

Retos del uso de resultados de evaluación

En el marco de la Semana de la Evaluación Ecuador 2025, la mesa sobre “Retos del uso de resultados de evaluación” permitió reflexionar desde diversas perspectivas —regional, institucional y académica— sobre las condiciones necesarias para que los procesos evaluativos no solo generen evidencia, sino que incidan efectivamente en la toma de decisiones.

Valeria Torres, Jefa del área de Gestión Pública y Gobierno Abierto del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), resaltó que, en contextos marcados por desigualdad, baja capacidad institucional y crisis múltiples, el verdadero desafío es transformar los hallazgos de evaluación en políticas concretas, sostenidas por una cultura de aprendizaje, transparencia y participación. Gabriela Lara, Subsecretaria de Gestión Intergeneracional del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), compartió una experiencia pionera de evaluación participativa con población adulta mayor, subrayando la importancia de involucrar a los actores clave para garantizar la legitimidad y aplicación de los resultados. Por su parte, Leonardo Santos, Decano de la Escuela de Economía Pública y Sectores Estratégicos del Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) enfatizó el rol de la academia como puente técnico y ético, capaz de generar evidencia útil y formar servidores públicos con capacidad crítica y compromiso con el uso de la información.

Los retos no se limitan a la producción de datos: se trata de asegurar su integración oportuna en los ciclos de planificación y presupuesto, superar resistencias institucionales, y fomentar la apropiación de la evaluación como herramienta para la mejora continua de la acción pública.

1. Participantes e Instituciones Clave

El diálogo contó con la participación de varias figuras relevantes a nivel regional, del sector público y la academia:

- Secretaría Nacional de Planificación (organizador y moderador)
- Valeria Torres: Jefa de Gestión Pública y Gobierno Abierto. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Gabriela Lara: Subsecretaria de Gestión Intergeneracional. Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).
- Leonardo Santos: Decano de la Escuela de Economía Pública y Sectores Estratégicos. Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN).

2. Temas Principales y su desarrollo

El diálogo profundizó en varios temas interconectados, explicando los retos del uso de resultados de evaluación.

- a. **Perspectiva regional y estratégica sobre los retos del uso de resultados de evaluación (Valeria Torres, ILPES-CEPAL)**
- Enfatizó la necesidad de una gobernanza proactiva frente a los retos estructurales de América Latina.
 - Mencionó que América Latina enfrenta trampas estructurales como desigualdad, baja capacidad institucional y crisis climática.
 - Presentó los cuatro pilares para una gestión pública resiliente: gobernanza, cultura de evaluación, capacidades institucionales y participación ciudadana.
 - Alertó sobre la desconexión entre evaluación y decisiones presupuestarias y llamó a fomentar coaliciones para el cambio institucional.
- b. **Perspectiva institucional sobre los retos del uso de resultados de evaluación (Gabriela Lara, MIES)**
- Compartió la experiencia de la primera evaluación participativa nacional al servicio de espacios de socialización y encuentro para población adulta mayor, destacando la inclusión de beneficiarios, personal técnico y academia en el proceso evaluativo.
 - Resultados clave: Identificación de necesidades como mejora nutricional, falta de personal especializado, necesidad de reforma normativa, articulación interinstitucional, y rediseño de normas técnicas.
 - Mencionó que a partir de la evaluación se propusieron acciones inmediatas como campañas de socialización y reforma a la Ley Orgánica de Protección de Adultos Mayores.
- c. **Perspectiva académica los retos del uso de resultados de evaluación (Leonardo Santos, IAEN)**
- Enfatizó el rol de la academia como observador crítico y apolítico que aporta evidencia para la toma de decisiones.
 - Propuso reforzar el vínculo entre teoría y práctica en la formación de servidores públicos.
 - Subrayó la necesidad de analizar periódicamente las políticas públicas y conocer a fondo la normativa para generar procesos evaluativos sólidos.
 - Señaló la existencia de una brecha entre la oferta académica en evaluación de políticas públicas y la demanda real del sector público.
 - Se refirió a la deficiencia en la ejecución presupuestaria, la desarticulación territorial y la necesidad de planificar y evaluar con una visión de largo plazo.

3. Preguntas y Respuestas (Ampliadas)

A lo largo del diálogo, se plantearon y respondieron preguntas clave que permitieron profundizar en la temática:

Pregunta a Valeria Torres: ¿Cuáles son los principales obstáculos para integrar los resultados de evaluación en la planificación?

Respuesta: Los mayores desafíos son la falta de coordinación entre los órganos de evaluación, presupuesto y planificación; la necesidad de comprender la evaluación como un proceso de mejora y no como auditoría; y la falta de apropiación institucional.

Pregunta a Gabriela Lara: ¿Cuáles desafíos encontraron en la implementación de la evaluación participativa?

Respuesta: La diversidad territorial, institucional y poblacional requirió una metodología flexible y adaptativa. Fue clave articular a todos los actores, incluyendo al Ministerio de Salud Pública, cooperantes y sociedad civil, para legitimar los resultados y convertirlos en insumos de política.

Pregunta a Leonardo Santos: ¿Cómo puede la academia contribuir al uso efectivo de resultados de evaluación?

Respuesta: La academia debe asumir el rol de acompañar técnicamente al Estado, generar evidencia útil y formar servidores públicos con competencias prácticas. Destacó que cada funcionario público tiene la responsabilidad de evaluar, más allá de esperar mandatos institucionales.

4. Conclusiones y Próximos Pasos

El diálogo concluyó con un consenso sobre que evaluar no es suficiente, sino que las evaluaciones y sus resultados deben ser útiles y ejecutadas para usos reales:

- **Del diagnóstico a la acción:** La evaluación adquiere verdadero valor público solo cuando sus hallazgos se traducen en decisiones, políticas y acciones concretas. El reto ya no es solo producir evidencia, sino asegurar su uso efectivo para transformar realidades sociales, institucionales y territoriales. Evaluar sin aplicar es una oportunidad desperdiciada.
- **Coordinación institucional:** La utilidad de los resultados de evaluación depende de su articulación con los procesos de planificación, formulación presupuestaria y toma de decisiones. Esto requiere fortalecer la coordinación entre las entidades responsables de la evaluación, la planificación y la asignación de recursos, así como establecer mecanismos institucionales de seguimiento al uso de los hallazgos.
- **Evaluación participativa:** El enfoque participativo en los procesos evaluativos, como el implementado por el MIES, demuestra que involucrar a beneficiarios, sociedad civil, personal técnico y academia no solo mejora la calidad de la información, sino que promueve la apropiación institucional y territorial de los resultados. Esta práctica representa un estándar a replicar y escalar en otros programas y sectores.
- **Vinculación académica-sector público:** Es imprescindible reforzar los lazos entre la formación académica en evaluación de políticas públicas y las necesidades concretas del sector público.

5. Observaciones Clave

- La evaluación debe entenderse como aprendizaje continuo, no como castigo.
- La presentación de resultados debe adaptarse al público objetivo, usando lenguaje claro y nuevas tecnologías.
- Es necesario involucrar a los responsables de programas desde el inicio para garantizar la apropiación de los resultados.
- Las metodologías participativas son esenciales para garantizar legitimidad y efectividad.
- La transformación institucional requiere cambio cultural y sostenido, acompañado por liderazgo técnico y político.
- La evaluación debe ser útil y sus resultados deben impulsar cambios concretos, no ser meros informes. La evidencia debe ser la base de la toma de decisiones.
- El evento destacó la importancia de vincular evidencia con acción, con un llamado a la corresponsabilidad entre Estado, academia y ciudadanía para fortalecer la gestión pública.