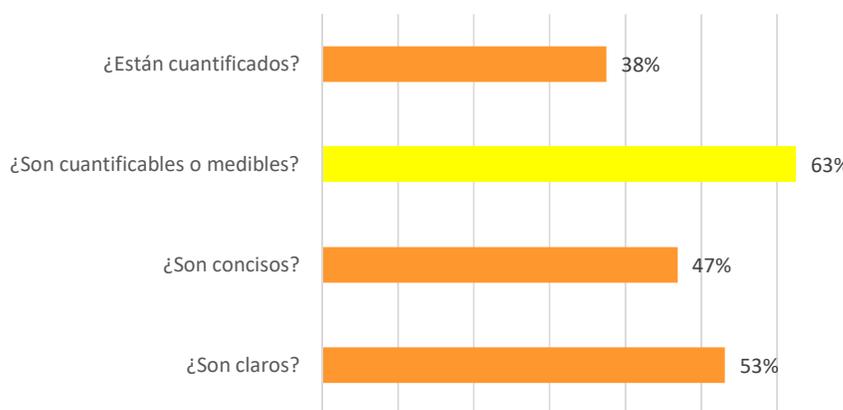


Fuente: Elaboración propia a partir de la construcción de la matriz de evaluabilidad.

A partir del análisis, se puede apreciar que la mayoría de los proyectos prioritarios carecen de un diagnóstico (31%) y una línea de base (16%) de la problemática o intervención para la que se diseñan. Con respecto al objetivo perseguido, una mayor cantidad de proyectos lo definen de forma explícita (66%). Sin embargo, no contienen todos los elementos que requiere una correcta

definición: como puede observarse en el gráfico 3, mientras el 63% de los objetivos son cuantificables o medibles, solo el 38% están cuantificados. Además, menos de la mitad se presentan en forma concisa (47%) y apenas el 53% se presenta en forma clara. Es decir, en materia de diseño y planificación aún resta mucho trabajo por hacer. Particularmente si se tiene en cuenta la importancia del desarrollo de un diagnóstico y de líneas de bases para el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de una política pública.

Gráfico 2: Precisión en la Definición de Objetivos



Fuente: Elaboración propia a partir de la construcción de la matriz de evaluabilidad.

En relación al resto de las dimensiones se observa que el grado de evaluabilidad es aún más bajo. Respecto de la **calidad del sistema de información**, casi la totalidad de los proyectos presentan ausencias en relación a los ocho indicadores que engloba esta segunda dimensión. En concreto, solo un proyecto de los treinta y dos, tiene indicadores definidos para recopilar sistemáticamente la información sobre la evolución de la intervención y sus actividades, considerados a la vez, relevantes a los fines de la intervención⁷. Asimismo, **ninguno de los proyectos analizados tiene una matriz de monitoreo y evaluación, ni indicadores de impacto, de resultados, de producto y/o de actividad.**

Por su parte, **en lo que a la tercera dimensión del protocolo refiere – calidad de la estrategia de monitoreo y evaluación- los proyectos presentan importantes falencias.** Mientras ninguno de los treinta y dos proyectos tiene una estrategia de evaluación definida, solo tres prevén en el diseño del programa la implementación de un análisis de las condiciones de evaluabilidad del mismo y, solo uno de estos tres establece algún tipo de procedimiento para dar seguimiento a la incorporación de las recomendaciones de la evaluación⁸. Estos resultados son consistentes con el estado actual del M&E en el nivel nacional y provincial. No obstante, también es un punto de partida para empezar a pensar las políticas

⁷ Es el caso del proyecto “Al fin en Casa”, a cargo de la Subsecretaría de Atención de la Salud de las Personas, dependiente del Ministerio de Salud de la Nación.

⁸ Son los casos de: “Patronato de Liberados”, “Optimización y desarrollo del Circuito SAE” y “Servicio Alimentario Escolar (SAE)”. Asimismo, el primero de ellos establece un procedimiento que permite dar seguimiento a la incorporación de las recomendaciones de la evaluación.

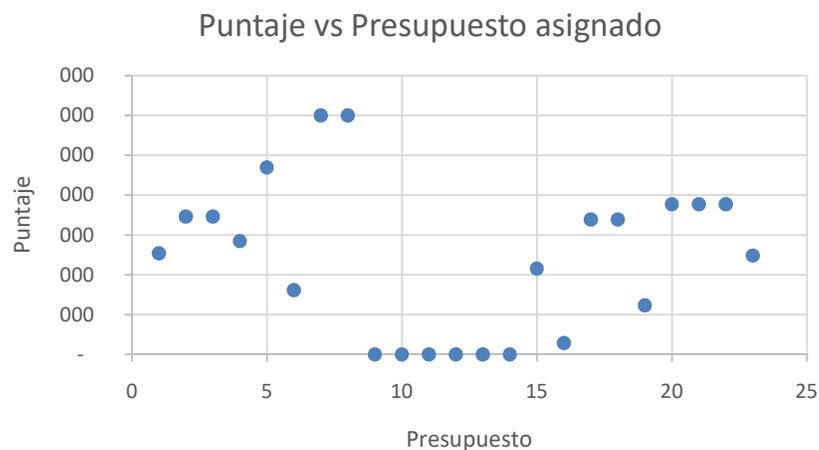
públicas en vistas a cada una de sus etapas y en forma integral y complementaria entre las mismas.

La dimensión correspondiente a **la estrategia de los actores presenta mejores resultados en comparación a las dimensiones dos y tres**. Mientras en el 25% de los proyectos se han identificado a los actores implicados en la intervención, en el 47% existen grupos de presión que pueden interferir en la independencia de la evaluación. Asimismo, solo en el 3% de los casos, se facilita la participación de los “actores implicados” en el desarrollo de la evaluación. Finalmente, en ninguno de los proyectos se ha realizado un análisis previo de los principales intereses y posibilidades de participación en el proceso de evaluación.

La quinta dimensión, por su parte, presenta parámetros similares a la segunda y tercera dimensión. **Solo uno de los treinta y dos proyectos tiene recursos humanos disponibles suficientes para llevar a cabo la evaluación⁹**. Por su parte, en ninguno de los casos el presupuesto es adecuado para llevar adelante una evaluación. Lo mismo en relación al tiempo asignado para su realización. Estos resultados no parecen sorprendentes: la asignación de recursos destinados a evaluación no adquirirá mayores niveles de desarrollo en tanto la evaluación misma no sea vista como un elemento fundamental a toda política pública.

Finalmente, en relación a la asignación de presupuesto, se analizó si la calidad o la cantidad de la información funcionan como un factor que incidiera en ello. El resultado fue negativo: el análisis realizado muestra que no existe una correlación entre el nivel de presupuesto y el puntaje obtenido de los proyectos en las distintas dimensiones observadas (ver gráfico 4).

Gráfico 3: Puntaje de proyectos vs presupuesto asignado



Fuente: Elaboración propia a partir de la construcción de la matriz de evaluabilidad.

5. Conclusiones

⁹Nuevamente, esta distinción refiere al programa “Patronato de Liberados”.

El informe presentó una radiografía del estado de evaluabilidad de una serie de planes y proyectos del gobierno de la PBA. El relevamiento y el análisis realizado permitió identificar que, en términos generales, la mayoría de las políticas -consideradas prioritarias en la agenda 2017- no reúnen las condiciones necesarias para ser evaluadas. No obstante el bajo nivel de evaluabilidad de estas políticas, es posible realizar algunos avances. Sobre la base de este contexto, a continuación se presentan cinco conclusiones principales que derivan del estudio.

La calidad de la planificación y del diseño de la intervención concentra los mayores esfuerzos. El análisis de evaluabilidad permitió observar que el desarrollo de información acerca del diagnóstico de los problemas que se pretenden resolver con la política específica y de los objetivos que se esperan de la misma, es la más avanzada si se la compara con el resto de las dimensiones. En este sentido, los esfuerzos se concentran en el diseño de la intervención por sobre la delimitación de un sistema de monitoreo y definición de indicadores, la planificación de una estrategia de evaluación, la identificación de los distintos actores y sectores que pudieran estar involucrados y, la disponibilidad y asignación de recursos para llevar adelante la estrategia de evaluación. Este resultado no es ajeno al bajo nivel de cultura evaluativa existente en Argentina. Además, es recurrente que el desarrollo de una intervención se concentre en su diseño más que en su monitoreo y evaluación. En este sentido, es necesario comprender la importancia de ambas instancias.

El grado de evaluabilidad determina la posibilidad y el tipo de evaluación. Si bien, en términos generales el grado de evaluabilidad de los proyectos analizados es bajo, es posible avanzar con algunas evaluaciones. Tal es el caso de **Patronato de Liberados de la PBA**. Esto se debe a que además de presentar un diseño bastante completo, la iniciativa contempla la participación de distintos actores y la posibilidad de llevar adelante una evaluación en tanto existe un presupuesto definido y hay disponibilidad de recursos humanos para ello. La posibilidad de evaluación también puede pensarse en relación a otras intervenciones en tanto dependiendo de la disponibilidad de recursos, es posible implementar distintos tipos de evaluaciones: las de diagnóstico y de procesos suelen ser las de más bajo costo.

Hay mucho trabajo por hacer. La teoría muestra que el diseño de una política pública no lo es todo: es necesario trabajar además en su implementación, monitoreo y evaluación. En este marco, los resultados de este informe muestran la necesidad de avanzar en este camino, definiendo sistemas de monitores, indicadores de impacto, resultado, producto y actividad que sean relevantes en relación a la intervención, procedimiento de recolección de información, estrategias de evaluación, actores intervinientes y recursos humanos y financieros.

Se necesita una mirada integral. Los esfuerzos por diseñar, implementar, monitorear y evaluar una política pública, plan y/o proyecto de gobierno debe ser abordado en forma integral y complementaria. Esto se debe a que las distintas instancias en mención se retroalimentan mutuamente. Además, si bien existe un patrón secuencial entre las etapas identificadas, hay instancias que pueden intervenir en cualquier momento del ciclo. Tal es el caso de la evaluación que como tal puede realizarse previo a la intervención, durante la intervención o con

posterioridad a la misma.

6. Referencias

Aquilino, N. (2015). Hacia una política nacional de evaluación. Documento de Políticas Públicas / Análisis N° 151. Buenos Aires: CIPPEC.

Aquilino, N.; Arias, E.; Estevez, S. y; Suaya, A. (2014-2015). Hacia un análisis de evaluabilidad de planes y programas sociales: un estudio sobre 33 iniciativas implementadas en Argentina. Córdoba: Studia Politicae.

Aquilino, N. y Amaya P. (compiladoras)(2016). Mapa diagnóstico de la evaluación en la Argentina, ebook. Buenos Aires: EvaluAR y CIPPEC.

Di Virgilio, M. y Solano, R. (2012). Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF.

Gertler, P.; Martínez, S.; Premand, P.; Rawlings, L. y; Veermeersch, C. (2011). La evaluación de impacto en la práctica. Washington DC: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial.

Kaufmann, J.; Sanginés, M. y; García Moreno, M. (Eds) (2015). Construyendo gobiernos efectivos: Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe. BID.

Tamayo Sáez, M. (1997). El análisis de las políticas públicas. En Bañón, R. y E. Carrillo (1997) La nueva administración pública. Madrid: Alianza Universidad.

Otras fuentes consultadas

OECD (2002) Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados.

5.5. Modelo ficha de evaluación de políticas

TITULO		
Fecha Provincia de Buenos Aires		
Descripción de la política pública		
Dimensión		Descripción
Ubicación en el organigrama	Ministerio	
	Secretaría	
	Dirección	
Año de creación de la intervención		
Ley, decreto o reglamentación (si tiene)		
Financiamiento (PBA, fondos externos)		
Descripción de la política	Objetivo de	

pública	la política	
	Descripción de la intervención	
	Población beneficiaria	
Priorización		
Otros comentarios		

Descripción del estudio

Descripción del posible estudio: qué se quiere estudiar del programa y cómo

Objetivo del proyecto

Definir brevemente objetivo de la evaluación y cómo la misma puede contribuir a mejorar el programa

Actividades

Listado de actividades necesarias para cumplir con el objetivo y la descripción del estudio

Entregables

Detallar entregables que va a recibir el área que implementa la política pública

Limitaciones y necesidades

Listar potenciales limitaciones o necesidades particulares que son requisito para poder realizar el estudio

Metodología

Breve resumen metodológico (si es que en estas primeras instancias de diálogo ya se puede establecer este aspecto)

Cronograma

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5

5.6. Ficha de evaluación completa

Caso: Madres con hijos en Cárceles

Madres con hijos en Cárceles

Julio 2017 | Provincia de Buenos Aires

Descripción de la política pública

Dimensión	Descripción	
Ubicación en el organigrama	Ministerio	Ministerio de Justicia
	Secretaría	-
	Dirección	-
Año de creación de la intervención	-	
Ley, decreto o reglamentación (si tiene)	-	
Financiamiento (PBA, fondos externos)	-	

Descripción de la política pública	Objetivo de la política	La política busca minimizar el efecto que pueda tener sobre un niño el criarse dentro de una cárcel con su madre (Por ley los niños deben convivir con sus madres hasta los 4 años) A su vez se busca mejorar las capacidades de cuidado de las madres a través de distintos cursos
	Descripción de la intervención	Plan piloto en la unidad 54: - El programa consiste de un sistema de alojamiento intramuros que reemplaza las celdas tradicionales, se trata de casas prefabricadas donde las internas que son madres y tienen una buena conducta tienen la posibilidad de vivir con sus hijos pequeños, en un espacio más acorde para el desarrollo de los niños. Las mismas cuentan con dos habitaciones, un living, un comedor y una cocina y una plazoleta con juegos. Adicionalmente, favorece la reinserción mediante cursos y talleres
	Población beneficiaria	Internas con hijos menores a 4 años. En 2015 las mujeres en esta condición representaban el 4.72% de la población total de mujeres en el Sistema Penitenciario Bonaerense.
Priorización		
Otros comentarios		

Descripción del estudio

En el marco del programa se busca contribuir con un análisis exploratorio sobre los posibles beneficios de este tipo de intervenciones, constituyendo este estudio una primera evaluación del diseño del programa.

De esta manera este trabajo se propone trabajar en 4 secciones:

1. Revisión de la literatura sobre experiencias internacionales similares, buscando encontrar buenas prácticas y sintetizar los resultados de evaluaciones de impacto.
2. Producir la matriz de marco lógico del programa. Este elemento servirá para entender como las actividades están vinculadas con los resultados e impactos esperados. También permite derivar indicadores por si los implementadores desean medir el desempeño de programa de manera frecuente.
3. Análisis cualitativo de la experiencia desde la perspectiva de las beneficiarias. A partir de entrevistas en profundidad se recolectará el nivel la satisfacción con el programa. Además se abordará la percepción que ellas tienen sobre el vínculo madre-hijo, los contenidos de los cursos y las perspectivas de futuro.
4. Análisis cualitativo desde la perspectiva de los implementadores. Por su parte, las entrevistas con oficiales de Servicio Penitenciario servirán para identificar los desafíos de la implementación, buscando sacar lecciones aprendidas que sirvan a otros penales que quieran expandir esta práctica.

Objetivo del proyecto

Se busca generar un informe que dé cuenta, desde la mirada de los beneficiarios cómo cambia la vinculación madre-hijo a partir del cambio de entorno. Este estudio presentará algunos indicios que permitan entender no solo las posibilidades de expansión del programa, sino también mecanismos mediante los cuales se puede mejorar la intervención

Actividades

- Realización de entrevistas a beneficiarios del programa y equipo implementador
- Análisis de información adicional disponible

- Realización de informe con las principales conclusiones de las entrevistas

Entregables

Informe de análisis sobre la prueba piloto, con foco en la satisfacción de los beneficiarios

Limitaciones y necesidades

- Información disponible.
- Presupuesto para entrevistas.

Metodología

- Análisis cualitativo: revisión de información secundaria (documentos e informes) y primaria (entrevistas)

Cronograma

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Revisar literatura	X	X				
Revisar documentos del programa	X					
Producir matriz de marco lógico		X				
Confeccionar el cuestionarios		X				
Realizar visita entrevistas beneficiarios			X			
Realizar entrevistas a implementadores				X		
Escribir informe					X	X

5.7. Documento corto con conceptos, métodos y técnicas básicas de monitoreo y evaluación de políticas públicas

Políticas públicas basadas en evidencia

Una política pública es un conjunto de objetivos, decisiones y acciones que realiza un gobierno con el objetivo de solucionar un problema que define prioritario (Tamayo Sáez, 1997). Teóricamente, una política pública engloba diferentes etapas que responden a un patrón cíclico en el que estos estadios se retroalimentan entre sí (Di Virgilio y Solano, 2012). Dichas etapas pueden sintetizarse en seis: 1) Identificación y definición del problema; 2) Formulación de políticas alternativas; 3) Decisión; 4) Diseño y configuración de la política pública; 5) Implementación y monitoreo y; 6) Evaluación.

Cada una de estas etapas responde a diferentes preguntas. Cuál es el problema, cuáles son sus dimensiones y sus causas, a quiénes afecta y en qué medida, ilustran las preguntas de la primera etapa. Cuál es el plan para trabajar sobre la problemática identificada, cuáles son los objetivos y prioridades, qué alternativas hay y cuáles son los riesgos y beneficios de cada una, corresponden a la segunda. Cuál de ellas es la más viable, a la tercera. Finalmente, quiénes son los responsables y cuáles son los medios para llevar a cabo la política prevista, cuál es alcance y cumplimiento de los objetivos propuestos y cuáles son los criterios que deben tenerse en cuenta para analizar los resultados de la política, a la quinta y sexta etapa.

En este marco, es posible observar que la toma de decisiones es inherente al proceso en el que una política pública se diseña, implementa, monitorea y evalúa y, que la evidencia es importante para apoyar el desarrollo de estas decisiones.

Pero ¿a qué nos referimos cuando hablamos de evidencia y por qué es importante

usarla para la toma de decisiones? La evidencia comprende una variedad de fuentes y, en consecuencia, no toda la evidencia es igual. El conocimiento experto, las investigaciones existentes en la materia, las evaluaciones de políticas previas, las consultas a los actores interesados, los análisis de los costos de las alternativas de políticas y de la información disponible son algunos ejemplos. Es decir, la evidencia comprende información y, como tal, permite fortalecer los procesos de decisiones dentro del gobierno y facilita la construcción de legitimidad con actores externos al gobierno. Fortalece porque permite demostrar la cadena de resultados entre los objetivos de gestión y las acciones realizadas. Facilita porque rinde cuentas a la sociedad sobre las acciones del gobierno y genera transparencia y visibilidad de las mismas.

Las políticas públicas basadas en evidencia comprenden entonces al conjunto de métodos que informan el proceso de toma de decisiones de política. Para su formulación, **existen dos elementos fundamentales: el monitoreo y la evaluación.**

El **monitoreo** es un “proceso continuo que sigue lo que está ocurriendo con un programa y emplea los datos recolectados para informar la implementación y la administración cotidiana del programa” (Gertler et al, 2011:7). Es decir, es el seguimiento que se realiza durante la ejecución de una política determinada. Como tal es un insumo necesario para gestionar la misma ya que sus resultados permiten optimizar los procesos (Di Virgilio y Solano, 2012).

La **evaluación**, por su parte, refiere a la emisión de valoraciones sobre los diagnósticos, procesos, resultados y/o impactos de una política. En este sentido, constituye una intervención programada, con metodologías, técnicas y recursos específicos e implica la “medición sistemática de un programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados” (OCDE, 2002). Una evaluación puede entonces realizarse antes de la implementación de una política, durante la implementación o con posterioridad a la misma.

La evaluación de una política pública está dirigida a generar información y conocimiento para la toma de decisiones políticas. El objetivo final es mejorar las intervenciones públicas en términos de eficiencia, eficacia y calidad de resultados y procesos. Así, la evaluación se presenta como una condición necesaria para la persecución de objetivos en el marco de planes estratégicos de intervención. Es decir, es una herramienta que permite mejorar la gestión de gobierno. Además, permite aprender de la experiencia, facilita la coordinación y el intercambio de datos entre las distintas entidades gubernamentales y aumenta la visibilidad hacia afuera del gobierno.

Existen distintos tipos de evaluación. Según el objetivo que se pretenda alcanzar pueden clasificarse en:

- **Evaluación de diagnóstico.** Analiza el contexto y los recursos materiales, humanos y financieros que requiere la implementación de una política determinada.
- **Evaluación de procesos.** Intenta responder a cómo se implementó la política de interés.
- **Evaluación de impactos.** Busca responder a preguntas de causa y efecto, esto es, a cuál es el efecto causal de un programa sobre los resultados observados.
- **Evaluación costo beneficio/ costo efectividad.** El foco está puesto en si los beneficios generados justificaron los costos requeridos.

Los distintos tipos de evaluaciones comprenden diferentes métodos de medición: cualitativos y cuantitativos. A la vez, cada método tiene sus propias técnicas de recolección y registro de datos. Las observaciones participantes y no participantes, las entrevistas individuales en profundidad, los grupos focales, los análisis de fuentes secundarias y las encuestas son algunas de estas técnicas.

- **Observación participante y no participante.** Es una técnica basada en reglas específicas. En el primero de los casos requiere de la intervención directa de un evaluador en el terreno y en el segundo de la contemplación externa de una determinada situación.

- **Entrevistas en profundidad.** Esta técnica de recolección de datos tiene por objeto comprender lo que los actores comunican y para ello requiere de una guía de pautas sobre el fenómeno que el evaluador intenta comprender.
- **Grupos focales.** Conocida como focusgroups, esta técnica cualitativa implica entrevistas grupales donde se presentan varios entrevistados al mismo tiempo.
- **Datos secundarios.** Es información elaborada y presentada por terceros. Esta información puede provenir de distintos organismos e instituciones y presentarse en forma de datos (bases de datos) o documentos (informes, artículos periodísticos).
- **Encuestas.** Esta técnica cuantitativa tiene como principal instrumento el cuestionario y puede ser de origen observacional o basarse en diseños de muestreo sobre diferentes grupos de población.

A modo de conclusión. La formulación de políticas basadas en evidencia es un campo en crecimiento que responde a una tendencia mundial. El enfoque va de los insumos a los resultados y, en este marco, fija objetivos y los monitorea. Además, se presenta como una herramienta de rendición de cuentas y un instrumento capaz de orientar las iniciativas públicas.

5.8. Guía de pautas: Evaluación Casa para Madres con niños en cárceles

Madres con hijos en cárceles: preguntas para madres

1) Entrevistas en profundidad a las madres

Datos personales

1. ¿Cuántos años tenés? ¿Dónde naciste? ¿Dónde estabas viviendo antes de ingresar a prisión?
2. ¿Podés describir el lugar en dónde vivías antes de ingresar a la prisión? ¿Cómo era tu vivienda en ese momento? ¿Tenías agua corriente? ¿Estaba conectada a la red de gas natural?
3. ¿Cómo es tu situación familiar? ¿La relación con tus padres?
4. ¿Tenés pareja? En caso de respuesta afirmativa ¿Cómo es la relación con tu pareja? ¿Es tu pareja el padre del niño?
5. ¿Tenés otros hijos? En caso de respuesta afirmativa ¿De cuántos años? ¿Cada cuánto podés verlos/as? ¿Quién se encarga del cuidado de tus otros hijos? ¿Por qué decidiste que alguien más cuidara a los niños/as y por qué en este caso decidiste que tu hijo/a viviera con vos? ¿Asisten a la escuela tus otros hijos?
6. ¿Recibías algún tipo de plan o asistencia social?
7. ¿Desde cuándo vivís en la unidad penitenciaria? ¿Cuánto tiempo te queda viviendo acá?
8. ¿Pediste en algún momento la posibilidad de prisión domiciliaria? ¿Qué respuesta te dieron? ¿Por qué?
9. ¿Por qué decidiste vivir con tu hijo en la unidad penitenciaria? ¿Hace cuánto vive con vos? ¿Vive de forma permanente con vos o temporal?
10. ¿Cuántos años tiene tu hijo/a?
11. ¿Vos o tu hijo/a reciben visitas de familiares o amigos? ¿Alguna vez pudo salir tu hijo/a de la prisión para realizar alguna actividad o visitar a alguien?

Características de la unidad penitenciaria y del acceso a las casas

12. ¿Cómo te enteraste de la posibilidad de vivir con tu hijo/a en la casa?
13. ¿Te parece mejor vivir con tu hijo/a en la casa o era mejor estar en la unidad

- penitenciaria? ¿Por qué?
14. ¿Cuánto tiempo estuviste dentro de la unidad penitenciaria con el niño? ¿Estaban en algún lugar especial?
 15. ¿Considerás que la unidad penitenciaria estaba acondicionada para tener a tu hijo/a allí? ¿Por qué?
 16. ¿Tenía algún sector destinado para los niños? ¿Tenía juegos infantiles?
 17. ¿Podés describir cómo era la celda en la que estabas? ¿Tenías algún mueble o estante para guardar tus cosas y la de tu hijo/a? ¿Tenías una cuna/catre para que durmiera tu hijo/a? ¿El niño/a dormía solo o con vos? ¿Por qué?
 18. ¿Tenías un baño para vos sola o lo compartías? ¿Con cuántas personas? ¿Tenías una bañadera para el niño/a?
 19. ¿Podrías describir cómo era un día tuyo adentro de la unidad penitenciaria? Y ¿Cómo es un día tuyo en la casa?
 20. ¿Cómo es la convivencia con las otras madres? ¿Quién se encarga de las tareas de las casas, como cocinar y limpiar?
 21. ¿Tiene la cocina todos los elementos necesarios para cocinar?
 22. ¿Con cuántas personas compartís la habitación?
 23. ¿El niño/a duerme con vos ahora? ¿Por qué?
 24. ¿La casa tiene elementos para la atención del niño? ¿Cuáles?
 25. ¿Tiene juguetes o un área de juego?
 26. ¿Está acondicionado el baño para bañar al niño/a?
 27. ¿Consideras que vivir en la casa cambió en algo la relación que tenés con tu hijo?

Atención/ actividades

28. ¿Recibiste atención médica en la unidad penitenciaria? ¿Y en la casa? ¿Tuviste que pedir una visita o te hacen controles cada tanto? ¿Vienen médicos a la casa? Tu hijo/a recibió atención médica en la casa?
29. ¿Recibís atención pedagógica? ¿Asistís a algún consejero?
30. ¿Cuándo estabas en la unidad penitenciaria, participaste de algún curso, trabajo o deporte? ¿Por qué? ¿Y estando acá en la casa? (en caso de que corresponda, preguntar si antes del nacimiento del hijo/a participaba más de alguna de estas actividades/trabajo)
31. ¿Qué nivel de estudios tenés?
32. ¿Trabajabas antes de ingresar a la prisión? ¿En qué trabajabas?
33. ¿Recibís ayuda para cuidar a tu hijo? o lo cuidas solamente vos?
34. ¿Qué tipo de actividades realiza tu hijo? ¿Asiste al jardín?
35. ¿Qué tareas tenés que realizar en la casa? (Como cocinar, limpiar, etc.)
36. ¿Qué alimentos les proveen para cocinar? ¿Consideras que son suficientes?
37. ¿Cómo es la relación con el personal de seguridad de la cárcel?

Interacción de la madre y el niño

38. ¿Pensás que el ambiente de la casa es mejor que el de la unidad para la crianza de tu hijo? ¿Por qué? ¿Notabas factores negativos para la crianza/desarrollo de tu hijo dentro de la unidad?
39. ¿Cómo es la conducta del niño? ¿Siempre fue así?

5.9. Índice de contenidos del Informe de Evaluación del Programa Madres en las cárceles

Evaluación Programa Casa para Madres con hijos en Cárceles

Índice sugerido:

1. Resumen Ejecutivo
2. Introducción
3. Revisión de la literatura: Programas similares en el mundo
4. Descripción del programa
5. Análisis sobre los procesos principales
 - a. Apertura de las casas y selección de los participantes
 - b. Funcionamiento de las casas dentro del entorno carcelario
 - c. Articulación del programa con otros
 - d. Monitoreo y evaluación
6. Desarrollo de los niños y observación del vínculo con sus madres
7. Comparación con las madres que viven en pabellones
8. Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, dificultades y amenazas)
9. Conclusiones
10. Recomendaciones y plan de acción para mejorar el Programa Casa para Madres con hijos en Cárceles.
11. Bibliografía.

5.10. Cuestionario: Patronato de liberados

SEGUIMIENTO DE SUPERVISADOS POR EL PATRONATO DE LIBERADOS BONAERENSE

(PLB)

CAMPOS DE CARGA DE SEGUIMIENTO

I. DATOS DEL SEGUIMIENTO

- 1- Fecha del seguimiento: _____
- 2- Apellidos y nombres del agente que realiza el seguimiento: _____
- 3- Delegación Patronato (PLB): _____

II. IDENTIFICACIÓN E INFORMACIÓN GENERAL DEL TITULAR

- 4- Apellidos y nombres del titular: _____
 - a. Número de legajo del titular: _____
 - b. Número de causa judicial: _____
- 5- Tipo y número de documento: _____
- 6- Teléfonos de contacto:
 - a. Teléfono fijo: _____
 - b. Teléfono celular: _____
 - c. Teléfono fijo de familiar: _____
 - i. Apellidos y nombres del familiar: _____
 - ii. Relación de parentesco respecto del titular: _____
 - d. Teléfono celular de familiar: _____

- i. Apellidos y nombres del familiar: _____
- ii. Relación de parentesco respecto del titular: _____

7- Dirección:

- a. Nombre (Calle/Acceso/Camino/etc.): _____
- b. Número/altura: _____
- c. Entre calles: _____
- d. Barrio: _____
- e. Localidad: _____

8- Estado civil: **(Marque con una X)**

Soltero	
Casado	
Divorciado	
Unión de hecho	
Viudo	

9- ¿Está viviendo en una vivienda diferente a la declarada durante su última presentación de seguimiento en la Delegación de Patronato?

Sí	
No ---> (Pasar a la Pregunta 12)	

10- Tenencia de la vivienda **(Marque con una X)**

Vivienda propiedad del titular---> (Pasar a la Pregunta 12)	
Vivienda propiedad de un miembro del hogar conviviente	
Vivienda propiedad de una persona no miembro del hogar conviviente	
Vivienda ocupada o terreno fiscal	

11- ¿Paga algún tipo de alquiler por habitar la vivienda? **(Marque con una X)**

Sí	
No	
Ns/Nc	

12- Composición de la familia conviviente:

NOMBRES APELLIDOS	y EDAD	RELACIÓN PARENTESCO RESPECTO TITULAR	DE AL	MÁXIMO NIVEL EDUCATIVO ALCANZADO	JEFE DE HOGAR (Indique sólo uno con una cruz)	SEXO (Indique con una cruz)	
						H	M

Titular:		Titular				
2.		2.				
3.		3.				
4.		4.				
5.		5.				
6.		6.				
7.		7.				
8.		8.				

Tabla de códigos para el parentesco:

CÓDIGO	PARENTESCO
	CÓNYUGE/PAREJA
	HIJO/HIJASTRO/A
	MADRE/PADRE
	NIETO/A
	SUEGRO/A
	YERNO/NUERA
	HERMANO/A
9	OTRO

Tabla de códigos para el nivel educativo:

CÓDIGO	NIVEL EDUCATIVO
	SIN EDUCACIÓN
	PRIMARIA INCOMPLETA
	PRIMARIA COMPLETA
	SECUNDARIA INCOMPLETA
	SECUNDARIA COMPLETA
	TERCIARIA INCOMPLETA
	TERCIARIA COMPLETA
	UNIVERSITARIA INCOMPLETA
	UNIVERSITARIA COMPLETA
0	POSTGRADO
9	NS/NC

III. INFORMACIÓN LABORAL, INGRESOS Y PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS SOCIALES

13- ¿Está trabajando actualmente? **(Marque con una X)**

Sí---> (Pasar a la Pregunta 17)	
No	

14- Durante los últimos 30 días, ¿estuvo buscando trabajo de alguna manera?

Sí	
No	

15- ¿Cuándo fue la **última** vez que trabajó? **(Marque con una X)**

Antes de ingresar a la cárcel		(Pasar a la Pregunta 20)
En la cárcel		(Pasar a la Pregunta 20)
Después de salir de la cárcel		
Nunca ha trabajado		(Pasar a la Pregunta 20)

16- Aproximadamente, ¿cuántos meses han transcurrido desde la última vez que trabajó?**(Conteste y pase a la Pregunta 20)**

Meses: _____

17- ¿Qué tipo(s) de trabajo(s) tiene actualmente?**(Marque con una X. Admite respuestas múltiples)**

Tipo de trabajo	Sí	No
Empleo fijo en relación de dependencia		
Trabajo por cuenta propia		
Trabajo con Monotributo		
Trabajo con Monotributo Social		
Plan de empleo		
Periodo de prueba		
Changas		
Otros (especifique: _____)		

18- ¿Cuántas horas por semana trabaja en total? **(Marque con una X)**

Horas	
Entre 1 y 10	
Entre 11 y 20	

Entre 21 y 30	
Entre 31 y 40	
Entre 41 y 50	
Más de 50	
Ns/Nc	

19- ¿Le realizan aportes de jubilación y obra social? **(Marque con una X)**

Sí	
No	
Ns/Nc	

20- ¿Qué tipo(s) de actividad(es) realiza en su actual trabajo o realizaba en su último trabajo?
(Marque con una X. Admite respuestas múltiples)

Área de actividad	Sí	No
Informática (Reparación, programador, analista)		
Mecánica (autos, motos, equipos)		
Servicio de belleza (peluquería, cosmetología, masajista, etc.)		
Construcción, instalación y mantenimiento (albañil, carpintero, herrero, electricista, gasista, plomero, pintor, etc.)		
Reparación de bienes de uso (electrodomésticos, electrónica, etc.)		
Actividades agropecuarias (cría y cuidado de animales, apicultura, huertas, etc.)		
Manualidades y artesanías		
Actividades artísticas, culturales, deportivas		
Otros (especifique: _____)		

21- ¿Usted recibe ingresos de alguno de los siguientes planes o programa(s) de ayuda?
(Marque con una X para cada renglón. Admite respuestas múltiples)

Programa o plan de apoyo	Sí	No	Monto percibido (en pesos)
Seguro de capacitación y empleo			
Pospenitenciario			
Integrar			
Pensión no contributiva por incapacidad			
Pensión no contributiva a madres de 7 hijos o más			
Asignación Universal por Hijo (AUH)			

Asignación por embarazo para protección social			
Prestación por desempleo			
Beca (especifique: _____)			
Otros (especifique: _____)			

22- ¿Usted recibe ingresos de los programas "Argentina Trabaja" o "Ellas Hacen"?

Sí		Monto percibido en pesos:
No		(Pasar a la Pregunta 24)

23- ¿Considera que participar de los Programas "Argentina Trabaja" o "Ellas Hacen" le brindó la posibilidad de: **(Marque con una X todas las opciones que correspondan)**

Dedicar tiempo a estudiar	
Aprender un oficio	
Aprender un nuevo trabajo	
Adquirir experiencia laboral	
Adquirir un nuevo trabajo	
Disponer de tiempo para buscar un nuevo trabajo	
Otras (especifique: _____)	

24- ¿En qué utiliza los recursos percibidos por los programas sociales? **(Marque con una X. Admite respuestas múltiples)**

Gastos	Sí	No
Pago del alquiler de la vivienda		
Comida		
Educación propia		
Educación de los hijos		
Capacitación en oficios		
Pago de deudas		
Medicinas		
Servicios de la vivienda		
No recibo ningún programa o plan social		

25- ¿Podría indicarnos los ingresos en pesos que usted recibió durante el mes pasado incluyendo todas las formas de ingresos (salarios, trabajo por cuenta propia, changas, planes sociales, jubilación, etc.)?

Pesos: \$ _____

Si la persona indica no saber, utilizar la siguiente escala (Marque con una X)

Menos de \$ 4.000	
Entre \$ 4.000 y \$ 8.000	
Entre \$ 8.001 y \$ 15.000	
Entre \$ 15.001 y \$ 25.000	
Más de \$ 25.000	

26- ¿Cuántas personas dependen económicamente del titular?

Número de personas: _____

27- ¿Cuántas personas aportan en el ingreso total de su hogar?

Número de personas: _____

28- ¿Podría indicarnos los ingresos en pesos recibidos **por todos los miembros convivientes del hogar en conjunto** durante el mes pasado incluyendo todas las formas de ingresos (salarios, trabajo por cuenta propia, changas, planes sociales, jubilación, etc.)?

Pesos: \$ _____

Si la persona indica no saber, utilizar la siguiente escala. (Marque con una X)

Menos de \$ 4.000	
Entre \$ 4.000 y \$ 8.000	
Entre \$ 8.001 y \$ 15.000	
Entre \$ 15.001 y \$ 25.000	
Más de \$ 25.000	

IV. EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN

29- ¿Estudia actualmente? **(Marque con una X)**

Sí	
No	

30- Otros conocimientos alcanzados **(Marque con una X. Admite respuestas múltiples)**

Informática (Reparación, programador, analista)	
Mecánica (autos, motos, equipos)	
Servicio de belleza (peluquería, cosmetología, masajista, etc.)	
Construcción, instalación y mantenimiento (albañil, carpintero, herrero, electricista, gasista, plomero, pintor, etc.)	
Reparación de bienes de uso (electrodomésticos, electrónica, etc.)	
Actividades agropecuarias (cría y cuidado de animales, apicultura, huertas, etc.)	
Manualidades y artesanías	
Actividades artísticas, culturales, deportivas	
Otros (especificar)	

31- ¿Participa en alguna(s) actividad(es), taller(es) o curso(s) del Patronato? **(Marque con una X)**

No		(Pasar a la Pregunta 34)
Sí		
Ns/Nc		(Pasar a la Pregunta 34)

32- ¿En cuál(es)? Describa actividad(es)/taller(es)/curso(s):

Taller/ Actividad #1 _____

Taller/Actividad #2 _____

Taller/Actividad #3 _____

33- ¿Terminó el último curso, taller o capacitación brindada por el Patronato, en la cual participó? **(Marque con una X)**

Sí	
No	
Ns/Nc	

V. ESTADO DE SALUD DEL TITULAR:

34- ¿Sufre de alguna enfermedad crónica? **(Marque con una X)**

Sí	
No ---> (Pasar a la Pregunta 36)	

35- ¿Qué tipo de enfermedad(es) crónica(s) sufre? **(Marque con una X. Admite respuestas múltiples)**

Enfermedad	Sí	No
Diabetes		
Cardiovascular		
Renal		
Respiratoria		
Cáncer		
Hipertensión arterial		
Otras (especifique: _____)		

36- ¿Es una persona con discapacidad? **(Marque con una X)**

Sí	
No---> (Fin del cuestionario)	

37- ¿Qué tipo de discapacidad/es tiene? **(Marque con una X. Admite respuestas múltiples)**

Discapacidad	í	o
Física o Motora		
Auditiva		
Visual		
Psíquica		
Intelectual o mental		

VI. NUEVA DETENCION U OTROS MOTIVOS DE PÉRDIDA DE CONTACTO. En caso de pérdida de contacto con el titular se requerirá la completar siguiente información:

38- Motivo de la pérdida de contacto **(Marque con una X)**

Detención por nuevo delito	
Revocación de la libertad---> (pasar a la pregunta 40)	
Mudanza a otra jurisdicción--->(terminar cuestionario) (Delegación:_____)	
Fallecimiento---> (terminar cuestionario)	
Internación---> (terminar cuestionario)	
Otros ---> (terminar cuestionario) (especificar:_____)	

39- Detención por nuevo delito: Indique delito(s) imputado(s) **(Marque con una X. Admite respuestas múltiples)**

Homicidio	
Intento de homicidio	
Secuestro	
Robo calificado	
Robo	
Robo automotor (o de otros vehículos)	
Tentativa de robo	
Privación ilegítima de la libertad	
Hurto o tentativa de hurto	
Estafa o fraude	
Lesiones	
Amenazas o extorsión	
Violación	
Otras ofensas sexuales	
Violencia doméstica o violencia de género	
Tráfico de drogas y estupefacientes	
Trata de personas	
Tenencia y abuso de armas	

Coimas y corrupción	
Resistencia a la autoridad	
Otros (especifique: _____)	

40- Motivo de revocación de la libertad condicional **(Marque con una X)**

Denuncia por violencia doméstica	
Mal comportamiento	
Ausencias a supervisión	
Amenazas	
Consumo de estupefacientes	
Otros (especifique: _____)	

5.11. Propuesta de evaluación del Servicio Alimentario Escolar (SAE)

Evaluación de impacto SAE

El Servicio Alimentario Escolar (SAE) está dirigido a niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad social, escolarizados en escuelas públicas de la provincia, con el objetivo de garantizar una cobertura nutricional uniforme asistiendo particularmente a los más vulnerables. Se desarrolla para mejorar la aptitud para el aprendizaje y las condiciones de salud de la población escolar de la provincia de Buenos Aires. La asistencia que se brinda dentro del SAE cubre el desayuno o merienda, y en algunas escuelas también el almuerzo

Desde abril de 2016 se viene realizando aumentos a los montos destinados a las raciones que se brindan, fortaleciendo, entre otras cosas, los aspectos nutricionales de las mismas. En abril de 2016 se aumentó el 100% del monto que se destinaba y en mayo de 2017 un 30% más, lo que implicó una inversión extra de \$1.000 millones en este último caso.

Actualmente el sistema funciona mayoritariamente bajo administración de los Consejos Escolares de cada municipio bonaerense. Sin embargo, en 12 municipios se está implementando una prueba piloto donde la gestión del SAE se descentraliza en los gobiernos municipales. Los 12 municipios que están participando de esta experiencia son: Tres de Febrero, Lanús, Vicente López, Junín, Hurlingham, Escobar, Almirante Brown, San Isidro, Jose C. Paz, Pilar, Ezeiza, Morón y Pinamar. En el mismo marco, con una inversión extra de 20 millones de pesos la provincia avanza con el plan de obras para la remodelación y puesta en valor de 200 cocinas de esos municipios.

Asimismo, se realizan estudios junto al CESNI (Centro de Estudio Sobre Nutrición Infantil), CEPEA (Centro de Estudios sobre Políticas y Economía de la Alimentación) y profesionales del Colegio de Nutricionistas de la provincia sobre el funcionamiento del servicio evaluando el modelo de gestión y verificación de cupos, los aspectos nutricionales, de infraestructura y las prácticas del personal en la cocina (preparación de la comida y cumplimiento de normas sanitarias y bromatológicas).

Tomando como base el relevamiento que lleva adelante CESNI, se propone avanzar hacia una estimación del impacto que tiene el cambio de gestión sobre la calidad nutricional de los alimentos brindados a los alumnos.

Objetivo general

Proveer evidencia sobre la efectividad del cambio de modalidad de gestión del SAE en la alimentación de alumnos

Objetivo específico

- Mejorar la gestión del SAE a partir de evidencia rigurosa
- Fortalecer la cultura de la evaluación y el uso de información para mejorar la gestión de gobierno

Evaluación de impacto

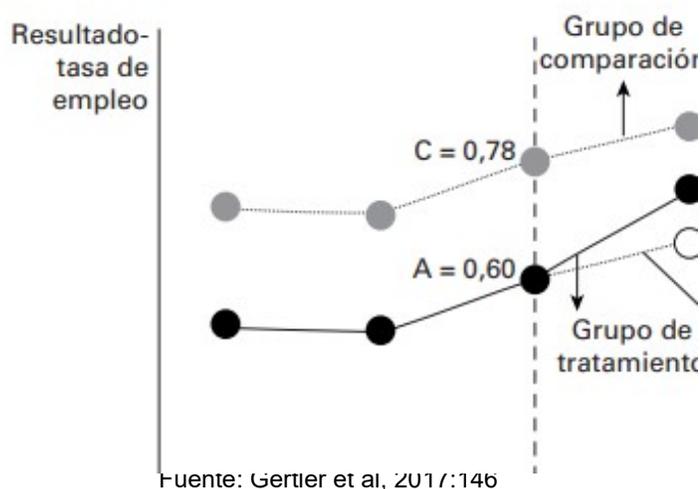
A diferencia de las evaluaciones de procesos, las evaluaciones de impacto buscan estimar los cambios en las variables de interés que son atribuibles directamente al programa (Gertler et al, 2011). Para poder medir el efecto del programa es necesario estimar el contrafáctico, es decir qué hubiera pasado de no existir el programa en cuestión. Así, el impacto está definido por la diferencia en los resultados obtenidos con el programa y sin el programa. Dado que es imposible medir a las mismas personas, en un mismo momento, en dos realidades opuestas (participando y no participando de programa), las evaluaciones de impacto recurren a distintas metodologías que permiten construir contrafácticos válidos (Baker, 2000; Gertler et al, 2017; Imas y Rist, 2009). De esta manera las evaluaciones de impacto comparan los resultados de los beneficiarios de programa (grupo de tratamiento) con los resultados obtenidos por un grupo de no beneficiarios (grupo de comparación). Para la construcción de los grupos de comparación se utilizan distintas metodologías, dependiendo del tipo de política pública a evaluar, el tipo y la calidad de información disponible, los recursos económicos y la capacidad técnica del equipo evaluador.

En el estudio de SAE algunas de las preguntas que podríamos responder son: ¿La descentralización produjo una mejora en los alimentos que se entregan a los jóvenes? ¿Hubo cambios en la calidad nutricional de los alimentos? ¿Se registraron menor cantidad de faltas bromatológicas a partir del cambio de gestión?

Para responder a esas preguntas y haciendo uso del relevamiento en escuelas que se viene llevando a cabo es posible implementar la metodología de diferencias en diferencias. “El método de diferencias en diferencias compara los cambios en los resultados a lo largo del tiempo entre unidades inscritas en un programa (el grupo de tratamiento) y unidades que no lo están (el grupo de comparación). Esto permite corregir cualquier diferencia entre los grupos de tratamiento y comparación que sea constante a lo largo del tiempo” (Gertler et al, 2017:144).

“La diferencia en los resultados antes-después para el grupo inscrito –la primera diferencia– controla por factores que son constantes a lo largo del tiempo en ese grupo, puesto que se está comparando el propio grupo consigo mismo. Sin embargo, todavía quedan los factores externos que varían con el tiempo (factores variables en el tiempo) en este grupo. Una manera de capturar esos factores que varían en el tiempo es medir el cambio antes-después en los resultados de un grupo que no se inscribió en el programa pero que estuvo expuesto al mismo conjunto de condiciones ambientales(la segunda diferencia). Si se “limpia” la primera diferencia de otros factores variables en el tiempo que influyen en el resultado de interés sustrayendo la segunda diferencia, se habrá eliminado una fuente de sesgo que resultaba preocupante en las comparaciones sencillas antes-después. El enfoque de diferencias en diferencias hace lo que su nombre sugiere: combina las dos estimaciones falsas del contrafactual (comparaciones antes-después y comparaciones entre quienes se inscriben y quienes deciden no hacerlo) para producir una mejor estimación del contrafactual” (Gertler et al, 2017:144).

Gráfico 1. Lógica del diseño metodológico propuesto



Este diseño metodológico es robusto en tanto permite controlar por factores que son constantes en el tiempo, por lo tanto se tiene en cuenta las tendencias de base de las escuelas y las características de la población que atienden (gráfico 1). La implementación de esta metodología es sencilla en la medida que el relevamiento de CESNI y CEPEA posee datos de los distritos antes y después de la descentralización.

La variable dependiente principal del estudio sería el valor nutricional de los alimentos entregados. Además a partir del análisis de las raciones se podrían también otros aspectos además de las calorías como pueden ser la presencia de vitaminas y minerales en los alimentos. Idealmente este análisis debería realizar para cada servicio separadamente (desayuno, merienda y almuerzo), sin embargo si hay pocos casos también se podría controlar por este factor dentro de la estimación econométrica. Las variables de control podrían variar desde aspectos de infraestructura, turno, municipio, jornada, número de proveedores, cantidad de niños en la escuela, etc.

Las variables finales a incorporar en los modelos dependerán de la recomendación de la literatura especializada (evaluaciones de programas nutricionales) como del conocimiento experto de los especialistas de CESNI.

Más adelante, y solo si es posible obtener la información por escuela, la evaluación propuesta también podría tomar como variable dependiente los resultados de la prueba aprender. De conseguir esta información podríamos testear si SAE colabora, tal como muestra la evidencia al respecto, en mejorar el rendimiento educativo.

Requisito para la evaluación

El principal requisito para la realización del estudio es contar con la información desagregada del relevamiento en escuelas. La estimación idealmente tiene que ser a nivel de escuela, por lo que los datos de línea de base y de seguimiento deberían tomar al mismo grupo de escuelas dentro del tratamiento y el control.

De no alcanzar la cantidad de casos que tienen ambos levantamientos de datos se podría intentar estimar el efecto agregado por municipio, pero este análisis puede incluir ciertas imperfecciones ya que las escuelas de línea de base pueden tener características diferentes a aquellas de la línea de control. En ese caso, y para minimizar los riesgos se realizaría en primera instancia un pareamiento dentro de los grupos de tratamiento y de control para intentar usar pares de escuelas (antes y después) lo más similares posibles.

Teniendo en cuenta la sensibilidad de los datos recolectados en las escuelas no es necesario entregar ID o variables que permitan identificar a la escuela analizada. El equipo evaluador solo requiere alguna variable de indentificación que permita unir la línea de base con la de seguimiento, pero ese ID puede ser inventado ad hoc para este estudio. Esta alternativa de manejo de datos asegura la confidencialidad de la información y protege los datos sensibles que CESNI posee en su servidor.

Estudios complementarios

Además de la estimación de impacto, el equipo de la Dirección Provincial de Evaluación de la Gestión Pública y Calidad Institucional pone a disposición otras herramientas de análisis de datos que permitan maximizar el uso de la información recolectada.

Entre algunas de las alternativas ofrecidas se destacan:

- Generar visualizaciones dinámicas y mapeo de datos
- Producir análisis de cluster: analizar patrones y tendencias a partir de la información recolectada. En particular este análisis permitiría identificar tipologías de escuelas según variables críticas como la infraestructura o el personal a disposición del SAE en la escuela.
- Análisis multivariados: Realizar modelos simples para ver correlaciones entre múltiples variables

Pasos a seguir

1. Identificar cuántas escuelas cuentan con línea de base y seguimiento
2. Definir los detalles del diseño de evaluación:
 - a. Efectos esperados por la literatura
 - b. Variables críticas de análisis
 - c. Descripción de la base de datos y formato de codificación
3. Entregar la base de datos (puede ser anónima)
4. Calcular estadística descriptiva e impactos
5. Redactar informe
6. Presentar resultados preliminares
7. Presentar resultados finales