



Fase 4. Incorporación del conocimiento y la evidencia

Herramienta práctica 4.1. ¿Cómo puedo incorporar los resultados de una evaluación en la toma de decisiones?

La incorporación de los resultados de una evaluación consiste en tener en cuenta y utilizar los conocimientos generados a lo largo de la evaluación en los espacios de deliberación y toma de decisiones.

«Hay algo más importante que la lógica, la imaginación».

Alfred Hitchcock

¿Qué es?

La toma de decisiones en políticas públicas suele ser un proceso complejo en el que intervienen diferentes actores con diversidad de intereses, recursos, información y conocimiento. Así pues, se trata de que los aprendizajes de la evaluación sean tenidos en cuenta en este proceso para que la toma de decisiones dé como resultado una política pública más informada en las evidencias disponibles.

Por este motivo, idealmente, ya en el momento de planificar y definir las preguntas de una evaluación (véase Herramienta 2.1.), es preciso involucrar al conjunto de agentes con capacidad de tomar decisiones para identificar las decisiones que la evaluación puede ayudar a informar, y concretar un procedimiento a través del cual se incorporen los aprendizajes que se extraigan.

Toolkit

Ficha de situación



Quién

Equipo de gestión de la evaluación



Cuándo

Fase de gestión de los resultados de la evaluación



Cómo

Acercamiento de los resultados a la toma de decisiones y a los responsables de implementarlos

Herramientas prácticas para iniciarse paso a paso en el diseño, la planificación y la evaluación de políticas públicas

¿Para qué sirve?

Tener en cuenta los resultados de la evaluación durante los procesos de toma de decisiones permite incorporar una pieza de información rigurosa y relevante para la mejora de la política pública, contribuyendo a una toma de decisiones más informada en el conocimiento disponible.

Al mismo tiempo, contribuye a generar cambios en la manera de gestionar el conocimiento dentro de las organizaciones y a avanzar hacia una cultura de

trabajo, basada en la crítica constructiva y la búsqueda de la mejora de las intervenciones públicas.

Utilidad de incorporar los resultados de una evaluación en la toma de decisiones

- Introducir evidencias que complementen otros tipos de conocimiento, ayudando a mejorar la pertinencia, el diseño y la implementación de la política pública, para obtener mayores impactos de una forma más eficiente.
- Contrastar ideas preconcebidas que se puedan tener sobre la política pública, reforzarlas u ofrecer evidencias en contra de ellas.
- Contribuir a una cultura del trabajo basada en la reflexión y la crítica constructiva a partir de evidencias.
- Desencadenar cambios en la forma de gestionar internamente el conocimiento y de tomar las decisiones dentro de la organización.

¿Cuáles son los pasos a seguir?

Para poder incorporar los resultados de una evaluación es preciso identificar los procesos de decisión en los que estos pueden ser útiles, a los agentes que participan en ella y los espacios donde tienen lugar, para hacer llegar a cada potencial usuario la información que le es relevante en el momento adecuado, promoviendo así la reflexión en torno a esta.

Paso 1

Identificar los procesos de toma de decisiones por los cuales los resultados de la evaluación son relevantes

Lo primero que hay que hacer es identificar los debates, los procesos o las decisiones por las cuales los aprendizajes de la evaluación pueden ser útiles.

Una evaluación siempre tendría que nacer de la necesidad de obtener información nueva que contribuya a una finalidad bien establecida. A pesar de que, en ocasiones, las evaluaciones se encargan con finalidades justificativas o de transparencia, se conseguirá que tengan más potencial de mejora de la política pública cuando se vinculen a procesos concretos de decisión.

Idealmente, a la hora de planificar una evaluación, sería preciso hacer la identificación de las decisiones que se nutrirán de los resultados de una evaluación, para asegurar así que las preguntas que se formulan son relevantes para las decisiones que hay que tomar (véase Herramienta 2.1.) y que las

respuestas llegarán a tiempo para tenerlas en cuenta. Sin embargo, no haberlo hecho con anterioridad, no impide seguir un proceso sistemático para utilizar los resultados de una evaluación una vez se obtienen.

Dependiendo de la fase de ejecución en que se encuentre la política pública y del rol del agente decisor, las decisiones que serán informadas por una evaluación pueden ser muy diversas: desde decisiones estratégicas sobre la ampliación, la reducción o la supresión de los recursos dedicados a una política, hasta decisiones operativas sobre cómo mejorar su diseño o la implementación, o decisiones individuales sobre si participar o no en ella como potencial beneficiario.

Decisión	Decisor final	Información necesaria	Momento en que se necesita la información
Establecer la cuantía de la ayuda	Responsable político	Recursos que necesita un hogar para tener garantizadas unas condiciones de vida adecuadas	Antes de aprobar la ley que regula la ayuda
Establecer los criterios de acceso	Responsable político-técnico	VARIABLES observables que caracterizan la población objetivo de la política	Antes de aprobar la ley que regula la ayuda y/o durante la elaboración del reglamento
Hacer la asignación presupuestaria	Responsable político-técnico	Evolución futura de beneficiarios esperada	Cada año a la hora de elaborar el presupuesto
Revisar el esquema de gobernanza	Responsable técnico	Cómo está funcionando la coordinación entre las diversas oficinas del territorio	Fase de estabilización y revisión de la implementación
Solicitar la ayuda	Potencial beneficiario	Cómo se están resolviendo casuísticas similares a la suya (costes del proceso de solicitud, tiempo de resolución o sentido de la resolución)	Antes de hacer la solicitud
Presentar una reclamación	Entidades del tejido social	Si se está discriminando a algunos colectivos	A lo largo de la implementación de la política

Fuente: Elaboración propia

Identificar a los agentes que forman parte del proceso de toma de decisiones y comunicar de forma específica a cada potencial usuario

Hacer llegar los resultados de la evaluación a los agentes que de alguna manera están involucrados en el proceso de toma de decisiones es clave para que se los tenga en cuenta. Además, es preciso adaptar el mensaje a cada audiencia.

Una vez obtenidos los resultados, para cada una de las decisiones identificadas en el paso anterior, es preciso tener claro:

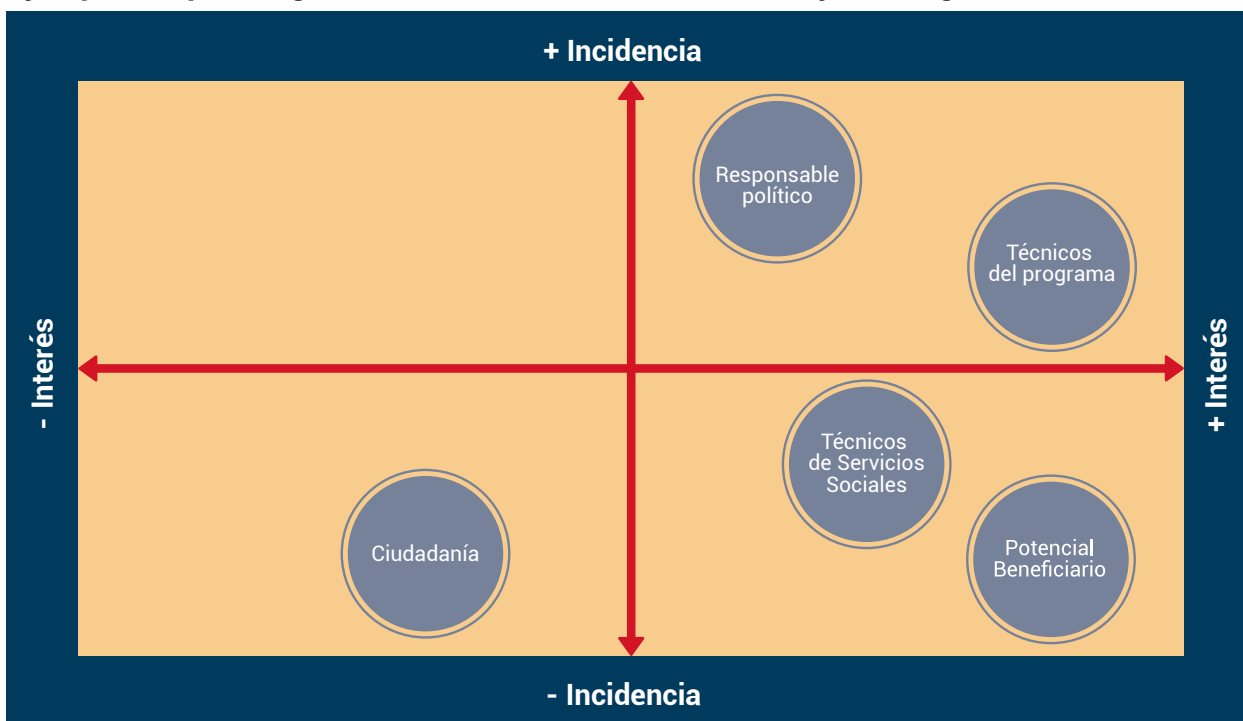
- Quién es el decisor final
- Qué otros agentes tienen capacidad de influir sobre el decisor/la decisión final
- Qué información aportada por la evaluación es relevante para cada uno de ellos

Entre estos agentes se puede identificar a personas en posiciones de decisión política

y técnica, incluidas personas de los equipos que implementan y gestionan la política, así como a otras partes que se ven afectadas, como es la ciudadanía, la sociedad civil y los beneficiarios.

Aunque el informe de evaluación puede contener información y aprendizajes que pueden ser de interés general, una vez identificados los agentes a tener en cuenta, es preciso pensar en cuál es su capacidad de incidencia en la política y en el proceso de decisión y, en consecuencia, en qué tipo de conocimiento pueden estar interesados.

Ejemplo: Mapa de agentes vinculados al diseño de una ayuda de garantía de rentas



Fuente: Elaboración propia

Así pues, una vez hecho este ejercicio hay que seleccionar las evidencias y recomendaciones que pueden ser de interés para cada uno de los agentes involucrados y elaborar productos de comunicación de los resultados específi-

cos para cada uno de ellos (véase Herramienta 4.2.). De forma que, para cada tipología de agente, habrá que adaptar el mensaje a sus necesidades, disposición de tiempo y conocimientos sobre la evaluación y la política evaluada.

Ejemplo: Tabla de agentes interesados en la evaluación del diseño de una política de garantía de rentas					
Agente	Interés	Resultados / conclusiones relevantes	Tiempo de atención a la evaluación	Conocimiento sobre la política	Tipo de comunicación
Responsable político de la ayuda	Un diseño adecuado a la problemática social y viable presupuestariamente	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura • Impacto presupuestario • Criterios de acceso 	Bajo	Moderado	Nota breve con los principales resultados / resumen ejecutivo
Responsable técnico de la ayuda	Un diseño funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Implicaciones de los criterios de acceso • Puntos críticos de la implementación 	Alto	Alto	Informe detallado que incluya la metodología y los criterios empleados
Técnicos de servicios sociales	Un diseño con buen encaje con servicios sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de los protocolos de derivación • Adecuación de los protocolos de detección 	Bajo	Moderado	Resumen de las principales implicaciones para servicios sociales
Potencial beneficiario	Un diseño que contemple su situación	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios de acceso • Funcionamiento del proceso de solicitud 	Bajo	Bajo	Noticia / Artículo
Sociedad civil	Un diseño equitativo	<ul style="list-style-type: none"> • Encaje con otras intervenciones • Potenciales fuentes de discriminación 	Moderado	Moderado	Resumen del informe sin detalles metodológicos

Fuente: Elaboración propia

Acercar los resultados de la evaluación a los espacios de deliberación y toma de decisiones

Es preciso que los resultados de la evaluación estén presentes en los espacios de deliberación y toma de decisiones, para que puedan ser tenidos en cuenta.

Con esta finalidad se puede programar la presentación de los resultados de la evaluación en espacios ya existentes en los que habitualmente se toman decisiones, como son reuniones de dirección o comités operativos. Adicionalmente, se pueden prever actos de presentación de los resultados de la evaluación abiertos a los diferentes agentes interesados o actos específicos para un tipo de usuario potencial concreto (véase Herramienta 4.2.).

En cualquier caso, es preciso facilitar la reflexión a partir de los resultados de la evalua-

ción, garantizando la participación de todas las personas potencialmente usuarias de los resultados y aprovechando su conocimiento en el ámbito en el que estos resultados son relevantes. Estas sesiones se tienen que enfocar de manera que no se perciban como un ejercicio fiscalizador, sino tratando de promover una cultura basada en la crítica constructiva y el aprendizaje. Por lo tanto, para estas sesiones será importante contar con una persona con experiencia en la facilitación.

Principios para promover el aprendizaje en las sesiones de reflexión sobre las conclusiones de la evaluación

- Utilizar estrategias de comunicación adecuadas a los agentes y las personas convocadas.
- Ilustrar las argumentaciones con ejemplos diversos que ayuden a una comprensión significativa para todas las personas participantes.
- Animar a los participantes a interpretar activamente los resultados.
- Posibilitar que las personas participantes transmitan su conocimiento, que se tiene que respetar e incluirlo en la reflexión.
- Promover la reflexión conjunta a la hora de emitir valoraciones sobre la validez de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación.

Fuente: Use of Monitoring and Evaluation Information. Parte IV. A Handbook on Monitoring and Evaluating for Results. UNDP. 2002



Paso 4

Elaborar un plan de incorporación de los aprendizajes

Hay que recoger las recomendaciones y propuestas de mejora de la política pública y elaborar un plan operativo para su implementación.

Basándonos en los resultados de la evaluación y en las reflexiones que los diferentes agentes puedan haber realizado durante todo el proceso, es preciso identificar las recomendaciones que se adoptarán y las que no. Para las que se adopten, se hará un plan de incorporación de los aprendizajes que especifique las acciones que se realizarán para implementarlas, las personas que se encargarán de ello, las unidades y/o áreas que serán responsables y el plazo para hacerlo.

En esta fase será muy importante la gestión y la transmisión interna del conocimiento. Por lo tanto, habrá que velar por que las personas responsables de implementar las recomendaciones tengan acceso al detalle de los informes de evaluación y de las sesiones de gestión de los resultados, especialmente respecto a las cuestiones que hagan referencia a los ámbitos de su competencia.

Una vez aprobado el plan, habrá que hacer seguimiento de su implementación y, cuando se crea conveniente, de las consecuencias de los cambios implementados.

Ejemplo: Matriz resumen del plan operativo para la incorporación de los resultados

Recomendación	Acciones para implementarla	Plazo	Persona/unidad/área responsable	Documentos que hay que revisar
Mejorar la focalización sobre la población diana	Redefinir los criterios de acceso para las familias numerosas y monoparentales	6 semanas	Responsable político y responsables del servicio	Nota breve con los principales resultados y presentación sobre la cobertura y acceso de la población diana
Aumentar la coordinación con otros servicios	Modificar los protocolos de coordinación con los servicios territoriales	4 meses	Responsables del servicio	Resumen de las principales implicaciones de la evaluación por servicios territoriales
Mejorar los sistemas de información	Valorar los campos que hay que añadir a la base de datos del servicio	6 meses	Responsable del servicio y responsable del sistema de información	Informe de recomendaciones de mejora del sistema de información para hacer la política más evaluable

Fuente: Elaboración propia



¿Qué hay que tener en cuenta para aplicarlo?

Recomendaciones



Pensar en la incorporación de los aprendizajes desde el principio

Una condición clave para poder hacer uso de los resultados de la evaluación es que estos estén disponibles en el momento en que hay que tomar las decisiones. Por ello, vale la pena tener en cuenta, ya en el momento de planificar la evaluación, cuáles son los procesos de decisión que se espera informar y en qué momento tendrán lugar. Así, se puede establecer el cronograma de la evaluación para que los resultados estén disponibles en el momento adecuado, acortando el tiempo entre la obtención de estos y la implementación de las propuestas de mejora que se puedan derivar de ella.



Facilitar la reflexión sobre los resultados

Si queremos que la evaluación conduzca a cambios en la política, es importante que los gestores conozcan y hagan suyos los aprendizajes derivados de la evaluación. En este sentido, en algunas ocasiones puede ser deseable aprovechar espacios de reflexión y toma de decisiones ya constituidos, como son comisiones o grupos de trabajo, para incorporar la discusión de los resultados de la evaluación dentro del orden del día. Además, se tiene que velar por que se perciban las conclusiones de la evaluación como una oportunidad para tomar decisiones más informadas y no como una valoración del trabajo realizado hasta el momento.



Trabajar las recomendaciones

Es importante adaptar las recomendaciones que se deriven de la evaluación a la realidad de la política pública evaluada. Por ello, es preciso que estas sean trabajadas por los responsables políticos y los técnicos de la política para conciliarlas con las líneas estratégicas y la viabilidad técnica, que pueden hacer aflorar nuevas interpretaciones de los resultados y recomendaciones no contempladas en la evaluación, que pueden ser útiles para la mejora de la política pública.

Más recursos

Casos de aplicación

[Use of Monitoring and Evaluation Information](#). Part IV. A Handbook on Monitoring and Evaluating for Results. UNDP. 2002.

[Evaluation utilization](#). Chapter 10. A Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Activities. Church, C & Rogers. 2011.

[Evaluation Reporting: A Guide to Help Ensure Use of Evaluation Findings](#). US Dept of Health and Human Services; 2013.

Guías y manuales

Better Evaluation. [Ús dels resultats de les avaluacions d'impacte](#)

[Format de pla d'incorporació de recomanacions d'avaluacions](#). UN Environment.

Junio 2020

© Institut Català d'Avaluació de Polítiques
Públiques (Ivàlua), 2020

Esta obra está sujeta a la licencia Creative Commons de Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Se permite a terceros distribuir, retocar y crear a partir de la obra licenciada de forma no comercial, y su distribución se tiene que realizar con una licencia igual a la que regula la obra original.

Coordinación de contenido

Marçal Farré

Coordinación de la edición y dirección de arte

Jordi Miras Llopart

Redacción

Marçal Farré, Neus Martí, Jordi Miras Llopart y Jordi Sanz

Revisión de estilo

Mireia Climent

Diseño gráfico, identidad visual corporativa

fmil.es

Maquetación

CoolStudio

Ivàlua

Instituto Catalán de
Evaluación de Políticas
Públicas

C/ Pau Claris, 108, 4t 1a

08009 Barcelona

Tel. +34 935 545 300

info@ivalua.cat

Más recursos en evaluación

ivalua.cat

Toolkit

Fase 1. Diseño de la política pública

Herramienta práctica 1.1.

¿Cómo puedo elaborar una Teoría del Cambio?

Herramienta práctica 1.2.

¿Cómo puedo diseñar políticas basadas en evidencias?

Fase 2. Planteamiento de la evaluación

Herramienta práctica 2.1.

¿Cómo puedo formular buenas preguntas de evaluación?

Herramienta práctica 2.2.

¿Cómo puedo incorporar la perspectiva de género en la evaluación?

Herramienta práctica 2.3.

¿Cómo puedo elaborar un plan de evaluaciones?

Fase 3. Encargo o realización de la evaluación

Herramienta práctica 3.1.

¿Cómo puedo encargar una evaluación?

Herramienta práctica 3.2.

¿Cómo puedo construir indicadores para una evaluación?

Herramienta práctica 3.3.

¿Cómo puedo recoger percepciones y experiencias para una evaluación?

Herramienta práctica 3.4.

¿Cómo puedo evaluar utilizando métodos participativos?

Fase 4. Incorporación del conocimiento y la evidencia

Herramienta práctica 4.1.

¿Cómo puedo incorporar los resultados de una evaluación en la toma de decisiones?

Herramienta práctica 4.2.

¿Cómo puedo comunicar eficazmente una evaluación?

Herramientas prácticas para iniciarse paso a paso en el diseño, la planificación y la evaluación de políticas públicas

ivàlua ✓
Institut Català d'Avaluació
de Polítiques Públiques

Evaluar para mejorar

En Ivàlua promovemos la cultura de la evaluación de políticas públicas en Cataluña. Evaluamos políticas públicas, difundimos evidencias, ofrecemos formación y elaboramos recursos.

Instituciones miembros de Ivàlua

