

LA CULTURA DE LA EVALUACIÓN Y LAS PRACTICAS DE EVALUACIÓN DE IMPACTO EN CAPACITACIÓN. EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA¹

María Gabriela Ruty

Esta ponencia presenta algunos de los resultados parciales de una investigación sobre "Evaluación de impacto de programas de formación de recursos humanos en la administración pública nacional y privada" realizada en el Instituto de Investigaciones en Administración Pública, de la Facultad de Ciencias Económicas, UBA, bajo la dirección del Lic. Norberto Góngora.

Se entiende por evaluación de impacto aquel tipo de evaluación que indaga sobre los cambios atribuibles a la acción de un proyecto². Aplicada a actividades de capacitación, pretende indagar acerca de los cambios producidos en el trabajo por el proceso de enseñanza.

La evaluación de impacto no es una práctica cotidiana en organizaciones públicas y privadas. Al tratar de encontrar una explicación, es recurrente el reclamo, en el discurso de los capacitadores, por la falta de una "*cultura de la evaluación*" como requisito previo para el establecimiento de estas prácticas. ¿A qué se refieren?

1. - La cultura de la evaluación entendida como construcción de sentido

En un recorrido por los aportes de los especialistas en evaluación en sus distintas aplicaciones y especialmente los referidos a la evaluación de proyectos sociales, varios autores³ mencionan la necesidad de instalar en las instituciones una "*cultura de la evaluación*".

La cultura de la evaluación según estos autores se refiere al desarrollo de una actitud proclive a la utilización de la evaluación como forma de aprendizaje y mejora de la eficiencia y efectividad organizacional. Algunos de estos autores ponen énfasis en la necesidad de medir resultados como uno de los tipos de evaluación privilegiada para implementar.

Dentro de este mismo campo de estudio y desde una perspectiva crítica, Hintze⁴, señala que lo que realmente aportaría a la formación de una *cultura de la evaluación* y a la producción de nuevos significados para ella, es la transformación efectiva de los procesos de evaluación en prácticas "constantes, endógenas y autorreguladas", de manera que los actores encuentren en su ejercicio nuevos sentidos valorados como positivos.

La construcción de sentido en las organizaciones es realizada por los miembros de las organizaciones en interacción. Es un proceso a través del cual "cada persona crea y recrea a través de sus interpretaciones de las situaciones y a través de su comportamiento, el mundo en el que vive".⁵ Para la formación de *significados compartidos* (que todas las personas posean el mismo criterio sobre el significado de los eventos) se requiere tiempo y una experiencia en común⁶.

¹ Presentado al III Congreso Nacional y I Internacional de Investigación Educativa. Cipolletti. Octubre de 2003

² Niremburg, O. Braverman, J. Ruiz, V. "Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales". Paidós, Bs.As., 2003.

³ Neirotti, N "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. Noviembre 2001. Wiesner, E. "Función de evaluación de planes, programas, estrategias y proyectos", Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. ILPES. Chile, 2000. Brown, D. "Evaluación de políticas y programas en la región del Caribe de habla inglesa: problemas conceptuales y prácticos". Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. ILPES. Chile, 2001.

⁴ Hintze, S. "Reflexiones sobre el conflicto y la participación en la evaluación de políticas sociales" VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires, Argentina. Noviembre 2001

⁵ Morgan, G "Imágenes de la organización", México, Alfaomega-Ra-ma, 1993

⁶ Schein, E: "La cultura empresarial y el liderazgo", Barcelona, Edit. Plaza y Janés, 1988.

Los significados que las organizaciones atribuyen a las distintas herramientas de la gestión no siempre son los que teóricamente se espera de ellas. Bollman y Deal⁷ caracterizan a la evaluación como un ritual cuya función es la reducción de la ansiedad, o la generación de confianza en sus líderes y sus públicos. En este mismo sentido Ballart⁸ también se refiere a los usos espurios⁹ de la evaluación. Para Bollman y Deal, la evaluación tendría, junto con otras estrategias, la función de construir "*situaciones teatrales*" en la organización con propósitos de asegurar la integración y la imagen organizacional.

La construcción de sentido varía de organización en organización¹⁰. Así, si nos remitimos a las organizaciones escolares, la evaluación comporta significados distintos que para otras organizaciones. Para Vázquez Mazzini¹¹, la evaluación tiene una función cultural muy fuerte en la escuela, "la evaluación explícita y válida determinadas maneras colectivas de hacer y pensar"

Si trasladamos esta cuestión al área de la capacitación, observamos que la evaluación no siempre es considerada como una herramienta incuestionable dentro de un proceso de enseñanza y aprendizaje, aún por parte los capacitadores. No debe asombrar esta afirmación si consideramos las diferencias entre el aprendizaje en la escuela y en el trabajo.¹² Para Gore el aprendizaje en las organizaciones debe ser entendido como proceso social de construcción de capacidades colectivas.¹³¹⁴ Si las formas de aprendizaje son distintas, también lo serán las estrategias de enseñanza y probablemente los significados atribuidos a la evaluación¹⁵.

Junto con la necesidad de construcción de sentido los autores señalan la necesidad de la institucionalización de la evaluación.

2. - La cultura de la evaluación y la institucionalización de la evaluación

La "*cultura de la evaluación*" alude al significado que adjudican los miembros de la organización a la evaluación. En este trabajo se entenderá "*institucionalización de la evaluación*" a la concreción en espacios organizacionales de la función de evaluación, como por ejemplo, a través de estructuras formales, recursos técnicos destinados especialmente, normas, o prácticas de evaluación, etc.¹⁶. Si bien cultura de la evaluación e institucionalización de la evaluación son aspectos de las organizaciones que se vinculan de alguna forma, es aventurado afirmar que si la evaluación se institucionaliza necesariamente exista una "conciencia proclive a la evaluación".

⁷ Bollman, L, Deal, T.: "Organización y Liderazgo. El arte de la decisión, EUA, Addison-Wesley Iberoamericana", 1995.

⁸ Ballart, X. "¿Cómo evaluar programas y servicios públicos?, Una aproximación sistemática y estudios de caso" Ministerio para las Administraciones Públicas. Madrid, 1992.

⁹ La evaluación puede ser utilizada para justificar una decisión a la que se ha llegado de forma previa, para posponer una decisión, o porque así lo requiere la legislación, es decir, la "evaluación ritual", de poca utilidad aparente para los gestores como información confiable y oportuna para la toma de decisiones, pero quizás con una utilidad para la organización de otro carácter. Ballart, op. cit.

¹⁰ Morgan, op. cit.

¹¹ Vázquez Mazzini, M. "¿Resultados para quién?. Reflexiones sobre la práctica de la evaluación en la escuela" en Pensar Iberoamérica. Revista de Cultura. Organización de los Estados Iberoamericanos para la Ciencia y la Cultura. OEI. N.3, Mayo, 2003.

¹² Gore, E, Vázquez Mazzini, M. "Aprendizaje colectivo y capacitación laboral" Huatana. Aprendizaje en Organizaciones, Marzo de 2003

¹³ Gore, E. "La capacitación laboral y la construcción del conocimiento en las organizaciones. La generación de capacidades colectivas a la luz e un análisis de casos" Tesis doctoral. UBA. 2001.

¹⁴ . "Si pensamos en el aprendizaje como lo que ocurre en el aula y dentro de la mente, la capacitación suele ser concebida como una incrustación de la institución escolar en el arco de la organización. En esta mirada se omite el hecho de que, a diferencia de la educación formal que educa par un contexto relativamente poco específico, la capacitación se genera en la necesidad de efectuar cambios en rutinas claramente situadas en tiempo y espacio", Gore, E. Vázquez Mazzini, M. op.cit.

¹⁵ Incluso Gore presenta dudas respecto de la eficacia de ciertos modelos evaluativos, muy difundidos, como el de Kirkpatrick, que intentan dar respuesta a la pregunta por los efectos de la capacitación en las organizaciones, pues desconoce el carácter colectivo de los aprendizajes en capacitación. Gore, E. op. cit.

¹⁶ Neiroti explora la institucionalización de la función de evaluación de programas sociales en tres países, en donde recoge información sobre el grado de institucionalización en función de su ubicación en los distintos niveles de las estructuras de la administración y la variedad de actividades de evaluación. Neirotti, N. op. cit.

La comprensión de la cultura de la organización no es una tarea sencilla, pues es un fenómeno complejo que presenta diferentes manifestaciones no fácilmente descifrables. Para Schein el núcleo de la cultura está constituida por *presunciones básicas* construidas por los miembros de una organización al enfrentar sus problemas de integración interna y externa, que indican las formas de pensar, sentir y percibir en la organización. Distingue el autor tres niveles de cultura que se diferencian por el grado de visibilidad que son 1. - *las creaciones y artefactos*, 2. - *los valores conscientes* y el nivel más profundo 3. - *las presunciones básicas*.

Si pensamos la evaluación desde este concepto, podríamos decir que la evaluación debería ser sentida como la forma adecuada reservada a la resolución de determinados problemas. ¿Es posible crear una cultura en las organizaciones proclive a la evaluación sin caer en ritualizaciones o fagocitación burocrática?

En un estudio realizado sobre la cultura de la administración pública¹⁷, se observa que a pesar que se han producido continuados esfuerzos de reforma de la administración pública, impulsando el modelo de gestión por resultados, donde la evaluación tiene una función central, los resultados en la práctica no son los esperados.

3. - Una mirada exploratoria sobre las prácticas de evaluación en organizaciones públicas y privadas

Se toma aquí algunos de los resultados parciales de una investigación en proceso, cuyo objetivo es realizar un análisis comparativo de experiencias de evaluación de impacto de programas de formación de recursos humanos del sector público y privado. Se realizó una recopilación de experiencias de evaluación de impacto desarrolladas actualmente o en el pasado inmediato, sobre una base de 46 organizaciones públicas y privadas que desarrollan capacitación a largo plazo¹⁸. Se tomará para este análisis 28 organizaciones, que son las que realizan algún tipo de evaluación de sus actividades de formación de largo aliento.

Una de las hipótesis que orientó este trabajo es que para el desarrollo de prácticas de evaluación de impacto es necesario que las organizaciones cuenten previamente, con ciertas condiciones¹⁹ que facilitan la aplicación de estas técnicas. Pareciera más sencillo poder organizar experiencias de evaluación de impacto cuando el servicio de capacitación ya tiene montado un sistema de evaluación de sus actividades y donde el juicio sobre el impacto aparece como la profundización en la información que se obtiene a través del esquema ya instituido de seguimiento de la capacitación.

Se tomarán algunos aspectos de los sistemas de evaluación puestos en práctica, como uno de los rasgos culturales más visibles de acuerdo a la tipología de Schein para explorar en que medida la evaluación de impacto se lleva a cabo en organizaciones que han desarrollado una considerable institucionalización de sus prácticas de evaluación y cómo opera esto en vistas a la instalación de una cultura de la evaluación.

El nivel más visible de la cultura es el de *las creaciones y artefactos*, incluye el entorno físico y social. La estructura, los sistemas formales, las metas proclamadas, etc., son todos "*artefactos culturales*" que portan un significado pero no es fácilmente aprehensible²⁰.

¹⁷Isidoro Felcman; Gustavo Blutman y Soledad Méndez Pames: "Cultura Organizacional en la Administración Pública Argentina", Buenos Aires, Ediciones Cooperativas, 2002

¹⁸ Se definió como *capacitación a largo plazo* aquellas experiencias de 6 meses o más de duración

¹⁹ Se tomaron para este estudio tres tipos de condiciones: condiciones organizacionales, metodológicas y pedagógicas.

²⁰ Schein, op. cit.

Una definición transitoria de institucionalización de la evaluación

En una primera aproximación para estudiar el grado de institucionalización de las practicas de evaluación, podemos analizar la amplitud de la aplicación de la evaluación y la profundidad que se alcanza en el nivel de evaluación.

a.- La amplitud de aplicación de la evaluación se refiere a los hábitos de evaluación que desarrolla la organización en relación con su generalidad de aplicación. Es decir, si la organización evalúa sistemáticamente todas las actividades de evaluación que desarrolla en su área, tanto la capacitación corta como la capacitación de largo aliento, o si solo evalúa algunas actividades de capacitación. Se pudo observar que en 23 organizaciones públicas y privadas que evalúan la capacitación a largo plazo, todas las actividades de capacitación reciben algún tipo de evaluación.

b.- La profundidad que se alcanza en el nivel de evaluación, alude a los objetivos perseguidos por la evaluación. En el difundido esquema de Kirkpatrick se desarrollan cuatro niveles de evaluación²¹.

1. Opinión del participante (Reaction)
2. Evaluación de los aprendizajes realizados (Learning)
3. Evaluación del desempeño o conducta aprendida (Behavior)
4. Evaluación de los resultados (Results)²²

Se consideraron arbitrariamente tres categorías que se definen de la siguiente manera:

- a.-la profundidad del empleo de las técnicas de evaluación será **baja** si solo se evalúa a través de la opinión de los participantes,
- b.-la profundidad será **media** si se evalúa el aprendizaje,
- c.- la profundidad será **alta** si se evalúa la transferencia y el impacto.

De las 28 organizaciones estudiadas, prácticamente la mitad (15) trabajan con gran profundidad en la evaluación de sus actividades de capacitación en general. Es decir desarrollan experiencias de evaluación de transferencia de los aprendizajes e impacto.

Estas organizaciones pertenecen 4 al sector público y 11 al sector privado.

Con el cruce de estos dos aspectos y dispuestos en un cuadro de doble entrada se obtiene las siguientes categorías como se observa en el cuadro n°1.

Cuadro N°1

		Profundidad en el uso de niveles de evaluación de las actividades		
		a	M	b
Amplitud de la aplicación de las técnicas de evaluación	PUNTUAL	PA	PM	PB
	GENERAL	GA	GM	GB

De esta forma se obtienen 6 tipos de prácticas de evaluación. :

PA: se evalúan puntualmente algunas actividades pero son evaluadas en mucha profundidad (transferencia o impacto).

²¹ Kirkpatrick, D. "Evaluation training programs. The four levels".Berret-Koehler Publisers. San Francisco, 1998.

²² En el primer nivel de evaluación (opinión) se busca información sobre la satisfacción del alumno acerca del curso recibido. En el segundo nivel (evaluación del aprendizaje) se indaga en qué medida se aprendieron los conocimientos impartidos en el curso. En el tercer nivel (evaluación del desempeño) se intenta obtener información acerca del proceso de transferencia de los conocimientos al puesto de trabajo. En el cuarto nivel (la evaluación de resultados) se analiza impacto que la capacitación tiene en la organización. Es decir qué beneficios ha generado la capacitación en términos del producto del trabajo de los capacitados. Kirkpatrick, op. cit.

GA: se evalúan sistemáticamente todas las actividades de capacitación en gran profundidad (transferencia o impacto)

PM: se evalúan algunas actividades de capacitación y la evaluación se realiza con nivel un de profundidad medio (opinión y conocimientos)

GM: se realizan evaluación de todas las actividades y en nivel medio de profundidad (opinión y aprendizaje)

PB: se evalúan solo algunas actividades y solo con encuestas de opinión

GB: se evalúan todas las actividades pero se releva solo la opinión de los cursantes.

Los datos obtenidos a través de las entrevistas arrojan la siguiente distribución según las categorías mencionadas, como se observa en el cuadro 2 (quedan categorías vacías como profundidad media y algunas actividades de capacitación):

Cuadro 2. Grado de institucionalización de las prácticas de evaluación según tipo de institución pública o privada.

INSTITUCIONALIZACION DE LAS PRACTICAS DE EVALUACION		TIPO DE ORGANIZACIÓN		
		PUBLICO	PRIVADO	TOTAL
	Alto alcance y alta profundidad	4	8	12
	Alto alcance y mediana profundidad	4	3	7
	Alto alcance y baja profundidad	2	2	4
	Bajo alcance y alta profundidad		3	3
	Bajo alcance y baja profundidad	2		2
TOTAL		12	16	28

Elaboración propia

De las 28 organizaciones que realizan capacitación de largo aliento y evalúan sus actividades de capacitación, 12 presentan un alto grado de institucionalización, 7 evalúan toda su capacitación empleando evaluación de los aprendizajes y cuestionarios de opinión, 4 evalúan toda su capacitación pero averiguando solo por la opinión de los participantes, 3 evalúan solo algunas actividades de capacitación y considerando su transferencia o impacto, y 2 evalúan algunas actividades y lo hacen solo con cuestionarios de opinión.

De estas 28 instituciones, 10 trabajan o han aplicado en alguna oportunidad la evaluación de impacto en sus actividades de formación de largo aliento. Estas organizaciones emplean para evaluar el impacto distintas técnicas, entre las que se encuentran observación de los jefes, encuestas y evaluación de desempeño.

Cuadro N° 3 Organizaciones que evalúan impacto según grado de institucionalización

EVALUAN IMPACTO	INSTITUCIONALIZACION DE LAS PRACTICAS DE EVALUACION					TOTAL
	Alto alcance y alta profundidad	Alto alcance y mediana profundidad	Alto alcance y baja profundidad	Bajo alcance y alta profundidad	Bajo alcance y baja profundidad	
SÍ	9	1				10
NO	3	6	4	3	2	18
TOTAL	12	7	4	3	2	28

Elaboración propia

A través de la observación de los datos, pareciera que la presencia de un alto grado de institucionalización parece un requisito previo para la implementación de evaluaciones que indaguen sobre los resultados, ya que todas las organizaciones que evalúan impacto (menos una) presentan un alto grado de institucionalización (cuadro nº3). Las otras organizaciones en las que se observa un grado más moderado o bajo de institucionalización de la evaluación, no se evalúa impacto de la formación. Si exploramos con detenimiento cada uno de los 10 casos se observa lo siguiente:

Tres de las instituciones que poseen un alto nivel de institucionalización de la evaluación evalúan el impacto de sus procesos de formación a largo plazo a través del sistema de evaluación de desempeño. Este es un mecanismo que puede definirse como no específico para la evaluación de impacto, ya que la información que arroja es de tipo muy general.

De los siete casos restantes, en cuatro organizaciones privadas y una pública, se realizaron experiencias puntuales que no se volvieron a repetir por diferentes razones, entre las que se encuentran: la dificultad para realizar el seguimiento posterior de los alumnos, la imposibilidad de procesar los datos recabados, o incluso la suspensión de las actividades de capacitación por causas de contexto.

En las últimas tres organizaciones, dos privadas y una pública, las experiencias resultan interesantes y relativamente exitosas, donde se pudieron superar las dificultades y la información obtenida fue considerada valiosa.

En las dos instituciones privadas se observa una relación muy estrecha con la línea y un planteo de las necesidades de capacitación acordadas entre ambos sectores. En uno de los casos se ha desarrollado una metodología, sobre la base del esquema de Kirkpatrick y con un enfoque cualitativo y cuantitativo, adaptada a las necesidades de la organización de manera de obtener información que le permite realizar los reajustes de las experiencias.

En el caso del sector público existe un departamento especialmente dedicado a la evaluación de los resultados de la capacitación y se han desarrollado cuatro experiencias exitosas. La información obtenida sirvió para subsanar dificultades en la gestión a raíz de deficiencias en ciertos programas de capacitación que fueron reformulados.

A partir de los beneficios en el ejercicio de estas técnicas, es que las organizaciones pueden ir construyendo un sentido distinto para la evaluación. Se requiere, por un lado, de un alto grado de institucionalización, donde la evaluación sea practicada de forma no rutinaria para que la construcción de sentido opere en la dirección deseada y la pertinencia, viabilidad y rigor metodológico de los abordajes empleados, en atención a las características de la enseñanza y las variables de contexto.

Algunas reflexiones

Cuando se habla de la necesidad de instalar una la cultura de la evaluación no basta con aludir solo a la institucionalización de las prácticas. El desarrollo de las prácticas de evaluación puede ser caracterizado como el nivel más visible de la cultura, pero no da cuenta de la verdadera existencia de una "cultura proclive a la evaluación" en tanto no sea sentida como la forma de generar beneficios materiales o simbólicos para la organización y sus miembros, es decir que forme parte de las presunciones básicas de la organización.

En lo que se refiere específicamente a evaluación de impacto, pareciera que la institucionalización opera como condición necesaria para el desarrollo de las experiencias, pero no suficiente y que tampoco asegura el éxito de las mismas. El discurso dominante sobre los beneficios de la evaluación ejerce una presión importante en los responsables de la capacitación, sin embargo la

puesta en marcha de mecanismos que redunden en verdaderos beneficios para los involucrados en estas actividades no resulta una práctica sencilla. Varias de estas organizaciones valoran positivamente el trabajo con esquemas evaluativos orientados a registrar transferencia e impacto del aprendizaje, pero alertan de las dificultades de implementación.

Los encuadres evaluativos orientados a resultados, que con mucho énfasis recomiendan diversos autores especializados en evaluación de la capacitación²³ no puede ser aplicado acríticamente como una herramienta eficiente para este cometido. El aprendizaje en las organizaciones es un fenómeno complejo donde intervienen multiplicidad de factores, entre ellos, las relaciones sociales los sustentan²⁴, o las variables de contexto. Sin embargo, en algunas de las organizaciones donde se ha aplicado con procedimientos metodológicos apropiados para las mismas, se han obtenidos resultados que redundan en beneficio del planeamiento de las nuevas estrategias de capacitación y en la gestión de los recursos humanos. Por lo tanto puede pensarse que su ejercicio continuo pudiera ser un camino para asignarles un sentido positivo.

La institucionalización de la evaluación está vinculada tanto a una decisión política en la gerencia de las organizaciones, como también a los procesos de asignación de sentido que van construyendo los actores involucrados. Si se desconocen estos elementos, se puede caer en el peligro de la "ritualización de la evaluación" o de la construcción de "situaciones teatrales" y no en la creación de lo que los autores denominan "una cultura de la evaluación".

Bibliografía consultada

- Ballart, X. "¿Cómo evaluar programas y servicios públicos?. Una aproximación sistemática y estudios de caso" Ministerio para las Administraciones Públicas. Madrid, 1992.
- Bollman, L, Deal, T.: "Organización y Liderazgo. El arte de la decisión, EUA, Addison-Wesley Iberoamericana", 1995
- Brinkerhof, R. "Achieving results from training. How to evaluate human resource development to strengthen programs and increase impact". Josey-Bass Publishers, San Francisco, London, 1987;
- Browm, D. "Evaluación de políticas y programas en la región del Caribe de habla inglesa: problemas conceptuales y prácticos". Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. ILPES. Chile, 2001.
- Felcman, I. ; Blutman, G y Méndez Panes, S: "Cultura Organizacional en la Administración Pública Argentina", Buenos Aires, Ediciones Cooperativas, 2002
- Góngora, N: "Comentarios sobre el diagnóstico y evaluación organizacional", en "IX Simposio Nacional de Pesquisa de administracao em Ciencia e Tecnologia". Universidade de Sao Paulo. Sao Paulo. 1984.
- Gore, E, Vázquez Mazzini, M. "Aprendizaje colectivo y capacitación laboral" Huatana. Aprendizaje en Organizaciones, Marzo de 2003
- Gore, E. "La capacitación laboral y la construcción del conocimiento en las organizaciones. La generación de capacidades colectivas a la luz e un análisis de casos" Tesis doctoral. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires. 2001
- Hintze, S. "Reflexiones sobre el conflicto y la participación en la evaluación de políticas sociales" VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Facultad de Cs. Económicas, UBA: Buenos Aires, Argentina. Noviembre 2001
- Kirkpatrick, D. "Evaluation" en Robert Craig (ed) "Training and development handbook. A guide to human resource development" McGraw-Hill Book Company, NY, 1987.

²³ Kirkpatrick, Robinson, Phillips, Wade, entre otros

²⁴ Ver E. Gore, Tesis Doctoral, op. cit.

- Kirkpatrick, D. "Evaluation training programs. The four levels". Berrett-Koehler Publishers. San Francisco, 1998.
- Martínez Nogueira, R.: "La evaluación para el análisis y la planificación de las organizaciones". Documento disparador preparado para el IV Congreso de Análisis Organizacional, Buenos Aires, 1999.
- Morgan, G "Imágenes de la organización", México, Alfaomega-Rama, 1993
- Nakano, Silvia "La otra cara de la evaluación". Comunicación al XV Concurso de Ensayos y Monografías sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública. CLAD. Agosto, 2001.
- Neirotti, N "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. Noviembre 2001
- Niremberg, O. Braverman, J. Ruiz, V. "Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales". Paidós, Bs.As. , 2003
- Niremberg, O."Nuevos Enfoques en la evaluación de proyectos y programas sociales" VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires, Argentina. Noviembre 2001
- Phillips, J, Stone, R. "How to measure training results" Mc.Graw Hill, NY, 2002.
- Robinson, D, y Robinson, J. "Training for impact. How to link training to business needs and measure the results" Josey-Bass Publishers, San Francisco, London, 1989
- Schein, E: "La cultura empresarial y el liderazgo", Barcelona, Edit. Plaza y Janés, 1988.
- Vázquez Mazzini, M. "¿Resultados para quién?. Reflexiones sobre la práctica de la evaluación en la escuela" en Pensar Iberoamérica. Revista de Cultura. Organización de los Estados Iberoamericanos para la Ciencia y la Cultura. OEI. N.3, Mayo, 2003.
- Wiesner, E. "Función de evaluación de planes, programas, estrategias y proyectos", Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. ILPES. Chile, 2000.