

**Título : La evaluación y sistematización como herramienta de visibilización de las capacidades de los agentes públicos. Una experiencia de sinergia para la mejora continua**

**Autores:**

**María de los Ángeles Castillo Font (MSDN)**

**Mirtha Estela Costas (MSDN)**

**Silvia Menéndez (MSDN)**

**María Gabriela Molina (MSDN)**

**Myriam del Carmen Zelaya (MSDN)**

**Introducción**

El presente trabajo tiene como propósito compartir una experiencia realizada por la Dirección General de Recursos Humanos - Dirección de Desarrollo de Capacidades y Carrera Administrativa del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación desarrollada en los años 2019-2020, la cual articuló herramientas propias de las políticas de desarrollo de la carrera administrativa con las estrategias de desarrollo de capacidades de las y los agentes públicos y las necesidades de fomento de la cultura de la evaluación pública.

La pretensión sinérgica de la experiencia y su eje en la práctica evaluativa nos lleva a considerar relevante compartir los aprendizajes que como Estado se construyen, identificando y valorizando las capacidades existentes y aportando a su desarrollo en una dinámica en la cual la evaluación no es cotidiana.

Se reconoce que la sistematización de experiencias como ejercicio de aprendizaje a partir de las experiencias que busca “extraer conocimientos de situaciones particulares con el fin de generalizarse para fundamentar la intervención” (Jara, 1994 y 2013). No obstante, el alcance de este análisis se acota a ciertos aspectos descriptivos y algunos resultados que priorizan las reflexiones de los propios protagonistas, teniendo como eje de análisis el proceso sinérgico pretendido: *carrera administrativa-desarrollo de capacidades evaluativas-producción de prácticas evaluativas y de recuperación de la experiencia de los propios agentes*.

Las técnicas de relevamiento utilizadas para la indagación implicaron fuentes primarias y secundarias. Se realizó análisis de documentos: programas de las actividades de capacitación implementadas, proyectos realizados por los propios agentes, normativa vigente para el acceso a carrera administrativa y Plan Estratégico de Capacitación -PEC- del Ministerio de Desarrollo Social. En el marco de una jornada de intercambio se desarrollaron talleres evaluativos cuyos resultados generaron un producto síntesis colectivamente construido por los participantes. Además, se llevó a cabo una encuesta mediante un cuestionario autoadministrado de respuesta voluntaria para relevar opiniones respecto del proceso y el uso de los contenidos abordados en las capacitaciones.

El trabajo presenta inicialmente un breve marco conceptual desde el cual se comprende la sinergia analizada, entrelazando capacidades estatales y la evaluación de políticas públicas. Luego se presentan los aspectos centrales de la experiencia, sus componentes y características principales. En tercer término, se comparten resultados del análisis, tanto de la encuesta como de las reflexiones producidas colectivamente en talleres participativos de intercambio. Finalmente se realizan algunas reflexiones finales acerca de las lecciones aprendidas y los desafíos pendientes.

## **1. Marco conceptual**

Es innegable la revalorización del rol del Estado en el presente siglo. En un marco de desafíos cada vez más complejos, las administraciones públicas deben preguntarse por las habilidades y conocimientos necesarios para lograr mayores niveles de democratización, equidad y desarrollo (O'Donnell, 1997, Oszlak, 2007), superar las buropatologías (Iacoviello, Pulido, 2008), promover innovaciones, pero también articular acciones que generen sinergias y potencien los saberes y destrezas que diariamente permiten resolver las necesidades y demandas de la ciudadanía, hacia mayor calidad de servicio público y fortalecimiento institucional. Es por ello que resulta imprescindible el concepto de capacidades estatales y valorar estrategias para su fomento y desarrollo en los procesos de formulación, implementación y evaluación de políticas públicas, entendiendo que son imprescindibles para mejorar la efectividad de estas últimas.

Diversos autores han estudiado las capacidades públicas, destacando que el Estado no solo puede ser visto como un problema sino también como una solución (Evans, 1996; Bertroneu, 2015). En ese marco se ha destacado la relación fundamental entre capacidades estatales y evaluación pública (Bernazza, Somotto, Longo, 2015; Completa, 2017) como fortalecimiento de la democracia (Neirotti, 2015, Neirotti, Brissón, Matalini, 2019)

Desde el Estado se generan y transitan experiencias que propician oportunidad de aprender y visibilizar lo que las y los agentes (desde diferentes funciones y posiciones) aportan y necesitan en la dinámica de un proceso que no es cotidiano y que no siempre es sencillo ni fluye. Este aprendizaje debe ser comunicable y transferible, pero para ello debe poderse evaluar. La evaluación como función pública permite fortalecer no solo los procesos de *accountability*, toma de decisiones y mejora de los procesos de gestión, sino también de aprendizaje socialmente valioso orientado al incremento del valor público de las intervenciones (Hintze, 2008; Hernandez, 2015)

El desarrollo de las capacidades evaluativas en las instituciones públicas es un proceso complejo y progresivo que implica desarrollo, fortalecimiento e instalación como práctica cotidiana de las mismas para producir evaluaciones y usar sus productos para el aprendizaje, la gestión y la rendición de cuentas (OCDE, 2006). Esto requiere, además de sistemas de soporte, habilidades y una política que lo promueva, destrezas, conocimientos y habituabilidad de los agentes y funcionarios estatales con esa práctica social y función pública. Al respecto, Nerio Neirotti (2018) afirma:

Es crucial trabajar en pos del desarrollo de la inteligencia de las organizaciones: la generación de capacidades de pensamiento colectivo sobre la política pública que le concierne, el impulso del hábito reflexivo y la existencia de una cultura evaluativa (naturalización del ejercicio de evaluar. (p.10).

La implementación de políticas públicas implica desafíos permanentes de adecuación, ajustes y retroalimentación, vinculados con las particularidades de los territorios, las personas o grupos con quienes efectivamente se desarrollan y las condiciones particulares de cada momento de su ejecución. Sus herramientas e instrumentos de ejecución son readecuados y reformulados por agentes y destinatarios/as en las condiciones concretas de su aplicación, incidiendo en diversos momentos del ciclo de las políticas. Esa dinámica permite retroalimentar la gestión de las mismas si se evalúa, sistematiza y extrae contenido de aprendizaje, organizado, reflexionado y comunicable. Ello favorece los procesos de mejora permanente de la gestión pública, a la vez que recupera y fortalece fundamentalmente las capacidades de las y los propios agentes del Estado, e incluso de las y los destinatarios y las realidades locales. Pero para iniciar esos procesos de retroalimentación debemos preguntarnos sobre las prácticas de gestión en las que estamos inmersos/as o hemos desarrollado. Esas preguntas nos permiten diseñar procesos de indagación, para los cuales las herramientas de evaluación y de sistematización pueden cooperar (Molina, 2019).

Los procesos de investigación sistemática y análisis crítico sobre las prácticas de intervención y gestión pública en lo social permiten objetivar las experiencias, dar cuenta de

estrategias y recursos que fueron efectivos y eficaces, revisar los impactos o el valor público construido, pero también los procesos subjetivos y vivencias desde las voces mismas de los protagonistas. Es necesario desarrollarlos para retroalimentar los procesos y poder comunicar, divulgar y transmitir no solamente resultados, sino también experiencias, aciertos, desaciertos, innovaciones, de manera de facilitar y optimizar a otras áreas del estado.

## **2.La experiencia**

En el marco del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el Personal del Sistema Nacional de Empleo Público SINEP, homologado por el Decreto N° 2098/2008 y de las políticas de ingreso y promoción en la carrera administrativa desarrolladas por la Administración Pública Nacional, en el año 2014 el Ministerio de Desarrollo Social definió dar un impulso altamente significativo a los procesos de ingreso a la carrera administrativa a través de procedimientos de selección por concursos públicos (entre 2014 y 2015 se concursaron 1.003 puestos de trabajo, entre 2016 y 2019, 726 y la apertura 2020- 2021 implica 727 nuevos puestos<sup>1</sup>).

Esa decisión y el esfuerzo realizado implicó que ingresen a la carrera administrativa numerosos agentes que venían desarrollando actividades profesionales y no profesionales en el mismo Organismo o en otros de la Administración Pública Nacional. Ello significó un desafío exponencial referido a asumir las acciones y principios vinculados con la llamada gestión del capital humano (CLAD, 2003; BID, 2014), implicando procesos de gestión y procedimientos administrativos, tecnológicos e innovaciones de diverso tipo, además de líneas de acción específicas orientadas al desarrollo de las capacidades de esos agentes para su propio crecimiento, y que a su vez se orienten a la mejora de los servicios públicos de calidad orientados al ciudadano y el fortalecimiento institucional (BID, 2014, CLAD, 2016).

En relación a esas últimas líneas de acción específicas, la Dirección General de Recursos Humanos asumió el desafío debiendo fortalecer las áreas<sup>2</sup> dedicadas a la promoción y seguimiento de la carrera administrativa, por una parte, y al desarrollo de las capacidades de las y los agentes públicos, por otra, estableciendo coordinaciones particulares que desarrollan acciones cuyas planificaciones se coordinan y articulan necesariamente (las actividades de desarrollo de capacidades o capacitación implican la obtención de puntaje requerido para el crecimiento en la carrera administrativa, y a su vez, las necesidades que implica el tránsito por

---

<sup>1</sup> Información suministrada por autoridades de la Dirección General de Recursos Humano del Ministerio de Desarrollo Social, a cargo de la Dra.Marta Alicia Novoa y la Dirección de Desarrollo de Capacidades y Carrera Administrativa, bajo la responsabilidad de la Lic. María de los Ángeles Castillo Font.

<sup>2</sup> La Dirección General de Recursos Humanos tiene a cargo para estas tareas específicas una Dirección de Desarrollo de Capacidades y Carrera Administrativa, de la que a su vez dependen dos coordinaciones: Coordinación de Desarrollo de Capacidades y Coordinación de Desarrollo de Carrera Administrativa.

esa carrera requiere la realización y reconocimiento de actividades de capacitación específicas). Los Planes Estratégicos de Capacitación (PEC)<sup>3</sup> realizados por la Dirección de Desarrollo de Capacidades y Carrera Administrativa impulsados por la Coordinación de Desarrollo de Capacidades del Ministerio incluyen las prioridades definidas por las áreas sustantivas y de apoyo, pero también las vinculadas a las políticas de promoción de carrera del personal del Organismo.

En ese marco, es importante señalar una particularidad de la carrera administrativa: la normativa ofrece postularse a cambio de “tramo” en el escalafón de empleo público a las y los agentes que cumplen con cierto grado acumulado, tienen determinada cantidad de créditos de capacitación cumplidos y presentan un proyecto de mejora. El tramo es un adicional del Régimen Retributivo, creado en el Convenio SINEP, en el año 2008. Se reglamentó extraordinariamente en el año 2010. En septiembre del año 2012 se aprobó la reglamentación del tramo ordinario, normativa vigente. Ello implica una instancia de reconocimiento institucional traducida en un porcentaje de incremento en sus salarios.

Las capacitaciones que permiten acceder a créditos vinculados con la carrera administrativa, además de estar enmarcadas en el PEC, deben ser aprobadas singularmente por la jurisdicción y por INAP. Las que habilitan al cambio de “tramo” también deben ser aprobadas por las mismas instancias, con la particularidad de ser aceptadas para esos fines.

Históricamente el INAP concentró la oferta general de capacitaciones “aptas para tramo”, pero en 2019 el Ministerio de Desarrollo Social presentó un proyecto formativo particular para las y los profesionales con grado suficiente y condiciones pertinentes para postularse a tramo, asumiendo desafíos sustantivos vinculados con la intervención en lo social desde la evaluación y sistematización de experiencias de gestión pública.

Así, se generó una estrategia de fortalecimiento institucional a partir de la sinergia de procesos de desarrollo de capacidades de los agentes públicos, teniendo como eje su carrera administrativa y la mejora permanente de la gestión pública, utilizando la evaluación y sistematización de los programas, procesos de gestión o intervenciones en las que los mismos participaban.

Las actividades propuestas consistieron en cursos de capacitación y espacios de intercambio y producción orientados a profesionales y técnicos en condiciones de postularse a

---

<sup>3</sup> Consta de un documento construido a partir de la consulta a las distintas áreas sustantivas y de apoyo que conforman el Organismo. El mismo, a partir de las necesidades y requerimientos de capacitación, define las líneas de formación priorizadas, transversales y específicas, para ser desarrolladas en cuatro años, con el objetivo primordial de fortalecer la capacidad institucional y la calidad de los servicios que ofrece el Organismo en relación con su misión y funciones, a la vez que mejorar las condiciones de desarrollo de las propias personas implicadas como trabajadores y productores del Estado.

la promoción de tramo, aunque algunas actividades también fueron abiertas a otros profesionales que quisieran participar y no se encontraban en condición de postularse. Entre 2019-2020 más de 120 agentes participaron de actividades de capacitación, intercambio y producción que les permitieron repensar sus prácticas profesionales, hacerse preguntas evaluativas, aprender o revisar aspectos metodológicos, y considerar la función evaluación como constitutiva de la gestión orientada a la mejora institucional y de la calidad de vida de las poblaciones a las que dirigen sus acciones.

Los cursos que se desarrollaron en el año 2019 fueron 4: 1 en la sede del Ministerio para capacitación, con soporte de la plataforma web, destinado al personal de CABA y la Provincia de Buenos Aires; con carácter presencial y encuentros semanales. Otros 3 cursos se desarrollaron en otras provincias (en San Miguel de Tucumán, Rosario y Viedma) nucleando por una parte a agentes de NOA y NEA, por otra Patagonia y por otra Centro y Cuyo. La selección en Buenos Aires fue exclusiva para agentes en condición de aplicar a promoción de tramo, mientras que en el resto de las provincias se priorizaron agentes en la misma condición, pero se abrió a dos personas promedio por provincias aunque no se encontraran en la misma situación; la modalidad fue presencial e intensivo (en dos jornadas extensas) complementando actividades en plataforma virtual. En todos los casos se trató de actividades formativas sobre evaluación y sistematización de experiencias de intervención y gestión pública en lo social orientadas a la producción de proyectos que recuperen y analicen críticamente experiencias o evalúen procesos implementados o resultados de las acciones del organismo en las áreas de dependencia de las y los mismos agentes. En 2020, en el marco del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio se desarrolló una cursada totalmente virtual con personas de todo el territorio nacional.

La contribución esperada en relación con la Organización se orientaba a la retroalimentación y el conocimiento de las realidades de intervención e institucionales en que se implementan las políticas sociales, al incremento de la efectividad de las intervenciones sociales y la adecuación de los procedimientos institucionales a partir del aprendizaje de las propias experiencias, así como la promoción de la cultura del registro, clasificación, ordenamiento, evaluación y reflexión de la acción. Mientras que en relación con las prácticas laborales de las y los participantes, se propició estimular el análisis evaluativo y autoevaluativo, propiciando el rescate de las buenas prácticas, consolidar actitudes de compromiso institucional y mejora permanente a partir del reconocimiento y del auto-reconocimiento de capacidades de intervención en orden al cumplimiento de la misión y objetivos institucionales y desarrollar habilidades analíticas, escriturales y de producción de diseños de evaluación y sistematización de las prácticas de intervención pública en las que se inserten.

Los cursos se desarrollaron con una carga horaria de 88 hs, incluyendo encuentros presenciales, tareas en el puesto de trabajo y actividades en plataforma virtual. Los contenidos se centraron en aspectos conceptuales, metodológicos e instrumentales básicos de evaluación de programas sociales y sistematización de experiencias. Los procesos formativos y evaluativos de los cursos se centraron en la articulación y aplicación de los contenidos con los espacios laborales y la producción de un proyecto aceptable como mejora para el área de trabajo. También se desarrollaron espacios de intercambio que concluyeron concentrándose en dos jornadas, de carácter nacional, centradas en la exposición de las y los participantes de los cursos quienes presentaron sus proyectos de evaluación y sistematización de experiencias, contando también con representantes de diversas provincias del país y áreas del Ministerio, sumándose exposiciones de actores gremiales e institucionales, conferencias magistrales de prestigiosos académicos y talleres de debate y discusión sobre la función evaluación en el ámbito público y su importancia para creación de valor y la mejora permanente del servicio público, tanto como la revalorización de las capacidades estatales mediante estrategias que permitan aprender de las experiencias de acción con las comunidades territoriales, tanto de procedimientos de trabajo interno que mejoran la calidad de las prestaciones, y darlas a conocer.

### **3. Resultados**

La exposición de los resultados se organiza en relación con ejes priorizados por su relevancia con la sinergia esperada, con foco en la promoción del desarrollo de la cultura de la evaluación pública, además de la opinión de las y los participantes en distintas instancias del proceso

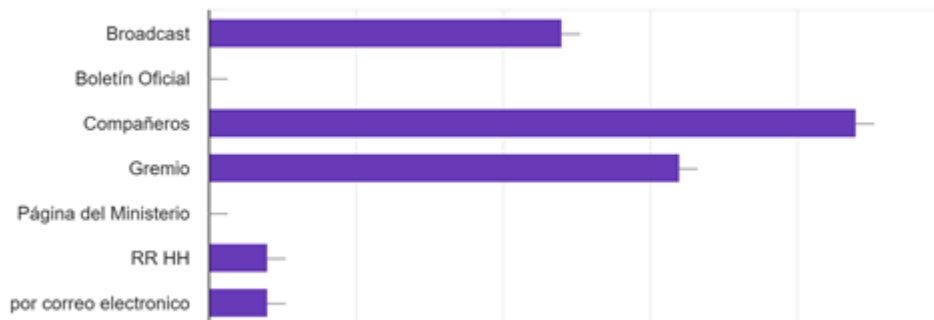
#### **3.1. Sobre el proceso de postulación a tramo**

Para contextualizar la experiencia resulta importante reconocer las motivaciones que impulsaron a los agentes a producir los proyectos de evaluación y sistematización como propuestas de mejora con los cuales se presentaron al proceso de promoción de tramo, así como también los medios de comunicación que son más favorables para la difusión de información y promoción de prácticas. Por ello la encuesta realizada como estrategia complementaria a los procesos colectivos de relevamiento de la información, fue voluntaria y se realizó solamente a las y los agentes postulantes a la promoción de tramo en el período analizado

De esas respuestas resulta que acerca de las motivaciones de los agentes a postularse para la promoción de tramo escalafonario, entendida esta como uno de los subsistemas clave

de promoción horizontal en la carrera administrativa del personal del sistema nacional de empleo público, el 73% respondió que su interés se centró en la carrera administrativa exclusivamente, es decir progresar de tramo general a intermedio o de este a avanzado. Un 23% por razones económicas, ya que avanzar en este sentido tiene un aumento en la remuneración. Dentro del formulario existían otras opciones que no fueron tenidas en cuenta centrándose la motivación solo en estas opciones.

Otra pregunta relevante -vinculada con la función comunicación de la evaluación- refiere a los modos a través de los cuales los empleados se enteran de aquellas cuestiones que pueden ser de su interés. En el marco de la encuesta sobre el proceso de acceso a tramo, se consultó acerca de los modos de acceso a la información acerca de las condiciones para postularse a ese ascenso, obteniendo como respuesta que el 52,4% lo hizo por medio de sus compañeros, el 38,1% a través de los gremios que hacen llegar la información a sus afiliados, el 28.6 % por Broadcast que es el medio masivo de comunicación oficial institucional. Llama la atención igualmente las categorías que no obtuvieron respuestas como la página del ministerio y el boletín oficial. Este resultado nos permite inferir que la comunicación en el ámbito del Organismo se basa más en el vínculo de confianza (compañeros- gremio) que en los sistemas formales. Por analogía, es posible identificar en ese mismo canal de comunicación el potencial de desarrollo de prácticas nuevas, como la evaluación permanente.



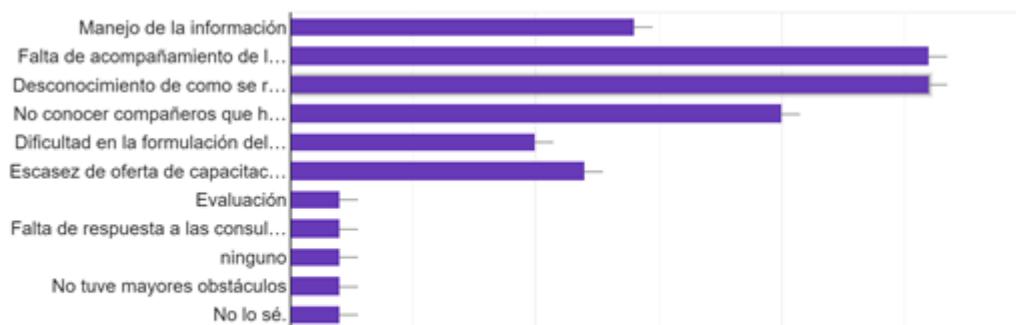
La casi totalidad de los respondientes reconocen que la información recibida fue útil, al igual que el acompañamiento recibido por el área de Recursos Humanos (86% considera importante su presencia en ese proceso)

El proceso de aplicación a tramo es evaluado como complejo por la mayoría de los agentes, el 50% pone el acento de la complejidad en los pasos que se debían cumplir dentro



de la plataforma GDO (se debe tener en cuenta que hasta el momento de las postulaciones el sistema no era conocido por todos). Otra complejidad destacada fue la elaboración del proyecto (41 %) que deben presentar como condición para aprobar el curso “apto tramo”, lo que da cuenta de la falta de ejercicio en la elaboración de proyectos de evaluación/sistematización.

Los obstáculos que aparecen como más importantes son: el desconocimiento previo acerca del procedimiento, la falta de acompañamiento de los directivos de las áreas en las que se desempeñan y no conocer compañeros que hayan realizado el proceso. Estos agentes fueron pioneros o los primeros en realizar estos procesos, por lo que no pudieron contar con el acompañamiento de directivos y pares. Con lo que podemos inferir que el desconocimiento por falta de experiencia personal y de apoyo del área de trabajo se presenta como un obstáculo que podría ser tenido en cuenta también para el desarrollo de otras prácticas como las evaluativas y de sistematización de experiencias. Sin réplica horizontal de dichas prácticas podría suceder lo mismo que las y los agentes identificaron como dificultades para incorporarse a procesos que además interesaban directamente a cada una/o.



Entre los facilitadores de proceso manifiestan: la disposición de los trabajadores del área de Recursos Humanos y el curso “apto tramo” ofrecido por dicha Dirección General. Nuevamente se pone de manifiesto que lo que sostuvo el proceso fue el vínculo de cercanía de pares o docentes que facilitaron el proceso. Si hacemos un ejercicio de analogía para el fortalecimiento de prácticas no habituales como las evaluativas, podríamos sostener que es importante considerar esos vínculos y procesos facilitadores para que efectivamente se puedan producir cambios en la cultura organizacional en relación con la evaluación y sistematización de experiencias de gestión social.

### **3.2. Sobre los cursos para fomentar prácticas de evaluación y sistematización**

Las y los agentes que participaron en las capacitaciones “aptas para tramo” brindadas por el Organismo con el objetivo fundamental de propiciar prácticas evaluativas y recuperación sistematizada de las intervenciones sociales o procesos de gestión del propio Ministerio fueron consultados acerca del significado que le dio al proceso de capacitación. La mayoría (55%) de las y los respondientes consideró que los cursos fueron pertinentes a los fines de poder alcanzar la meta propuesta, mientras que el 41% considera que les permitió actualizar su formación profesional y el porcentaje restante contestó que le fue útil para su intervención profesional.

Consultados sobre destrezas y habilidades adquiridas en el proceso en general de postulación a tramo intermedio, la mayoría (77%) valora el curso del cual participó como una instancia para repensar y reflexionar sus prácticas profesionales y en menor medida (23%) refieren que las actividades de capacitación sobre evaluación y sistematización posibilitó incorporar de nuevas conceptos y metodología.

En relación con la incorporación en el trabajo cotidiano de los agentes que participaron de las capacitaciones sobre sistematización y evaluación de políticas sociales, intervenciones y procesos de gestión, el 86 % afirmó que pudo introducir parcialmente herramientas y metodologías propuestas. Aquellos que se propusieron compartir su proyecto de sistematización de experiencia o evaluación como propuesta de mejora en los ámbitos de trabajo tuvieron respuestas disímiles: pocos recibieron apoyo para su implementación, otros recibieron expresión de interés pero sin apoyo institucional, varios no pudieron contar con espacio de presentación ante las autoridades pero pudieron compartir con sus pares los productos, mientras que algunos expresaron no haber tenido lugar para exponer sus propuestas más que en el comité evaluador.

Se observa que la propuesta de capacitación fue un facilitador del proceso generador de propuestas de mejora para sus ámbitos de desempeño profesional, aunque su elaboración(de los proyectos) resultó compleja.

### **3.3. Sobre las propuestas de evaluación y sistematización elaborados e intercambiados por las y los participantes**

Las propuestas se concentraron, fundamentalmente en los siguientes temas:

- el análisis evaluativo de experiencias de gestión de economía social, generando proyecto de análisis de resultados, pero también de instrumentos, dispositivos y procesos de gestión de fondos.
- experiencias de gestión de prestaciones para el acceso a efectivización de derechos, como Ayudas urgentes, Primera infancia, Asignación Universal por Hijo para población en condiciones particulares, generando proyectos para la evaluación de los procesos y procedimientos administrativos, tanto como el análisis valorativo desde la perspectiva de los actores y de la accesibilidad a las prestaciones.
- seguimiento y la sistematización de experiencias llevadas a cabo por agentes en el marco del programa Hacemos Futuro en distintas provincias del país, con variadas particularidades de la población y ejes de sistematización, destacándose, entre otros, los vinculados a los procesos subjetivos, a las capacidades organizativas, a las estrategias metodológicas de capacitación, a los procesos multiactorales para la implementación del programa en diversos territorios.
- mejora de los espacios de trabajo, de construcción social-comunitaria y de gestión prestacional, a través de metodología de sistematización de experiencias se desarrollaron propuestas de recuperación reflexiva para el aprendizaje institucional de los procesos intersubjetivos implicados en una reforma de edificio realizada con participación de cooperativas de trabajadores, agentes públicos, gremios, sector privado y las capacidades públicas desplegadas en ese proceso; también se produjeron saberes derivados de prácticas de intervención comunitaria en barrios populares, en los cuales también la centralidad multiactoral generó aprendizajes sustantivos.
- aspectos de calidad de vida con los cuales se vinculan las intervenciones de los diversos equipos del Ministerio que implementan programas sociales; en estos casos las propuestas evaluativas se centraron en la identificación de múltiples dimensiones del análisis de dicha calidad de vida, superando la formulación de indicadores de meros resultados o productos prestacionales
- aspectos de gestión pública que inciden en la efectivización de las políticas, aunque sean de carácter interno y lo desarrollen áreas de apoyo, proponiéndose, tanto proyectos la evaluación de procedimientos jurídicos, instrumentos de registro y transferencia de información, como propuestas para la sistematización de actividades de coordinación y articulación interna.

### 3.4. Aspectos destacados colectivamente

Como síntesis de los aspectos destacados del proceso de retroalimentación de las propuestas de evaluación y sistematización, se sintetizó como producto colectivo:

- “Lo territorial: necesidad de pensar las políticas públicas atendiendo a las particularidades de cada territorio e intereses de los sujetos de derecho. El trabajo debe ser transversal, coordinado no puede llegar al territorio como enlatado, algo cerrado que no se adecue a las condiciones de cada ámbito e integrar a los titulares en alguna instancia que permita acercarnos a sus motivaciones y deseos (pensando en capacitaciones)”
- “Lo técnico: hacer hábito en los equipos de trabajo de las instancias de evaluación y sistematización que potencien lo trabajado y los conocimientos adquiridos como materia prima para nuevas políticas públicas”.
- “Pensar la política y sus dispositivos, rescatando que en las intervenciones se superaron las adjetivaciones, situándonos en un lugar propositivo para evaluar y conceptualizar nuestras intervenciones”
- Categorías más frecuentemente referenciadas:
  - Los derechos
  - La asistencia
  - La accesibilidad
  - La capacitación /generación de subjetividades /espacios construcciones colectivas
  - La institucionalidad
  - La corresponsabilidad, y sus tensiones en cada intervención.
  - La construcción colectiva de conocimiento.
  - Los Movimientos Sociales, sus diversas formas organizativas y los procesos de subjetivación.
  - La democratización, tanto para sistematizar como para evaluar.
  - La territorialidad
  - El incremento del capital social
  - Las miradas: descentralizada, federal y de escalas
  - La necesidad de contextualizar siempre
- Otras nociones trabajadas y ponderadas por los/as agentes:
  - Tener en cuenta la relación entre circuito administrativo de los expedientes y cumplimiento de objeto social.

Considerar las consecuencias económicas y desajustes en los cumplimientos de las metas en relación con: "Tiempo de espera hasta el financiamiento" y sus consecuencias para la gestión e implementación de los proyectos.

Considerar las "Condiciones territoriales, climáticas y socio-económicas, para la ejecución de los proyectos una vez financiados" para reforzar la evaluación, el diagnóstico local y la previsión de factores que afecten el cumplimiento de las metas, de forma tal que sean contemplados en la redacción de los acuerdos

"Elaborar registros de información"

"Construcción de estrategias para la prevención de conflictos"

Necesidad de construir relaciones de cooperación horizontal y sinergia

Tipos de articulación/ organizaciones o individuos y la necesidad de analizar su incidencia en el proceso de gestión

Mesas de gestión como ámbito interactoral, de articulación, discusión y coordinación de acciones, herramienta para la construcción y evaluación de políticas sociales desde abajo hacia arriba. Democratización.

La importancia de visualizar los resultados no esperados o no planificados

La necesidad del acceso a la información y la recurrente problemática de los escollos para difundir y comunicar cuestiones vinculadas a los programas del MDS, sobre todo a los/as mismos/as titulares o potenciales por razones económicas, geográficas, políticas o institucionales.

Recuperar el concepto de Integralidad y de articulación.

Revalorizar y fortalecer los equipos territoriales, propiciar el intercambio vertical y horizontal, y promover la articulación institucional e interinstitucional.

La construcción de una línea de base, para poder analizar y reflexionar acerca de las intervenciones, propias y colectivas, y especialmente

Observación de los resultados no esperados de las intervenciones, ya sea para potenciar la direccionalidad de las intervenciones "exitosas", o bien para revisarlas

“La importancia de la evaluación. En principio porque su aplicación ha sido fluctuante, intermitente y muy pocas veces priorizada en el ámbito donde nos desempeñamos, desatendiendo al valor ético, técnico y político que representa para funcionarios, agentes y destinatarios, es decir a la ciudadanía en su conjunto. Y para mejorar nuestras prácticas”

El concepto de sistematización de experiencias como mejora de la gestión futura, “Interesante, incrementa y da a conocer soluciones a problemas no previstos”.

La necesidad de conceptualizar apropiadamente los espacios de gestión interna para optimizar su eficiencia.

“La reflexión sobre las prácticas en línea con la búsqueda de la generación de valor público en todas nuestras acciones, y de mejoras de la calidad de vida de la población con la que trabajamos.”

“La búsqueda de democratizar las prácticas – tanto en nuestros espacios de tarea cotidianos como, y fundamentalmente, por y para la población con la que trabajamos, requiere reflexionar acerca de ellas, tarea que podría ser incorporada por los procesos de sistematización y evaluación.”

“Observar lo nuevo, lo inesperado, como un plus que aportan las experiencias singulares. En el encuentro con otros, sucede entre los agentes, sucede en nuestro trabajo con los sujetos de derecho, sucedió en el encuentro y es importante visualizarlo”.

### **3.5. La relevancia de construcciones colectivas de conocimiento**

Las actividades de retroalimentación desarrolladas por las y los participantes dan cuenta del profundo compromiso y capacidad reflexivo-propositiva. En general, se ha destacado la construcción colectiva del conocimiento como superación de la mera vivencia individual, tanto en la generación de aprendizajes desde las propias prácticas con los actores involucrados en las intervenciones (titulares de derecho, agentes públicos, actores territoriales, funcionarios...), como perspectiva democrática y democratizante de la evaluación y la sistematización.

También se ha enfatizado la comprensión de los espacios de intercambio (jornadas) como un ejemplo que destaque las metodologías de encuentro para la generación de dichos conocimientos y su transformación en procesos de transformación social, como posibilidades de combinar diversos tipos de saberes e informaciones: prácticos, teóricos, de diversas disciplinas y territorios, construyendo o fortaleciendo las redes de relaciones en las que se

sustenta el accionar cotidiano. Se reconoció, en ese sentido, el valor de “superar” aprendizajes repetitivos a través de la problematización de aspectos epistemológicos, metodológicos y epistemofílicos:

*“La combinación de aportes y la interacción entre los/as trabajadores/as me pareció muy interesante. que el conocimiento circule y considero que eso es muy fructífero para intercambiar información así como para nutrirnos de las experiencias llevadas a cabo por otros (...) Uno de los momentos especiales para mi fueron los talleres que realizamos divididos en comisiones. Allí la escucha activa entre compañeros/as de otras provincias fue muy importante para realizar una reflexión grupal sobre los tres días que compartimos. Además, pudimos establecer criterios en común para proyectar nuestra labor” (B.O.)*

*“Me resultó interesante y enriquecedor todo el aporte que surgió y me ha permitido reflexionar al respecto. Fue muy dinámico e interactivo el último tramo de la actividad, cuando hicimos el plenario. Destacó la participación colectiva” (E.L.B.)*

*“De la combinación de aportes me pareció enriquecedoras las exposiciones académicas sobre los conceptos ejes que dieron marco teórico a los diseños presentados en las diferentes mesas. Estos conocimientos académicos resultaron un aporte necesario para el inicio de un proceso de construir integral sobre la mirada de los problemas y su consecuente búsqueda de solución”. (F.C.)*

*“La producción de conocimientos a partir de la práctica laboral cotidiana, y la importancia de fortalecer las capacidades individuales y colectivas de evaluación y sistematización para una comprensión más profunda y fundamentada de la realidad en la que actuamos y una re construcción crítica de los que hacemos para su mejoramiento/transformación, en términos de: atención de las necesidades y demandas sociales, potenciación de las capacidades de los actores territoriales, y reconocimiento y ampliación de derechos para el ejercicio de una ciudadanía más plena de los sujetos de las políticas sociales”. (J.F.)*

*“Me parece importante destacar que estas (y otras) instancias de capacitación permiten poner la mirada sobre las prácticas, las problemáticas y las perspectivas (...), destacar los momentos de los trabajos grupales durante las capacitaciones, en donde un grupo pone la mirada sobre una situación o problemática en particular. Esta modalidad de trabajo colectivo posibilita miradas cualitativamente superiores sobre formas de ver y resolver situaciones que en soledad parecen difícil de abordar. A su vez, me parece fundamental recuperar espacios de encuentro entre trabajadores de distintos programas y territorios lo que permite fortalecer las redes de relaciones de donde sustentan las*

*prácticas de coordinación y articulación; y a su vez construir miradas más completas sobre el proceso de las políticas públicas". (J B.S.)*

*"La posibilidad de repensar la práctica profesional, dándole valor al trabajo colectivo, a la reformulación y reimplementación de los programas sociales, a la reconstrucción del entramado social (...). Es importante tener en cuenta cada uno de los eslabones que hacen a la reconstrucción social, reconociéndose y haciéndolos participes a cada una de sus partes, siendo imprescindible tener una mirada integral de los sujetos viéndolos como sujetos de derecho y con potencialidades." (A.R.)*

*"(...) me posibilitaron repensar mi quehacer profesional e inyectar y refrescar conceptos teóricos, pero sobre todo nuevas ganas y motivaciones del hacer cotidiano y científico. (...) La integralidad propuesta amasando lo teórico con la praxis, con lo territorial es "el deber ser" pero también es la complejidad, y me parece que está relacionado a las matrices de aprendizaje en las que no hemos formado y no deja, por lo tanto de ser político-ideológico. Lograrlo implica superar obstáculos epistemológicos y epistemofílicos. Es repensar conocer ¿para qué? ¿Para quién?" (M.C.)*

### **3.6. La necesidad de integración y retroalimentación permanente entre: academia–gestión–actores sociales**

Uno de los aspectos más destacados por las y los participantes en las instancias de retroalimentación ha sido la necesidad de integración y retroalimentación permanente para la mejora de políticas públicas, entre: teorías – metodologías - experiencias de intervención en lo social – reflexión – gestión.

En la combinación de esos elementos, las/los participantes han encontrado posibilidades de revisión de las propias acciones, pero también de revalorización de las mismas, no sólo como abordaje de problemáticas sociales de los sectores más vulnerables, sino también como fuente de producción de praxis innovadoras, valiosas y transformadoras de la realidad social y del Estado mismo como ámbito de producción las políticas que lo permitan.

En esa dialéctica, se enfatiza la importancia de intercambiar, la posibilidad de reconocer y explicitar los marcos teóricos utilizados por cada uno/a y por los otros/as para revisar y nutrir o completar los propios; pero también las técnicas y dispositivos de intervención, que se han probado o pueden implementarse, y los resultados y efectos que han tenido en escenarios particulares, permitiéndonos repensar los propios y las nuevas posibilidad que se pueden construir a partir de ellos, desde realidades concretas e interacción, pero superando el mero



activismo y la distancia entre “lo que se piensa y dice la teoría”, “lo que puede crearse e imaginarse como posibilidades de transformación social” y “lo que se hace con el mero fundamento de la rutina o la repetición”

En el marco de la implementación de políticas públicas ello refuerza superación de perspectivas teoricistas o tecnocráticas, asumiendo la responsabilidad política, las posibilidades de elaborar y reconocer opciones y el sentido de la acción y el desarrollo social

*“La combinación de aportes durante las jornadas compartidas nos permitió actualizar, revisar, poner en valor los contenidos de evaluación y sistematización de prácticas de intervención que venimos realizando en nuestra labor profesional”. (M.C.E)*

*“Me gustó en particular cuando se dialogó sobre los desafíos que presenta articular posibilidades de modificaciones técnicas, sumadas al ingenio y la creatividad en la figura expresadas como la del “poeta”. Además de repensar y discutir el ordenamiento que se genera desde las estructuras del Estado y sus agentes sobre la población con la que se trabaja, muchas a veces alejando de acuerdo a múltiples interpretaciones de la noción de derechos.” (C.R.B.)*

*“La posibilidad de encontrarnos, escucharnos, compartir y disentir también, sobre valoraciones de la política pública, la considero como una instancia a ponderar, ya que me ha dado la oportunidad del ejercicio de la reflexión y problematización acerca del sentido de nuestras prácticas en la búsqueda de construir estrategias de intervención correctas que permitan tomar decisiones responsables.” (F.C.)*

*“Durante estas Jornadas estuvimos hablando de “encuentros” múltiples: destaco el esfuerzo de los profesores que acercaron discusiones y conceptos que en este particular (y nuevamente crítico) momento atraviesan a la Academia. Y particularmente la reflexión sobre las prácticas exhibida en la exposición plenaria de las producciones del Taller, que tal como dijo el profesor Neirotti “nos brinda herramientas para optar”. (F.J.)*

*“En esta oportunidad y en los encuentros anteriores donde se profundizó dos Herramientas primordiales para la Intervención Social como lo es la Sistematización y la Evaluación, me resultó muy satisfactoria esta combinación entre el ámbito académico y la gestión pública, dado que la Exposición del Dr. Daniel Hernández, en la Jornada de retroalimentación pudo demostrar que la Teoría y la Práctica se retroalimenta y construyen un saber Estratégico. Y que a veces no es como se pensó académicamente una Política Social determinada en su implementación. Una cosa es la decisión tomada en la cristalización de una Programa y otra cosa son los entramados territoriales, la*

*propia lógica del lugar, a quienes van dirigidas, hacen que muchos de estos ingredientes se puedan o deban modificarse o el “rio tome otro recorrido”. Si no existe la Teoría, mayor será la dificultad en la gestión o en entender la estrategia Territorial. Se puede “Incidir en Política a partir de aprendizajes obtenidos en Situaciones reales”. (M.C.)*

*“Es repensar conocer ¿para qué? ¿Para quién? Y en esta línea de pensamiento lo de la academia y gestión pública como contradicciones a trabajar, a resolver. En un país con el nivel de pobreza y vulnerabilidad debemos permitirnos superar estas dicotomías, generar saberes que sean insumo para las políticas públicas y viceversa. Debemos optar por metodologías de carácter participativo. Los trabajos pusieron sobre la mesa que cuando podemos brindar espacios que posibiliten la integración, el sentido de pertenencia los logros son más significativos (pienso en el trabajo presentado por la arquitecta)” (M.C.)*

*“Considero relevante la articulación que se realizó entre sectores del ámbito académico con los diversos profesionales que trabajan en el Ministerio, a los efectos de mejorar la calidad institucional para que se favorezca la efectividad de las prestaciones y su calidad hacia los/as destinatarios/as de las políticas públicas. La combinación de aportes me resultó muy interesante, con el fin de poder intercambiar los saberes de cada uno e enriquecerse mutuamente.” (C.P.)*

*“Todos los momentos fueron enriquecedoras, el poder conocer las áreas, los programas, las herramientas, los enfoques, procesos, metodología y desafíos desarrollados me resulta reflexivos, hasta filosófico sobre las políticas sociales”. (M.L.V.)*

*“Es importante “profundizar en el análisis de los Movimientos Sociales, sus diversas formas organizativas y los procesos de subjetivación”. (G.Ch.)*

Se ha podido analizar cómo las políticas públicas son procesos de construcción multiactoral y de disputa de sentidos, generando esto mayor responsabilidad en reflexionar el porqué de cada acción y decisión, y su calidad asociada a lo que produce socialmente, y en esa dinámica proceso y resultado son ambos igualmente determinantes. De ahí la necesidad de actualizar los marcos teóricos, desarrollar destrezas y habilidades técnicas, innovar en conocimientos en base a las demandas y requerimientos de cada contexto. Pero el objetivo no debiera ser solamente la satisfacción de poseer más conocimiento y manejo técnico, sino mejorar la calidad de las políticas públicas, los horizontes que las mismas formulan y el lugar que cada ciudadano/a y que cada actor social tiene en ella.

*“En base a mi experiencia, me parece fundamental la combinación de saber académico y de aquél producido en la gestión pública, entendiendo que en este último participamos tanto los funcionarios, los técnicos de apoyo y de áreas sustantivas, como los sujetos de derecho. En este sentido, adhiero al modelo conceptual aportado por Daniel Hernandez en el marco de las jornadas, que intenta superar la mirada clásica de producción de la política, que crea “distintos personajes”: decisores y burócratas. En lo personal, entiendo la política pública como un proceso, en el que participa una diversidad de actores con distintas miradas, recursos, etc. Enfatizo en la participación de los sujetos de derecho pues, parafraseando a Claudia Danani, considerarlos meros “beneficiarios” los coloca en una posición de pasividad que redobla su subordinación. Este enfoque también nos orienta en el desafío, que consiste en encontrar el modo de sumar a los sujetos de las políticas en estas discusiones.” (C.M.)*

*“Conceptos que me parecieron relevantes fueron los planteados por el Licenciado Daniel Hernández: “lo más interesante de los planes es lo que pasa en la acción”; “Las políticas están hechas no solo de decisiones si no de lo que nadie decidió” Lo antes mencionado, se presentó como una ponencia innovadora y como un dejavu -quizás- pensando que en las organizaciones, en los barrios son en donde realmente se toman decisiones se distribuye este poder y de una manera u otra es una lucha constante por ir construyendo nuevas formas de vida , me introduce en repensar la política como la metáfora de río, en constante movimiento, y distribuir las decisiones donde pasan las cosas, en donde muchas veces se dibujan (plasman-esciben) en los proyectos en diseño o ejecutados los que el marco normativo dice que debe ser pero en la realidad se abordan un sinfín de realidades que no se nombran pero si se viven. Para culminar, considero que sería un desafío construir políticas como lo plantea la última dimensión planteada por el profesor, “Las políticas como construcción de coaliciones” debemos completarnos con otros, debemos integrarnos a otro, buscando un sentido más amplio y un objetivo en conjunto, y estoy convencida que este encuentro es el comienzo de esta construcción” (Y.M.)*

*“Las jornadas me resultaron muy interesantes, la confluencia de nuestro trabajo en territorio, con el aporte del ámbito académico y la gestión, nos permite un plus muy importante que es poder reflexionar sobre nuestras tareas, nuestros quehaceres, lo cual nos permite revalorizar nuestro trabajo. Poder contar en la práctica con espacios de sistematización y evaluación nos permite pensar ¿Qué estamos haciendo? ¿Cómo lo estamos haciendo? ¿Qué podemos cambiar, mejorar? poder darle un plus a nuestro trabajo, generar aprendizaje significativo, cuestionar nuestras prácticas y darle un nuevo*

*valor a nuestra tarea que sin dudas es mejorar la calidad de vida de los sujetos de derechos, población objetivo de nuestro Ministerio” (C.L.*

*“Es muy importante y enriquecedor el hecho de compartir experiencias de la práctica laboral con otros compañeros pero para que el intercambio resulte más fructífero aún, es necesario que dicha reflexión sobre la propia práctica tenga un sustento teórico. En este sentido la combinación de aportes me parece un aporte muy útil ya que la visita de distintos especialistas sobre la temática nos posibilita no sólo mantenernos actualizados sino también comprender mejor el encuadre desde el cual estamos tomando las decisiones. Respecto de los distintos momentos de las Jornadas no puedo destacar uno en especial, considero que la organización y el cronograma de actividades fue muy equilibrado. Cada bloque se destacó por la propuesta en sí. Valoro la participación de nuestros compañeros de las provincias, es muy bueno compartir sus experiencias para poder conocer con qué deben enfrentarse cada día”. (M.T.S.)*

### **3.7. Trabajadores del Estado comprometidas y comprometidos con el acceso y efectividad de los derechos.**

La capacitación y retroalimentación que se da en los espacios de encuentro, intercambios de experiencias, reflexión teórica y producción colectiva de ideas para la mejora de la gestión de las políticas sociales, es comprendida como instancia de fortalecimiento, desde las/os trabajadoras/es del Estado, con los sectores más vulnerables que orientan su compromiso con la tarea cotidiana y favorecer el acceso y efectividad de los derechos de las/os titulares se ubica en el centro de sus preocupaciones e interrogantes

*“Orgullo de formar parte de un colectivo de trabajadores estatales comprometidos con la tarea y por el otro la contribución hacia el acceso a derechos de sectores vulnerables. Destaco las propuestas que resaltan y ponen en valor los aprendizajes, junto a los destinatarios de las políticas públicas, fundamentales para la construcción de ciudadanía”. (C.C.)*

*“No quedarse en la instancia diagnóstica visto que muchos trabajadores del Ministerio tenemos la experiencia y el conocimiento técnico para avanzar en el diseño de mejoras”. (M.F.Ch.)*

*“Creo que cada uno de los que participamos en el curso tenemos mucho para poder dar y explicar que sería genial que nos tengan en cuenta a la hora de realizar los distintos proyectos” (A.A.)*

*“Me pareció muy importante la combinación de aportes y la actividad en general ya que nos permitió indagar sobre el trabajo cotidiano y poder reflexionar sobre nuestra práctica. El momento que más destacó fue el de poder participar de las mesas para el análisis evaluativo de experiencias de gestión, creo que el mismo fue muy enriquecedor y nos permitió reflexionar, aprender y conocer sobre el trabajo de muchos compañeros/as. El poder encontrarse con otros pares y ver que compartimos preocupaciones y desafíos que contribuyen a repensar nuestra tarea fue muy enriquecedor. (J.H.)*

*“Podría señalar como relevante la idea de construcción colectiva de conocimiento. La reflexión crítica acerca de nuestras intervenciones, de sus procesos y resultados, permite mejorar nuestras prácticas y la política social en la que nos insertamos, asumiendo que ese conocimiento es y debe ser colectivo y se construye en la acción y también en la reflexión de esa acción. Nuestras prácticas cotidianas como agentes públicos son por sobre otras cosas acciones, que pueden ser más o menos diseñadas con anterioridad. Poder hacer esto consciente y potenciarlo para la propia intervención y para la política en la que estamos trabajando, requiere de procesos de retroalimentación entre acción y reflexión, en el cual las prácticas de sistematización y evaluación son claves y necesarias. En este sentido recupero también como relevante el concepto de democratización, tanto para sistematizar como para evaluar”. (L.O.)*

La evaluación y sistematización de experiencias territoriales y de procedimientos de gestión aportan a fortalecer la gestión pública y mejorar la calidad de vida de las/os destinataria/os de las políticas sociales, desde un concepto de construcción de un Estado democrático, con participación ciudadana, que propicie y genere igualdad de oportunidades, favorezca una mejor calidad de vida y al mayor acceso a derechos. Para ello el abordaje comunitario se ha considerado una condición indispensable que requiere la construcción multiactoral y respetuosa de las particularidades de las poblaciones.

*“Para darle continuidad a nuestra tarea resulta importante tener en cuenta la voz de los/as propios trabajadores/as y fortalecer los espacios de capacitación. Una propuesta que va en esta línea sería desarrollar un proceso de sistematización continuo, federal e institucional, puesto que nos permitiría generar aprendizajes de los diferentes conocimientos situados a lo largo y ancho del país (...) Entendiendo la necesidad de reflexionar, revisar, corregir, reconfigurar y/o redimensionar saberes situados, de una manera sistemática para alcanzar una mirada global y ordenadora que transforme y mejore intervenciones. En este sentido destaco el abordaje y profundización de los*

*conceptos de: evaluación, sistematización y aprendizaje como proceso de conocimiento científico, producido democráticamente y posible de ser aplicado a la toma de decisiones. (F.C.)*

*“En nuestra tarea cotidiana generamos de forma sistemática datos e información para la gestión. Con el instrumental teórico y metodológico que ofrecen la evaluación y sistematización, estas “planillas de Excel” pueden complejizarse para la producción de un conocimiento distribuido, relevante y útil que retroalimenta el aprendizaje organizacional y colabore con el posicionamiento político y técnico de los trabajadores/as Ministerio como actores claves en la creación de valor público y con capacidad de incidencia en la toma de decisiones. En este sentido, la intervención de Nerio Neirotti nos invita a reflexionar sobre las tensiones inherentes a estos procesos polifónicos, en los cuales se ponen en juego intereses, capitales y valores de múltiples actores, configurando una “construcción de conocimiento producido democráticamente” para generar “conocimiento para democratizar la sociedad.” (J.F.)*

*“Repensar el lugar que ocupa la evaluación en el diseño de las políticas públicas. Así como también no quedarse en la instancia diagnóstica visto que muchos trabajadores del Ministerio tenemos la experiencia y el conocimiento técnico para avanzar en el diseño de mejoras”. (M.F.Ch.)*

*“De los conceptos trabajados me parece relevante la reflexividad para pensar instancias nuevas, que transversalizan la evaluación y la sistematización en las acciones de gobierno, que se inscriban definitivamente en la organización del Estado. Que se abandone la idea de la evaluación como algo punitivo, realizable exclusivamente por algún equipo externo o ad hoc que se genera para ello, que mayoritariamente provoca rechazo y/o resistencia, sino como procesos internos que ya generen posibilidades de cambio en el mismo momento que se realizan”. (C.R.B.)*

*“Considero que el concepto de EVALUACIÓN es convocante y aglutinador de las distintas áreas del Ministerio por lo que puede ser un tema que abre la reflexión al trabajo colectivo con las particularidades de cada espacio. Por otro lado, creo que brinda una perspectiva estratégica (...) En este sentido me parece necesario establecer líneas base, para evaluar resultados e ir avanzando cualitativamente en la gestión de las políticas sociales”. (E.O.)*

*“Generar estrategias de mejora de las propias prácticas, para recuperar, registrar, analizar y evaluar las propias acciones y procesos en los cuales se desarrollan”. (A.R.)*

*“Entiendo que la idea propia de EVALUACIÓN es fundamental, no en términos de contenido sino como actitud a incorporarse como paso indispensable en toda práctica.*

*Quienes coincidimos en este espacio de intercambio, somos profesionales de larga trayectoria en el ministerio, y la condición laboral de planta permanente nos augura, continuar en la institución; de allí que resulta imprescindible evaluar qué estamos haciendo y cómo lo podemos optimizar. La mirada atenta y crítica sobre nuestras intervenciones resulta en mejores implementaciones de las políticas públicas, beneficiando a lxs destinatarixs y a lxs trabajadorxs". (M.A.F.N.)*

*La combinación de aportes durante las jornadas compartidas nos permitió actualizar y fortalecer las capacidades como agentes del estado y de los destinatarios sujetos de derecho. Posibilitando una mejor gestión pública con capacidad de inclusión social en un proceso de construcción permanente en el marco democrático. (...) podemos resignificar nuestra práctica, creando conocimiento para una eficaz intervención. La sistematización y la lectura de los momentos significativos retroalimentan el abordaje de nuestra intervención profesional. La evaluación que acompaña al diagnóstico de los programas en sus dos dimensiones: su gestión y su capacidad para promover la accesibilidad por parte de las organizaciones solicitantes. Se espera que la evaluación pueda aportar una mirada crítica acerca de la accesibilidad. Construir instancias de evaluación y de monitoreo permanente con la necesaria participación de todos los actores involucrados en la implementación de la política social. Poner en valor los instrumentos que se utilizan que en términos de accesibilidad son quien median entre la política y la efectivización de los derechos. (M.C.E.)*

*"Me parece relevante fortalecer la comunicación entre las distintas áreas del Ministerio, tanto en las que trabajan en CABA como de éstas con todos los Centros de Referencia del país, para mejorar este aspecto sería importante la realización de jornadas periódicas en las que podamos seguir intercambiando nuestras experiencias y generar propuestas de mejoras que acerquemos a los funcionarios y que sirvan como instrumento al momento de tomar decisiones sobre distintas políticas sociales. (...) También considero importante como trabajadora del Ministerio que todos/as conozcamos todos los programas que implementa el mismo, independientemente que nos desempeñemos en otras áreas, pensando en asesorar a cualquier persona que necesite orientación al momento de querer iniciar un trámite. Y de esta manera evitar una continua derivación de área en área hasta que la persona finalmente encuentra respuesta a su inquietud, lo que evidentemente ocasiona demoras innecesarias y desgaste en el titular de derecho que busca satisfacer sus necesidades, muchas veces urgentes." (G.P.)*

*“¡En el territorio pasa todo! Los problemas no se dan aislados, las ventanillas de las organizaciones territoriales o del Estado reciben los problemas y las demandas de forma caótica, como la realidad. En este escenario, entiendo que es necesario correr de la intervención como “derivación” y proponernos como desafío recuperar la pretensión de integralidad en la intervención. Lo que supone trabajar con las personas y/o las organizaciones de forma tal que se pueda articular los diferentes dispositivos de intervención en el territorio. A mi entender, la propuesta de recuperar la integralidad de la intervención exige indudablemente replantear la forma de intervención del ministerio, revalorizar y fortalecer los equipos territoriales, propiciar el intercambio vertical y horizontal, y promover la articulación institucional e interinstitucional”. (J-B.S.)*

*“Pensar nuestras prácticas de intervención en el marco de las políticas públicas que las direccionan y modelan. El desafío es cómo tender puentes entre lo micro de fecundos procesos localizados territorialmente, lo mezo de los procesos de gestión programática que organizan las prestaciones de bienes y servicios públicos (productos) y lo macro de los espacios decisionales que definen orientaciones estratégicas y asignan recursos a las políticas públicas. Este camino nos lleva a lo que Daniel Hernández identifica en su modelo como la dimensión hegemónica, que entre otras implicancias nos incomoda a salir y trascender la “autosuficiencia” del programa o área de trabajo que muchas veces nos restringen y fragmentan nuestras miradas, y pensar un poco más allá y con cierto distanciamiento: en las complejidades, complementariedades, potencialidades, limitaciones, sinergias y horizontes conceptuales, éticos y políticos en los que se inscriben nuestros quehaceres en el campo de las políticas públicas. La metáfora del río, las políticas públicas como un flujo conformada por grandes y pequeñas decisiones que van marcando el cauce de su derrotero, resulta una potente imagen proyectiva para re-pensar nuestro rol institucional en la implementación de las políticas sociales - en donde no todo está pre-establecido-; re-significar nuestras responsabilidades y compromisos en la co-contrucción de las políticas públicas; y re-valorar nuestras capacidades como colectivo de trabajadores/as públicos para intentar creativamente acercar lo que queremos que suceda a lo que ocurre en efecto con nuestras intervenciones en un contexto complejo y dinámico.” (J.F.)*

### **3.8. Sobre la importancia de comunicar las experiencias**

La retroalimentación pone de manifiesto la capacidad institucional para aprender de las prácticas, corrigiéndolas, reformulándolas, pero también destacando los sentidos y significados



que las mismas tienen para los destinatarios y la trama de relaciones entre actores que generan, en la polifonía de actores y de los territorios en los que el Ministerio implementa sus políticas.

*“Demostrando que tenemos agentes calificados para realizar tanto una evaluación y sistematización desde los actores intervinientes en territorio. Como sugerencia: un informe de sistematización como narrativa con enfoque federal dando voces de los actores” (E.N.V)*

*“Me parecería interesante que este documento llegue a cada CDR del país y que se pueda realizar una jornada con todos los compañeros del CDR, de la SENAF, Primera Infancia y Abordaje territorial, donde se analice el documento, se saquen conclusiones y puedan presentar propuestas para cada provincia de acuerdo a su realidad social y cultural. (M.M.)*

*“Especialmente rescato el desafío que nos impone el poder articular las distintas áreas de trabajo y generar espacios de encuentro que nos permita continuar conociendo las distintas experiencias y el poder generar estrategias para comunicarlas. Las distintas reflexiones y mejoras planteadas servirán para mejorar las políticas públicas. Creo importante este desafío en un contexto de país muy difícil que requiere del ingenio y aporte de cada uno para optimizar los recursos y generar políticas efectivas”. (J.H.)*

#### **4. Reflexiones finales**

Lo expuesto permite reconocer la potencia de generar acciones sinérgicas que favorezcan la adquisición y el ejercicio de prácticas que desarrollen cultura evaluativa en las organizaciones públicas. Combinar capacitación, carrera administrativa, producción de propuestas e intercambios entre agentes parece permitir aprovechar capacidades existentes y desarrollar nuevas, mejorando el valor público de las intervenciones y la calidad institucional de los procesos.

Dado que el Ministerio de Desarrollo Social es unidad organizativa del Estado al servicio de la población en situación de mayor vulnerabilidad, la importancia de constituir ámbitos que promuevan y fortalezcan al colectivo de trabajadores y trabajadoras públicos insertos en ámbitos comunitarios, recuperando las inquietudes y deseos de recuperar aprendizajes organizacionales para propiciar políticas sociales integrales e integradoras; repensar prácticas

administrativas, procedimentales, de gestión y profesionales de intervención social; y mejorar cualitativamente las respuestas públicas a la cuestión social.

El diseño de proyectos de evaluación y sistematización de las propias acciones y procesos de trabajo en los que los/as agentes están involucrados es un primer paso para fortalecer estas estrategias necesarias para el desarrollo institucional y de las políticas públicas en condiciones de mayor adecuación a las situaciones, necesidades y capacidades de los/as destinatarios en relación con la misión institucional.

La pretensión sinérgica de la experiencia y su eje en la práctica evaluativa permitió considerar los aprendizajes que el Estado construye, identificando y valorizando las capacidades existentes y aportando a su desarrollo en una dinámica en la cual la evaluación se reconoce como una práctica que no es cotidiana. No obstante, las producciones e intercambios permitieron objetivar y reflexionar las propias prácticas y experiencias, dar cuenta de las estrategias y recursos que se utilizan, cómo revisar su efectividad y eficacia, los procesos subjetivos y vivencias desde las voces mismas de los protagonistas, nos permitirá comunicar, divulgar, otorgar valor y sentido a las intervenciones que se proponen como parte de las políticas públicas

Los desafíos para el desarrollo de la cultura de la evaluación pública siguen pendientes, y requieren no solamente sinergias sino también institucionalidad de las prácticas, para que autoridades, agentes y procesos fomenten su realización como responsabilidad de todos los actores involucrados en la gestión social de calidad orientada a la efectivización de los derechos de la ciudadanía.

### **Bibliografía utilizada**

- Barros, S; Castelani, A.; Gantus, D.(Coord.) (2016). *Estudios sobre estado, gobierno y administración pública en la Argentina contemporánea*. Ed. CLACSO. Buenos Aires.
- Bertranou, J. (2015). Capacidad estatal: Revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate". *Revista Estado y Políticas Públicas* N° 4. pp 37-59
- Bernazza, C.; Comotto, S.; Longo, G. (2015). "Evaluando "en clave pública": Indicadores e instrumentos para la medición de capacidades estatales". *Revista Estado y Políticas Públicas* N° 4. pp 17-36
- CLAD (2016). *Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público*. XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado Bogotá, Colombia, 7 y 8 de julio.

- Completa, E. (2017). "Capacidad estatal: ¿qué tipo de capacidades y para qué tipo de Estado?". *POSTData* 22, N°1, Abril/2017-Septiembre. pp. 111-140
- Costas, M.; Jaureguiberry, F.; Lorenzo, N.; Molina, M.; Rabella, F.; Zelaya, M. (2020). "Informe de retroalimentación de las Jornadas de intercambio: *Las capacidades de agentes públicos para generar valor y aprender de las experiencias de intervención en lo social*". Ministerio de Desarrollo Social - Dirección General de Recursos Humanos - Dirección de Desarrollo de Capacidades y Carrera Administrativa - Coordinación de Desarrollo de Capacidades.
- Hernandez, D. (2015) "El Modelo de la Cadena de Valor Público para el análisis de políticas". *Revista Institucional ASAP Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública*. No 54.
- Iacoviello, M.;y Pulido, N. (2008). "Gestión y gestores de resultados: cara y contracara". *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. No. 41. (Jun). Caracas.
- Moore, M.H (1995) *Creating Public Value*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Neirotti, N. (2001). "La función de la evaluación de programas sociales en Chile, Brasil y Argentina". VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires, Argentina.
- Neirotti, N. (2015). "Hacia un nuevo paradigma en evaluación de políticas públicas". En Neirotti, N. (Coordinador). Brisson, M.E.; Mattalini, M. (Editores). *La evaluación de las políticas públicas: reflexiones y experiencias en el escenario de transformaciones del Estado*. Pp. 13-30. Remedios de Escalada, Lanús: EDUNLa.
- Neirotti, N.; Brissón, M.E.; Mattalini, M. (2019) *Tiempos de Retorno del Estado. La Evaluación de las Políticas Públicas en la Argentina*. Neirotti, N.; Brissón, M.E.; Mattalini, M. Remedios de Escalada, EDUNLa.
- Neirotti, N. (2019) Los desafíos de la evaluación para el fortalecimiento de la democracia. En: Neirotti, N. (Coord); Mattalini, M.; Carpinacci, L. (Eds) (2019) *Evaluación y toma de decisiones. Diálogos entre políticos y académicos para fortalecer la democracia*. 1era Ed. Remedios de Escalada. De la UNLa. Pp. 23-56.
- O'Donnell, G.; Cárdenas, M.; Oszlak, O. y otros (2015). *Capacidades estatales. Diez textos fundamentales*. CAF. Buenos Aires.
- Ruty, M.G. (2003). "La cultura de la evaluación y las prácticas de evaluación de impacto en capacitación en la administración pública y privada". Ponencia presentada al III Congreso Nacional y I Internacional de Investigación Educativa. Cipolletti.