

La institucionalización de la evaluación: una *scoping review* de mecanismos y estrategias

Carla Cordoncillo Acosta

IGOP (Universitat Autònoma de Barcelona) – Ivàlua

Resumen

La institucionalización de la evaluación ha ganado atención en los últimos años, tanto en el ámbito académico como por parte de organizaciones internacionales, gobiernos y *practitioners*. Publicaciones recientes, entre las cuales destacan los libros editados por Stockmann y Meyer (2020, 2022, 2023), han contribuido significativamente a su desarrollo conceptual y teórico, así como también a recoger las experiencias de distintos países europeos, americanos y asiáticos. Sin embargo, la distinción entre los conceptos de cultura e institucionalización de la evaluación continúa sin estar clara, y los estudios existentes que conceptualizan la evaluación lo hacen de forma genérica, con la intención de operacionalizarla y medirla. Así pues, no existe ningún tipo de listado de mecanismos y/o estrategias a disposición de quienes tienen a su cargo la tarea de regularizar la práctica evaluativa. Este artículo realiza una *scoping review* de la evidencia disponible con el objetivo de identificar y categorizar las estrategias de institucionalización de la evaluación en el sistema político. De esta manera se espera, no solamente aportar claridad conceptual al ámbito de la institucionalización de la evaluación, sino también facilitar la toma de decisiones a las unidades y personas encargadas de impulsar la evaluación en las administraciones públicas.

Palabras clave:

Institucionalización de la evaluación, cultura de la evaluación, *scoping review*, políticas públicas, gestión pública.

Introducción

Aunque hay quienes defienden que la evaluación es tan antigua como la actividad humana —pues el hecho de, ante un problema, evaluar alternativas y tomar decisiones en consecuencia es seguramente tan antiguo como la razón (Shadish y Luellen, 2005)—, la evaluación como disciplina académica sigue siendo relativamente joven. Dentro de este ámbito de conocimiento, los investigadores e investigadoras han centrado su atención en diferentes temas a lo largo de las últimas cinco décadas, entre los cuales destacan: el uso de sus resultados —en los años 70 y 80 (Alkin et al., 1979; Alkin & Daillak, 1979; M. Patton, 1988b, 1988a; M. Q. Patton et al., 1977; C. Weiss, 1979; C. H. Weiss, 1988)—, la “capacidad para evaluar” de las organizaciones (EC por sus siglas en inglés) y el “desarrollo de capacidades de evaluación” (ECB, según sus siglas en inglés) —durante las dos primeras décadas de los 2000 (Bohni Nielsen et al., 2011; Bourgeois & Cousins, 2013; Compton et al., 2002; Labin et al., 2012; Milstein & Cotton, 2000; Preskill & Boyle, 2008; Segalovičienė, 2012; Stockdill et al., 2002)— y más recientemente la cultura e institucionalización de la evaluación.

Se trata de dos conceptos (cultura de la evaluación e institucionalización de la evaluación) que han tendido a **utilizarse de forma intercambiable**, incluso en publicaciones de referencia (Furubo et al., 2002; Jacob et al., 2015), pero no son sinónimos (Jacob, 2023). De hecho, Jacob (2023) identifica esta confusión terminológica como una de las limitaciones de la literatura sobre institucionalización de la evaluación y apunta la necesidad de clarificar la diferencia entre ambos para poder sistematizar la investigación que se produzca próximamente en este ámbito. Este artículo pretende aportar claridad en esta dirección.

La **cultura de la evaluación** hace referencia al compromiso (de una organización) con el papel de la evaluación en los procesos de toma de decisiones (Owen & McDonald, 1999), y por lo tanto pone énfasis en lo que Leeuw y Furubo (2008) llamaron la dimensión epistemológica de los sistemas de evaluación. Está relacionada, por lo tanto, con la idea de “cultura organizacional” —entendiendo por organización desde una entidad pública concreta hasta la totalidad de la Administración del Estado— que, según Kim (2002:3, citando a Cameron y Quinn, 1999), “refleja lo que se valora, los estilos de liderazgo predominantes, los símbolos, procedimientos, rutinas y la definición de lo que se considera éxito”. En esa dirección, Dahler-Larsen y Boodhoo (2019: 280) consideran que la cultura de la evaluación refiere a la “mentalidad evaluativa y la forma cómo las personas hacen encajar la evaluación en sus tradiciones y creencias”.

Estas definiciones se enmarcan en lo que, según Schein (2010) serían el segundo y tercer “nivel” de manifestación de la cultura de una organización: los valores adoptados y las suposiciones subyacentes, es decir las creencias, percepciones y pensamientos inconscientes. El primer nivel, sin embargo, refiere a lo que el autor denomina “artefactos” —definidos como procesos, estructuras y comportamientos organizacionales visibles—, un concepto y definición muy cercanos al de “dispositivos institucionales” de evaluación, utilizado por Jacob (2005:838) para referirse al conjunto de “organizaciones y reglas que contribuyen al desarrollo y la sostenibilidad de la práctica evaluativa”. De hecho, según Pattyn (2015), **institucionalizar la evaluación** significa justamente desarrollar arreglos institucionales con la intención de alcanzar la regularidad en la práctica evaluativa. Por lo tanto, **la institucionalización es el nivel visible (el primer nivel) de la cultura de la evaluación**.

Esto explica, no solamente la confusión, sino también que el grueso de la literatura reciente, y en especial los estudios comparados —tanto cuantitativos como

cualitativos—, se enfoquen en la institucionalización de la evaluación. De hecho, Dahler-Larsen y Boodhoo (2019:281) atribuyen al concepto de cultura de la evaluación un segundo significado que hace referencia, justamente, “al grado de institucionalización de la evaluación en perspectiva comparada”. Sin embargo, si bien contribuyen con esta posibilidad a la confusión entre ambos conceptos, su explicación vincula la disponibilidad de arreglos institucionales relacionados con la evaluación a la “madurez evaluativa”. Así, aunque no de forma explícita, entienden que una organización u administración **madura en términos de evaluación** es aquella que dispone de un grado de institucionalización de la evaluación (operacionalizada mediante índices que recogen la disponibilidad de arreglos institucionales) elevado, pero distinguen esta madurez de la cultura de la evaluación, pues los índices establecen una concepción lineal y única del éxito y no permiten recoger la adaptación al contexto, que es fundamental para hablar de cultura (Dahler-Larsen y Boodhoo, 2019).

En ese sentido, resulta interesante que, tal como apunta Jacob (2023), los índices existentes para medir el grado de institucionalización de la evaluación en un país —es decir, en una administración estatal—, recojan en todos los casos dimensiones muy similares, a pesar de haber sido elaborados por investigadores/as diferentes. Destaca solamente, en la propuesta de Meyer et al. (2020) la incorporación de lo que denominan “sistema social” —que se añade al sistema político y al sistema profesionalizador, que responderían a lo que tradicionalmente se había abordado como oferta y demanda en la literatura sobre institucionalización (Toulemonde, 1999)— refiriéndose a la diseminación y aceptación de la evaluación entre la sociedad civil. De esta forma, los estudios comparados cuantitativos permiten ranquear los países en función de su madurez evaluativa —pues “la hipótesis subyacente siempre que es que, contra más mecanismos y arreglos institucionales distribuidos a lo largo del aparato estatal, más arraigada estará la evaluación, y mejor logrará sus propósitos en términos de rendición de cuentas y mejora de la gestión pública” (Jacob, 2023:188)—, y los cualitativos contribuyen a profundizar sobre las diferentes configuraciones institucionales.

Tabla 1: Factores de la institucionalización de la evaluación

Furubo et al. (2002); Jacob et al. (2015)	Jacob and Varone (2003)	Meyer et al. (2020)
Organizaciones y estructuras de evaluación		
La evaluación se desarrolla en varios sectores de política pública.		Desarrollo sectorial, abasto y frecuencia de la evaluación (en todos los sectores o en uno en particular).
Arreglos institucionales dentro del gobierno para realizar evaluaciones y diseminar sus resultados entre los decisores/as de política pública.	Arreglos institucionales dentro del gobierno para realizar evaluaciones.	Existencia de unidades específicas de evaluación en las instituciones del gobierno (como los ministerios) y/o existencia de entidades independientes de evaluación.
Arreglos institucionales presentes en el parlamento para realizar evaluaciones y diseminar sus resultados entre los decisores/as de política pública.	Arreglos institucionales en el parlamento para realizar evaluaciones.	El parlamento tiene una unidad de evaluación a su disposición y comisiones de evaluación
Evaluación en la Institución Suprema de Auditoría.	Evaluación en la Institución Suprema de Auditoría.	La Oficina Nacional de Auditoría desarrolla no solamente auditorías de desempeño (limitadas a evaluar la efectividad y/o eficiencia), sino también evaluaciones.
Normas y prácticas		

		Leyes nacionales o sectoriales, decretos o regulaciones sobre evaluación
Oferta de evaluadores/as del país provenientes de varias disciplinas.		
Organización profesional de evaluación (VOPE)	Organización profesional de evaluación (VOPE)	Organización profesional de evaluación (VOPE)
Discurso nacional relativo a la evaluación.		
Pluralidad de instituciones o evaluadores/as realizando evaluaciones en cada sector.		
	Revista científica	Revistas científicas especializadas
		Programas de formación académicos o no-académicos.
	Estándares de calidad	Estándares obligatorios y/o certificaciones
Uso de la evaluación		
Consideración de los efectos de la evaluación en la implementación de políticas públicas.		El Parlamento regularmente discute y toma en consideración los resultados de las evaluaciones. Uso institucionalizado de la evaluación en el sistema social (sociedad civil).

Fuente: traducción de Jacob (2023)

La adaptación al contexto, no obstante, **requiere una selección de mecanismos y arreglos institucionales de evaluación más precisa** que estas dimensiones. Por eso el grueso de la literatura sobre institucionalización de la evaluación son estudios de caso, que permiten analizar de qué manera se forma el sistema de evaluación en cada jurisdicción específica (Jacob, 2023). Así, una administración que quiera promover la institucionalización de la evaluación en lo que Meyer et al. (2020) definen como sistema político—relativo a las estructuras institucionales y los procesos de toma de decisión de los poderes ejecutivo y legislativo— debería saber, primero, qué instrumentos están a su alcance, y segundo, cuáles son más adecuados según su contexto (normativo, administrativo, organizacional). Sin embargo, aunque la literatura ofrece algunas respuestas en términos de factores determinantes de la capacidad para evaluar (Baizerman et al., 2005) y de facilitadores de la institucionalización de la evaluación (Chelimsky, 2009; Jacob, 2023; J. Mayne, 1992), no permite responder la primera pregunta, que debería ser la más sencilla. **Es necesaria**, pues, **una identificación y categorización de mecanismos y arreglos institucionales de evaluación** que pueda servir de catálogo a las unidades promotoras de la institucionalización de la evaluación en el sistema político.

Para dar respuesta a esta necesidad, se ha realizado una *scoping review* de estrategias de institucionalización de la evaluación en el sistema político. Más concretamente, se ha revisado la literatura disponible sobre institucionalización de la evaluación en 12 países con tradiciones de evaluación distintas. El análisis ha permitido no solamente identificar y sistematizar los mecanismos y arreglos institucionales concretos empleados en cada caso, sino también categorizarlos. Así, facilitando el acceso a un listado amplio y diverso, pero sobre todo ordenado, de estrategias de institucionalización en el sistema político, se espera orientar la toma de decisiones de

quienes aspiran a desarrollar arreglos institucionales para regularizar la práctica evaluativa.

Metodología

Se utilizó una metodología de *scoping review* para revisar de forma sistemática la literatura existente sobre institucionalización de la evaluación y responder a la pregunta: ¿cuáles son los mecanismos y arreglos institucionales existentes para regularizar la práctica evaluativa? Siguiendo a Arksey y O'Malley (2005), el análisis se ha llevado a cabo a partir de los siguientes pasos: (1) identificación de la pregunta de investigación; (2) identificación de estudios relevantes; (3) selección de los estudios; (4) extracción de los datos; (5) análisis descriptivo de los estudios y (6) consulta a agentes clave. El protocolo PRISMA está disponible en el Anexo 1 (pendiente).

Identificación de estudios relevantes

Tras una serie de búsquedas exploratorias a partir de palabras clave, la búsqueda definitiva de artículos se realizó en dos bases de datos (Scopus y Web of Science) utilizando los siguientes términos: "institutionalization of evaluation" OR "institutionalisation of evaluation" OR "culture of evaluation" OR "evaluation culture" OR "institutionalization of policy evaluation" OR "institutionalisation of policy evaluation" OR "institutionalising evaluation" OR "institutionalizing evaluation" OR "institucionalización de la evaluación" OR "cultura de la evaluación" OR "institutionnalisation de l'évaluation" OR "culture de l'évaluation". Se aplicaron los siguientes criterios de elegibilidad: (1) artículos académicos, tesis doctorales o capítulos de libros, (2) publicados en inglés, español o francés, (3) sin límite temporal —pues se trata de un ámbito de conocimiento relativamente nuevo—, (4) que aborden específicamente la institucionalización de la evaluación en el sistema político y/o profesionalizador —cubriendo por lo tanto oferta y demanda, pero dejando por fuera el sistema social—, (5) en 12 países concretos: Suecia, Canadá, Reino Unido, Australia, Países Bajos, Finlandia, España, Chile, Suiza, México, Rumanía y Corea.

Siguiendo a Vedung (2010), se han seleccionado 3 países pertenecientes a cada una de las 4 olas de desarrollo de la evaluación. Alemania, Canadá y el Reino Unido para la primera ola, que se desarrolló desde finales de los años 50s hasta finales de los 60s y estuvo marcada por la consolidación de los Estados del bienestar y un racionalismo radical que apostaba por aplicar principios científicos a las políticas públicas (Vedung, 2010). Australia, Países Bajos y Finlandia para la segunda ola, caracterizada por la erosión del paradigma positivista en favor de enfoques constructivistas, en un contexto internacional de inestabilidad política y económica (años 70s). España, Chile y Suiza para una tercera ola neoliberal, claramente marcada por el auge de la Nueva Gestión Pública y los requerimientos de evaluación de políticas públicas exigidos a sus miembros por la Unión Europea. Y por último, México, Rumanía y Corea, como países pertenecientes a la cuarta ola —en la que nos encontramos desde el cambio de siglo, aunque hay quienes defienden la existencia de una quinta ola (Picciotto, 2015)— caracterizada por el retorno de la experimentación, de la mano de las políticas basadas en evidencia.

Los países para cada una de las olas han sido elegidos considerando la producción científica existente y buscando garantizar la máxima heterogeneidad territorial. Al mismo

tiempo, contar con países con tradiciones de evaluación distintas garantiza mayor pluralidad de estrategias de institucionalización.

Selección y codificación de los estudios

La selección de estudios se ha llevado a cabo en tres fases, tal como indica el Joanna Briggs Institute (Aromataris et al., 2024). Primero se ha realizado la búsqueda aplicando los criterios de elegibilidad 1, 2, 3 y 5. Después se ha utilizado Microsoft Excel para organizar y codificar los estudios y eliminar los duplicados, lo cual ha resultado en un **total de 197 estudios**. Finalmente, se ha aplicado el criterio 4 (y revisado el 5) a partir de la lectura de los *abstracts* y han quedado para el análisis un total de **33 artículos**. Se han identificado también 7 artículos que recogen análisis o bien continentales o bien relativas a varios países y 12 artículos teóricos sobre institucionalización de la evaluación —que no refieren a ningún territorio en concreto. Estos 19 artículos adicionales se han tenido en cuenta como contexto, pero no han sido considerados propiamente en el análisis.

De los 33 artículos identificados solamente ha sido posible acceder a 31. Tras su lectura exhaustiva uno de ellos fue descartado, por no cumplir el criterio 4. Para los 30 restantes, se ha extraído la información recogida en la Tabla 1. Para extraer y codificar las estrategias se ha tenido en cuenta el *Preferred Reporting Items for Systematic and Meta-Analyses Extension for Scoping Reviews* (PRISMA-ScRP), tanto el *checklist* (Tricco et al., 2018) como el instrumento de extracción de información cualitativa propuesto por el JBI (Aromataris et al., 2024). Para más información sobre el proceso de inferencia, el Anexo 2 (**pendiente**) recoge diversas citas textuales para cada estrategia.

Tabla 2. Información extraída de los estudios analizados

<i>Características del estudio</i>
→ Autor/a
→ Año de publicación
→ Tipo de documento (artículo académico, tesis doctoral o capítulo de libro)
<i>Características del territorio (en términos de institucionalización de la evaluación)</i>
→ País al que pertenece
→ Ola (de evaluación) en la que se inscribe
→ Nivel administrativo al que pertenece la administración analizada: estatal, regional, local
<i>Estrategias de institucionalización de la evaluación</i>

La información ha sido analizada a partir de un análisis temático cualitativo que ha resultado en la categorización de las estrategias y las discusiones de carácter conceptual y aplicado que se presentan en el apartado a continuación.

Resultados

Características de los estudios

PENDIENTE: leídos 13 de los 52 artículos incluidos en la *scoping review*, pertenecientes a 5 de los 12 países considerados (España, Suiza, Finlandia, Países Bajos y Reino Unido).

Categorización de las estrategias de institucionalización en el sistema político

Los ejercicios presentados en la Tabla 1 de operacionalización de la institucionalización de la evaluación distinguen entre: (1) normas de evaluación, (2) estructuras de evaluación, (3) práctica de evaluación y (4) uso de la evaluación. La OCDE (2020), sin embargo, considera en la Encuesta de evaluación de políticas públicas una dimensión adicional: (5) el marco de políticas de evaluación. A continuación, se utilizan estas categorías para identificar y ordenar las estrategias de institucionalización inferidas de la *scoping review*.

Normas de evaluación

“La incorporación de la evaluación en la legislación a menudo representa un punto de inflexión en el proceso de institucionalización” (Jacob, 2023:197). Esta incorporación, no obstante, puede tomar formas distintas, en función del marco jurídico y la tradición legislativa: puede ser el resultado de incluir un artículo directamente en la constitución (como es el caso de Suiza) o de una ley específica sobre institucionalización de la evaluación (como la aprobada recientemente en España). También puede abordarse desde distintas leyes sectoriales (como ocurría en España hasta 2022), desde la Ley que regula el presupuesto nacional (como ocurre en los Países Bajos) o incluso a partir de legislación secundaria, como decretos y resoluciones.

Más allá de definir a partir de qué rango de normas se regula la evaluación, existen otro tipo de estrategias normativas de institucionalización de la evaluación: los requerimientos. De acuerdo con la *scoping review*, los Informes de Análisis del Impacto de las nuevas regulaciones son el tipo de requerimiento de evaluación más extendido, pero también es frecuente que la legislación obligue a rendir cuentas en base a resultados (Finlandia), a evaluar las políticas más estratégicas (Suiza, Países Bajos y España) o algunos objetivos de política pública (Países Bajos). Por último, la incorporación de cláusulas de evaluación en propuestas legislativas también es una práctica relativamente extendida (Suiza, Países Bajos).

Este tipo de estrategias normativas —los requerimientos de evaluación— implican obligatoriedad. De acuerdo con McDonald et al. (2003), uno de los aspectos clave a la hora de gestionar la demanda de evaluación es definir si ésta debe ser obligatoria. Según los autores, “hacerla obligatoria puede promover una cultura de cumplimiento superficial, pero la adopción voluntaria es mucho más lenta” McDonald et al. (2003:11). En cualquier caso, la forma cómo se combinan estas distintas estrategias (resumidas en la Tabla 3) define el marco normativo de la evaluación en cada contexto, que a su vez determina de forma directa la práctica de evaluación, especialmente por el lado de la demanda.

Tabla 3. Estrategias de institucionalización de la evaluación: normas

Legislación relativa a la evaluación

- Artículo específico en la constitución de la nación
- Ley específica sobre evaluación
- Regulación en leyes sectoriales
- Regulación en la Ley de presupuestos
- Regulación a partir de legislación secundaria

Requerimientos de evaluación

- Informes de Análisis del Impacto de las nuevas regulaciones
 - Rendición de cuentas en base a resultados
 - Evaluación de políticas estratégicas
 - Evaluación de objetivos de política pública
 - Cláusulas de evaluación en propuestas legislativas
-

Estructuras de evaluación

De acuerdo con Jacob (2023:199), en la mayoría de países “el desarrollo de la evaluación es el resultado del trabajo de agentes de cambio”, de unidades y personas que se encargan de impulsar la evaluación y promover su institucionalización. Es importante pues, distinguir las estructuras —u organizaciones— que tienen asignada la responsabilidad de impulsar la institucionalización o incluso la cultura de la evaluación —en una determinada administración o contexto—, de las estructuras que realizan evaluaciones. En algunos casos estas dos funciones pueden recaer en una misma organización —por ejemplo, una agencia de evaluación—, pero no siempre es así. También es importante distinguir la evaluación de políticas públicas de las auditorías de cuentas, aunque los Tribunales u Oficinas Nacionales de Cuentas han sido y en buena medida siguen siendo un agente clave para la institucionalización de la evaluación en muchos países.

Según los resultados de la *scoping review*, el marco organizacional de evaluación de los países analizados es bastante heterogéneo. Alrededor de la mitad de los países opta por disponer de unidades específicas de evaluación, que pueden ser generalistas o sectoriales, dependientes del Ejecutivo (España y Finlandia), del Legislativo (Suiza) o independientes (XXX). La otra mitad la impulsa de forma transversal, a partir de personas o pequeñas unidades específicas de evaluación dentro de cada departamento o ministerio (Suiza, Países Bajos, Reino Unido).

Así pues, la asignación de la función de realizar evaluaciones esconde dos decisiones importantes: quién evalúa y cuál es su posición orgánica, su lugar en el organigrama de la administración pública y en el ecosistema de actores vinculados a la evaluación. De esta segunda decisión dependerá la independencia de la unidad evaluadora. Atendiendo al riesgo de que las evaluaciones realizadas por actores gubernamentales sean menos críticas que aquellas generadas por actores no-gubernamentales (Weiss, 1993), Chelimsky (2009) plantea una tensión entre la importancia de proteger a las entidades evaluadoras de las presiones políticas y su necesidad de encajar en estructuras organizacionales más grandes, para que sus aportaciones sean tenidas en cuenta.

La decisión sobre quién evalúa está vinculada a la medida en qué está singularizada —dentro de cada administración pública— la figura del evaluador/a. La singularización es sin duda una estrategia de institucionalización, que conecta con el debate sobre la profesionalización de la evaluación. De hecho, según Jacob y Boisvert (2010:363), “cuando la evaluación está bien establecida en el proceso de gestión pública, es decir, cuando ésta alcanza una cierta madurez, entonces empiezan a emerger preguntas sobre la profesionalización de la evaluación”. Singularizarla significa crear una categoría profesional específica, dentro de las reconocidas por la administración pública; lo cual, tiene ventajas e inconvenientes. Si bien puede ser una forma de fortalecer la evaluación, también puede restringir la diversidad de personas evaluadoras, de forma que el efecto final sobre la práctica evaluativa es ambiguo.

De hecho, los estudios analizados ponen mucho más énfasis en la externalización de evaluaciones que no en la singularización. En prácticamente todos los países es una práctica habitual externalizar la realización de evaluaciones de políticas públicas, encargándolas bien a la academia (universidades e institutos de investigación), bien a equipos de consultoría especializados. Lo que sí varía sustancialmente es el peso, la influencia y el tipo de relación que estas entidades que ofrecen evaluación tienen con la administración pública ¾como se discutirá más adelante.

Tabla 4. Estrategias de institucionalización de la evaluación: estructuras

Función: impulsar la institucionalización y la cultura de la evaluación

- Unidades específicas dependientes del Ejecutivo, el Legislativo o independientes
- Personas o unidades específicas dentro de cada departamento
- Tribunales u Oficinas Nacionales de Cuentas

Función: realizar evaluaciones

- Unidades específicas dependientes del Ejecutivo, el Legislativo o independientes
- Personas o unidades específicas dentro de cada departamento
- Academia e institutos de investigación
- Consultoras especializadas

Marco de políticas de evaluación

La gobernanza de la evaluación tiene que ver con las normas que la regulan y las estructuras desde las cuales se impulsa, pero también con lo que la OCDE (2020) denomina el “marco de políticas” de evaluación. Si bien la Encuesta de evaluación de políticas públicas (OCDE, 2020) solamente contempla la existencia de estrategias nacionales o sectoriales de evaluación, el *scoping review* permite identificar otras estrategias cada vez más extendidas como son los planes de evaluación (gubernamentales, sectoriales y/o normativos) y las revisiones del gasto público, y en menor medida el cálculo del total del presupuesto público destinado a evaluación.

Tabla 5. Estrategias de institucionalización de la evaluación: marco de políticas

Estrategias de evaluación

- Estrategia nacional de evaluación
- Estrategias sectoriales de evaluación

Planificación de la evaluación (a nivel sistémico)

- Planes de evaluación
- Revisiones del gasto público
- Cálculo del total del presupuesto público destinado a evaluación

Práctica de evaluación

Si bien todas las estrategias anteriores deberían revertir en un aumento de la demanda de evaluación y por lo tanto de la práctica evaluativa, también es posible desarrollar estrategias de institucionalización dirigidas específicamente tanto (A) a impulsar la realización de evaluaciones, como (B) a mejorar su calidad.

Las primeras consisten fundamentalmente en proporcionar incentivos a la práctica evaluativa. La estrategia más habitual es destinar fondos públicos directamente a la

realización de evaluaciones (Países Bajos, Finlandia, Reino Unido). Sin embargo, se han identificado otro tipo de incentivos como el lanzamiento de programas nacionales de investigación sobre políticas públicas (Suiza) o facilitar el acceso a datos.

Las segundas incluyen —por orden de frecuencia— desde formación específica en evaluación al personal de las administraciones públicas (tanto cargos técnicos como, en algunos casos, cargos políticos), elaboración de guías y manuales, y establecimiento tanto de estándares de calidad de las evaluaciones como de principios de conducta ética que deben seguir las personas evaluadoras, hasta iniciativas menos habituales como el *peer review* de las evaluaciones o la existencia de Comités independientes para supervisarlas (Finlandia y Países Bajos).

Por otro lado, la creación de comunidades de práctica vinculadas a la evaluación y la puesta en marcha de iniciativas o centros *qué funciona* (o incluso redes de centros en el caso del Reino Unido) son estrategias de institucionalización dirigidas tanto a impulsar la práctica de evaluación como a promover que ésta sea cada vez de mayor calidad. Estrategias que a, a su vez, permiten crear comunidades epistémicas, que juegan un rol importante en la formulación de soluciones a los problemas públicos (Jacob, 2023).

En esa misma dirección, fortalecer los vínculos entre la administración pública y la academia, pero también entre la administración y las personas y entidades que realizan evaluaciones (consultoras) —por ejemplo a través de la creación de bancos de personas evaluadoras, a disposición del personal de las administraciones que demanda evaluación—, puede facilitar la contratación de evaluaciones y por lo tanto estimular la demanda.

Tabla 6. Estrategias de institucionalización de la evaluación: práctica

<i>Evaluar más</i>
→ Fondos específicos para la realización de evaluaciones
→ Programas nacional de investigación sobre políticas públicas
→ Acceso a datos
→ Comunidades de prácticas
→ Iniciativas <i>qué funciona</i>
<i>Evaluar mejor</i>
→ Formación al personal (técnico y político) de la administración
→ Guías y manuales
→ Estándares de calidad de las evaluaciones
→ Principios de conducta ética para las personas evaluadoras
→ <i>Peer review</i>
→ Comités independientes de supervisión
→ Comunidades de prácticas
→ Iniciativas <i>qué funciona</i>
→ Vínculos entre la administración pública y la academia
→ Bancos de personas evaluadoras (a disposición del personal que demanda evaluaciones)

Incorporación de la evaluación en los procesos de toma de decisión

Es discutible si el uso de las evaluaciones es una dimensión de la institucionalización de la evaluación o un resultado de ésta. Casi todos los índices de institucionalización (Furubo et al., 2002; Meyer et al., 2020; OECD, 2020) recogen la medida en qué, tanto

el Gobierno como sobre todo el Parlamento, toman en consideración ³/₄ de forma regular y sistemática³/₄ los resultados de las evaluaciones en los procesos de toma de decisiones, porque es el mayor reflejo de la importancia que las instituciones otorgan a la evaluación. No es de extrañar entonces, que el grueso de los estudios de caso también enfatice esta cuestión.

Ahora bien, si nos ponemos en el lugar de quien tiene la responsabilidad de promover que se tengan en cuenta las recomendaciones de las evaluaciones en los procesos de toma de decisión, ese uso es sin duda un resultado esperado; por lo tanto, la pregunta es ¿cómo lograrlo? Pues bien, en aquellos países como Suiza y los Países Bajos, donde el Parlamento puede encargar evaluaciones, parece que es más habitual que sus resultados sean tenidos en cuenta en los procesos de toma de decisión. Por otro lado, obligar o incentivar la elaboración de Planes de respuesta a las evaluaciones — orientados a concretar qué recomendaciones van a implementarse, cómo, en qué tiempos y quién será la persona responsable— también puede contribuir.

De manera indirecta, publicar las evaluaciones, o incluso los Planes de respuesta (como hacen los Países Bajos), también puede incentivar el uso. Así como la realización de meta-evaluaciones o el análisis del uso de las evaluaciones realizadas, pues ambas prácticas pueden favorecer en un momento dado que se retomem los resultados y aprendizajes de evaluaciones impulsadas un tiempo atrás.

Discusión

PENDIENTE

Conclusión

PENDIENTE

Bibliografía

Alkin, M. C., & Daillak, R. H. (1979). A Study of Evaluation Utilization. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 1(4), 41-49. <https://doi.org/10.3102/01623737001004041>

Alkin, M. C., Daillak, R. H., & White, P. (1979). *Using evaluations: Does evaluation make a difference?* Sage. <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/using-evaluations-does-evaluation-make-difference>

Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19-32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>

Aromataris, E., Lockwood, C., Porritt, K., Pilla, B., & Jordan, Z. (2024). *JBI Manual for Evidence Synthesis*. JBI. <https://synthesismanual.jbi.global>

Baizerman, M., Compton, D. W., & Hueftle Stockdill, S. (2005). Evaluation capacity building. En S. Mathison (Ed.), *Encyclopedia of evaluation* (pp. 39-40). SAGE.

Bohni Nielsen, S., Lemire, S., & Skov, M. (2011). Measuring Evaluation Capacity—Results and Implications of a Danish Study. *American Journal of Evaluation - AM J EVAL*, 32, 324-344. <https://doi.org/10.1177/1098214010396075>

Bourgeois, I., & Cousins, J. B. (2013). Understanding Dimensions of Organizational Evaluation Capacity. *American Journal of Evaluation*, 34(3), 299-319. <https://doi.org/10.1177/1098214013477235>

Chelimsky, E. (2009). Integrating evaluation units into the political environment of government: The role of evaluation policy. *New Directions for Evaluation*, 2009(123), 51-66. <https://doi.org/10.1002/ev.305>

Compton, D. W., Baizerman, M., & Stockdill, S. H. (2002). The Art, Craft, and Science of Evaluation Capacity Building. *New Directions for Evaluation*, 93, 47-61.

Dahler-Larsen, P., & Boodhoo, A. (2019). Evaluation culture and good governance: Is there a link? *Evaluation*, 25(3), 277-293. <https://doi.org/10.1177/1356389018819110>

Furubo, J.-E., Rist, R., & Sandahl, R. (2002). *International Atlas of Evaluation*. Transaction Publishers.

Jacob, S. (2005). La volonté des acteurs et le poids des structures dans l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques. (France, Belgique, Suisse et Pays-Bas). *Revue française de science politique*, 55(5-6), 835-864. <https://doi.org/10.3917/rfsp.555.0835>

Jacob, S. (2023). The institutionalization of evaluation around the globe: Understanding the main drivers and effects over the past decades. En *Handbook of Public Policy Evaluation* (pp. 187-205). Edward Elgar Publishing. <http://www.elgaronline.com/edcollchap/book/9781800884892/book-part-9781800884892-21.xml>

Jacob, S., & Boisvert, Y. (2010). To Be or Not to Be a Profession: Pros, Cons and Challenges for Evaluation. *Evaluation*, 16, 349-369. <https://doi.org/10.1177/1356389010380001>

Jacob, S., Speer, S., & Furubo, J.-E. (2015). The institutionalization of evaluation matters: Updating the International Atlas of Evaluation 10 years later. *Evaluation*, 21, 6-31.

Kim, P. (2002). *Cultural Change in Government: Promoting a High-Performance Culture*. https://www.academia.edu/85704303/Cultural_Change_in_Government_Promoting_a_High_Performance_Culture

Labin, S., Duffy, J., Meyers, D., Wandersman, A., & Lesesne, C. (2012). A Research Synthesis of the Evaluation Capacity Building Literature. *American Journal of Evaluation*, 33, 307-338. <https://doi.org/10.1177/1098214011434608>

Leeuw, F. L., & Furubo, J.-E. (2008). Evaluation Systems: What Are They and Why Study Them? *Evaluation*, 14(2), 157-169. <https://doi.org/10.1177/1356389007087537>

Mayne, J. (1992). Institutionalization of program evaluation: A comparative perspective: Overview. En M.-L. Mayne, J. Bemelmans-Videc, Hudson, & R. Conner (Eds.), *Advancing public policy evaluation: Learning from international experiences* (pp. 3-5). Elsevier.

McDonald, B., Rogers, P., & Kefford, B. (2003). Teaching People to Fish? Building the Evaluation Capability of Public Sector Organizations. *Evaluation*, 9-29. <https://doi.org/10.1177/1356389003009001002>

Meyer, W., Stockmann, R., & Taube, L. (2020). The Institutionalisation of Evaluation Theoretical Background, Analytical Concept and Methods. En R. Stockmann, W. Meyer, & L. Szentmarjay (Eds.), *The Institutionalisation of Evaluation in Europe* (pp. 3-34). https://doi.org/10.1007/978-3-030-32284-7_1

Milstein, B., & Cotton, D. (2000). *Defining concepts for the presidential strand on building evaluation capacity*. Proceedings from American Evaluation Association Conference.

OECD. (2020). *Improving Governance with Policy Evaluation: Lessons From Country Experiences*. Organisation for Economic Co-operation and Development. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/improving-governance-with-policy-evaluation_89b1577d-en

Owen, J. M., & McDonald, D. E. (1999). Creating an Evaluation Culture in International Development Cooperation Agencies. *Journal of International Cooperation in Education*, 2(2), 41-53.

Patton, M. (1988a). How primary is your identity as an evaluator? *Evaluation Practice*, 9(2), 87-92.

Patton, M. (1988b). The evaluator's responsibility for utilization. *Evaluation Practice*, 9(2), 5-24.

Patton, M. Q., Grimes, P. S., Guthrie, K. M., Brennan, N. J., French, B. D., & Blyth, D. A. (1977). In Search of Impact: An Analysis of the Utilization of Federal Health Evaluation Research. En *Using social research in public policy making* (Weiss, C.H., pp. 141-164). Lexington Books. <https://eric.ed.gov/?id=ED135938>

Pattyn, V. (2015). Explaining Variance in Policy Evaluation Regularity. The Case of the Flemish Public Sector. *Public Management Review*, 17(10), 1475-1495.

Picciotto, R. (2015). *The 5th Wave: Social Impact Evaluation*. <https://www.rockefellerfoundation.org/report/5th-wave-social-impact-evaluation/>

Preskill, H., & Boyle, S. (2008). A Multidisciplinary Model of Evaluation Capacity Building. *American Journal of Evaluation*, 29. <https://doi.org/10.1177/1098214008324182>

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Segalovičienė, I. (2012). Evaluation Capacity Building in the Context of Results-Based Management. *Public Policy And Administration*, 11. <https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.11.3.2500>

Shadish, W. R., & Luellen, J. K. (2005). History of evaluation. En S. Mathison (Ed.), *Encyclopedia of evaluation* (pp. 183-186). Sage.

Stockdill, S., Baizerman, M., & Compton, D. W. (2002). Toward a definition of the ECB process: A conversation with the ECB literature. *New Directions for Evaluation*, 2002(93), 7-26. <https://doi.org/10.1002/ev.39>

Toulemonde, J. (1999). Incentives, Constraints and Culture-building as Instruments for the Development of Evaluation Demand. En R. Boyle & D. Lemaire (Eds.), *Building Effective Evaluation Capacity: Lessons from Practice*. Transaction Publishers.

Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., Moher, D., Peters, M. D. J., Horsley, T., Weeks, L., Hempel, S., Akl, E. A., Chang, C., McGowan, J., Stewart, L., Hartling, L., Aldcroft, A., Wilson, M. G., Garrity, C., ... Straus, S. E. (2018). PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation. *Annals of Internal Medicine*, 169(7), 467-473. <https://doi.org/10.7326/M18-0850>

Vedung, E. (2010). Four Waves of Evaluation Diffusion. *Evaluation*, 16, 263-277. <https://doi.org/10.1177/1356389010372452>

Weiss, C. (1979). The many meanings of research utilization. *Public Administration Review*, 426-431.

Weiss, C. H. (1988). If Program Decisions Hinged Only on Information: A Response to Patton. *Evaluation Practice*, 9(3), 15-28. <https://doi.org/10.1177/109821408800900302>

Weiss, C. H. (1993). Where politics and evaluation research meet. *Evaluation Practice*, 14(1), 93-106. [https://doi.org/10.1016/0886-1633\(93\)90046-R](https://doi.org/10.1016/0886-1633(93)90046-R)