



## **ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

### **1. Asignatura:**

**Comunicación y utilización de la Evaluación**

### **2. Equipo docente:**

**Dra. Alejandra Ojeda – Dr. Julio Moyano**

### **3. Carga horaria:**

**35 horas**

### **4. Fundamentación:**

Los procesos comunicacionales han adquirido en las últimas décadas creciente relevancia como objeto de análisis, planificación y gestión, tanto en el sector público como en el privado. Su abordaje ha incluido tanto la dimensión comunicacional de diversos procesos organizacionales, como las prácticas y dispositivos de la comunicación social que se constituyen en objeto de interés de las políticas públicas, organizaciones del tercer sector y empresas.

De allí el interés por abordar, en el presente programa, tanto la dimensión comunicacional de los procesos evaluativos, como la evaluabilidad de prácticas y dispositivos comunicacionales presentes en el sector público. La asignatura propone tres módulos de trabajo, dos de los cuales corresponden a este doble abordaje (unidades 2 y 3), en tanto el primero propone una reflexión teórico-práctica en torno a herramientas básicas de planeamiento de la comunicación para la evaluación: conceptos básicos, formas, medios y

herramientas, que incluye una instancia de nivelación dada la heterogeneidad de origen disciplinar de los estudiantes.

Ubicada en el tercer –y último- cuatrimestre de cursada, la materia se articula horizontalmente con asignaturas de integración propias del tramo final de carrera. Se procurará, por ello, orientar la actividad práctica y la evaluación hacia la aplicación de herramientas en los respectivos trabajos finales. Se propone un esquema de cursada y evaluación acorde al régimen del posgrado, con encuentros teórico-prácticos a razón de dos por módulos, más un encuentro de integración y cierre.

La evaluación de la asignatura se compone de actividades teórico-prácticas – informes, avances de trabajo final al cierre de cada módulo- y la entrega de un trabajo final, cuyas consignas se presentan y ponen en discusión en la primera clase.

## **5. Objetivos:**

### **Que el/la estudiante:**

1. Aborde críticamente el estado del arte en torno a las teorías de la organización como espacio comunicacional.
2. Reflexione en torno a la dimensión comunicacional del proceso de evaluación, identificando necesidades y demandas de los actores y los destinatarios del informe final.
3. Explore la problemática de la evaluabilidad de los diversos aspectos comunicacionales presentes en las políticas públicas.
4. Utilice herramientas específicas para optimizar su intervención en el proceso evaluativo desde la dimensión comunicacional.

## 6. Contenidos:

**Módulo 1: Planeamiento de la comunicación y utilización de la evaluación: Conceptos básicos, formas, medios, herramientas.**

***Planeamiento organizacional y planeamiento de la comunicación. Homologías y modelos. Ámbitos diseminativos, divulgativos y difusivos en el sector público, instituciones autónomas de ciencia y técnica y sector privado. Modelos comunicacionales y abordajes metodológicos. Pasos estándar del planeamiento. Condiciones de trabajo y viabilidad de medios y soportes.***

### **Bibliografía específica:**

Capriles Arias, Oswaldo (1984) "Comunicación y cultura en el reino de Big Brother". En: Revista *Nueva Sociedad* N° 71, marzo-abril de 1984. Pág. 42-54.

Buckley, Jane Et. Al (2015) "Defining and Teaching Evaluative Thinking: Insights From Research on Critical Thinking". En: *American Journal of Evaluation* 2015, Vol. 36(3). Pág. 375-388.

Filinich, María Isabel (1999) *Enunciación*. Eudeba, Buenos Aires. Cap. 1, Pág. 11-36.

García Jiménez, Jesús (1998) *La comunicación interna*. Díaz de Santos, Madrid. Cap. 9: "Políticas y estrategias de la comunicación interna", y Cap. 10: "El diagnóstico de las comunicaciones internas". Pág. 119-148.

Horton, Douglas Et Al. (2008) *Evaluación del desarrollo de capacidades. Experiencias de organizaciones de investigación y desarrollo alrededor del mundo*. CIAT, Cali. Cap. 6: "Métodos para enfocar la evaluación de capacidades de desarrollo de una organización" y Cap. 7: "Aprovechar la evaluación mientras se hace uso de ella". Pág. 100-143.

Izurieta, Roberto (2002) "La comunicación política en la era del entretenimiento. Un estudio de la comunicación y las relaciones públicas para gobiernos". En: Izurieta, Roberto Et Al. (2002) *Estrategias de comunicación para gobiernos*. La Crujía, Buenos Aires. Pág. 187 a 260.

Moyano, Julio (2008) "Semiótica, comunicación y marketing en la planificación de mensajes: un artículo minimalista". En: Espinosa, Susana (Comp.), *Escritos sobre Audiovisión*, libro 3. Ediciones de la UNLa, Universidad Nacional de Lanús, Remedios de Escalada.

Potvin, Louise; Haddad, Slim; Frohlich, Katherine L. (2007) "Más allá de la evaluación del proceso y el resultado: un enfoque integral para evaluar los programas de promoción de la salud". En: Organización Panamericana de la Salud

(2007) *Evaluación de la promoción de la salud. Principios y perspectivas*. OPS, Washington.

Stufflebeam, Daniel L.; Chorin, Chris L. S. (2014) *Evaluation Theory, Models, and Applications. (Research Methods for the Social Sciences)*. Jossey-Bass, San Francisco-New Jersey USA. Cap. 24: "Communicating Evaluation Findings". Pág. 589-628.

Stuhlman, Luis (2001) "Marketing y comunicación de gobierno". En: De Masi, Oscar Andrés (Comp.) (2001) *Comunicación Gubernamental*. Paidós, Buenos Aires. Pág. 70-81

Verón, Eliseo (1998) *La semiosis social*. Gedisa, Buenos Aires. Cap. 4-5, Pág. 121-133.

Villegas, Dino (2006) "Management: Hacia una Revolución desde la Comunicación". En: Marchant Ramírez, Loreto (Ed.) (2006) *Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional*. Universidad de Viña del Mar, Viña del Mar.

Volkov, Boris B. y King, Jean A. (2007) "Checklist for Building Organizational Evaluation Capacity". Universidad de Michigan, Ann Arbor.  
<https://www.wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/organizacionevalcapacity.pdf>

## **Módulo 2: El proceso de evaluación como proceso de comunicación**

***Evaluación y comunicación en diferentes tipos de organizaciones. El proceso evaluativo como dinámica conversacional. Construcción del sujeto colectivo y ensamblaje institucional del proceso de toma de decisiones. La evaluación y el aprendizaje organizacional. Modelos de sistematización de experiencias. La construcción de modelos comunicacionales en el marco de la cultura de la organización.***

### **Bibliografía específica**

Brulin, Göran y Svensson, Lennart (2012) *Managing Sustainable Development Programmes. A Learning Approach to Change*. Routledge, New York. Pág. Cap. 4: "Evaluation for Sustainable Development". Pág. 79 a 100.

Fernández Ledesma, Javier Darío (2005) *Sistemas organizacionales, teoría y práctica*. Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá. Pág. 1-17 y 29-38.

Guba, Egon G. y Lincoln, Yvonna S. (1989) *Fourth Generation Evaluation*. Sage, Londres. Cap. 3: "What is the constructivist paradigm anyway?" Pág. 79-116.

Haverkate, Henk (1987) "La cortesía como estrategia conversacional". En: Haverkate, Henk (Ed.) (1987) *Revista Diálogos hispanos de Amsterdam* N° 6 – Vol "La semiótica del diálogo".

Martínez Serna, María del Carmen (2004) *Orientación a mercado. Un modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional*. Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes. Pág. 35-79.

Neirotti, Nerio (2015) "Hacia un nuevo paradigma en evaluación de políticas públicas". *IV Conferencia RELAC "El Futuro de la Evaluación en América Latina y el Caribe: Desarrollo, Cultura y Equidad"*, Lima.

Stufflebeam, Daniel L.; Chorin, Chris L. S. (2014) *Evaluation Theory, Models, and Applications. (Research Methods for the Social Sciences)*. Jossey-Bass, San Francisco, USA. Cap. 8: "Social Agenda and Advocacy Evaluation Approaches", Pág. 191-212.

Winograd, Terry y Flores, Fernando (1986) *Understanding Computers and Cognition: A New Foundation for Design Language and being*. Ablex Publishing Corporation, New Jersey. Cap. 5: "Language, listening and commitment" (Pág. 54-69); Cap. 6: "Towards a new orientation" (Pág. 70-82).

Zea, Luis Fernando (2007) *La organización como tejido conversacional*. Fondo Editorial Universidad EAFIT, Medellín. Pág. 31-41 y 75-104.

### **Módulo 3: Evaluabilidad de procesos comunicacionales y comunicabilidad de procesos de evaluación.**

***Dimensiones comunicacionales en la vida organizacional. Identificación de aspectos evaluables y articulación en el proceso evaluativo. Retroalimentación entre dimensiones comunicacionales y proceso evaluativo en su conjunto. Ámbitos, estrategias y procedimientos de circulación. Credibilidad. Transferibilidad. Estrategias para la incidencia de la evaluación en la toma de decisiones. La evaluación y el aprendizaje organizacional. Institucionalización de la evaluación.***

#### **Bibliografía específica:**

Hintze, Susana (2001) "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, noviembre 9, 2001.

Marchant Ramírez, Loreto (2006) "Evaluación del Desempeño: ¿Inútil? ¿Perversa? ¿Estratégica y Auténtica?" En: Marchant Ramírez, Loreto (Ed.) (2006) *Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional*. Universidad de Viña del Mar, Viña del Mar. Pág. 37-54.

Ojeda, Alejandra y Moyano, Julio (2012) "La dimensión comunicacional en la evaluación de una institución universitaria: El caso de la II Autoevaluación Institucional en la Universidad Nacional de Lanús (UNLa - 2011-2012)". Actas del Congreso COMEDU - *Desafíos de Comunicación/Educación en tiempos de restitución de lo público* – Universidad Nacional de La Plata, septiembre de 2012.

Ongallo, Carlos (2007) *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Dykinson, Madrid. Pág. 10-49.

Saladrigas Medina, Hilda (2005) "Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos". En: *Revista Latina de Comunicación Social*, 60. La Laguna (Tenerife). <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>

Sanz de la Tajada, Luis Ángel (1996) *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Síntesis, Madrid. Cap. 5: "Desarrollo de la investigación de imagen y posicionamiento de la empresa", Pág. 135-162.

Stufflebeam, Daniel L.; Chorin, Chris L. S. (2014) *Evaluation Theory, Models, and Applications. (Research Methods for the Social Sciences)*. Jossey-Bass, San Francisco, USA. Cap. 5: "Pseudoevaluations", Pág. 117 a 132.

Winograd, Terry y Flores, Fernando (1986) *Understanding Computers and Cognition: A New Foundation for Design Language and being*. Ablex Publishing Corporation, San Francisco-New Jersey. Cap. 11: "Management and conversation". Pág. 143-162.

White, Robert (2007) *Comunicar comunidad. Aportes para una ética de la comunicación pública*. La Crujía, Buenos Aires. Cap. 5: "La veracidad de la comunicación pública" y Cap. 6: "La responsabilidad social de la comunicación pública". Pág. 151-206.

## **7. Propuesta metodológica:**

La asignatura cuenta con 35 horas de dictado, a realizarse en 5 encuentros presenciales más 10 horas no presenciales destinadas a la preparación del Trabajo Práctico Final. Se reserva dos encuentros presenciales para el primer y segundo módulo respectivamente, y uno para el tercero. Al cierre de cada módulo los alumnos presentarán una breve reseña de lectura y un avance del trabajo práctico final, pudiendo acordarse fechas límite de consulta y entrega por fuera del horario presencial a través del campus virtual.

Las clases son teórico-prácticas. En ellas se presenta y problematiza los conceptos y lecturas propuestos en el programa, y se aborda con metodología de taller sucesivos casos presentados por los docentes y/o propuestos por los estudiantes, focalizándose estos últimos en el trabajo práctico final a medida que avanza el período de cursada.

Las consignas de trabajos prácticos se presentan en dos opciones, una ligada al abordaje crítico del estado del arte, y la otra a un diseño propositivo de aplicación.

### **a. Estrategias pedagógicas:**

El desarrollo del programa integra actividades de seminario de texto, y de aplicación de herramientas de diagnóstico, formulación de proyectos y planes de acción.

Dado que los encuentros son intensivos y extensos en términos áulicos, se realiza en ellos sucesivas actividades modulares correspondientes a las distintas actividades. Se incluye por ello en los sucesivos encuentros y en las actividades no presenciales programadas para el período entre clases, tanto situaciones de clase con exposición y problematización a cargo de los docentes, como desarrollos individuales y grupales a cargo de los/las estudiantes, tanto en la parte de seminario de textos y problematización de conceptos, como en la parte de análisis y taller de casos para la apropiación y problematización de categoría y herramientas de diagnóstico, formulación e intervención. Las actividades en clase son evaluables, y consideran tanto el resultado del trabajo a partir de consignas para el período entre clases como la actividad en clase propiamente dicha. Complementariamente, se solicita a lo largo del curso, una reseña individual escrita, una presentación grupal, dos avances y un trabajo práctico final individual.

## **b. Actividades de articulación teórico prácticas:**

La parte teórica se compone de un desarrollo temático a cargo de los docentes, y de presentación a cargo de los/las estudiantes tanto de textos para su debate como de categorías y herramientas teóricas y metodológicas. La distribución de textos y casos para su trabajo en seminario se realiza al comienzo de cada módulo, ajustada en la medida de las posibilidades concretas en cada cohorte, a partir del diagnóstico inicial de intereses, actividades profesionales y -en caso de hallarse ya definido- el tema de Trabajo Final Integrador elegido, siempre en el marco del campo problemático determinado por esta materia. A lo largo de la cursada se evalúa la participación en las actividades de seminario, tanto en términos del resultado de consignas solicitadas para el período entre clases, como a lo largo de la clase propiamente dicha. Se incluye en la propuesta pedagógica la elaboración de una reseña y de una presentación temática -la primera individual, la segunda grupal- a entregar en forma escrita.

La parte práctica se desarrolla en estrecho vínculo con el trabajo teórico, a fin de poner en acción, problematizar, detectar dificultades y promover la apropiación de categorías y herramientas para su aplicación en situaciones concretas, tanto a partir de casos y ejemplos propuestos por los docentes, como a partir de los temas de TP y/o de TFI propuestos por los/las estudiantes. A lo largo de las clases se trabaja en forma de taller. En el primer encuentro, a partir exclusivamente de casos presentados por los docentes, y en los subsiguientes a partir de los problemas acordados con los/las estudiantes para sus TP. Se realizan en el transcurso de la cursada dos avances escritos del TP final, y luego de la misma un seguimiento no presencial del desarrollo y entrega del mismo.

A lo largo de las sucesivas cohortes, y dependiendo de las distintas situaciones profesionales, de origen disciplinar y de interés temático para el Trabajo Final Integrador, se busca que la actividad teórico-práctica de la materia garantice un recorrido por los grandes núcleos problemáticos propuestos. Por un lado, el encuadre teórico de la evaluación como pasible de ser analizada en términos relacionales y conversacionales, y por lo tanto, plasmarse en una secuencia compleja de comunicaciones. Por otro, la evaluabilidad de la dimensión comunicacional de los espacios y programas enmarcados en las políticas públicas. En tercer término, considerando la necesidad de comunicar en forma precisa y eficiente a partir de objetivos claramente identificados y formulados, las distintas instancias de los procesos evaluativos, sus resultados y su utilización posterior.

## 8. Bibliografía por módulo:

### Módulo 1: Planeamiento de la comunicación y utilización de la evaluación: Conceptos básicos, formas, medios, herramientas.

#### Bibliografía específica:

Capriles Arias, Oswaldo (1984) "Comunicación y cultura en el reino de Big Brother". En: Revista *Nueva Sociedad* N° 71, marzo-abril de 1984. Pág. 42-54.

Buckley, Jane Et. Al (2015) "Defining and Teaching Evaluative Thinking: Insights From Research on Critical Thinking". En: *American Journal of Evaluation* 2015, Vol. 36(3). Pág. 375-388.

Filinich, María Isabel (1999) *Enunciación*. Eudeba, Buenos Aires. Cap. 1, Pág. 11-36.

García Jiménez, Jesús (1998) *La comunicación interna*. Díaz de Santos, Madrid. Cap. 9: "Políticas y estrategias de la comunicación interna", y Cap. 10: "El diagnóstico de las comunicaciones internas". Pág. 119-148.

Horton, Douglas Et Al. (2008) *Evaluación del desarrollo de capacidades. Experiencias de organizaciones de investigación y desarrollo alrededor del mundo*. CIAT, Cali. Cap. 6: "Métodos para enfocar la evaluación de capacidades de desarrollo de una organización" y Cap. 7: "Aprovechar la evaluación mientras se hace uso de ella". Pág. 100-143.

Izurieta, Roberto (2002) "La comunicación política en la era del entretenimiento. Un estudio de la comunicación y las relaciones públicas para gobiernos". En: Izurieta, Roberto Et Al. (2002) *Estrategias de comunicación para gobiernos*. La Crujía, Buenos Aires. Pág. 187 a 260.

Moyano, Julio (2008) "Semiótica, comunicación y marketing en la planificación de mensajes: un artículo minimalista". En: Espinosa, Susana (Comp.), *Escritos sobre Audiovisión*, libro 3. Ediciones de la UNLa, Universidad Nacional de Lanús, Remedios de Escalada.

Potvin, Louise; Haddad, Slim; Frohlich, Katherine L. (2007) "Más allá de la evaluación del proceso y el resultado: un enfoque integral para evaluar los programas de promoción de la salud". En: Organización Panamericana de la Salud (2007) *Evaluación de la promoción de la salud. Principios y perspectivas*. OPS, Washington.

Stufflebeam, Daniel L.; Chorin, Chris L. S. (2014) *Evaluation Theory, Models, and Applications. (Research Methods for the Social Sciences)*. Jossey-Bass, San Francisco-New Jersey USA. Cap. 24: "Communicating Evaluation Findings". Pág. 589-628.

Stuhlman, Luis (2001) "Marketing y comunicación de gobierno". En: De Masi, Oscar Andrés (Comp.) (2001) *Comunicación Gubernamental*. Paidós, Buenos Aires. Pág. 70-81

Verón, Eliseo (1998) *La semiosis social*. Gedisa, Buenos Aires. Cap. 4-5, Pág. 121-133.

Villegas, Dino (2006) "Management: Hacia una Revolución desde la Comunicación". En: Marchant Ramírez, Loreto (Ed.) (2006) *Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional*. Universidad de Viña del Mar, Viña del Mar.

Volkov, Boris B. y King, Jean A. (2007) "Checklist for Building Organizational Evaluation Capacity". Universidad de Michigan, Ann Arbor.  
<https://www.wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/organizacionevalcapacity.pdf>

## **Módulo 2: El proceso de evaluación como proceso de comunicación**

### **Bibliografía específica**

Brulin, Göran y Svensson, Lennart (2012) *Managing Sustainable Development Programmes. A Learning Approach to Change*. Routledge, New York. Pág. Cap. 4: "Evaluation for Sustainable Development". Pág. 79 a 100.

Fernández Ledesma, Javier Darío (2005) *Sistemas organizacionales, teoría y práctica*. Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá. Pág. 1-17 y 29-38.

Guba, Egon G. y Lincoln, Yvonna S. (1989) *Fourth Generation Evaluation*. Sage, Londres. Cap. 3: "What is the constructivist paradigm anyway?" Pág. 79-116.

Haverkate, Henk (1987) "La cortesía como estrategia conversacional". En: Haverkate, Henk (Ed.) (1987) *Revista Diálogos hispanos de Amsterdam* N° 6 – Vol "La semiótica del diálogo".

Martínez Serna, María del Carmen (2004) *Orientación a mercado. Un modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional*. Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes. Pág. 35-79.

Neirotti, Nerio (2015) "Hacia un nuevo paradigma en evaluación de políticas públicas". *IV Conferencia RELAC "El Futuro de la Evaluación en América Latina y el Caribe: Desarrollo, Cultura y Equidad"*, Lima.

Stufflebeam, Daniel L.; Chorin, Chris L. S. (2014) *Evaluation Theory, Models, and Applications. (Research Methods for the Social Sciences)*. Jossey-Bass, San

Francisco, USA. Cap. 8: "Social Agenda and Advocacy Evaluation Approaches", Pág. 191-212.

Winograd, Terry y Flores, Fernando (1986) *Understanding Computers and Cognition: A New Foundation for Design Language and being*. Ablex Publishing Corporation, New Jersey. Cap. 5: "Language, listening and commitment" (Pág. 54-69); Cap. 6: "Towards a new orientation" (Pág. 70-82).

Zea, Luis Fernando (2007) *La organización como tejido conversacional*. Fondo Editorial Universidad EAFIT, Medellín. Pág. 31-41 y 75-104.

### **Módulo 3: Evaluabilidad de procesos comunicacionales y comunicabilidad de procesos de evaluación.**

#### **Bibliografía específica:**

Hintze, Susana (2001) "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, noviembre 9, 2001.

Marchant Ramírez, Loreto (2006) "Evaluación del Desempeño: ¿Inútil? ¿Perversa? ¿Estratégica y Auténtica?" En: Marchant Ramírez, Loreto (Ed.) (2006) *Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional*. Universidad de Viña del Mar, Viña del Mar. Pág. 37-54.

Ojeda, Alejandra y Moyano, Julio (2012) "La dimensión comunicacional en la evaluación de una institución universitaria: El caso de la II Autoevaluación Institucional en la Universidad Nacional de Lanús (UNLa - 2011-2012)". *Actas del Congreso COMEDU - Desafíos de Comunicación/Educación en tiempos de restitución de lo público* – Universidad Nacional de La Plata, septiembre de 2012.

Ongallo, Carlos (2007) *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Dykinson, Madrid. Pág. 10-49.

Saladrigas Medina, Hilda (2005) "Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos". En: *Revista Latina de Comunicación Social*, 60. La Laguna (Tenerife). <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>

Sanz de la Tajada, Luis Ángel (1996) *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Síntesis, Madrid. Cap. 5: "Desarrollo de la investigación de imagen y posicionamiento de la empresa", Pág. 135-162.

Stufflebeam, Daniel L.; Chorin, Chris L. S. (2014) *Evaluation Theory, Models, and Applications. (Research Methods for the Social Sciences)*. Jossey-Bass, San Francisco, USA. Cap. 5: "Pseudoevaluations", Pág. 117 a 132.

Winograd, Terry y Flores, Fernando (1986) *Understanding Computers and Cognition: A New Foundation for Design Language and being*. Ablex Publishing Corporation, San Francisco-New Jersey. Cap. 11: "Management and conversation". Pág. 143-162.

White, Robert (2007) *Comunicar comunidad. Aportes para una ética de la comunicación pública*. La Crujía, Buenos Aires. Cap. 5: "La veracidad de la comunicación pública" y Cap. 6: "La responsabilidad social de la comunicación pública". Pág. 151-206.

## **BIBLIOGRAFÍA GENERAL**

(Este listado incluye los textos de la bibliografía específica)

Brulin, Göran y Svensson, Lennart (2012) *Managing Sustainable Development Programmes. A Learning Approach to Change*. Routledge, New York.

Capriles Arias, Oswaldo (1984) "Comunicación y cultura en el reino de Big Brother". En: Revista *Nueva Sociedad* N° 71, marzo-abril de 1984, Pág. 42-54.

Buckley, Jane Et. Al (2015) "Defining and Teaching Evaluative Thinking: Insights From Research on Critical Thinking". En: *American Journal of Evaluation* 2015, Vol. 36(3) Pág. 375-388.

Fernández Ledesma, Javier Darío (2005) *Sistemas organizacionales, teoría y práctica*. Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá. Pág. 29-38.

García Jiménez, Jesús (1998) *La comunicación interna*. Díaz de Santos, Madrid. Cap. 9: "Políticas y estrategias de la comunicación interna", y Cap. 10: "El diagnóstico de las comunicaciones internas". Pág. 119-148.

Guba, Egon G. y Lincoln, Yvonna S. (1992) *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches. The Jossey-Bass higher and adult education series and the Jossey-Bass social and behavioral science series*. Wiley, Nueva York.

Guba, Egon G. y Lincoln, Yvonna S. (1989) *Fourth Generation Evaluation*. Sage, Londres.

Haverkate, Henk (1987) "La cortesía como estrategia conversacional". En: Haverkate, Henk (Ed.) (1987) *Revista Diálogos hispanos de Amsterdam* N° 6 – Vol "La semiótica del diálogo".

Hintze, Susana (2001) "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, noviembre 9, 2001.

Horton, Douglas Et Al. (2008) *Evaluación del desarrollo de capacidades. Experiencias de organizaciones de investigación y desarrollo alrededor del mundo*. CIAT, Cali.

Izurieta, Roberto (2002) "La comunicación política en la era del entretenimiento. Un estudio de la comunicación y las relaciones públicas para gobiernos". En: Izurieta, Roberto Et Al. (2002) *Estrategias de comunicación para gobiernos*. La Crujía, Buenos Aires. Pág. 187-260.

Khan, Mujammad A. (1998) "Evaluation capacity building: An overview of current status, issues and options". En: *Revista Evaluation*, 4, 3, Pág. 310–328. <http://evi.sagepub.com/content/4/3/310.short>

King, Jean A. y Volkov, Boris B. (2005) "A framework for building evaluation capacity based on the experiences of three organizations". En: *Revista CURA Reporter*, Summer, 10-16.

King Jean A. (2007) "Developing evaluation capacity through process use". En: Cousins, J. B. (Ed.), *Process use in theory, research, and practice. New Directions for Evaluation* N° 116. Pág. 45-59.

Katz Steven; Sutherland Stephanie; Earl, Lorna (2002) "Developing an evaluation habit of mind". En: *Canadian Journal of Program Evaluation*, Vol. 17, N° 2. Pág. 103-119.

Martínez Serna, María del Carmen (2004) *Orientación a mercado. Un modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional*. Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes. Pág. 35-79.

Marchant Ramírez, Loreto (2006) "Evaluación del Desempeño: ¿Inútil? ¿Perversa? ¿Estratégica y Auténtica?" En: Marchant Ramírez, Loreto (Ed.) (2006) *Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional*. Universidad de Viña del Mar, Viña del Mar. Pág. 37-54.

Mertens, Donna M. y Wilson, Amy T. (2012) *Program Evaluation Theory and Practice: A Comprehensive Guide*. Guilford Press, New York.

Morris, Lynn; Fitz-Gibbon, Carol; Freeman, Michael (1987) *How to communicate evaluation findings*. Sage Publications, Newbury Park, CA. Lynn Lyons Morris - UCLA; Carol T. Fitz-Gibbon

Neirotti, Nerio (2015) "Hacia un nuevo paradigma en evaluación de políticas públicas". IV Conferencia RELAC "El Futuro de la Evaluación en América Latina y el Caribe: Desarrollo, Cultura y Equidad", Lima.

Ojeda, Alejandra y Moyano, Julio (2012) "La dimensión comunicacional en la evaluación de una institución universitaria: El caso de la II Autoevaluación Institucional en la Universidad Nacional de Lanús (UNLa - 2011-2012)". Actas del Congreso COMEDU - *Desafíos de Comunicación/Educación en tiempos de restitución de lo público* – Universidad Nacional de La Plata, septiembre de 2012.

Ongallo, Carlos (2007) *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Dykinson, Madrid.

Patton, Michael Quinn (2010) *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. Guilford Press, New York.

Patton, Michael Quinn (2011) *Essentials of Utilization-Focused Evaluation*. SAGE Publications, New York.

Potvin, Louise; Haddad, Slim; Frohlich, Katherine L. (2007) "Más allá de la evaluación del proceso y el resultado: un enfoque integral para evaluar los programas de promoción de la salud". En: Organización Panamericana de la Salud (2007) *Evaluación de la promoción de la salud. Principios y perspectivas*. OPS, Washington.

Saladrigas Medina, Hilda (2005) Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 60. La Laguna (Tenerife). <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>

Sandison, Peta (2006) "The utilization of evaluations". Cap 3 de: *ALNAP Review of Humanitarian Action*. Overseas Development Institute, Londres.

Sanz de la Tajada, Luis Ángel (1996) *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Síntesis, Madrid.

Stufflebeam, Daniel L.; Chorin, Chris L. S. (2014) *Evaluation Theory, Models, and Applications. (Research Methods for the Social Sciences)*. Jossey-Bass, San Francisco, USA.

Villegas, Dino (2006) "Management: Hacia una Revolución desde la Comunicación". En: Marchant Ramírez, Loreto (Ed.) (2006) *Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional*. Universidad de Viña del Mar, Viña del Mar.

Volkov, Boris B. y King, Jean A. (2007) "Checklist for Building Organizational Evaluation Capacity". Universidad de Michigan, Ann Arbor.  
<https://www.wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/organizacionevalcapacity.pdf>

Winograd, Terry y Flores, Fernando (1986) *Understanding Computers and Cognition: A New Foundation for Design Language and being*. Ablex Publishing Corporation, San Francisco-New Jersey. Cap. 5: "Language, listening and commitment" (Pág. 54-69); Cap. 6: "Towards a new orientation" (Pág. 70-82); Cap. 11: "Management and conversation". Pág. 143-162.

White, Robert (2007) *Comunicar comunidad. Aportes para una ética de la comunicación pública*. La Crujía, Buenos Aires.

Zea, Luis Fernando (2007) *La organización como tejido conversacional*. Fondo Editorial Universidad EAFIT, Medellín.

## **Bibliografía complementaria**

Benítez Trujillo, Marta Cecilia, y González Agudelo, Elvia María (2009): "El aprendizaje en las organizaciones inteligentes. ¿Un problema para la didáctica universitaria?". En: *Revista Uni-Pluri-Versidad*, Vol. 9, N° 1, 2009, Universidad de Antioquía, Facultad de Educación, Medellín.

Capriles Arias, Oswaldo (1996) *Poder político y comunicación*. Universidad Central de Venezuela, Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico, Caracas.

Carrera Morales, Michele (2014) *Los estilos de liderazgo y su relación con el aprendizaje organizacional en las organizaciones sin fines de lucro*. Universidad Interamericana de Puerto Rico (Recinto Metropolitano), San Juan de Puerto Rico.

Carrero, Mary (2010): "La Universidad como organización inteligente". En: *Revista AGORA* N° 26, julio-diciembre de 2010, pág. 57-80.

Cambours de Donini, Ana María, y Donini, Antonio Oscar (2002): *Gestión universitaria y políticas académicas y científicas*. Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación - Universidad de Belgrano, Buenos Aires.

De Masi, Oscar Andrés (Comp.) (2001) *Comunicación gubernamental*. Paidós, Buenos Aires.

Drucker, Peter (1994): *La sociedad post capitalista*. Norma, Bogotá.

Echeverría, Rafael (2000): *La Empresa Emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Granica, Santiago de Chile.

Elizalde, Luciano H. (2011) *Estrategias en las crisis públicas. La función de la comunicación*. La Crujía, Buenos Aires.

Floch, Jean Marie (1993) *Semiótica, Marketing y Comunicación. Bajo los signos, las estrategias*. Paidós Comunicación, Buenos Aires.

Flores, Fernando (1983): *Inventando la Empresa del Siglo XXI*. Hachette, Santiago de Chile.

Flores, Fernando (1994): *Creando Organizaciones para el futuro*. Dolmen, Santiago, 1994.

Glasser, B., y Strauss, A.: *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing, New York, 1969. Traducción de Floreal Forni. Mimeo (UNER, Maestría en Metodología de la Investigación).

Haverkate, Henk (1994) *La cortesía verbal. Estudio pragmalingüístico*. Greddos, Madrid. Cap. 1-3. Pág. 11-49.

Kotter, John P. (1990): *El Factor Liderazgo*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

Ojeda, Alejandra y Moyano, Julio (2013) "La organización inteligente y la universidad". Mimeo. UNLa, Remedios de Escalada.

Perez lindo, Augusto (2007): *Prospectiva de la Educación Superior Argentina 2020*. Secretaría de Ciencia y Tecnología, Plan Estratégico Nacional de CTI Bicentenario (2006-2010). Buenos aires.

Portosimoes, Roberto (1993) *Relaciones públicas: función política en la empresa y en la institución pública*. Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España, Barcelona.

Senge, Peter M. (2006) *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Granica, Buenos Aires.

Solomon, Robert C. y Flores, Fernando (2003) *Building Trust: In Business, Politics, Relationships, and Life*. Oxford University Press, Oxford, RU.

Spinosa, Charles; Flores, Fernando; Dreyfus, Hubert L. (1999) *Disclosing New Worlds: Entrepreneurship, Democratic Action, and the Cultivation of Solidarity*. MIT Press, Cambridge, MA.

Strauss, Anselm y Corbin, Juliet (1990) *Basic of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage, Newbury Park.

Schultz, Don, Tannenbaum, Stanley y Lauterborn, Robert (1997): *Comunicaciones de Marketing integradas*, Granica, Buenos Aires.

Vizer, Eduardo (2006) *La trama (in)visible de la vida social. Comunicación, sentido y realidad*. La Crujía, Buenos Aires.

## **9. Modalidad de evaluación**

### **a. Modalidad de evaluación**

La evaluación se compone en un 40 por ciento por la calificación obtenida en las consignas propuestas para el trabajo en clase, las reseñas y avances, y en un 60 por ciento por el Trabajo Práctico final, que debe dar cuenta, a través de un tópico o caso seleccionado por el estudiante con apoyo de los docentes, de la aplicación de conceptos y herramientas trabajados a lo largo de la cursada.

### **b. Requisitos de aprobación y promoción**

Para aprobar la materia se requiere un mínimo de 80 por ciento de asistencia con justificación de no asistencia en los casos correspondientes. Se requiere la entrega dentro de los plazos requeridos del 80 por ciento de las actividades evaluables solicitadas, y la entrega del 100 por ciento contando también aquellas fuera de plazo. La materia puede promocionarse con calificación 7 o superior en todas las instancias, y puede aprobarse habilitando coloquio integrador, con calificación 4 o superior en las distintas instancias sin alcanzar el requisito promocional. En los casos de calificaciones por debajo de 4 existe instancia de recuperación.