



FORJANDO UNA CULTURA PARA EL USO DE EVIDENCIA: LECCIONES DE J-PAL SOBRE SUS ALIANZAS CON GOBIERNOS EN LATINOAMÉRICA

ACERCA DE J-PAL

El Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL) es un centro mundial de investigación que trabaja para reducir la pobreza garantizando que las políticas públicas estén informadas por evidencia científica. Con el respaldo de una red de más de 170 profesores afiliados en universidades de todo el mundo, J-PAL realiza evaluaciones de impacto aleatorias para responder preguntas fundamentales en la lucha contra la pobreza. J-PAL establece alianzas con cientos de partners en todo el mundo para realizar investigaciones rigurosas, desarrollar capacidades, compartir lecciones sobre políticas y extender programas eficaces. J-PAL tuvo su punto de partida en el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) en 2003 y tiene oficinas regionales en África, Europa, América Latina y el Caribe, Norteamérica, Asia del Sur y el Sudeste de Asia.

povertyactionlab.org

ACERCA DE J-PAL LAC

J-PAL América Latina y el Caribe (J-PAL LAC) es la oficina regional de J-PAL basada en la Pontificia Universidad Católica de Chile, en Santiago, Chile. J-PAL LAC trabaja de la mano con gobiernos y ONG de LAC para identificar y promover los programas y políticas efectivas en la región. Con la ayuda de nuestros equipos de investigación, capacitación y políticas públicas, profesores afiliados de nuestra red miden el impacto de estos programas y políticas a través de evaluaciones aleatorias, las cuales representan un insumo crítico para el diseño de políticas. Además de la oficina principal en Chile, J-PAL LAC tiene presencia en Argentina, Brasil, Ecuador, México y República Dominicana. Adicionalmente, J-PAL trabaja con Innovations for Poverty Action (IPA) en Perú.

povertyactionlab.org/lac

ACERCA DE GPI

La Government Partnership Initiative (GPI) de J-PAL es un fondo competitivo cuya misión es construir y fortalecer alianzas entre los gobiernos, los investigadores afiliados a J-PAL y las oficinas regionales de J-PAL, para aumentar el uso de evidencia en la formulación de políticas. La iniciativa apoya las alianzas con los gobiernos para diseñar y evaluar políticas y programas, para extender las políticas ya evaluadas y consideradas efectivas y para institucionalizar el uso de evidencia en la política de manera más amplia. Al financiar una amplia gama de actividades de investigación, de desarrollo de capacidades y de extensión de políticas, la GPI pretende facilitar a los investigadores y los gobiernos el trabajo conjunto, con el fin de aumentar el uso de evidencia en la formulación de políticas.

povertyactionlab.org/gpi

Forjando una Cultura para el Uso de Evidencia: lecciones de J-PAL sobre sus Alianzas con Gobiernos en Latinoamérica

Autores: Samantha Carter, Iqbal Dhaliwal, Julu Katticaran, Claudia Macías, Claire Walsh

Colaboradores adicionales: Vivian Bronsoler, Sebastian Chaskel, Juan Manuel Hernández-Agramonte, Carolina Morais Araujo, Edoardo Trimarchi, Magdalena Valdés Lutz, María Luisa Vásquez Rossi

Diseño: Amanda Kohn

J-PAL | Diciembre 2018 | povertyactionlab.org/gpi

CONTENIDO

Prólogo	i
Agradecimientos	ii
Terminología	iii
1. Resumen ejecutivo	1
2. Objetivo y alcance de este informe	5
3. El desafío de la política informada por evidencia	7
4. Colaboraciones para llevar la Evidencia a la Política de J-PAL LAC	10
El Ciclo de Aprendizaje	12
Sentando las bases para el Ciclo de Aprendizaje	16
Ejemplos de Colaboraciones para llevar la Evidencia a la Política de J-PAL LAC	18
5. Lecciones clave para las organizaciones que promueven la política informada por evidencia	23
Construyendo nuevas alianzas	24
Diseñando alianzas	28
Asegurando sostenibilidad	37
6. Lecciones clave para las agencias gubernamentales	40
Conclusiones	44



PRÓLOGO

Los gobiernos han sido colaboradores fundamentales en nuestra misión de reducir la pobreza y mejorar la política social en todo el mundo. Desde la fundación de J-PAL, hace quince años, hemos establecido alianzas a largo plazo con más de 40 agencias de gobiernos en 15 países para generar evidencia a partir de las evaluaciones aleatorias y utilizarla en las decisiones de políticas. Hasta la fecha, los partners de gobierno han escalado, directamente o a través de otros agentes, programas evaluados como efectivos por los profesores afiliados a J-PAL, beneficiando a más de 350 millones de personas en el mundo.

La oficina regional de J-PAL para Latinoamérica y el Caribe (J-PAL LAC) ha estado a la vanguardia de nuestros esfuerzos para promover la formulación de políticas gubernamentales informadas por evidencia. Durante la última década, nos hemos reunido y trabajado con un número creciente de responsables de la formulación de políticas en toda la región, quienes reconocen la importancia de usar datos y evidencia para mejorar los programas sociales y las políticas públicas. Este informe es una celebración de sus esfuerzos sobresalientes y del empeño de impulsores de la formulación de políticas informadas por evidencia en todo el mundo.

Dos de nuestras primeras experiencias en la promoción de la evaluación y el uso de evidencia en los gobiernos de LAC fueron la Comisión Brújula en Chile, en 2010, y la Comisión Quipu en Perú, en 2012. En estas iniciativas, los ministerios gubernamentales nos invitaron a reunir a un grupo de expertos para identificar los principales desafíos sociales que enfrentaba cada país, revisar la evidencia existente sobre ellos y proponer soluciones innovadoras que podrían evaluarse utilizando evaluaciones aleatorias.

En Perú, el gobierno adoptó tres de las recomendaciones de la Comisión. Estas experiencias iniciales nos llevaron a diseñar otras colaboraciones innovadoras con más de 15 agencias de gobiernos de la región. En Colombia y Perú, estas alianzas siempre se establecieron en colaboración con IPA y, en conjunto, diseñamos colaboraciones para institucionalizar el uso de evidencia en organismos gubernamentales, como el MineduLAB, dentro del Ministerio de Educación (Minedu) en Perú.

Para respaldar estos y otros esfuerzos similares en todo el mundo, en 2015, J-PAL lanzó la Government Partnership Initiative (GPI), un fondo competitivo que apoya la colaboración entre los gobiernos, los investigadores y las oficinas de J-PAL e IPA para aumentar el uso de evidencia en la política pública. Después de apoyar 28 alianzas en 15 países, este informe también representa una oportunidad para compartir lo que hemos aprendido con nuestros socios gubernamentales sobre las formas prometedoras de poner la evidencia en acción.

Nuestro trabajo con los gobiernos sería imposible sin el compromiso, la comprensión y el trabajo arduo de los muchos funcionarios públicos que invirtieron su tiempo y esfuerzo para promover mejores políticas mediante el uso de evidencia y datos precisos. Nos complace compartir las lecciones que hemos aprendido de estas alianzas y hacemos un reconocimiento a las personas y los equipos que las hicieron posibles. También queremos agradecer sinceramente a todos estos socios por contribuir con su tiempo, ideas y conocimientos a la elaboración de este informe.

Nuestra esperanza es que, al compartir ejemplos de gobiernos que usan datos y evidencia para mejorar la política y la prestación de servicios, estaremos fomentando muchas más colaboraciones como las que se describen aquí. Al final, nuestro objetivo es ayudar a facilitar a los gobiernos el uso de los datos, la evidencia y la experiencia en sus decisiones para que puedan brindar servicios fundamentales de manera más efectiva y mejorar la calidad de vida de las personas.

- Claudia Macías, Directora Asociada de Políticas, J-PAL LAC
- Claire Walsh, Gerente Senior de la Government Partnership Initiative de J-PAL

AGRADECIMIENTOS

J-PAL agradece a los socios gubernamentales, profesores afiliados, Innovations for Poverty Action (IPA) y los demás colaboradores estratégicos y su personal por participar en las entrevistas para este proyecto:

Brasil: Guilherme de Almeida, Claudio Ferraz, Fernando Filgueiras, Francisco Gaetani, Julia Guerra Fernandes, Natalie Hoover, Ian MacArthur, Paulo Marques, Joana Monteiro, Anna Mortara, Natalia Teles da Mota, José Barroso Tostes Neto, Leonardo Pacheco, Paula Pedro, Vitor Pereira, Mauro Pires, Pedro Pires, Leonardo Shibata, Claudia Veiga da Silva, Caroline Sipp, Dimitri Szerman

Chile: Paula Darville, Rodrigo Díaz Mery, Paula Gonzalez, Jeanne Lafortune, Claudia Martínez, Antonio Martner Sota, Daniel Molina, Guillermo Moreno, Jorge Toro da Ponte, José Tessada, Andrés Zahler

Colombia: Carlos Andrés Aragón Álvarez, Oscar Arboleda, Marta Carnelli, Lorena Caro, Felipe Castro, Sebastian Chaskel, Daniela Collazos, Laura Díaz, Sofia Jaramillo, Daniel Mejía, Bernardita Muñoz, Ana Maria Nieto, Daniel Ortega, Yanira Oviedo, Aranxta Rodriguez, Santiago Tobón

Perú: Luis Baiocchi, María Pía Busarto, Fabiola Cáceres, Marlith Calderón, Annie Chumpitaz, Yessina Collahua, Juan Manuel García, Juan Manuel Hernandez, Sergio de Marco, Jorge Mesinas, Oswaldo Molina, María Eugenia Mujica, Luis Eduardo San Martin, Juan Pablo Silva, Bárbara Sparrow, Carolina Trivelli, Rosa Elvira Zamorra

Estamos particularmente agradecidos con los equipos de IPA Colombia e IPA Perú que, además de co-liderar las colaboraciones con agencias de gobiernos en los dos países, nos apoyaron en la organización e implementación de las entrevistas para este documento.

Este documento fue financiado por fondos de la Government Partnership Initiative de J-PAL.

TERMINOLOGÍA

DATOS: a lo largo de este informe, las discusiones sobre los datos del gobierno se refieren principalmente a *los datos administrativos*. Los datos administrativos son información que se recopila, utiliza y almacena principalmente con fines administrativos (es decir, operativos), más que con fines de investigación. Estos datos pueden usarse para sustentar y mejorar la implementación del programa, la focalización y la prestación del servicio, y también pueden ser una fuente de información útil para las evaluaciones de impacto.

EVIDENCIA: los responsables de la formulación de políticas necesitan diferentes tipos de evidencia para diseñar e implementar políticas y programas efectivos. Esto incluye evidencia de evaluaciones de necesidades, encuestas descriptivas, estudios cualitativos, retroalimentación de los ciudadanos, datos de monitoreo sobre la implementación del programa y evaluaciones de impacto de alta calidad que generan evidencia sobre el efecto causal de políticas y programas en la vida de los participantes. Si bien ayudamos a nuestros socios gubernamentales a comprometerse con la generación y uso de diferentes tipos de evidencia en la toma de decisiones, nuestro enfoque y experiencia principal como J-PAL es implementar y aumentar el uso de evidencia de evaluaciones aleatorias, una metodología de evaluación que produce una estimación rigurosa y objetiva del efecto causal de un programa. En este informe, cuando nos referimos a la evidencia y al aumentar su uso, nos referimos principalmente a la evidencia resultado de evaluaciones aleatorias.

EVALUACIÓN DE IMPACTO: una evaluación de impacto es un ejercicio de investigación sistemático que busca responder la pregunta: ¿qué tan efectivo es un programa en particular? Los principales objetivos de una evaluación de impacto son determinar si un programa está teniendo su

(s) impacto (s) deseado (s), cuantificar qué tan grande es ese impacto e identificar por qué el programa funciona o no y para quién. Existen muchos métodos diferentes para realizar evaluaciones de impacto, pero J-PAL se ha especializado en las evaluaciones aleatorias, por lo que es a este tipo de evaluaciones a las que nos referimos principalmente a lo largo de este informe.

EVALUACIÓN ALEATORIA: una evaluación aleatoria es un método de evaluación de impacto. Cuando se diseñan e implementan correctamente, las evaluaciones aleatorias producen una estimación rigurosa e objetiva del impacto del programa. También pueden diseñarse para responder preguntas importantes sobre por qué un programa funciona y para quién.

En una evaluación aleatoria¹, el conjunto de participantes elegibles del programa se asigna aleatoriamente a dos o más grupos, antes de que comience tal programa. Un grupo es receptor del programa ("grupo de tratamiento") y el otro no es receptor del programa ("grupo de comparación") durante el período de estudio. Los investigadores miden los resultados de interés en los grupos de tratamiento y de comparación antes y después de la implementación del programa. Debido a que los dos grupos se asignan de manera aleatoria, son estadísticamente equivalentes en promedio al inicio del estudio, de modo que la única diferencia entre ellos es si participan o no en el programa. Suponiendo que la asignación aleatoria haya sido exitosa, cuando comparamos los resultados de los dos grupos después del programa, cualquier diferencia entre los dos grupos puede atribuirse al programa y no a otros factores.

¹ Para obtener más información sobre las evaluaciones aleatorias, consulte la página de Introducción a las Evaluaciones de J-PAL: <https://www.povertyactionlab.org/es/research-resources/introduction-evaluations>



PAÍS: COLOMBIA. IQBAL DHALIWAL, DIRECTOR EJECUTIVO DE J-PAL, Y EQUIPO DE J-PAL E IPA SE REUNEN CON EL SECRETARIO DE LA SECRETARÍA DISTRITAL DE SEGURIDAD, CONVIVENCIA Y JUSTICIA, ALCALDÍA DE BOGOTÁ. FOTO: J-PAL/IPA

1. RESUMEN EJECUTIVO

LA OPORTUNIDAD

Los gobiernos, dado su gran alcance, su extendida infraestructura y sus mandatos para proporcionar servicios públicos claves, son unos de los actores más importantes para abordar desafíos sociales apremiantes como la pobreza y la desigualdad. Los datos administrativos y la evidencia resultado de evaluaciones aleatorias son herramientas que tienen el potencial de ayudar a los gobiernos a monitorear y mejorar la implementación de programas existentes, identificar programas sociales que tengan más probabilidades de lograr los resultados deseados, además de diseñar y probar programas innovadores antes de escalarlos.

Aunque existan barreras para el uso de datos y evidencia en la toma de decisiones de las políticas públicas, un número importante de gobiernos de todo el mundo está abocado a identificar procesos sostenibles para incorporar, de manera más sistemática, datos de monitoreo y resultados de evaluaciones de impacto rigurosas en el diseño, implementación, evaluación y ciclo de aprendizaje de sus programas. En J-PAL, en los últimos 15 años hemos tenido el privilegio de formar alianzas a largo plazo con cerca de

40 agencias de gobiernos que están a la vanguardia en la formulación de políticas informadas por evidencia rigurosa, en más de 15 países. En 2015 lanzamos la Government Partnership Initiative (GPI), a fin de promover estas alianzas y extraer lecciones más amplias sobre la construcción de una cultura de uso de la evidencia en los gobiernos.

NUESTRA EXPERIENCIA

Durante la última década, la oficina regional de J-PAL para Latinoamérica y el Caribe (J-PAL LAC) ha colaborado con más de 15 gobiernos a nivel nacional, estatal y municipal en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú, y República Dominicana. En Colombia y Perú, estas alianzas fueron colideradas con Innovations for Poverty Action (IPA). Independientemente del tipo de enfoque específico de cada alianza –ya sea el establecimiento de un Laboratorio de Evaluación para pilotear, probar y escalar innovaciones de políticas, el mejoramiento de los sistemas de datos administrativos, o la revisión de la evidencia existente para informar una nueva estrategia de política– nuestras “Colaboraciones para llevar la Evidencia a la Política” (EPP, del inglés Evidence to Policy Partnership)

1. RESUMEN EJECUTIVO

son generalmente multicomponentes y están diseñadas para ayudar a los gobiernos a utilizar datos y evidencia con más frecuencia y de forma sistemática para que se transformen en acciones concretas de política.

NUESTRAS ALIANZAS CON GOBIERNOS

El propósito del informe "Forjando una Cultura Para el Uso de Evidencia" es, por un lado, compartir ejemplos y lecciones que hemos aprendido sobre la construcción de procesos sostenibles al interior de los gobiernos para que se incorpore la evidencia en la toma de decisiones, y por otro, celebrar los tremendos esfuerzos de nuestros socios gubernamentales en LAC en la implementación de estos desafiantes pero exitosos proyectos. Para sistematizar todos estos aprendizajes, entrevistamos a 40 funcionarios de 15 de las agencias gubernamentales con quienes establecimos alianzas. Por nuestra parte, esperamos que estos aprendizajes sean valiosos tanto para agencias gubernamentales como para organizaciones que fomentan la formulación de programas basados en evidencia. Si bien el enfoque de este informe es nuestro trabajo en LAC, las lecciones también pueden ser relevantes para otras regiones y países.

LECCIONES PRINCIPALES PARA LAS ORGANIZACIONES QUE INFORMAN LA POLÍTICA PÚBLICA CON EVIDENCIA RIGUROSA

CONSTRUYENDO NUEVAS ALIANZAS

1. El apoyo proactivo de un alto funcionario es fundamental para avanzar en el uso de datos y evidencia.

Estos *champions* tienen la capacidad de fomentar y asegurar el apoyo de toda la institución para la formulación de políticas informadas por evidencia, identificar estrategias para superar las barreras burocráticas, alentar la participación e interés de otros funcionarios de alto nivel y ayudar a identificar recursos para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

DISEÑANDO ALIANZAS

2. Aumentar la generación y uso de datos y de evidencia es un proceso incremental en el cual es importante partir desde donde se encuentren las agencias de gobierno.

Las agencias gubernamentales establecen alianzas con organizaciones que buscan informar la política pública con evidencia rigurosa en diferentes etapas y con diferentes objetivos. Al comienzo de cada colaboración es importante tomarse el tiempo necesario para comprender la capacidad de la institución, los procesos existentes y las estructuras de incentivos, además de la disponibilidad de datos administrativos para poder identificar los pasos intermedios que ayudarán a la institución a alcanzar sus objetivos finales respecto al uso de la evidencia.

3. Diferentes tipos de agencias gubernamentales requieren diferentes enfoques.

Al trabajar con instituciones que diseñan e implementan sus propios programas, las colaboraciones pueden enfocarse en realizar investigaciones piloto para diagnosticar problemas, usar evidencia existente para formular potenciales soluciones a problemáticas identificadas, usar datos administrativos para mejorar la implementación de programas, desarrollar evaluaciones de impacto o crear sistemas que fomenten el uso de la evidencia en el diseño de los programas. Por otro lado, las instituciones gubernamentales que evalúan o financian los programas ejecutados por instituciones implementadoras pueden jugar un rol estratégico en la construcción de sistemas y procesos que incorporen evidencia en la toma de decisiones.

4. Es necesario responder rápidamente a las ventanas de oportunidad de política donde hay interés y autoridad para usar evidencia.²

Las evaluaciones de impacto y las alianzas que se llevan a cabo en estrecha colaboración con los responsables de la formulación de políticas, y que están diseñadas para responder a las preguntas más prioritarias para las agencias gubernamentales desde el principio, son las más propensas a generar datos y evidencia que se usen para mejorar la política.

² Kingdon, J.W. 1995. *Agendas, alternatives and public policies*. HarperCollins College Publishers, 1995. Andrews, Matthew, Jesse McConnell y Alison O. Wescott. 2010. "Development as Leadership-led Change-A Report for the Global Leadership Initiative and the World Bank Institute (WBI)."

1. RESUMEN EJECUTIVO

ASEGURANDO SOSTENIBILIDAD

5. Fomentar el apoyo a lo largo de toda la institución es crucial para la sostenibilidad.

Si bien el apoyo de los *champions* es fundamental, es probable que los cambios institucionales para el uso de evidencia sean sostenibles sólo si cuentan con un respaldo organizacional más amplio. Demostrar formas concretas en que los datos y la evidencia pueden mejorar la prestación de servicios por medio de ganancias rápidas para el gobierno, así como desarrollar infraestructura y capacidades en los equipos para la incorporación de evidencia al ciclo de la política, puede facilitar la sostenibilidad de estas iniciativas.

6. Invertir en y formalizar alianzas de largo plazo.

Tener presencia a largo plazo en un país y una relación de largo plazo con un gobierno fomenta una mayor confianza y comprensión mutua. Las alianzas de largo plazo nos permiten responder rápidamente a las ventanas de oportunidad de política donde la evidencia podría ser útil, diseñar investigaciones para las políticas más importantes en la agenda del gobierno, saber con cuáles unidades trabajar y mantener colaboraciones activas, aun cuando funcionarios clave sean transferidos o cambien las administraciones. Colaborar en múltiples proyectos también permite un aprendizaje más institucional que cuando se hace una evaluación por una única vez. En muchos casos, los acuerdos formales y los Memorandos de Entendimiento pueden definir cómo la relación continuará en el largo plazo, más allá de los esfuerzos de un *champion* individual.

LECCIONES PRINCIPALES PARA LOS GOBIERNOS

1. Es importante asignar recursos para el uso de evidencia y asegurar que haya personal dedicado a incorporar esta evidencia al diseño de las políticas públicas.

Si bien muchos gobiernos y donantes financian la evaluación, pocos contratan personal o asignan tiempo al personal para enfocarse en el uso de la evidencia, lo que requiere tiempo, recursos y conocimiento especializado. En algunos casos, los departamentos de evaluación no tienen un mecanismo formal para incluir los resultados de las evaluaciones en el diseño de los programas. Asignar incluso una modesta cantidad de recursos y tiempo de personal para aplicar los resultados y aprendizajes de evaluaciones de impacto en el diseño e implementación de políticas, y establecer sistemas que faciliten un proceso de aprendizaje institucional, es un elemento crucial en la construcción de una cultura de toma de decisiones informada por datos y evidencia.

2. Crear incentivos e instancias dedicadas a impulsar y recompensar el uso de la evidencia puede ayudar a construir una cultura de innovación informada por la evidencia.

Puede ser un verdadero desafío para los responsables de la formulación de políticas proponer nuevas ideas o procesos políticos. Las responsabilidades cotidianas pueden desplazar la innovación y la experimentación, y la evaluación suele considerarse solo como una herramienta para la rendición de cuentas. Cuando es posible ir más allá de reservar una modesta cantidad de tiempo y recursos del personal para el uso de evidencia, los laboratorios de innovación y otras instituciones especializadas en identificar y probar nuevas soluciones crean incentivos y espacios seguros para proponer y evaluar nuevas ideas. Estas instancias especializadas ayudan a entender los datos y la evidencia como herramientas para el aprendizaje y el mejoramiento de las políticas, en lugar de sólo para la rendición de cuentas.

1. RESUMEN EJECUTIVO

3. Una mayor inversión en la recopilación de datos administrativos, la gestión y el intercambio de información interinstitucional puede ser de gran ayuda para avanzar en el uso de la evidencia.

El desarrollo de sistemas de datos administrativos fáciles de usar puede permitir a funcionarios públicos utilizar los datos y la evidencia con mayor frecuencia en la gestión e implementación de los programas. Los datos administrativos de calidad también reducen significativamente los costos de llevar a cabo evaluaciones de impacto, incluida la evaluación a escala, lo que facilita la incorporación de la evaluación en el ciclo de la política.

4. Colaborar con organizaciones cuyo propósito sea informar la política pública con evidencia rigurosa, y con investigadores expertos puede ayudar a los gobiernos a establecer una cultura de uso de datos y evidencia.

Las organizaciones e investigadores que tienen experiencia en generar, sintetizar e incorporar datos y evidencia en el diseño de políticas pueden ser colaboradores valiosos en los esfuerzos de los gobiernos para usar datos y evidencia de manera más sistemática. Si bien algunos gobiernos tienen los recursos para desarrollar esta experiencia internamente, muchos no la tienen. En estos casos, la colaboración puede ayudar a aumentar la capacidad del gobierno.



PAÍS: PERÚ. FOTO: DARIO RODRIGUEZ | J-PAL/IPA

2. OBJETIVO Y ALCANCE DE ESTE INFORME

Este informe resume la experiencia de J-PAL LAC al trabajar con los gobiernos para aumentar el uso de datos y evidencia en las políticas y comparte las lecciones principales para los gobiernos y otras organizaciones que informan la política pública con evidencia rigurosa. La Sección 3 describe los desafíos de la formulación de políticas informadas por evidencia. La Sección 4 resume las "Colaboraciones para llevar la Evidencia a la Política" y nuestra metodología para trabajar con los gobiernos. La Sección 5 comparte algunas ideas prácticas para las organizaciones que informan la política pública con evidencia rigurosa sobre cómo diseñar y gestionar este tipo de alianzas. Finalmente, la Sección 6 identifica las áreas en las que los gobiernos pueden invertir para hacer que las políticas informadas por evidencia sean más comunes en toda la región.

Para generar estos conocimientos, en 2017 realizamos entrevistas en profundidad a 40 funcionarios de 15 de nuestras agencias asociadas, así como a personal de organizaciones como IPA, con las que hemos trabajado en conjunto para gestionar estas alianzas.

- *Instituto de Segurança Pública do Rio de Janeiro* (Instituto de Seguridad Pública de Río de Janeiro), Brasil
- *Ministério do Meio Ambiente* (Ministerio del Medio Ambiente), Brasil (junto a la Climate Policy Initiative, CPI)
- *Ministério do Desenvolvimento Social* (Ministerio de Desarrollo Social), Brasil
- *Escola Nacional de Administração Pública* (Escuela Nacional de Administración Pública), Brasil
- Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda, Chile
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Chile
- Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Chile

2. OBJETIVO Y ALCANCE DE ESTE INFORME

- Colpensiones, Colombia (junto a IPA)
- Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, Alcaldía, Bogotá, Colombia (junto a IPA)
- Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas, Departamento Nacional de Planeación, Colombia (junto a IPA)
- Oficina de la Vicepresidencia, República Dominicana
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Perú (junto a IPA)
- Ministerio de Educación, Perú (junto a IPA)
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Perú (junto a IPA)
- Departamento de Educación, Puerto Rico (J-PAL Norteamérica)

También entrevistamos a varios investigadores, tanto de la red de afiliados de J-PAL como externos, que han trabajado con los gobiernos de la región para evaluar programas y políticas sociales. Por último, comparamos nuestras experiencias con las de otras organizaciones que impulsan las políticas informadas por evidencia y que trabajan en la región, como IPA, y con instituciones multilaterales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo.

Esperamos que otros actores puedan aprender de nuestros éxitos y fracasos. También esperamos que, al compartir ejemplos concretos de los beneficios que el uso de datos y evidencia puede aportar a los responsables de la formulación de políticas, este informe inspire a otros gobiernos a perseguir la formulación de políticas informadas por evidencia.



PAÍS: REPÚBLICA DOMINICANA. FOTO: BÁRBARA GARCÍA BATISTA | J-PAL

3. EL DESAFÍO DE LA POLÍTICA INFORMADA POR EVIDENCIA

“No tenemos una larga tradición de evaluar nuestras políticas. Esto es realmente lamentable, en un país que tiene muchas iniciativas y políticas diferentes, y tanto que aprender. Como no tenemos esta cultura, terminamos perdiendo muchas oportunidades. En los últimos cinco años, hemos repetido muchos errores en las políticas, de los que deberíamos haber aprendido en el pasado”

— Vitor Pereira, ex Director de la Secretaría de Avaliação e Gestão da Informação, Ministério do Desenvolvimento Social³, Brasil.

Los gobiernos de los países de ingresos bajos y medios apoyan programas sociales que llegan a millones de personas, con presupuestos que empujan a los de los organismos internacionales de ayuda y fundaciones privadas.⁴ En 2015, el gasto social representó más del 50 por ciento del gasto del gobierno central en América Latina.⁵ Debido a que los contribuyentes son quienes financian estos programas sociales, parece razonable que los ciudadanos exijan a los gobiernos que gasten sus presupuestos de la manera más efectiva posible. Sin embargo, como muchas instituciones, los gobiernos a veces gastan dinero en programas no efectivos o pierden recursos debido a los desafíos de su implementación.

En un mundo ideal, estas ineficiencias no ocurrirían. Los responsables de la formulación de políticas identificarían un problema, lo entenderían bien, considerarían varias opciones para resolverlo, seleccionarían una solución efectiva y la implementarían bien. Los datos y la evidencia son insumos cruciales en este proceso, ya que proporcionan la información necesaria para elegir el mejor método para lograr un objetivo determinado. Por supuesto, la

³ TN: Secretaría de Evaluación y Gestión de la Información, Ministerio de Desarrollo Social.

3. EL DESAFÍO DE LA POLÍTICA INFORMADA POR EVIDENCIA

formulación de políticas no es un proceso lineal ni simple como este. Las decisiones gubernamentales involucran muchas otras consideraciones importantes además de datos y evidencia, como las preferencias de los electores y las restricciones presupuestarias. Además, las decisiones gubernamentales se ven influenciadas por las condiciones políticas, las ideologías, la inercia y los intereses privados; que pueden dificultar el diseño e implementación de políticas sociales efectivas.

Además, incluso los tomadores de decisión mejor intencionados tienen muchas prioridades en conflicto. Tomarse el tiempo para crear un menú de opciones de política y seleccionar una puede ser inviable. Si bien muchos funcionarios se entusiasman con la posibilidad de que los datos y la evidencia constituyan la base de su trabajo⁶, aplicar la evidencia para diseñar mejores políticas y programas requiere tiempo y recursos. En algunos casos, puede que no haya evidencia pertinente para la decisión en cuestión. Aun cuando exista evidencia, puede ser difícil encontrarla, evaluar su calidad, interpretarla y aplicarla a un nuevo entorno. A continuación, se presentan los principales obstáculos que nuestros socios gubernamentales en América Latina destacaron en las entrevistas:

- **Baja prioridad y capacidad limitada para la formulación de políticas informadas por evidencia:** en algunas instituciones, la evidencia no es una prioridad en relación con otros compromisos y restricciones importantes. Los responsables de la formulación de políticas deben considerar primero las demandas de funcionarios de mayor jerarquía y sus propios electores. También disponen de un tiempo limitado para buscar y aplicar evidencia relevante; en nuestras entrevistas, los socios gubernamentales de Brasil y Chile destacaron las múltiples demandas entre las que deben distribuir de su tiempo. Un ex estudiante de doctorado en Chile nos dijo que, luego de aceptar un empleo en el Ministerio de Economía, se sorprendió al ver que “es tan fácil olvidar estos asuntos (usar datos y evaluar). Hay tanto que hacer en términos de definición de objetivos, negociación, comprensión de tu trabajo, que puedes pasar de largo sin siquiera pensarlo”.

“El sector público está muy lejos de pensar seriamente en las evaluaciones de impacto. Para la mayoría de los funcionarios públicos, la forma más fácil de evaluar si está haciendo algo es ver si está gastando el dinero asignado... Yo diría que hay un problema cultural y educacional... en que la gente apenas se pregunta si el gobierno está haciendo algo. El impacto es la guinda del pastel.”

— Andrés Zahler, ex Jefe de la División de Innovación, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Chile.

- **Infraestructura limitada para la formulación de políticas informadas por evidencia:** el uso de datos y evidencia requiere una serie de herramientas y habilidades: capacidad técnica para compilar e interpretar la evidencia existente e implementar o encargar nuevas evaluaciones; datos accesibles sobre la implementación del programa y la retroalimentación de los beneficiarios; procesos, manuales o incentivos que fomentan el uso de datos y evidencia en las decisiones. En las entrevistas, nuestros socios gubernamentales describieron la existencia de bases de datos fragmentadas e incompatibles entre ellas, falta de orientación sobre cómo usar los datos administrativos o la literatura existente y los requisitos de contratación de estudios externos que priorizaron el ahorro de costos por sobre la calidad y el rigor técnico de las evaluaciones.

⁴ Por ejemplo, ver Indicadores del Desarrollo Mundial del Banco Mundial. 2015. “External health expenditure (% of current health expenditure).” Recuperado el 18 de octubre de 2018 de <https://data.worldbank.org/indicator/SH.XPD.EHEX.CH.ZS>

⁵ El gasto social se define aquí como el volumen de recursos comprometidos con las políticas asociadas con las siguientes seis funciones: 1) protección ambiental, 2) vivienda y servicios comunitarios, 3) salud, 4) recreación, cultura y religión, 5) educación y 6) protección social. Para más información, ver ECLAC 2018.

⁶ Para más de 100 ejemplos de esto, vea el informe Results for All’s recent Global Landscape Review. Results for All. 2017. “100+ Government Mechanisms to Advance the Use of Data and Evidence in Policymaking: A Landscape Review.” Washington, DC: Results for America. <https://results4america.org/our-work/results-for-all/>

3. EL DESAFÍO DE LA POLÍTICA INFORMADA POR EVIDENCIA

“La capacidad actual para evaluar el impacto es baja. El proceso de contratación pública puede privilegiar a grupos que no son evaluadores con alta experiencia. Si la evaluación está mal hecha, las partes interesadas pueden terminar sintiendo que la evaluación no fue útil. Este es un ciclo de retroalimentación negativa”

— Juan Pablo Silva, ex Viceministro de Gestión Institucional, Ministerio de Educación, Perú.

- **Restricciones financieras:** en varios casos, los funcionarios del gobierno describieron limitaciones presupuestarias que dificultaron la asignación de recursos para el análisis de datos, la revisión de literatura o la evaluación de impacto.
- **Incertidumbre política:** cuando cambia la administración de gobierno o cambian sus prioridades, a menudo los altos funcionarios gubernamentales son transferidos de puesto o deciden abandonar la esfera política por completo. En los casos en los cuales los champions para la formulación de políticas informadas por evidencia salieron de la agencia gubernamental con la cual estábamos colaborando, ha

sido difícil mantener el impulso para el uso de datos y evidencia. Además, la incertidumbre sobre la duración de mandato puede hacer que los políticos y las personas designadas a altos cargos por cuestiones políticas no estén dispuestos a invertir en programas que solo darán resultados a largo plazo.

- **Dificultad para encontrar la evidencia relevante y aplicarla a un contexto nuevo:** en muchos casos, la evidencia sobre las preguntas específicas de los responsables de la formulación de políticas no existe en el momento en que la necesitan. Cuando este es el caso, los políticos y los funcionarios públicos pueden no saber cómo acceder a estudios relacionados y sintetizar la información de manera que proporcionen alguna orientación. En Perú, por ejemplo, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) se asoció con J-PAL e IPA para crear un repositorio de evidencia que recopiló y resumió las evaluaciones de impacto de las intervenciones que buscaban prevenir y abordar la violencia contra las mujeres, los niños y las poblaciones vulnerables. Sobre la base de este repositorio de evidencias, el MIMP diseñó una evaluación de impacto de uno de sus programas nacionales para prevenir la violencia contra las mujeres con el fin de llenar un vacío en la literatura existente.

“En el gobierno, nunca se tiene la información necesaria antes del proceso de toma de decisiones. Especialmente para los profesionales que tienen que apoyar a los políticos en su función, no puedes decidir o decir nada sin evidencia. No sabe si tiene la razón de su lado, no sabe si lo que está haciendo tiene sentido. En muchos sentidos, no tienes la cadena de causalidad. Todo el mundo tiene ideas. Todos tienen sugerencias, pero no sabes realmente lo que está sucediendo. Creo que debemos fomentar el desarrollo de capacidades políticas en el gobierno”

— Francisco Gaetani, Presidente de la Escola Nacional de Administração Pública⁷, Brasil.



PAÍS: ARGENTINA. ALEJANDRO GANIMIAN PRESENTA DURANTE LA CONFERENCIA SOBRE TECNOLOGÍA EN EDUCACIÓN ORGANIZADA POR J-PAL LAC Y PROYECTO EDUCAR 2050. FOTO: INSOMNIA FILMS, PROYECTO EDUCAR 2050

⁷ TN: Escuela Nacional de Administración Pública.



PAÍS: PERÚ. CURSO INCUBADORA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO PARA EL MIMP. FOTO: J-PAL/IPA

4. COLABORACIONES PARA LLEVAR LA EVIDENCIA A LA POLÍTICA DE J-PAL LAC

“No me sentí nada cómodo al utilizar las prioridades políticas para asignar recursos. Necesitaba evidencia”

— Andrés Zahler, ex Jefe de la División de Innovación, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Chile.

Para diseñar e implementar políticas más efectivas, los gobiernos necesitan formas más sencillas e innovadoras de incorporar datos y evidencia al diseño e implementación de los programas sociales. Nuestras Colaboraciones para llevar la Evidencia a la Política (EPPs, del inglés Evidence to Policy Partnerships) ayudan a los gobiernos a hacer precisamente esto. Por medio de las EPPs, J-PAL trabaja junto a los gobiernos para superar los diversos obstáculos que surgen en la construcción de una cultura de uso de evidencia en el proceso de formulación de políticas.

Hasta la fecha, J-PAL LAC ha participado en colaboraciones con funcionarios públicos en Argentina, Brasil⁸, Chile, Colombia⁹, Ecuador, México, Perú¹⁰, Puerto Rico¹¹ y

República Dominicana. Estas colaboraciones han contribuido al desarrollo de: (1) MineduLAB, un laboratorio para la innovación dentro del Ministerio de Educación del Perú¹², (2) bases de datos relacionadas y organizadas sobre delincuencia y violencia en Río de Janeiro, Brasil, (3) depósitos de evidencia en Chile y Perú para identificar las mejores prácticas para abordar problemas sociales particulares, (4) un centro de datos que apunta a compilar y organizar datos de todas las agencias gubernamentales de la República Dominicana y (5) numerosas evaluaciones aleatorias que responden a preguntas importantes de políticas que enfrentan nuestros socios gubernamentales y aumentan el conocimiento sobre diversos temas sociales.

⁸ En estrecha colaboración con Climate Policy Initiative (CPI) Brasil.

⁹ En estrecha colaboración con Innovations for Poverty Action (IPA).

¹⁰ En estrecha colaboración con IPA.

¹¹ En un proyecto liderado por J-PAL Norteamérica.

¹² MineduLAB se desarrolló a través de una colaboración entre el Ministerio de Educación de Perú, J-PAL, Innovations for Poverty Action (IPA), el Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión de la Educación en el Perú (FORGE) y el Banco Mundial.

4. COLABORACIONES PARA LLEVAR LA EVIDENCIA A LA POLÍTICA DE J-PAL LAC

¿QUÉ QUEREMOS DECIR CON AUMENTAR EL USO DE DATOS Y EVIDENCIA?

Cuando hablamos del uso de datos, nos referimos a la aplicación de información de alta calidad, resultante de datos administrativos o del monitoreo de programas, al mejoramiento de la implementación, la focalización o la prestación de servicios. Cuando hablamos del uso de evidencia, nos referimos a la aplicación de conocimientos de evaluaciones aleatorias de alta calidad al diseño de políticas o decisiones de implementación, así como a la reserva de recursos o la creación de sistemas que fomentan un uso más regular de la evidencia. Consideramos que se produce el uso de evidencia cuando:

- el gobierno desarrolla nuevos procesos, sistemas, incentivos o requisitos que fomentan una mayor generación y uso de evidencia, como exigir que el personal consulte la evidencia existente al diseñar programas o crear un fondo de evaluación de impacto para probar innovaciones prometedoras en la política;
- el gobierno usa evidencia de evaluaciones aleatorias de alta calidad al tomar una decisión sobre el diseño o la implementación de un programa o política;
- el gobierno decide escalar un programa que ha sido evaluado y resultado eficaz, o reducir o modificar un programa que ha sido evaluado y resultado ineficaz;
- el gobierno decide realizar evaluaciones aleatorias adicionales y usa los resultados para informar decisiones políticas o de programas particulares; o
- el gobierno reserva recursos (financieros o humanos) para continuar usando la evidencia en el futuro.



PAÍS: COLOMBIA. FOTO: PAUL SMITH | J-PAL/IPA

4. COLABORACIONES PARA LLEVAR LA EVIDENCIA A LA POLÍTICA DE J-PAL LAC: EL CICLO DE APRENDIZAJE

En J-PAL LAC, hemos encontrado que las colaboraciones exitosas se adaptan considerablemente a las prioridades y capacidades de nuestras contrapartes gubernamentales. Sin embargo, todas nuestras colaboraciones tienen su base en el **Ciclo de Aprendizaje**, una herramienta conceptual que ayuda a los responsables de la formulación de políticas a identificar cuándo y cómo usar la evidencia en las diferentes etapas del proceso de diseño e implementación de políticas. El Ciclo tiene tres fases: diagnóstico, evaluación y uso de evidencia y aprendizaje.

FIGURA 1. EL CICLO DE APRENDIZAJE



- Fase 1: Diagnóstico
- Fase 2: Evaluación
- Fase 3: Uso de evidencia y aprendizaje

4. COLABORACIONES PARA LLEVAR LA EVIDENCIA A LA POLÍTICA DE J-PAL LAC: EL CICLO DE APRENDIZAJE



PAÍS: REPÚBLICA DOMINICANA. FOTO: LAURA PULECIO | J-PAL/IPA

Fase 1 - Diagnóstico: como primer paso, la agencia de gobierno identifica el problema de política pública que desea abordar. Utilizando datos y conocimiento del contexto local, y con frecuencia con el apoyo de investigadores y expertos externos, la agencia diagnostica la naturaleza y el alcance del problema y sus posibles causas. Luego, la agencia revisa la evidencia existente para determinar qué tipos de soluciones podrían abordar el problema de manera efectiva. Si la evidencia producida por evaluaciones de impacto rigurosas indica que un programa determinado podría funcionar, que las causas de fondos son las mismas en el nuevo contexto y si estos estudios se pueden adecuar a las condiciones del contexto local, el programa generalmente pasa por una experiencia piloto y se prueba en pequeña escala. Si el programa se puede implementar de acuerdo con el modelo que se consideró efectivo en la (s) evaluación (es) original (es), la agencia de gobierno puede expandirlo o escalarlo. Sin embargo, si no se dispone de evidencia suficiente sobre el programa propuesto, la agencia trabaja junto a un equipo de evaluación para diseñar y realizar una evaluación de impacto.

Por medio de nuestras colaboraciones gubernamentales, J-PAL apoya a las agencias para diagnosticar problemas e identificar soluciones prometedoras informadas por la evidencia existente. También ayudamos a contextualizar la evidencia existente de otras localidades para evaluar su relevancia en el nuevo contexto local y a pilotear nuevas ideas a pequeña escala.

Fase 2 - Evaluación: en esta fase, el gobierno trabaja con los investigadores para diseñar y evaluar el impacto del programa. Para facilitar este diálogo, el equipo de políticas de J-PAL establece vínculos entre el gobierno y los investigadores de su red de profesores afiliados. El equipo de investigación de J-PAL, por su parte, apoya a los investigadores en el transcurso de la evaluación.

Antes de que comience esta evaluación, es importante realizar una versión piloto o en pequeña escala del programa para garantizar que su implementación adecuada es posible. Durante esta prueba piloto, el gobierno y los investigadores "ponen a prueba" la estrategia de intervención y evaluación para garantizar que ambas puedan implementarse conforme el diseño elaborado. Una vez que se implementa el programa y se recopilan datos sobre la implementación y los resultados de interés, los investigadores analizan los datos y sacan conclusiones acerca de si el programa tiene el impacto esperado y las razones por las cuales lo tiene o no.

“Necesitamos evaluar seriamente nuestros programas. ¿Por qué? Porque necesitamos entender cómo funcionan estos programas, los mecanismos, para poder mejorar la forma en que se diseñan estos programas”

— Vitor Pereira, ex Director de la Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação, Ministério do Desenvolvimento Social¹³, Brasil

¹³ TN: Secretaría de Evaluación y Gestión de la Información, Ministerio de Desarrollo Social.

4. COLABORACIONES PARA LLEVAR LA EVIDENCIA A LA POLÍTICA DE J-PAL LAC: EL CICLO DE APRENDIZAJE

“La evaluación de impacto es un vacío muy importante en Brasil. No tenemos evaluaciones de impacto de políticas públicas en los gobiernos federal, estatal y municipal. Además, no obtenemos un aprendizaje de políticas públicas. Reproducimos los modelos organizativos e institucionales, burocracias, etc., sin aprender de nuestros fracasos”.

— Fernando Filgueiras, Director de Pesquisa e Pós-Graduação Stricto Sensu, Escola Nacional de Administração Pública¹⁴, Brasil

Fase 3 - Uso y aprendizaje de la evidencia: en esta fase, los resultados de la evaluación ayudan a generar recomendaciones para las políticas y a sustentar decisiones clave. Si la evaluación muestra que el programa tuvo impactos positivos y el gobierno los considera suficientemente grandes para justificar los costos del programa, el gobierno extiende el programa, a veces con asistencia técnica de organizaciones externas. Si la evaluación muestra que el programa implementado no fue una solución efectiva para el desafío de una política dada, el siguiente paso es rediseñar, ajustar o reducir el programa. Si es necesario, el programa rediseñado puede pasar por otra ronda de diagnóstico y evaluación (Fases 1 y 2). Finalmente, el equipo de investigación (a menudo con el apoyo del equipo de políticas de J-PAL) comparte públicamente los resultados de la evaluación para que puedan fundamentar las decisiones de otras organizaciones que enfrentan problemas y contextos de políticas similares.

En esta etapa, J-PAL trabaja con el equipo de implementación del gobierno y, a menudo, con expertos externos adicionales, para proporcionar un soporte técnico en la extensión. También ayudamos a difundir los resultados por medio de presentaciones y mesas de trabajos para tomadores de decisiones de alto nivel, resúmenes de políticas, blogs y contenido de sitios web y redes sociales.

¹⁴ TN: Investigación y Cursos de Posgrado Stricto Sensu, Escuela Nacional de Administración Pública.

4. COLABORACIONES PARA LLEVAR LA EVIDENCIA A LA POLÍTICA DE J-PAL LAC: EL CICLO DE APRENDIZAJE

EL CICLO DE APRENDIZAJE EN LA PRÁCTICA: MINEDULAB

MineduLAB, un laboratorio para la innovación dentro del Ministerio de Educación del Perú, fue el resultado de una colaboración entre el Ministerio, J-PAL LAC e IPA Perú. Ubicado en el Ministerio, el MineduLAB diseña, implementa y evalúa la efectividad de intervenciones de bajo costo para mejorar la gestión de políticas y los resultados educativos, además de maximizar el uso de datos administrativos. Luego, el Ministerio utiliza los resultados de estas evaluaciones para sustentar sus decisiones políticas. MineduLAB es la primera de nuestras colaboraciones que implementa el Ciclo de Aprendizaje en su totalidad. Con el Ciclo implementado, MineduLAB tiene la infraestructura y la capacidad necesarias para utilizar evidencia sólida con el fin de responder a las preguntas clave de la política.

Para crear el MineduLAB, el Ministerio reunió a J-PAL LAC, IPA Perú, el Banco Mundial y el Behavioural Insight Team del Reino Unido. Apoyados por estas organizaciones, los dirigentes y el personal del Ministerio trabajaron para convencer a actores del sector educativo sobre la importancia y el valor de probar nuevas ideas y programas, adaptar el modelo del Behavioural Insight Team para que funcionara en el Perú, asignar recursos para asegurar el funcionamiento de MineduLAB, y desarrollar mecanismos y procesos políticos para la institucionalización del Laboratorio como parte integrante del Gobierno del Perú.

Los profesores afiliados a J-PAL Francisco Gallego (Pontificia Universidad Católica de Chile) y Christopher A. Neilson (Universidad de Princeton) jugaron un papel fundamental en el desarrollo de MineduLAB, desde las primeras conversaciones sobre la idea del laboratorio hasta la selección de las intervenciones que serían evaluadas. Bajo su guía, J-PAL e IPA brindaron asistencia técnica para el diseño de MineduLAB y su operación durante el primer año. En la fase de diseño, J-PAL e IPA ayudaron al Minedu a revisar la literatura académica sobre intervenciones educativas, a mapear las bases de datos de MineduLAB y a reunirse con las unidades de implementación para comprender qué proyectos serían susceptibles de ser evaluados. Durante el primer año de MineduLAB, como parte de la asistencia técnica, definieron una Junta Asesora de Investigación, contrataron a un Gerente de Investigación para el proyecto y proporcionaron capacitaciones en línea y

presenciales sobre evaluación de impacto. Minedu, J-PAL e IPA también desarrollaron un manual de operaciones para guiar el laboratorio en los años siguientes. Estos esfuerzos fueron financiados por fondos del Proyecto Fortalecimiento de la Gestión de la Educación en el Perú (FORGE) y del propio Minedu.

Actualmente, MineduLAB es administrado en su totalidad por personal del Ministerio de Educación. La Secretaría de Planificación Estratégica del Ministerio identifica las políticas en áreas prioritarias que el Ministerio debe abordar. Luego, MineduLAB invita a los investigadores, expertos y departamentos del Minedu a proponer innovaciones de bajo costo que puedan abordar las áreas prioritarias del Ministerio. Una vez que MineduLAB ha seleccionado las innovaciones finales, los investigadores y el Minedu trabajan en conjunto para diseñar el programa y evaluar su impacto. Si resulta que el programa es efectivo, el Minedu lo escala. Debido a que las evaluaciones de impacto de MineduLAB tienen su base en datos administrativos que el Minedu ya recopila, las evaluaciones en sí mismas son más económicas y más rápidas que las evaluaciones que requieren la recopilación de nuevos datos primarios.

Desde que MineduLAB comenzó a operar en 2014, ha identificado nueve innovaciones para pasar por una experiencia piloto, de las cuales seis han completado evaluaciones aleatorias. Una de las intervenciones con impactos positivos se escaló en 2017 y, actualmente, MineduLAB está escalando otras dos intervenciones.

En sus entrevistas con nosotros en 2017, los funcionarios del Ministerio, el personal de IPA y J-PAL y los investigadores que han trabajado con todos los actores enfatizaron que parte del éxito de MineduLAB radica en el hecho de que el laboratorio prioriza las prácticas innovadoras que pueden implementarse a bajo costo y evaluarse utilizando los datos administrativos existentes, lo que reduce las barreras para desarrollar pilotos y escalamientos de programas. Debido a que las innovaciones y las evaluaciones son de bajo costo, MineduLAB no necesita esperar la planificación del presupuesto regular del Ministerio para seguir adelante con los programas piloto o los escalamientos. Por lo tanto, los principales gastos de MineduLAB se limitan a los salarios del personal.

4. COLABORACIONES PARA LLEVAR LA EVIDENCIA A LA POLÍTICA DE J-PAL LAC: SENTANDO LAS BASES PARA EL CICLO DE APRENDIZAJE

Si bien el Ciclo de Aprendizaje como herramienta conceptual es sencillo, en la práctica, cada gobierno tendrá condiciones iniciales, capacidades y limitaciones únicas. Además, la formulación de políticas rara vez es tan sencilla y lineal como el escenario ideal del Ciclo de Aprendizaje. No todos los gobiernos tienen la necesidad o la capacidad de institucionalizar el Ciclo de Aprendizaje en su totalidad. Por ejemplo, uno de nuestros socios en Colombia estaba preocupado por los obstáculos legales para aleatorizar la implementación de sus programas y, por lo tanto, buscaba sistematizar el uso de la evidencia utilizando únicamente la evidencia que ya existía. En otro caso, una agencia prefirió enfocarse en desarrollar nuevas evaluaciones aleatorias de sus propios programas en lugar de adaptar y aplicar evidencia de otros lugares. En tales casos, trabajamos junto al gobierno y otros socios como IPA para institucionalizar fases diferentes del Ciclo de Aprendizaje que son relevantes para las metas del gobierno, en lugar del Ciclo de Aprendizaje en su totalidad.

Los gobiernos interesados en aumentar el uso de los datos y evidencia en sus procesos de toma de decisiones a menudo pueden beneficiarse de la colaboración con organizaciones que impulsan la política informada por evidencia, como J-PAL. Estas organizaciones pueden apoyar a los gobiernos en fases específicas del Ciclo de Aprendizaje, desde la realización de revisiones de evidencia a la medida para responder una pregunta de política específica (diagnóstico) hasta la producción de planes de implementación de políticas para asegurar que los resultados de las evaluaciones puedan usarse (uso de la evidencia y aprendizaje). Además de ayudar a los gobiernos a adoptar varias fases del Ciclo de Aprendizaje, las organizaciones que impulsan la política informada por evidencia pueden ayudar a fortalecer las competencias básicas que permiten a los gobiernos usar datos y evidencia a largo plazo:

- **Capacidad técnica:** para usar la evidencia en la toma de decisiones, los funcionarios del gobierno necesitan saber dónde encontrar la evidencia existente, cómo distinguir entre los diferentes tipos de evidencia, cómo generar o encargar nuevas evaluaciones sobre preguntas importantes sin respuesta y cómo incorporar la información de estas diferentes fuentes a la toma

de decisiones. Para desarrollar esta capacidad técnica, diseñamos cursos de capacitación y talleres personalizados para ayudar al personal a aprender cuándo realizar evaluaciones de impacto y qué tipos de evaluaciones realizar. También generamos investigaciones y evaluaciones conjuntas con funcionarios del gobierno, transfiriendo así ideas prácticas y conocimientos por medio de actividades del tipo aprender haciendo.

- **Datos administrativos:** los gobiernos a menudo recopilan una gran cantidad de datos sobre sus políticas y programas, pero pocos han establecido sistemas para utilizar los datos administrativos en la toma de decisiones. Los datos rara vez se guardan, organizan o analizan de una manera que facilite a los responsables de la formulación de políticas identificar ideas útiles. Buenos datos administrativos y sistemas de datos pueden ayudar a informar la toma de decisiones cotidiana sobre la gestión e implementación de programas y reducir significativamente los costos de realizar evaluaciones de impacto. Los datos administrativos también permiten a los gobiernos monitorear la implementación a medida que se escalan los programas efectivos, lo que les permite identificar y abordar cuellos de botella u otros problemas que pueden surgir a escala. Ayudamos a los gobiernos a organizar, gestionar y analizar sus datos administrativos mediante la vinculación de conjuntos de datos de diversos departamentos, la creación de manuales de datos y la propuesta de sistemas que facilitan el uso regular de los datos.
- **Procesos institucionales:** aumentar sistemáticamente el uso de evidencia en el proceso de la política no solo requiere individuos comprometidos, sino que también requiere instituciones formales, sistemas, directrices o incentivos que alienten o exijan la generación y el uso de evidencia en las decisiones importantes de la política. J-PAL apoya a sus socios en el diseño de procesos, la creación de estructuras y protocolos, la asignación de responsabilidades y la asignación de los recursos necesarios para que la organización tenga a su disposición las herramientas necesarias para administrar el Ciclo de Aprendizaje.

4. COLABORACIONES PARA LLEVAR LA EVIDENCIA A LA POLÍTICA DE J-PAL LAC: SENTANDO LAS BASES PARA EL CICLO DE APRENDIZAJE

FIGURA 2. COLABORACIONES CON GOBIERNOS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE PARA EL USO DE EVIDENCIA



“Buscamos dos cosas de la colaboración con J-PAL: en primer lugar, queríamos capacitación y una mejor comprensión de las evaluaciones. J-PAL organizó talleres prácticos sobre cómo evaluar y redactar términos de referencia para los evaluadores contratados por proyecto. También realizamos una evaluación de impacto con ustedes. En segundo lugar, también le pedimos a J-PAL que nos ayudara a identificar indicadores para medir el desempeño de 130 instrumentos que financiamos”.

— Antonio Martner Sota, ex Coordinador de la Unidad de Evaluación, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Chile.

“Buscamos generar información que se utilice en la toma de decisiones presupuestarias y programáticas. Descubrir que un programa no va bien puede significar que el programa necesita más recursos o que los recursos deben enviarse a otra parte. Queremos generar evidencia y datos que puedan usarse para sustentar las decisiones”.

— Rodrigo Díaz Mery, Jefe del Departamento de Evaluación, Dirección de Presupuestos, Chile.

4. COLABORACIONES PARA LLEVAR LA EVIDENCIA A LA POLÍTICA DE J-PAL LAC: EJEMPLOS

TABLA 1. EJEMPLOS DE COLABORACIONES DE J-PAL LAC

Desde que J-PAL comenzó a establecer alianzas con gobiernos de la región de LAC, juntos hemos logrado una amplia gama de objetivos en el uso de evidencia. Mientras los gobiernos toman la iniciativa en la definición de sus propios objetivos, J-PAL puede proporcionarles el apoyo técnico que tal vez no tengan internamente. La tabla abajo muestra ejemplos de colaboraciones entre agencias de gobiernos y J-PAL LAC, las fases del Ciclo de Aprendizaje en las cuales brindamos apoyo, y los resultados logrados en conjunto con nuestros socios de gobierno.

FUNDAMENTOS DEL CICLO DE APRENDIZAJE: CAPACIDAD TÉCNICA, DATOS ADMINISTRATIVOS Y PROCESOS INSTITUCIONALES

SOCIO GUBERNAMENTAL		RESULTADO
Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Brasil	Escola Nacional de Administração Pública, Brasil	J-PAL colaboró con la ENAP para desarrollar un curso en línea en portugués para capacitar a los funcionarios públicos en la evaluación de políticas sociales. Más de 1400 funcionarios brasileños completaron el curso en su primera versión y ahora está incluido en el catálogo regular de cursos de la ENAP (capacidad técnica).
Instituto de Seguridad Pública de Río de Janeiro, (ISP-Rio), Brasil	Instituto de Segurança Pública do Rio de Janeiro, Brasil	J-PAL creó dos bases de datos administrativos para facilitar las evaluaciones aleatorias (datos administrativos). Un asistente de investigación financiado por J-PAL también contribuyó con el apoyo técnico para desarrollar el software georreferencial del ISP para identificar las zonas críticas del crimen. El asistente de investigación fue posteriormente contratado como miembro del personal de tiempo completo en el ISP-Rio para continuar desarrollando una cultura de uso de datos y evidencia dentro del Instituto.
Ministerio del Medio Ambiente (MMA), Brasil	Ministério do Meio Ambiente, Brasil	En colaboración con la Climate Policy Initiative Brazil (CPI), J-PAL incorporó un Gerente de Investigación y Capacitación al Ministerio de Medio Ambiente para establecer relaciones y permitir el desarrollo de evaluaciones aleatorias. Con el gerente incorporado, J-PAL organizó talleres personalizados sobre evaluación de impacto y apoyó el desarrollo de una evaluación de impacto del programa Bolsa Verde (capacidad técnica). La evaluación de impacto no avanzó debido a que el gobierno cerró el programa durante una crisis fiscal.

¹⁵ Aldana, Ursula, Erica Field, y Javier Romero. "Training Local Leaders to Prevent Gender-Based Violence in Peru." Trabajo en progreso. Para más información: <https://www.povertyactionlab.org/es/evaluation/training-local-leaders-prevent-gender-based-violence-peru>

4. COLABORACIONES PARA LLEVAR LA EVIDENCIA A LA POLÍTICA DE J-PAL LAC: EJEMPLOS DE COLABORACIONES A LA POLÍTICA DE J-PAL LAC

FUNDAMENTOS DEL CICLO DE APRENDIZAJE: CAPACIDAD TÉCNICA, DATOS ADMINISTRATIVOS Y PROCESOS INSTITUCIONALES (CONTINUADO)

SOCIO GUBERNAMENTAL		RESULTADO
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (Minecon) Chile	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Chile	J-PAL trabajó con el Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC) del Minecon para crear un nuevo sistema de evaluación y seguimiento de las postulaciones. El nuevo sistema requiere que los postulantes incluyan una teoría de cambio y una revisión de la evidencia existente de las evaluaciones de impacto pasadas cuando apliquen por fondos. El Minecon también lanzó una nueva licitación pública para la realización de evaluaciones de impacto de las inversiones del FIC y reservó una parte de los fondos del programa para evaluación (procesos institucionales). Además, J-PAL impartió talleres sobre cuándo y cómo evaluar programas sociales (capacidad técnica) y desarrolló una evaluación aleatoria para medir el impacto de un programa nacional de educación (Fase 2: evaluación y análisis).
Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas (DSEPP), Departamento Nacional de Planeación, Colombia	Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas, Colombia	J-PAL e IPA Colombia incorporaron un Asociado de Políticas Públicas a la Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas (DSEPP) por un año. El Asociado incorporado desarrolló un depósito de las evaluaciones pasadas y en curso de la DSEPP, organizó e impartió capacitaciones sobre cómo determinar la calidad de las evaluaciones de impacto, ayudó a la DSEPP a identificar los vacíos en el conocimiento y a definir las prioridades de evaluación y trabajó con la DSEPP para desarrollar una estrategia para comunicar efectivamente los resultados de la evaluación a los responsables de la toma de decisiones (capacidad técnica).
Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) de Perú: Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Programa nacional contra la violencia familiar y sexual	J-PAL e IPA lideraron una capacitación sobre evaluación de impacto, identificaron intervenciones susceptibles de ser evaluadas, crearon un repositorio de evidencia que resume los resultados de las evaluaciones de impacto relevantes y presentaron una propuesta para continuar fortaleciendo el trabajo del Ministerio en la gestión de evidencia. Funcionarios del Ministerio destacaron el rol de este trabajo en la identificación de oportunidades de evaluación de intervenciones para la prevención de la violencia de género. El Ministerio está trabajando actualmente con Erica Field (Duke University), afiliada a J-PAL, e IPA Perú para diseñar e implementar una evaluación aleatoria de un programa nacional para reducir la violencia contra las mujeres ¹⁵ (evaluación y análisis). El Ministerio también adaptó su enfoque de reducción de la violencia doméstica, centrándose más en temas de prevención de la violencia, en respuesta a las altas tasas de violencia contra las mujeres y los movimientos como Ni Una Menos. Funcionarios señalaron que el repositorio de evidencia creado por J-PAL e IPA fue uno de los muchos factores que les ayudó a enfocarse más en la prevención de la violencia.

4. COLABORACIONES PARA LLEVAR LA EVIDENCIA A LA POLÍTICA DE J-PAL LAC: EJEMPLOS DE COLABORACIONES A LA POLÍTICA DE J-PAL LAC

FASE 1: DIAGNÓSTICO

SOCIO GUBERNAMENTAL		RESULTADO
Ministerio del Interior Ecuador	Ministerio del Interior, Ecuador	J-PAL está estableciendo una alianza con el Ministerio y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para contratar y capacitar a un Gerente de Evaluación con el fin de identificar oportunidades de evaluaciones de impacto.

FASE 2: EVALUACIÓN Y ANÁLISIS

SOCIO GUBERNAMENTAL		RESULTADO
Ministerio de Desarrollo Social (MDS), Brasil	Ministério do Desenvolvimento Social, Brasil	El personal incorporado por J-PAL al MMA y CPI trabajó con el MDS para desarrollar dos evaluaciones aleatorias de programas nacionales sobre agricultura y manejo de agua, que están actualmente en curso.
Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, Alcaldía de Bogotá, Colombia	Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, Alcaldía, Bogotá, Colombia (junto a IPA)	IPA y J-PAL colaboraron con investigadores para establecer una alianza con la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia de Bogotá, con el fin de compartir evidencia de otros contextos y desarrollar proyectos de investigación para llenar vacíos de evidencia, con el apoyo financiero de la GPI. Esto llevó a una evaluación aleatoria de dos intervenciones destinadas a reducir el crimen: la vigilancia de los puntos críticos y el mejoramiento del vecindario, como la eliminación de basura y el alumbrado público ⁶ . La evaluación fue respaldada por la GPI de J-PAL, la Fundación ProBogotá, el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), la Organización Ardila Lülle por medio de la Universidad de Los Andes, Colciencias, 3ie y la fundación J. William Fulbright. El gobierno utilizó los resultados de la evaluación aleatoria para informar la asignación territorial de la policía en Bogotá (uso de evidencia y aprendizaje).
Dirección de Presupuestos (DIPRES), Ministerio de Hacienda, Chile y Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura (Sernapesca), Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Chile	Dirección de Presupuestos (DIPRES), Ministerio de Hacienda y Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura (Sernapesca), Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Chile	J-PAL realizó un curso de capacitación sobre evaluación de programas sociales para agencias financiadas por la DIPRES (capacidad técnica). Profesores afiliados a J-PAL realizaron una evaluación aleatoria con una de esas agencias, el Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura de Chile, con el fin de identificar estrategias para reducir la pesca ilegal de merluza ¹⁷ . Una de las estrategias probadas en esa evaluación se ha extendido a nivel nacional (uso de evidencia y aprendizaje).

4. COLABORACIONES PARA LLEVAR LA EVIDENCIA A LA POLÍTICA DE J-PAL LAC: EJEMPLOS DE COLABORACIONES A LA POLÍTICA DE J-PAL LAC

FASE 2: EVALUACIÓN Y ANÁLISIS

SOCIO GUBERNAMENTAL		RESULTADO
Departamento de Educación (DEPR), Puerto Rico ¹⁸	Departamento de Educación, Puerto Rico	J-PAL incorporó a un Responsable de Evaluación en el Departamento de Educación de Puerto Rico (DEPR) por 10 meses. Como resultado, el gobierno y un equipo de investigadores afiliados a J-PAL desarrollaron una agenda de investigación centrada en mejorar las prácticas de gestión escolar. El primer proyecto en esta agenda es la evaluación de un programa de capacitación para directores de escuelas a gran escala. J-PAL también brindó capacitación en evaluación de impacto y toma de decisiones informadas por evidencia a los equipos técnicos y de liderazgo en el DEPR (capacidad técnica).

FASE 3: USO DE EVIDENCIA Y APRENDIZAJE

SOCIO GUBERNAMENTAL		RESULTADO
Oficina del Viceministerio de Políticas de Desarrollo - Ministerio de la Presidencia, Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales (GCPS), Ministerio de Educación (MINERD) e Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa (IDEICE) de la República Dominicana	Oficina del Viceministerio de Políticas de Desarrollo - Ministerio de la Presidencia, Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales, Ministerio de Educación e Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa, República Dominicana	J-PAL apoyó el desarrollo de un datacenter que reúne bases de datos administrativos de diferentes ministerios para facilitar evaluaciones de impacto en diferentes áreas temáticas (datos administrativos). J-PAL también brinda asistencia técnica para el escalamiento un programa que informa a los estudiantes sobre los beneficios de permanecer en la escuela ¹⁹ . Finalmente, los investigadores afiliados a J-PAL están llevando a cabo una evaluación de impacto a gran escala de cartas motivacionales que alientan a los estudiantes a permanecer en la escuela ²⁰ (evaluación y análisis).

¹⁶ Blattman, Christopher, Donald Green, Daniel Ortega, y Santiago Tobón. "Pushing Crime Around the Corner? Estimating Experimental Impacts of Large-Scale Security Interventions." NBER Working Paper No. 23941. Octubre 2017. Para más información: <https://www.povertyactionlab.org/evaluation/improving-security-through-concentrated-policing-bogot%C3%A1-colombia>.

¹⁷ Lira, Andres Gonzalez y Ahmed Mushfiq Mobarak. "Enforcing Regulation under Illicit Adaptation." Working Paper, Agosto 2018. Para más información: <https://www.povertyactionlab.org/evaluation/protecting-fisheries-through-enforcement-and-informational-campaigns-chile>.

¹⁸ Este proyecto está siendo liderado y financiado por la State and Local Innovation Initiative de J-PAL Norteamérica, con el apoyo técnico de J-PAL LAC. Para más información: <https://www.povertyactionlab.org/stateandlocal/partners>.

¹⁹ Berry James, Lucas Coffman, Ryan Cooper, Daniel Morales, y Christopher A. Neilson. "Learning the Value of Education in the Dominican Republic." Trabajo en progreso. Para más información: <https://www.povertyactionlab.org/evaluation/learning-value-education-dominican-republic>.

²⁰ Berry, James, Giacomo De Giorgi, Christopher A. Neilson, y Sebastián Otero. "Educational Mismatch and Motivational Messages." Trabajo en proceso. Para más información: <https://www.povertyactionlab.org/evaluation/education-mismatch-and-motivational-messages>.

4. COLABORACIONES PARA LLEVAR LA EVIDENCIA A LA POLÍTICA DE J-PAL LAC: EJEMPLOS DE COLABORACIONES A LA POLÍTICA DE J-PAL LAC

CICLO DE APRENDIZAJE COMPLETO

SOCIO GUBERNAMENTAL		RESULTADO
Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología, Salta, Argentina	Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología, Salta, Argentina	J-PAL está estableciendo una alianza con el Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología en la provincia de Salta, Argentina, para establecer un Laboratorio de Innovación y Evaluación dentro del Ministerio, que identificará las innovaciones educativas susceptibles de ser evaluadas rigurosamente utilizando datos de la prueba nacional Aprender.
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Perú	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Perú	En 2016, el Ministerio creó el AYNI Lab, un laboratorio de innovación social con el fin de identificar e implementar soluciones que mejoren la vida de las poblaciones pobres y vulnerables. Una gran parte del trabajo del AYNI Lab es realizar pilotos y evaluaciones aleatorias de programas innovadores para determinar si son factibles y efectivas. Después de la creación del laboratorio, IPA Perú y J-PAL proporcionaron asistencia técnica que incluyó una capacitación para el personal del MIDIS, el diseño de evaluaciones de impacto para una cartera de tres innovaciones y el desarrollo de un protocolo de administración de datos.
Ministerio de Educación (Minedu), Perú	Ministerio de Educación, Perú	J-PAL e IPA Perú apoyaron el desarrollo de MineduLAB, un laboratorio de innovación y evaluación que identifica, prueba y escala soluciones a los desafíos educativos del Perú. Hasta la fecha, el laboratorio ha evaluado seis innovaciones, tiene tres evaluaciones en curso y ha escalado una intervención, con dos escalamientos adicionales en la fase de diseño.



PAÍS: COLOMBIA. FOTO: PAUL SMITH | J-PAL/IPA

5. LECCIONES CLAVE PARA LAS ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LA POLÍTICA INFORMADA POR EVIDENCIA

¿Cómo pueden las organizaciones de investigación y política pública ayudar a los gobiernos a promover un mayor uso de datos y evidencia? Esta sección presenta algunas ideas prácticas para iniciar, diseñar y mantener alianzas con organismos gubernamentales, con el fin de fomentar un mayor uso de datos y evidencia.

LECCIONES PRINCIPALES

Construyendo nuevas alianzas

1. El apoyo proactivo de un alto funcionario es fundamental para avanzar en el uso de datos y evidencia.

Diseñando alianzas

2. Aumentar la generación y uso de datos y evidencia es un proceso incremental en el que es importante partir desde donde se encuentran las agencias de gobierno.

3. Diferentes tipos de agencias gubernamentales requieren diferentes enfoques.
4. Es necesario responder rápidamente a las ventanas de oportunidad de política donde hay interés y autoridad para usar evidencia.²¹

Asegurando sostenibilidad

5. Fomentar el apoyo de toda la institución es crucial para la sostenibilidad.
6. Invertir en y formalizar alianzas de largo plazo.

²¹ Kingdon, J.W. 1995. *Agendas, alternatives and public policies*. HarperCollins College Publishers, 1995. Andrews, Matthew, Jesse McConnell y Alison O. Wescott. 2010. "Development as Leadership-led Change-A Report for the Global Leadership Initiative and the World Bank Institute (WBI)."

5. LECCIONES CLAVE PARA LAS ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LA POLÍTICA INFORMADA POR EVIDENCIA: CONSTRUYENDO NUEVAS ALIANZAS

¿Bajo qué circunstancias es más probable que estas alianzas conduzcan a un mayor uso de datos y evidencia en la formulación de políticas? Según nuestra experiencia, es más probable que las colaboraciones tengan éxito cuando el gobierno se compromete a utilizar la evidencia en una decisión particular desde el principio y expresa este objetivo desde el comienzo de la colaboración. También depende en gran medida de las personas, el tiempo y la política. ¿Qué señales buscamos para indicar que el momento podría ser correcto?

LECCIÓN 1: EL APOYO PROACTIVO DE UN ALTO FUNCIONARIO ES FUNDAMENTAL PARA AVANZAR EN EL USO DE DATOS Y EVIDENCIA.

Es más probable que las alianzas tengan éxito cuando un alto funcionario gubernamental las apoya proactivamente. Estos impulsores de políticas informadas por evidencia, o *champions*, son altos funcionarios que tienen la autonomía para aprobar aspectos clave de la colaboración y que están comprometidos en hacer que el gobierno esté más orientado al uso de la evidencia. En nuestra experiencia, los *champions* han tenido cargos como vicepresidente, ministro o director. En muchos casos, nuestros impulsores de políticas informadas por evidencia tienen pocos incentivos externos, si es que tienen alguno, para promover la formulación de políticas informadas por evidencia dentro del gobierno²². En algunos casos, incluso se enfrentan a ciertos riesgos al tratar de cambiar el statu quo y continúan avanzando en la agenda a pesar de ello. Los *champions* están profundamente comprometidos con la promoción de políticas informadas por evidencia y, a menudo, asignan tiempo y recursos fuera de sus compromisos regulares para promover la agenda.

“No hay incentivos para mejorar los programas con base en los resultados de las evaluaciones. Los implementadores pueden meterse en problemas. Es muy difícil convencerlos de hacer las evaluaciones. Si el programa no es lo suficientemente bueno, puedes perder tu trabajo. Si los resultados son buenos, entonces, no haces nada. No depende de la voluntad de la persona que recibe la evaluación, sino de cómo funciona el sistema”

— Carolina Trivelli, ex Ministra de Desarrollo e Inclusión Social, Perú.

“Cuáles son los intereses de las personas que implementan y evalúan este proyecto? En el caso del Ministerio del Medio Ambiente, el programa está sufriendo recortes presupuestarios y podría cerrarse, por lo que existe una verdadera motivación externa para mostrar resultados. Cuando hablamos de los funcionarios públicos, ellos no solo se mueven por motivos extrínsecos, sino que también intrínsecos. Algunas personas realmente aman lo que hacen y realmente se preocupan por los programas que están ejecutando... Es esencial tener esa motivación, especialmente las personas que dirigen el programa. Sin esto, sería imposible”

— Vitor Pereira, ex Director de la Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação, Ministério do Desenvolvimento Social²³, Brasil.

²² La literatura sobre innovación identifica dos fuentes de motivación: intrínseca y extrínseca. La motivación intrínseca proviene del propio individuo porque cree en el programa, tiene un sentido de idealismo, etc. La motivación extrínseca depende de recompensas y objetivos externos, como lograr una promoción o ganar la simpatía de los jefes, en contraste con la recompensa inherente de un acto en sí. En nuestra experiencia, los impulsores de políticas informadas por evidencia del gobierno valoran de manera intrínseca la formulación de políticas informadas por evidencia, a pesar de que sus puestos rara vez les ofrecen recompensas externas por ello.

²³ TN: Secretaría de Evaluación y Gestión de la Información, Ministerio de Desarrollo Social.

²⁴ TN: Instituto de Seguridad Pública de Río de Janeiro.

5. LECCIONES CLAVE PARA LAS ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LA POLÍTICA INFORMADA POR EVIDENCIA: CONSTRUYENDO NUEVAS ALIANZAS

¿Por qué necesitamos un impulsor de políticas informadas por evidencia?

Los impulsores del uso de la evidencia son a menudo clave para el éxito, especialmente en las primeras etapas:

1. Desarrollo de la visión de la alianza: los *champions* ayudan a establecer una visión conjunta de la colaboración y los objetivos de la agencia para usar la evidencia en la toma de decisiones. Como funcionarios de alto nivel, los impulsores de políticas informadas por evidencia tienen una visión completa de los procesos actuales de la agencia y las oportunidades para el uso de la evidencia.

2. Creación de la colaboración institucional: los impulsores de las políticas informadas por evidencia ayudan a construir la alianza con base en esa visión ya que (1) aceleran los requisitos burocráticos como la firma de Memorándum de Entendimiento, (2) aseguran el tiempo y los recursos en especie o financieros para apoyar la colaboración y (3) asignan personal para que sea responsable de las actividades diarias de la colaboración.

3. Fomento de apoyo en todos los niveles: los impulsores de las políticas informadas por evidencia inspiran a otras personas para que apoyen la colaboración. Ayudan a promover la valoración del uso de la evidencia y explican por qué es importante para la agencia. Por ejemplo, nuestro *champion* en el Ministerio de Desarrollo Social de Brasil ayudó a J-PAL y CPI, nuestra organización contraparte, a establecer relaciones con organismos implementadores del Ministerio para desarrollar dos nuevas evaluaciones de programas gubernamentales prioritarios en agricultura y agua.

“Muchas veces, los datos se utilizan de manera política. Uno de los principales desafíos que enfrenté fue demostrar que no estaba realmente interesada en impulsar ninguna agenda política. Quería mostrar a mi equipo por qué los datos y la evidencia eran importantes y cómo podríamos aprender de ellos”

— Joana Monteiro, Presidenta del Instituto Segurança Pública do Rio de Janeiro²⁴.

4. Buy-in político de otros actores: en los casos en que las colaboraciones dependen de más de una agencia, nuestros *champions* nos han ayudado a facilitar las relaciones y compromisos de otras agencias. Por ejemplo, nuestra colaboración con el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile dependía de que otros departamentos se adhieran a los cambios que se estaban realizando. Nuestro *champion* se reunió con contrapartes de otras agencias para señalar que la colaboración era una parte clave de su agenda y para explicar cómo la colaboración iba a ser útil para el gobierno en general.

“Este fue el papel más relevante que jugó Andrés (Zahler, nuestro mejor champion), convencer a sus contrapartes. Tenía que venir de autoridades de alto nivel jerárquico porque así es como funciona el estado... Si la autoridad está convencida, el cuerpo sigue la cabeza. Andrés fue activo y convincente, identificó los beneficios para cada lado. Cosas como estas hicieron que la gente se entusiasmara con la colaboración”

— Paula Gonzalez, Subdirectora de la División de Innovación, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Chile.

5. Garantía de sostenibilidad: los impulsores de políticas informadas por evidencia pueden ayudar a identificar recursos para garantizar que el progreso logrado durante la colaboración se mantenga a lo largo del tiempo. Este apoyo puede tomar muchas formas, como encontrar fondos para mantener al equipo responsable del uso de datos y evidencia, invertir en tecnología para nuevos sistemas de datos o asignar el tiempo del personal existente para actualizar y utilizar el repositorio de evidencias desarrollado durante la colaboración. En MineduLAB, por ejemplo, nuestros *champions* en la Secretaría de Planificación Estratégica fueron cruciales para asegurar recursos para apoyar las actividades del laboratorio, como la designación de personal para la unidad. Este apoyo ha continuado incluso después de que la colaboración formal de J-PAL e IPA con la administración del laboratorio terminara.

5. LECCIONES CLAVE PARA LAS ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LA POLÍTICA INFORMADA POR EVIDENCIA: CONSTRUYENDO NUEVAS ALIANZAS

CHAMPIONS PARA EL USO DE EVIDENCIA: MINEDULAB

Cuando J-PAL e IPA comenzaron a trabajar con el Minedu en Perú en 2014, muchos funcionarios del Ministerio habían recibido capacitación en economía y métodos de evaluación de impacto, y muchos de nuestros contactos hablaron sobre una cultura organizacional de uso de evidencia que hizo posible la alianza. El liderazgo del Minedu alentó activamente al equipo a tomar decisiones con base en datos y evidencia sólida, incluidos los *champions* del Ministerio, Juan Pablo Silva, Jorge Mesinas y Fabiola Cáceres. Si bien el establecimiento permanente del MineduLAB fue posible gracias a reglamentos y acuerdos institucionales, estos *champions* para el uso de evidencia pusieron las bases del Laboratorio a través de su apoyo y dedicación.

“Creo que si lo que queremos es mejorar la calidad del gasto público, un elemento fundamental es tratar de aprender de lo que estamos haciendo, de lo que está funcionando y lo que no está funcionando, y poder tener información rigurosa que nos permita darnos cuenta de lo que estamos logrando. Por lo tanto, para mí, esta introducción de lo que siempre llamamos un "sistema de aprendizaje continuo en políticas públicas" fue central”

— Juan Pablo Silva, ex Viceministro de Gestión Institucional, Ministerio de Educación, Perú.

J-PAL e IPA interactuaron por primera vez con Juan Pablo Silva y Jorge Mesinas en 2012, cuando ambos participaron en la Comisión Quipu. La Comisión reunió a responsables de la formulación de políticas, expertos y académicos para discutir los problemas políticos más apremiantes que enfrentaba el país y desarrollar políticas informadas por evidencia para abordarlos. En ese momento, Juan Pablo Silva era Viceministro de Políticas y Evaluación Social del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú (MIDIS) y Jorge Mesinas era Director de Calidad del Gasto Público en el Ministerio

de Economía y Finanzas (MEF). En 2013, Juan se trasladó al Minedu para servir como Secretario de Planificación Estratégica, donde él, Fabiola Cáceres y Jorge Mesinas desempeñaron un papel importante facilitando la creación de MineduLAB. Ellos trabajaron en estrecha colaboración con los profesores afiliados Christopher A. Neilson y Francisco Gallego, junto al equipo de J-PAL e IPA, para diseñar un laboratorio de evidencias que se ajustara a las estructuras y procesos existentes en el Minedu y visitaron unidades de implementación en todo el Ministerio para incentivar la participación en la primera convocatoria de propuestas de innovación del laboratorio. Al impulsar activamente esta agenda, ayudaron a adaptar nuestro trabajo a las metas para las que el personal del Minedu ya estaba trabajando, a demostrar que la alianza era una prioridad para el Minedu y a fomentar la colaboración con las unidades de implementación, que de otro modo habría sido difícil o incluso imposible.

Estos *champions* no solo promovieron el lanzamiento de MineduLAB, sino que también fueron fundamentales para garantizar la institucionalización y la continuidad del laboratorio a lo largo del tiempo. Fabiola Cáceres y Jorge Mesinas ayudaron a establecer las condiciones administrativas necesarias para el funcionamiento del laboratorio. Aseguraron altos estándares para las actividades del laboratorio, hicieron visibles sus éxitos y los resultados de sus evaluaciones, además de fomentar colaboraciones de largo plazo con aliados dentro y fuera del Ministerio. En conjunto, estas acciones permitieron mantener el laboratorio después de varios cambios de ministros y de gobiernos .

“Visitamos las unidades de implementación, tocamos puertas para tratar de trabajar con ellas. J-PAL y el Minedu trabajaron como un solo equipo y estábamos trabajando por los mismos objetivos”

— Fabiola Cáceres, Jefa de la Unidad de Seguimiento y Evaluación, Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ministerio de Educación, Perú.

²⁴ TN: Instituto de Seguridad Pública de Río de Janeiro.

5. LECCIONES CLAVE PARA LAS ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LA POLÍTICA INFORMADA POR EVIDENCIA: CONSTRUYENDO NUEVAS ALIANZAS



PAÍS: PERÚ. FOTO: DARIO RODRIGUEZ | J-PAL/IPA

Si bien los impulsores de políticas informadas por evidencia son fundamentales, hay muchos otros factores importantes que hacen más probable que una alianza tenga éxito: Aunque altamente comprometidos, nuestros *champions* en América Latina son a menudo designados políticos y, por lo tanto, es probable que su permanencia en el cargo sea inestable o de corta duración. Confiar únicamente en el compromiso del impulsor de políticas informadas por evidencia es insuficiente para garantizar un cambio duradero. Algunos de los factores que indican que es más probable que una alianza conduzca a un mayor uso de datos y evidencia son:

- **La agencia ha articulado un objetivo específico sobre cómo les gustaría usar los datos y la evidencia en la toma de decisiones:** en nuestra experiencia, las agencias que quieren usar los datos y la evidencia a largo plazo han articulado una visión para el uso sistemático de más evidencia en su proceso de formulación de políticas y están dispuestos a asignar recursos para alcanzar ese objetivo.
- **La agencia ha comprometido algunos recursos para la colaboración:** estos recursos pueden ser financieros (por ejemplo, para pagar la capacitación de su personal) o en especie (por ejemplo, ser anfitrión de un miembro del equipo de investigación o de políticas públicas incorporado temporalmente en una oficina del gobierno). En algunos casos, el gobierno no puede o no está interesado en comprometer recursos de inmediato. Los pequeños fondos semilla de una fuente externa pueden ayudar a iniciar la colaboración y proporcionar ejemplos concretos de éxito necesarios para abrir las puertas de fuentes de financiamiento adicionales provenientes del gobierno o externas.
- **La permanencia del *champion* es estable en las primeras etapas de la colaboración:** muchos impulsores son designados políticos. Es conveniente poder suponer que permanecerán en la agencia al menos hasta que la colaboración haya comenzado a dar resultados tangibles.
- **No hay cambios políticos previsible que puedan descarrilar la alianza:** es fundamental considerar si algún cambio político (por ejemplo, un cambio de gobierno o la proximidad de elecciones) puede poner en peligro la finalización de las actividades propuestas. Según nuestra experiencia, es ideal crear alianzas poco después de las elecciones o al principio de una nueva administración.
- **La institución aliada diseña e implementa directamente programas o tiene influencia sobre instituciones que lo hacen:** en nuestra experiencia, ha sido más fácil lograr un mayor uso de datos y evidencia en instituciones que implementan programas específicos de un sector, como un Ministerio de Educación. Trabajar con agencias que no implementan programas, como los departamentos de planificación, evaluación o finanzas, a menudo involucra la coordinación entre múltiples instituciones (vea la Lección 3 en la página 29). Es más probable que estas alianzas tengan éxito cuando tienen el poder de sustentar el diseño de políticas y la toma de decisiones en las agencias de implementación.

5. LECCIONES CLAVE PARA LAS ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LA POLÍTICA INFORMADA POR EVIDENCIA: DISEÑANDO ALIANZAS

LECCIÓN 2: AUMENTAR LA GENERACIÓN Y USO DE DATOS Y EVIDENCIA ES UN PROCESO INCREMENTAL EN EL CUAL ES IMPORTANTE PARTIR DESDE DONDE SE ENCUENTREN LAS AGENCIAS DE GOBIERNO.

Las Colaboraciones para llevar la Evidencia a la Política están diseñadas para ayudar a los gobiernos a usar datos y evidencia con el fin de lograr sus propios objetivos de brindar mejores servicios y mejorar la vida de sus ciudadanos. Los gobiernos se asocian con organizaciones impulsoras del uso de evidencia como J-PAL en diferentes etapas del camino hacia la formulación de políticas informadas por evidencia. Algunas, como el Minedu en Perú, ya tenían suficientes sistemas de datos y capacidad interna para realizar y utilizar evaluaciones de impacto, y estaban interesadas en implementar el Ciclo de Aprendizaje en su totalidad al construir MineduLAB. Otras organizaciones, como el ISP-Rio, se enfocaron en mejorar sus sistemas de datos administrativos, de modo que los datos serían útiles para las decisiones cotidianas de implementación y otras, como el MIMP en Perú, se enfocaron en el uso de la evidencia existente para mejorar una estrategia particular de política. Es más probable que las agencias utilicen datos y evidencia en su toma de decisiones cuando eso les ayuda a lograr sus propios objetivos, por lo que hemos descubierto que es importante abordar los gobiernos en el lugar en el que están y centrarse en las actividades que al gobierno le interesa, especialmente en las primeras etapas de una alianza.

“Mi objetivo principal era hacer una política informada por evidencia... [Pero] hubo muchos problemas con la gestión de los datos cuando llegué aquí, todo era muy difícil... teníamos que crear una cultura de análisis de datos primero”

— Joana Monteiro, Presidenta del Instituto Segurança Pública do Río de Janeiro²⁵.

Por lo tanto, generalmente comenzamos estas colaboraciones con un esfuerzo integral para comprender al potencial partner y sus objetivos generales con respecto al uso de datos y evidencia. Luego, el equipo de J-PAL LAC trabaja con el partner para definir formas específicas en las que se puede aprovechar la evidencia en el proceso de formulación de políticas de la organización. Tenemos como base de nuestra estrategia de colaboración las respuestas a los siguientes conjuntos de preguntas:

1. ¿Qué quiere lograr la agencia gubernamental con los datos y la evidencia? ¿Cuánto del Ciclo de Aprendizaje necesita el socio gubernamental para alcanzar estos objetivos?
 - a. ¿Puede el partner cumplir sus objetivos utilizando datos o evidencia existentes? En muchos casos, puede que no sea necesario realizar más evaluaciones o recopilar datos y la colaboración podrá centrarse en desarrollar capacidades y sistemas para utilizar evidencia que ya existe.
 - b. ¿Necesita el socio gubernamental generar nuevos datos o evidencia para responder a sus preguntas prioritarias? ¿Debe el socio gubernamental institucionalizar el Ciclo de Aprendizaje en su totalidad para un programa en particular?
2. ¿Tiene el socio gubernamental las bases necesarias para institucionalizar y administrar las partes del Ciclo de Aprendizaje más relevantes para sus necesidades (como se identifica en 1)? Es decir:
 - a. ¿Tienen la capacidad técnica y la disposición para usar datos y evidencia en la toma de decisiones?
 - b. ¿Tienen procesos o normas institucionales que incentiven o creen espacios para el uso de datos y evidencia?
 - c. ¿Tienen sistemas de datos administrativos que puedan habilitar un sistema de monitoreo y evaluación?

En el caso de una respuesta afirmativa, trabajamos juntos por medio de una repetición de las fases identificadas en (1). Si la respuesta es negativa, colaboramos con el partner para fortalecer las tres bases del Ciclo de Aprendizaje, mientras lo encaminamos por las fases del Ciclo de Aprendizaje identificadas en (1).

²⁵ TN: Instituto de Seguridad Pública de Río de Janeiro.

5. LECCIONES CLAVE PARA LAS ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LA POLÍTICA INFORMADA POR EVIDENCIA: DISEÑANDO ALIANZAS

Una vez que el partner de gobierno ha articulado sus objetivos, proponemos una combinación de actividades de investigación, desarrollo de capacidades y/o políticas públicas que pueden ayudar a los gobiernos a lograrlos:

- Nuestro equipo de políticas públicas trabaja para (1) sintetizar la evidencia existente, compararla a las prioridades locales y contextualizar las lecciones generales para identificar oportunidades para acciones innovadoras que probablemente sean efectivas y (2) fortalecer los procesos institucionales para permitir un uso más sólido de la evidencia.
- Nuestro equipo de capacitación imparte cursos y talleres personalizados para que el equipo de la contraparte comprenda la importancia del monitoreo y la evaluación, y que adquiera las habilidades técnicas necesarias para sintetizar la literatura existente e identificar oportunidades de evaluación.
- Nuestro equipo de investigación, siempre dirigido por al menos uno de nuestros investigadores afiliados, genera evidencia nueva relevante para las políticas y ayuda a los gobiernos a conectar las fuentes de datos administrativos y mejorar la factibilidad de su uso.

“Tratar de romper esta cultura (de no usar evidencia) fue difícil. No era suficiente que supieran los... posibles usos de la evaluación, sino más bien cambiar la cultura de la gestión pública para que no haga solo lo mismo que has venido haciendo todos los días. No solo para estar preparado, sino para ser proactivo en cuanto a innovar, adaptarse, tratar de mejorar lo que estás haciendo, con los recursos y las restricciones que tienes, para poder acercarse al objetivo que se persigue de una manera más rentable”

— Juan Pablo Silva, ex Viceministro de Gestión Institucional, Ministerio de Educación, Perú.

LECCIÓN 3: DIFERENTES TIPOS DE AGENCIAS GUBERNAMENTALES REQUIEREN DIFERENTES ENFOQUES.

Al trabajar con instituciones que implementan sus propios programas, las colaboraciones pueden centrarse en diseñar y usar evaluaciones de impacto, diagnosticar problemas de políticas y usar la evidencia existente para formular nuevos programas, o usar datos administrativos para mejorar la implementación del programa y la prestación de servicios.

Trabajar con agencias como los departamentos de planificación, evaluación o finanzas, que no implementan sus propios programas, a menudo requiere un enfoque diferente. Es más probable que estas alianzas conduzcan efectivamente al uso de la evidencia cuando el socio gubernamental tiene el poder de validar el diseño de políticas o la toma de decisiones en las agencias de implementación. Al trabajar con dichas agencias que no implementan los programas, hemos encontrado éxito al ayudar a estas instituciones a:

- **Desarrollar los requisitos para el uso de evidencia dentro de los programas que financian o evalúan:** las instituciones que no implementan programas y que financian programas sociales a menudo tienen términos de



PAÍS: REPÚBLICA DOMINICANA. FOTO: LAURA PULECIO | J-PAL/IPA

5. LECCIONES CLAVE PARA LAS ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LA POLÍTICA INFORMADA POR EVIDENCIA: DISEÑANDO ALIANZAS

referencia que regulan la forma en que deben usarse los fondos. Hemos trabajado con agencias no implementadoras para desarrollar requisitos que fomentan el diseño cuidadoso de programas basados en teorías y evidencia para recibir fondos. Por ejemplo, el Fondo de Innovación para la Competitividad del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile trabajó con J-PAL LAC para crear un nuevo sistema de revisión de sus posibles inversiones. Este nuevo sistema exige que los postulantes incluyan una teoría del cambio y una revisión de la evidencia existente de las evaluaciones de impacto pasadas cuando solicitan fondos. El Fondo de Innovación para la Competitividad también lanzó una nueva licitación pública para evaluaciones de impacto de sus inversiones y asignó una porción de los fondos del programa a la evaluación.

“*En el fondo, este sistema creó la percepción de que es necesario basarse en la evidencia para elaborar políticas públicas*”.

— Antonio Martner Sota, Coordinador de Investigación, Fondo de Innovación para la Competitividad, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Chile.

- **Desarrollar su capacidad para identificar evaluaciones de impacto de alta calidad:** muchas agencias a cargo de distribuir presupuestos exigen que las agencias que reciben fondos muestren que sus programas tienen impacto. Nuestras colaboraciones de capacitación pueden ayudar al personal a comprender las ventajas y desventajas de los diferentes diseños de evaluación y cómo distinguir entre evaluaciones más o menos rigurosas. Esta habilidad también es valiosa cuando el socio no implementador desea subcontratar las evaluaciones y debe seleccionar una de muchas firmas de evaluación. Durante la alianza de J-PAL e IPA con el Departamento Nacional

de Planeación de Colombia, nuestro equipo incorporado a esta institución impartió al personal del Departamento una capacitación sobre la Maryland Scientific Methods Scale,²⁶ que clasifica la rigurosidad de las distintas metodologías de evaluación de políticas. También aplicó la escala a una lista de evaluaciones que el Departamento había realizado en el pasado, haciendo que las lecciones fueran relevantes para su trabajo cotidiano.

- **Aprovechar sus relaciones con las instituciones que implementan los programas para llegar a una audiencia más amplia dentro del gobierno:** dado su papel en el compromiso con otras agencias en todo el gobierno, las agencias no implementadoras pueden, simultáneamente, llegar a múltiples agencias implementadoras. En nuestra experiencia, estas agencias han reunido a varias instituciones de implementación para talleres y capacitaciones técnicas, y en algunos casos, estos esfuerzos han llevado a colaboraciones adicionales con las agencias de implementación participantes. Por ejemplo, un taller incubadora de J-PAL LAC, co-organizada por la Dirección de Presupuestos (DIPRES) de Chile, llevó a un proyecto de investigación entre J-PAL y el Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura (Sernapesca). Los investigadores Mushfiq Mobarak y Andrés Gonzalez Lira, junto a J-PAL LAC, trabajaron en estrecha colaboración con Sernapesca para diseñar y realizar una evaluación aleatoria que comparaba el impacto de una campaña de información al consumidor con auditorías al azar en los mercados de pescado para identificar la intervención más efectiva para reducir la venta de merluza durante la veda anual²⁷. El proyecto completo de evaluación se realizó en menos de un año. En base a los resultados de la evaluación, Sernapesca decidió repetir la campaña de información en los siguientes años durante el periodo de prohibición de venta de la merluza y realizar campañas de información similares para prohibir la pesca de otras tres especies en riesgo de sobreexplotación.

²⁶ Farrington, David P., Doris Layton MacKenzie, Lawrence W. Sherman y Brandon C. Welsh. 2003. "The Maryland Scientific Methods Scale." En *Evidence Based Crime Prevention*, editado por David P. Farrington, Doris Layton MacKenzie, Lawrence W. Sherman y Brandon C. Welsh, 13–21. Nueva York: Routledge.

²⁷ Lira, Andres Gonzalez y Ahmed Mushfiq Mobarak. "Enforcing Regulation under Illicit Adaptation." Working Paper, Agosto 2018. Para más información: <https://www.povertyactionlab.org/evaluation/protecting-fisheries-through-enforcement-and-informational-campaigns-chile>.

5. LECCIONES CLAVE PARA LAS ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LA POLÍTICA INFORMADA POR EVIDENCIA: DISEÑANDO ALIANZAS



PAÍS: BOLIVIA. FOTO: OLIVIA SIEGL | J-PAL/IPA

💡 LECCIÓN 4: ES NECESARIO RESPONDER RÁPIDAMENTE A LAS VENTANAS DE OPORTUNIDAD DE POLÍTICA EN LAS QUE HAY INTERÉS Y AUTORIDAD PARA USAR EVIDENCIA.

No es suficiente trabajar con las personas adecuadas: los datos y la evidencia deben responder a las prioridades del gobierno y deben hacerlo en el momento adecuado. Es más probable que se utilicen los resultados de las evaluaciones de impacto que se planifican conjuntamente con los responsables de formular políticas y que están diseñadas para producir evidencia sobre sus problemas prioritarios desde el principio.²⁸ Los responsables de la formulación de políticas también son más propensos a utilizar los resultados cuando articulan su plan para hacerlo desde el principio.

La introducción de datos y evidencia en el ciclo regular de toma de decisiones del gobierno o la respuesta a las ventanas de oportunidad de política puede aumentar las probabilidades de que los tomadores de decisiones las utilicen. ¿Qué constituye una ventana de oportunidad de política? Hay varios marcos conceptuales que pueden ser útiles para identificar oportunidades para el cambio de política. Kingdon (1995) enfatiza que es más probable que ocurra un cambio de política cuando (1) el gobierno se ha unido en torno a un problema claro, (2) tiene múltiples opciones de política para abordar el problema y (3) existe una presión política para abordar el problema. Estos son los tres factores que constituyen una ventana de oportunidad de política.²⁹ Andrews et al. resalta la importancia de los líderes políticos: es más probable que el cambio ocurra cuando los líderes tienen la autoridad, la capacidad y el interés para hacerlo realidad.³⁰

Por ejemplo, en noviembre de 2015, el alcalde electo de Bogotá, en Colombia, Enrique Peñalosa, anunció que crearía el Departamento de Seguridad, Convivencia y Justicia y nombraría al Dr. Daniel Mejía, un destacado economista colombiano, como su primer Secretario de Seguridad. El investigador afiliado a J-PAL Chris Blattman (Chicago University), Daniel Ortega (Banco de Desarrollo de América Latina, CAF) y Santiago Tobón (Universidad de Los Andes) se asociaron con IPA y rápidamente ofrecieron asistencia técnica para compartir intervenciones comprobadas, identificar vacíos de conocimiento y desarrollar evaluaciones de impacto destinadas a abordar estas brechas.

²⁸ El libro pionero de Michael Quinn Patton, "Utilization focused evaluation", proporciona muchas estrategias para diseñar evaluaciones de impacto con más probabilidades de ser usadas. Patton, Michael Quinn. 2008. "Utilization-focused evaluation." Sage Publications.

²⁹ Kingdon, John W. *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. HarperCollins College Publishers, 1995; Stachowiak, Sarah. 2013. "Pathways for change: 10 theories to inform advocacy and policy change efforts." Center for Evaluation Innovation. Seattle, WA: ORS Impact.

³⁰ Andrews, Matthew, Jesse McConnell y Alison O. Wescott. 2010. "Development as Leadership-led Change-A Report for the Global Leadership Initiative and the World Bank Institute (WBI)."

5. LECCIONES CLAVE PARA LAS ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LA POLÍTICA INFORMADA POR EVIDENCIA: DISEÑANDO ALIANZAS

La colaboración se desarrolló a partir de una relación de larga data entre la Universidad de los Andes, la universidad en que el Dr. Mejía trabajaba antes de ingresar a la oficina de la Alcaldía, J-PAL e IPA. Una de las primeras capacitaciones de J-PAL en la región de LAC se llevó a cabo en la universidad, y la oficina de IPA en Colombia estaba basada allí desde 2012 hasta 2014. En un evento conjunto de IPA, J-PAL y la Universidad de Los Andes en 2015, el Dr. Mejía conoció a Chris Blattman y los dos comenzaron a explorar oportunidades de colaboración.

Cuando se anunció el cargo del Dr. Mejía en la oficina del alcalde a finales de 2015, Chris e IPA se ofrecieron para brindar apoyo a sus esfuerzos para generar y utilizar evaluaciones aleatorias con el fin de mejorar la seguridad en la ciudad. Solicitaron fondos rápidamente a la GPI de J-PAL y recibieron apoyo para contratar a un miembro del equipo para trabajar en estrecha colaboración con la alcaldía y desarrollar el estudio, financiado en su totalidad por la GPI de J-PAL, la Fundación ProBogotá, el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), la organización Ardila Lülle por medio de la Universidad de los Andes, Colciencias, 3ie y la Fundación J. William Fulbright. Juntos, la oficina del alcalde, los investigadores e IPA Colombia, realizaron evaluaciones aleatorias de dos programas prioritarios, de vigilancia de puntos críticos y de mejoramiento de los vecindarios, cuyos resultados fueron utilizados posteriormente por la oficina del alcalde para informar la distribución territorial de la policía en Bogotá³¹.

Las ventanas de oportunidad de política generalmente están abiertas por un tiempo limitado y, cuando es posible, diseñamos colaboraciones para generar resultados oportunamente, de modo tal que sirvan de base para una política clave o una decisión presupuestaria. A menudo es más fácil programar una evaluación en una ventana de oportunidad de política cuando el período de intervención es corto y los resultados se pueden medir a corto plazo (es decir, en menos de un año). Por supuesto, también es fundamental medir el impacto de reformas más grandes o nuevos programas emblemáticos, así como los resultados a largo plazo, que pueden brindar una imagen más completa del impacto de un programa.

No siempre es necesario hacer una nueva evaluación para abordar las preguntas prioritarias de los responsables de la formulación de políticas o responder a una ventana de oportunidades de política. Los resultados de evaluaciones anteriores pueden constituir la base de los ciclos de las políticas existentes. Por ejemplo, los gobiernos típicamente desarrollan planes de políticas a mediano plazo para delinear su estrategia para los próximos años. Compartir los resultados de la evaluación con los tomadores de decisiones clave involucrados en este proceso puede ayudar a fomentar la adopción, el escalamiento o la continuación de programas efectivos. Además, el análisis descriptivo de los datos administrativos existentes se puede utilizar para mejorar la implementación de los programas.

³¹ Blattman, Christopher, Donald Green, Daniel Ortega, y Santiago Tobón. "Pushing Crime Around the Corner? Estimating Experimental Impacts of Large-Scale Security Interventions." NBER Working Paper No. 23941. Octubre 2017. Para más información: <https://www.povertyactionlab.org/evaluation/improving-security-through-concentrated-policing-bogot%C3%A1-colombia>.

5. LECCIONES CLAVE PARA LAS ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LA POLÍTICA INFORMADA POR EVIDENCIA: DISEÑANDO ALIANZAS

EL ROL DE LOS PROFESORES AFILIADOS A J-PAL EN LAS ALIANZAS GUBERNAMENTALES

J-PAL cuenta con una red de más de 170 profesores afiliados en más de 50 universidades de todo el mundo. Estos profesores trabajan con gobiernos, organizaciones sin fines de lucro y otros implementadores para llevar a cabo evaluaciones aleatorias con el fin de informar y mejorar la política social. Para los funcionarios del gobierno, colaborar con investigadores independientes en una evaluación puede ayudar a crear un espacio para la experimentación, el aprendizaje y el cambio. Muchos funcionarios no tienen la capacidad o el mandato para diseñar y probar soluciones innovadoras para resolver problemas de política como parte de sus responsabilidades habituales, aunque suelen tener grandes ideas sobre cómo mejorar la política actual. Colaborar con investigadores externos es una forma de hacer posible este tipo de experimentación.

Además de realizar evaluaciones de impacto en colaboración con los gobiernos, los profesores afiliados a J-PAL también desempeñan un papel clave en las colaboraciones, más allá de la investigación, incluidas las conversaciones iniciales con socios potenciales, la relación continua con los impulsores de políticas informadas por evidencia y agencias para garantizar el inicio y la implementación exitosa de la colaboración, el liderazgo de sesiones de capacitación para funcionarios del gobierno y la entrega de orientación estratégica de alto nivel para la colaboración en general. Todas nuestras colaboraciones más exitosas han involucrado activamente a uno o más profesores afiliados a J-PAL. A continuación, se muestran algunos ejemplos de roles fundamentales que pueden desempeñar:



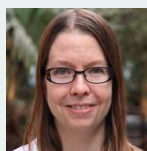
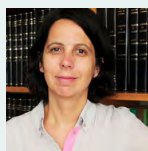
1. Claudio Ferraz (PUC Rio): como uno de los Directores Científicos de J-PAL LAC, Claudio brinda orientación general a varias colaboraciones gubernamentales en Brasil. Supervisó nuestra alianza con el ISP-Rio para

organizar bases de datos administrativos para aumentar el uso de datos con el fin de mejorar las políticas de seguridad ciudadana y proporcionó liderazgo académico durante la creación de nuestro curso en línea con la ENAP en Brasil.

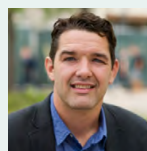


2. Erica Field (Duke University): Erica participó en un taller organizado por J-PAL LAC e IPA Perú para el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) en Perú. Desde entonces, ha trabajado con el Ministerio e IPA para

diseñar y lanzar la evaluación de uno de los programas nacionales para reducir la violencia contra las mujeres.



3. Claudia Martínez, José Tessada, and Jeanne Lafortune (PUC Chile): los tres fueron profesores en el curso de capacitación 2015 de J-PAL LAC para el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile y son investigadores principales en una evaluación resultante de uno de los programas de becas más importantes del Ministerio.



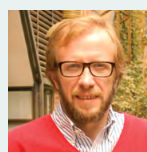
4. Christopher A. Neilson (Princeton University): Christopher es un investigador líder en múltiples evaluaciones aleatorias con gobiernos de toda la región. Desempeñó un papel clave en el desarrollo de MineduLAB en Perú, al

brindar liderazgo general y orientación académica al proyecto. También ha sido un actor importante en el desarrollo del centro de datos en conjunto con la Oficina del Vicepresidente en la República Dominicana.



5. Enrique Seira (Instituto Tecnológico Autónomo de México): proporcionó liderazgo académico en muchas conversaciones con PROSPERA, un programa de inclusión social de México. También ha realizado múltiples proyectos

de investigación con el Tribunal Laboral de la Ciudad de México para mejorar el funcionamiento del Tribunal y facilitar el acceso de los ciudadanos mexicanos a la justicia.



6. Francisco Gallego (PUC Chile): Francisco ha realizado numerosas evaluaciones con el gobierno chileno. Como uno de los directores científicos de J-PAL LAC, ha proporcionado liderazgo académico a muchas de las

actividades de J-PAL LAC. Francisco también desempeñó un papel clave en el desarrollo de MineduLAB en Perú, al trabajar con Christopher A. Neilson y el Ministerio para identificar el primer conjunto de innovaciones que MineduLAB probaría.

5. LECCIONES CLAVE PARA LAS ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LA POLÍTICA INFORMADA POR EVIDENCIA: DISEÑANDO ALIANZAS

INCORPORACIÓN DE PERSONAL

Si bien cada alianza toma necesariamente una forma diferente, un modelo que J-PAL y nuestros socios gubernamentales han encontrado consistentemente útil es incorporar personal de J-PAL enfocado en el uso de evidencia a la agencia asociada durante uno o dos años.³² El personal incorporado está capacitado en análisis de políticas e investigación, a menudo en la oficina de J-PAL en Chile, y trabaja como enlace entre J-PAL y el gobierno desde las oficinas gubernamentales.

Trabajar dentro de una oficina del gobierno puede ser una forma efectiva de generar confianza, comprender mejor sus prioridades y detectar ventanas de oportunidades de política en que la evidencia podría ser útil. En este modelo, es importante acordar con el gobierno un enfoque claro del trabajo a realizar, que se centrará en ayudar al gobierno a cumplir con los objetivos específicos establecidos durante la definición del alcance inicial de la colaboración; para evitar que el personal incorporado se distraiga con el trabajo cotidiano, ya sea en la agencia o en J-PAL. Las funciones y responsabilidades para el equipo del gobierno, la persona incorporada y el equipo más amplio de J-PAL deben definirse desde el principio y volver a revisarse a lo largo de la colaboración para evitar que, en la práctica, la colaboración salga del enfoque inicialmente establecido. Si bien las actividades específicas del personal incorporado varían, algunas de las tareas generales que han asumido incluyen:

- **Definición de la colaboración:** dada su proximidad con la organización partner, el personal incorporado puede ayudar a adaptar la cooperación a las necesidades cambiantes de la organización aliada al definir y/o redefinir objetivos, líneas de tiempo y actividades. Por ejemplo, en los últimos años, los cambios políticos en Brasil ha afectado a numerosos ministerios en el país. Los cambios tanto de personal como de las prioridades se han producido tan rápidamente que ha sido difícil realizar un seguimiento de los cambios desde fuera del gobierno. Mientras trabajábamos en estrecha colaboración con el Ministerio de Medio Ambiente, nuestro Gerente de Políticas y Capacitación incorporado desempeñó un papel crucial para cerrar la brecha entre el Ministerio y J-PAL, permitiéndonos mantener una comunicación fluida y adaptar nuestras actividades a una nueva realidad política.
- **Generación de ganancias rápidas:** las "ganancias rápidas" (del inglés "quick wins") son resultados a corto plazo que demuestran concretamente cómo el uso de datos y evidencia puede ayudar a una organización asociada a lograr sus objetivos de manera más eficiente. Las ganancias rápidas son esenciales para mantener el interés en la colaboración, especialmente cuando la colaboración involucra actividades a largo plazo que responden a las necesidades a largo plazo del socio gubernamental pero no a sus necesidades inmediatas. Algunas de las ganancias rápidas que nuestro personal incorporado ha generado incluyen: generación de estadística descriptiva a partir de datos del gobierno para que las agencias las usen en informes, asistencia en la limpieza y organización de las bases de datos que las agencias partners necesitan para responder a las solicitudes de otras agencias o de la prensa y demostración de las formas en que los datos existentes pueden responder a las preguntas que enfrentan funcionarios del gobierno. Con estas ganancias rápidas, el personal incorporado ayuda a que la colaboración sea más relevante para el gobierno en el día a día.
- **Responder a ventanas de oportunidades de política:** el personal incorporado puede identificar y responder a ventanas de oportunidad de política en que la evidencia y la investigación serán útiles para el gobierno; por ejemplo, durante la redacción de un nuevo plan nacional o un cambio en las prioridades debido a un nuevo liderazgo. Al trabajar dentro de una institución, el personal incorporado estará más cerca de estas conversaciones y podrá brindar información sobre el calendario del gobierno antes de que se cierre la ventana de oportunidad de política. Debido a que este personal forma parte de J-PAL, puede recurrir a nuestra base de resúmenes de evaluación, publicaciones de políticas públicas y síntesis de evidencia para compartir ideas que respondan directamente a las preguntas de los responsables de la formulación de políticas.
- **Dejar instalado el conocimiento técnico y nuevos sistemas para el uso de la evidencia:** el personal incorporado trabaja mano a mano con el personal de la contraparte de gobierno en muchas tareas concretas a lo largo de la colaboración, incluida la ayuda para crear manuales, directrices y otros documentos de proceso. Estos pasos ayudan a garantizar que el personal del gobierno aprenda y tenga los recursos para continuar con las actividades de uso de la evidencia incluso después de que la colaboración haya finalizado formalmente.

5. LECCIONES CLAVE PARA LAS ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LA POLÍTICA INFORMADA POR EVIDENCIA: DISEÑANDO ALIANZAS

INCORPORACIÓN DE PERSONAL AL ISP-RIO

Nuestro partner en Río de Janeiro, el Instituto de Segurança Pública³³, es una agencia de estadística e investigación en Río de Janeiro dependiente de la Secretaría de Segurança Pública³⁴ del estado. El ISP compila y difunde datos relacionados con la seguridad del estado de Río de Janeiro.

Julia Guerra Fernandes, miembro de nuestro personal incorporado en el ISP ha pasado más de dos años apoyando la ambiciosa visión de la Directora Presidenta del ISP, Joana Monteiro. Para Joana, el ISP debería hacer más que proporcionar datos de manera reactiva en respuesta a las preguntas del gobierno y la prensa. En cambio, el ISP debería proporcionar de manera proactiva análisis e información que pueda mejorar los servicios policiales y hacer que los esfuerzos de reducción del crimen en el estado de Río de Janeiro sean más efectivos.

En su rol de personal J-PAL incorporado al equipo del ISP, Julia se reunió con capitanes de la policía y otras partes interesadas para comprender las barreras que enfrentaban y definir formas en que los datos podrían apoyar a su trabajo. También ofreció una contribución fundamental al ISPGeo, una plataforma en línea que utiliza datos georreferenciales y proporciona información de series temporales sobre patrones de crimen en el estado. El ISPGeo ahora está ayudando a la policía a asignar las patrullas en los barrios de Río de manera más eficiente, según los datos de años anteriores. Julia también apoyó la limpieza y organización de las bases de datos que administra el ISP, lo que facilita al personal y los investigadores el uso de estas bases de datos. Finalmente, Julia sirvió como enlace entre el ISP y el afiliado de J-PAL Cláudio Ferraz, quien está trabajando con el ISP para diseñar y evaluar estrategias innovadoras para reducir la violencia policial en Río de Janeiro.

Después de ser financiada por la GPI de J-PAL durante un año, Julia fue contratada como empleada de tiempo completo por el ISP. Las extensas habilidades de análisis de datos de Julia, su experiencia trabajando en el gobierno y sus potentes habilidades blandas han sido importantes para su trabajo en el ISP.

“Creo que (tener a Leonardo en MMA) fue una experiencia positiva porque en nuestro día a día estamos muy involucrados con las tareas de Bolsa Verde. Que Leonardo haya podido ver nuestras acciones cotidianas fue importante para que (él) entendiera la dinámica del programa al diseñar la evaluación. Otro punto positivo es la integración. Es importante que nuestro equipo participe en la evaluación para conocer sus beneficios”

— Mauro Pires, Director del Departamento de Extrativismo, Ministério do Meio Ambiente, Brasil.

El personal incorporado debe tener una combinación de habilidades técnicas, políticas y de comunicación:

Al contratar a este personal, hemos descubierto que las cualidades más importantes son la experiencia previa en gobiernos del país o la región, el conocimiento de la evidencia existente y los métodos de investigación, las habilidades de análisis de datos y el entusiasmo por apoyar a sus colegas gubernamentales y responder a sus necesidades. La educación previa o la experiencia en ciencias sociales, la experiencia de trabajar con socios no técnicos y las habilidades blandas para crear confianza y comunicación con sus contrapartes gubernamentales también son útiles. Es crucial que se considere al personal incorporado como socios que trabajan para alcanzar los objetivos del propio gobierno y no como expertos externos que intentan decirle al gobierno qué hacer.

³² Este modelo no es nuevo; organizaciones como el Instituto de Desarrollo de Ultramar o el Instituto Tony Blair para el Cambio Global han incorporado personal técnico a los gobiernos durante años.

³³ TN: Secretaría de Seguridad Pública.

³⁴ TN: Secretaría de Seguridad Pública.

5. LECCIONES CLAVE PARA LAS ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LA POLÍTICA INFORMADA POR EVIDENCIA: DISEÑANDO ALIANZAS

“[Edoardo] ayudó a la DSEPP a comenzar a pensar acerca de las evaluaciones de una manera diferente. Edoardo se encontraba en una posición única porque tenía un pie en DSEPP y el otro en IPA y J-PAL, lo que lo ayudó a aportar nuevas ideas... Lo que hizo Edo fue conectar los puntos entre quienes están evaluando y quienes toman decisiones”

— Felipe Castro, ex Director de la Dirección de Seguimiento y Evaluación (DSEPP), Departamento Nacional de Planeación, Colombia

“También fue crucial tener a Edoardo en la oficina de nuestro partner de gobierno. En dos semanas, ya participaba en su equipo de fútbol y con el tiempo ganó el premio de empleado del mes en la unidad a la que se incorporó. En ese sentido, se convirtió en miembro de su equipo y eso fue clave para que nuestros socios gubernamentales empezaran a confiar en él y a hablar abiertamente sobre los desafíos que enfrentaban”

— Sebastian Chaskel, ex Director Nacional de IPA Colombia, socio en la colaboración con la DSEPP.



PAÍS: REPÚBLICA DOMINICANA. FOTO: LAURA PULECIO | J-PAL/IPA

5. LECCIONES CLAVE PARA LAS ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LA POLÍTICA INFORMADA POR EVIDENCIA: ASEGURANDO SOSTENIBILIDAD

LECCIÓN 5: FOMENTAR EL APOYO A LO LARGO DE TODA LA INSTITUCIÓN ES CRUCIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD.

Si bien las colaboraciones dependen en gran medida del apoyo proactivo de un impulsor de políticas informadas por evidencia, incluso los *champions* más dedicados no pueden garantizar que el compromiso con la formulación de políticas informada por la evidencia se mantenga más allá de la colaboración formal con J-PAL. Los altos funcionarios de gobierno a menudo son transferidos a nuevos puestos o deciden buscar oportunidades fuera del gobierno después de los cambios de la administración. Por ejemplo, la reciente crisis política en Brasil llevó a una serie de transferencias de funcionarios públicos de alto nivel jerárquico en el gobierno. Como resultado, perdimos a un *champion* clave, que anteriormente había desempeñado un papel proactivo en el avance de nuestra colaboración con el Ministerio del Medio Ambiente. Dado que la colaboración estaba en sus primeras etapas, J-PAL apenas estaba comenzando a cultivar un apoyo más amplio a la colaboración. Sin embargo, con la repentina transferencia de nuestro *champion*, tuvimos que dedicar tiempo y esfuerzos adicionales para comprender el nuevo liderazgo y obtener su apoyo para mantener la colaboración.

Sobre la base de esta y otras experiencias similares, hemos aprendido que es importante hacer que la alianza sea menos dependiente de los *champions* individuales a lo largo del tiempo. Algunas de las formas en que intentamos garantizar la sostenibilidad de las colaboraciones más allá de un solo impulsor de políticas informadas por evidencia son: (1) establecer un marco formal para la colaboración; (2) generar un compromiso institucional más amplio que vaya más allá del impulsor individual; (3) utilizar como apoyo el conocimiento, los sistemas y los recursos designados para el uso de datos y evidencia; (4) crear grupos de interés para el uso de evidencia más allá del gobierno y (5) especificar los pasos a seguir y hacer actividades de seguimiento con el partner gubernamental.

1. Establecimiento de un marco institucional formal

Trabajar con el *champion* al comienzo de la alianza para establecer un acuerdo formal, como un Memorandum de Entendimiento (MdE), puede sentar las bases para continuar las labores y reforzar el compromiso, incluso si el impulsor abandona la institución asociada.

2. Generación de compromiso organizacional

Algunas estrategias para generar un compromiso organizacional más amplio incluyen:

- **Proporcionar apoyo para el desarrollo de capacidades a un grupo más amplio de personal:** los programas de capacitación pueden mostrar las formas concretas en que el uso de la evidencia puede beneficiar el proceso de formulación de políticas a un amplio grupo de personal del gobierno. Estas capacitaciones pueden incluir ejemplos en los que el uso de la evidencia ha llevado al ahorro de costos y ha incentivado acciones innovadoras en gobiernos de todo el mundo. Ayudar a los burócratas de nivel medio a comprender cómo se ha utilizado la evidencia en contextos de formulación de políticas similares a los suyos los convence tanto de la necesidad como de la viabilidad de la formulación de políticas informadas por evidencia.
- **Desarrollar el apoyo del personal gubernamental de nivel medio e implementador a través ganancias rápidas:** proporcionar al personal gubernamental de nivel medio e implementador herramientas y análisis de datos para ayudarles a administrar mejor sus programas en el día a día puede ayudar a que los beneficios del uso de datos y evidencia sean más tangibles y generen un apoyo más allá del *champion*.

“El mayor logro (de nuestra alianza con J-PAL) fue tener una estadística objetiva que mostró cuán efectiva fue la campaña de información en relación con las auditorías. Hay muchas personas aquí que estaban convencidas del valor de la auditoría y creían que era efectiva; pensaron que no podía ser más efectiva con una campaña de información. Fueron convencidos por la estadística objetiva. El análisis de costo efectividad desarrollado por el equipo de investigación fue especialmente útil para convencer a las personas del valor de esta otra estrategia”.

— Daniel Molina, Jefe del Departamento de Gestión de Programas de Fiscalización Pesquera, Sernapesca, Chile.

5. LECCIONES CLAVE PARA LAS ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LA POLÍTICA INFORMADA POR EVIDENCIA: ASEGURANDO SOSTENIBILIDAD

“Lo que CPI ha hecho bien para hacer frente el cambio de los funcionarios designados por razones políticas es que hemos establecido relaciones constantes con los funcionarios técnicos. Por ejemplo, hay una persona en el Ministerio de Finanzas que ama las evaluaciones aleatorias. Ella nunca podrá hacer una por sí misma, pero logra que las personas vayan a las reuniones y apoyen a CPI. Hemos desarrollado un nivel de funcionarios "técnicos" que realmente quieren hacer su trabajo y tienen limitaciones, pero nos ven como alguien que parece ser políticamente neutral y pueden pedirle a CPI que haga algo”

— Dimitri Szerman, Analista Senior, CPI, Brasil

3. Desarrollo de capacidad interna y asignación de recursos

Dado que las colaboraciones tienen como objetivo el desarrollo de capacidades de manera sostenible y a largo plazo, es importante considerar cómo las actividades que comienzan con la colaboración formal pueden continuar o desarrollarse una vez que la colaboración haya finalizado.

Trabajar en estrecha colaboración con el personal de la agencia gubernamental ayuda a desarrollar el conocimiento técnico necesario para gestionar las actividades que forman parte de la colaboración y las alianzas deben incluir muchas oportunidades para que el personal gubernamental "aprenda haciendo". El objetivo de estos esfuerzos no es proporcionar al personal habilidades completas para llevar a cabo todo el Ciclo de Aprendizaje por su cuenta, sino que les permita visualizar el marco general e identificar el apoyo externo relevante cuando sea necesario.

Más allá de la capacidad técnica suficiente, el uso sostenido de datos y evidencia también requiere que la agencia de gobierno esté dispuesta a dedicar personal a estas actividades a largo plazo. Por ejemplo, en el Ministerio de Educación del Perú, el Secretario de Planificación Estratégica continuó financiando el personal para administrar MineduLAB incluso después de que nuestra colaboración hubiera finalizado formalmente. De manera similar, en el Instituto de

Seguridad Pública de Río de Janeiro, la agencia contrató al miembro del personal incorporado para continuar sus esfuerzos en la gestión de datos una vez que finalizó la participación de J-PAL. En otros casos, el trabajo se ha transferido al personal de las unidades de monitoreo y evaluación de las agencias.

TIPOS DE CAPACITACIÓN DE J-PAL

Los cursos y talleres de capacitación pueden desempeñar un papel importante para que los funcionarios públicos desarrollen la capacidad técnica para participar en investigaciones rigurosas y analizar datos. El contenido personalizado de los cursos de capacitación, con ejemplos pertinentes, puede ayudar a los políticos y burócratas a pensar en cómo usar y producir evidencia. Estos cursos ayudan al personal a desarrollar una teoría de cambio, a entender cuándo y cómo evaluar diversos programas, a evaluar la calidad de la investigación existente y a traducir los resultados de la investigación a decisiones políticas.

Además de nuestras capacitaciones desarrolladas específicamente para las colaboraciones, J-PAL también lleva a cabo esfuerzos más generales de desarrollo de capacidades que apuntan a construir una red de funcionarios públicos que estén interesados en expandir la formulación de políticas informadas por evidencia dentro del gobierno y en el sector social en general. Por medio de nuestra alianza con la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), trabajamos en conjunto para crear un curso en línea en portugués que presenta los conceptos de evaluación y uso de evidencia a los ciudadanos y funcionarios brasileños. En la primera oferta del curso, en noviembre de 2017, se inscribieron 5790 estudiantes y más del 25 por ciento completó el curso.

“Muchas personas en mi equipo eran muy inteligentes y muy buenos profesionales, a pesar de que nunca vieron nada de econometría. Es solo una cuestión de capacitación para estas personas”

— Vitor Pereira, ex Director de la Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação, Ministério do Desenvolvimento Social³⁵, Brasil

5. LECCIONES CLAVE PARA LAS ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LA POLÍTICA INFORMADA POR EVIDENCIA: ASEGURANDO SOSTENIBILIDAD

4. Creación de grupos de interés para el uso de evidencia

También es importante involucrar a organizaciones y personas fuera del gobierno, incluidas las ONGs locales y la sociedad civil, periodistas, fundaciones y organizaciones multilaterales como el Banco Mundial. A largo plazo, estos actores continuarán exigiendo al gobierno que ejecute políticas efectivas mucho después de que finalice nuestra colaboración. Por ejemplo, MineduLAB integra a académicos y expertos peruanos, además de otras unidades del Ministerio de Educación, en sus operaciones. Al responder a las preguntas que son de interés para cada uno de estos partners, MineduLAB ha creado un grupo de interés que continuará exigiéndole que produzca y difunda evidencia.

Las partes interesadas externas también pueden ayudar a que sea más probable que las colaboraciones sigan siendo una prioridad dentro del gobierno. Si una ONG u otro actor participa en una alianza, puede ayudar a mantener el impulso incluso cuando el personal gubernamental involucrado sea transferido o tenga que volver a priorizar su asignación de tiempo.

5. Especificación de los pasos a seguir y actividades de seguimiento

Al final de una colaboración, la identificación de los próximos pasos específicos para que la agencia socia continúe administrando y manteniendo los sistemas o la capacidad desarrollada durante la alianza puede ayudar a potenciar el seguimiento. Estos pasos a seguir deben determinarse en estrecha colaboración con las personas que los llevarán a cabo e incluir conversaciones de seguimiento para monitorear el progreso. Por ejemplo, después de que la alianza entre J-PAL, IPA y el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables en Perú finalizó, el personal del proyecto realizó varias reuniones con altos funcionarios para garantizar que la evaluación de impacto diseñada por la colaboración se implementara con éxito.

³⁵ TN: Secretaría de Evaluación y Gestión de la Información, Ministerio de Desarrollo Social.

³⁶ De hecho, la Comisión Quipu siguió el éxito de un esfuerzo similar, la Comisión Compass, de Chile, en 2010. Más allá de tener presencia en algún país en particular, la presencia a largo plazo de J-PAL en la región de LAC ha demostrado a muchos políticos que estamos comprometidos con identificar y apoyar soluciones efectivas contra la pobreza dentro de la región.

LECCIÓN 6: INVERTIR EN Y FORMALIZAR ALIANZAS DE LARGO PLAZO.

Tener presencia a largo plazo en un país y una relación de largo plazo con un gobierno fomenta una mayor confianza y comprensión mutua. Las alianzas a largo plazo entre gobiernos e investigadores pueden ayudar a los funcionarios públicos a comprender las diferentes formas en que se puede usar la evidencia y ayudar a los investigadores a hacer que su investigación sea más útil para las políticas.

Al construir una reputación y conocimiento entre muchas personas en un gobierno, las alianzas a largo plazo nos permiten identificar y responder rápidamente a las ventanas de oportunidad de política en que la evidencia podría ser útil, conocer a las personas adecuadas para trabajar y mantener alianzas a pesar de las transferencias de funcionarios clave o del cambio de la administración después de las elecciones. Trabajar juntos en múltiples proyectos, y no solo en evaluaciones de impacto, también es más propicio para el uso de evidencia y el aprendizaje institucional que una evaluación única.

En Perú, muchas de nuestras alianzas gubernamentales se han desarrollado debido a la presencia a largo plazo de J-PAL e IPA en el país. Nuestras alianzas con el gobierno comenzaron con la Comisión Quipu en 2012, que reunió a responsables de la formulación de políticas del Ministerio de Economía y Finanzas y del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social e investigadores para identificar los desafíos políticos más apremiantes del Perú y para diseñar y evaluar posibles soluciones.³⁶ El desarrollo de MineduLAB involucró a muchos responsables de la formulación de políticas que habían participado en la comisión Quipu y, por lo tanto, estaban familiarizados con J-PAL e IPA.³⁷ Desde la colaboración con MineduLAB, también hemos brindado asistencia técnica al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) en torno a un laboratorio de innovación dentro del MIDIS, llamado AYNI Lab Social. AYNI Lab fue creado por el MIDIS en octubre de 2016 y recibió asistencia técnica de IPA y J-PAL en 2018.

³⁷ MineduLAB inspiró la creación de un Laboratorio de Innovación y Evaluación en el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la provincia de Salta, Argentina.



PAÍS: BRASIL. ANNE THIBAUT, EX SUB DIRECTORA DE J-PAL LAC, Y PAULO MARQUES, DIRECTOR DE EDUCAÇÃO CONTINUADA DE ENAP, DURANTE EL LANZAMIENTO DEL MOOC EN LA SEMANA DE INOVAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA EN BRASILIA. FOTO: HENRIQUE SANTOS/ENAP.

6. LECCIONES CLAVE PARA LAS AGENCIAS GUBERNAMENTALES

Las agencias gubernamentales en América Latina han identificado cada vez más oportunidades en que la evidencia les puede ayudar a mejorar el diseño y la implementación de programas sociales. Varios gobiernos de la región, incluidos muchos de los presentados en este informe, han logrado avances sustanciales en esta dirección. Pero forjar una cultura de uso de evidencia dentro de un gobierno no es fácil; muchos gobiernos enfrentan verdaderos desafíos al poder usar la evidencia en la medida en que les gustaría. En esta sección final, describimos algunas áreas específicas en que, con el esfuerzo conjunto de muchos actores, el uso de evidencia en el gobierno puede convertirse cada vez más en la norma. Cuando sea pertinente, también destacaremos los avances que nuestros socios han logrado al abordar estos obstáculos en el uso de evidencia.

💡 LECCIÓN 1: ES IMPORTANTE ASIGNAR RECURSOS PARA EL USO DE EVIDENCIA Y ASEGURAR QUE HAYA PERSONAL DEDICADO A INCORPORAR ESTA EVIDENCIA AL DISEÑO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.

La aplicación de evidencia para diseñar mejores políticas y programas requiere tiempo y recursos. En la GPI y en J-PAL


LAC, hemos observado que asignar recursos y tiempo al personal para el uso de evidencia es una manera importante de comenzar a construir una cultura para respaldar las decisiones informadas por datos y evidencia. Si bien muchos gobiernos y donantes financian evaluaciones, pocos contratan personal para enfocarse en el uso de la evidencia. En algunos casos, los departamentos de evaluación no tienen un mecanismo formal para incluir los resultados en el diseño del programa. La asignación de una pequeña cantidad de recursos y personal para aplicar las lecciones obtenidas del monitoreo y de evaluaciones de impacto en el diseño e implementación de políticas, junto al establecimiento de sistemas que facilitan este aprendizaje institucional, es un elemento crucial en la construcción de una cultura de toma de decisiones informada por datos y evidencia.

Estas inversiones no necesariamente tienen que ser grandes. A menudo, pequeñas cantidades pueden permitir que gobiernos u organizaciones como J-PAL contraten a alguien cuyo trabajo sea usar evidencia y recopilar datos relevantes o inviertan en el software que necesitan para procesar la información. Proporcionar fondos específicos después de que se complete una evaluación también puede respaldar escalamientos o reformas informadas por evidencia, o

6. LECCIONES CLAVE PARA LAS AGENCIAS GUBERNAMENTALES

ayudar a establecer la infraestructura para un laboratorio gubernamental que incentive un mayor uso de la evidencia.

Es posible que los gobiernos no puedan financiar actividades para el uso de evidencia debido a restricciones presupuestarias, requisitos de contratación prolongados o prioridades en conflicto. El financiamiento de organizaciones multilaterales, fundaciones y el sector filantrópico para construir la infraestructura para el uso de evidencia dentro de los gobiernos en América Latina es escaso. La asignación de fondos para evaluaciones de impacto con una cantidad menor de fondos para uso de evidencia puede ayudar potencialmente a reducir grandes restricciones. En Salta, una de las provincias más desfavorecidas de Argentina, el acceso al financiamiento de la GPI recientemente permitió a J-PAL contratar un Gerente de Políticas e Investigación que trabajará directamente con el Ministerio en el desarrollo de un Laboratorio de Innovación y Evaluación para identificar estrategias efectivas para mejorar los resultados educativos en toda la provincia. El Gerente está trabajando con el personal del Ministerio para mejorar los procesos actuales de recolección y almacenamiento de datos, lo que permitirá tomar mejores decisiones informadas por evidencia y ampliar las posibilidades de realizar evaluaciones aleatorias de bajo costo de innovaciones educativas, como es el caso de MineduLAB en Perú. En Salta, esta tarea requería que el Ministerio consolidara muchas bases de datos diferentes y superpuestas, por lo que era esencial contar con un coordinador externo de todas las oficinas involucradas.

 **LECCIÓN 2: CREAR INCENTIVOS E INSTANCIAS DEDICADAS A IMPULSAR Y RECOMPENSAR EL USO DE EVIDENCIA PUEDE AYUDAR A CONSTRUIR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN INFORMADA POR LA EVIDENCIA.**

Puede ser un desafío para los responsables de la formulación de políticas proponer nuevas ideas o procesos políticos. Las responsabilidades cotidianas pueden desplazar la innovación y la experimentación, y la evaluación suele considerarse solo como una herramienta para la rendición de cuentas. Los laboratorios de innovación y otras instituciones orientadas a identificar y probar nuevas soluciones crean incentivos y espacios seguros para proponer y evaluar nuevas ideas. Estos espacios especializados ayudan a entender los datos y la evidencia como herramientas para el aprendizaje y el mejoramiento, y no para auditar y recortar programas.

Un modelo que se está volviendo cada vez más popular entre los gobiernos de América Latina y el mundo es crear espacios nuevos y definidos, ya sean instituciones, fondos competitivos o departamentos, que requieren o promueven el uso de evidencia en una parte de la toma de decisiones de su agencia, en lugar de intentar institucionalizar el uso de evidencia en todos sus procesos existentes de formulación de políticas. Estas nuevas instituciones destacan los datos, la evaluación y la evidencia como herramientas para aumentar la innovación, la eficiencia y el aprendizaje del gobierno. Un modelo popular, iniciado por el Behavioral Insights Team, es crear un laboratorio gubernamental que realiza evaluaciones rápidas y de bajo costo utilizando datos administrativos para identificar cómo los servicios gubernamentales pueden ser más efectivos o eficientes. MineduLAB es un ejemplo de este tipo de laboratorios en Perú. En nuestras entrevistas a funcionarios gubernamentales que participaron en la creación de MineduLAB, destacaron dos condiciones que fueron fundamentales para el éxito de MineduLAB: 1) las evaluaciones del laboratorio requerían pocos recursos, como datos administrativos que se recopilaban independientemente de la evaluación y 2) el laboratorio prueba intervenciones de bajo costo que se pueden escalar sin la necesidad de una gran cantidad de recursos.³⁸ Otro modelo es la creación de un fondo competitivo para nuevas ideas de políticas que recompense el uso de la evidencia en el diseño del programa, como el Fondo de Innovación para la Competitividad del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. Otros modelos, como instituciones específicas para el uso de datos en un sector en particular, también pueden abrir la puerta al uso de datos y evidencia dentro de un gobierno. El ISP-Rio es un ejemplo de una institución cuya misión es producir información y difundir investigaciones y análisis para mejorar la implementación de las políticas de seguridad pública y reducir sus costos.

Es importante probar las innovaciones que pueden mejorar los programas existentes, pero también es fundamental evaluar reformas más amplias o intervenciones dirigidas a cambiar los sistemas. Los responsables de la formulación de políticas necesitan evidencia de ambos tipos, detalles específicos del diseño del programa y direcciones más amplias sobre el impacto, para garantizar que están invirtiendo en los programas que tienen más probabilidades de mejorar las vidas de los ciudadanos.

6. LECCIONES CLAVE PARA LAS AGENCIAS GUBERNAMENTALES

LECCIÓN 3: UNA MAYOR INVERSIÓN EN LA RECOPIACIÓN, LA GESTIÓN Y EL INTERCAMBIO INTERINSTITUCIONAL DE DATOS PUEDE SER DE GRAN AYUDA PARA AVANZAR EN EL USO DE LA EVIDENCIA.

Si bien algunos de nuestros socios han capitalizado la evidencia existente para sustentar sus decisiones en la formulación de políticas, enfrentan una serie de desafíos para hacerlo de una manera sistemática. Para comenzar, puede haber poca evidencia existente sobre preguntas o temas prioritarios. Incluso, si existe evidencia, puede ser difícil de aplicar a un nuevo contexto o sistema de gobierno. Como resultado, las agencias gubernamentales que buscan entender la mejor manera de abordar problemas particulares, a menudo confían en testear y probar potenciales soluciones. Tener datos administrativos sólidos puede ayudar a superar significativamente las barreras para los pilotos y puede reducir significativamente los costos de la realización de evaluaciones de proceso o impacto.

Sin embargo, varias agencias del sector público en América Latina no pueden aprovechar los beneficios de los datos administrativos debido a (1) la falta de infraestructura para recopilar datos administrativos, (2) la falta de confianza en la calidad de los datos ya recopilados, (3) la existencia de múltiples bases de datos superpuestas y que son difíciles de unificar y (4) la falta de capacidad para analizar datos administrativos. Muchas de las agencias que entrevistamos señalaron que no tienen la capacidad interna para establecer bases de datos administrativas y, por lo tanto, deben contratar a terceros para administrar los datos.

La recolección de datos administrativos es un ejercicio costoso. Pero el financiamiento de la recopilación de datos administrativos y la infraestructura tiene múltiples ciclos de retroalimentación positiva; los datos administrativos pueden sustentar el diseño del programa mediante la identificación de poblaciones o resultados específicos, lo que permite a los responsables de la implementación del programa monitorear su progreso y facilita las evaluaciones de impacto que contribuyen al conjunto de conocimientos de lo que funciona, tanto dentro del gobierno como en el ámbito de la política pública en general. Si las fundaciones, las organizaciones sin fines de lucro y las grandes instituciones de investigación financian parcial o totalmente el proceso de recopilación y gestión de datos, pueden abrir las puertas a una asignación más eficiente de los recursos gubernamentales.

Hemos visto que los gobiernos están dispuestos a usar datos administrativos para diseñar, realizar pilotos y probar soluciones innovadoras para los desafíos de políticas en muchos países de Latinoamérica y en todo el mundo. La habilitación de sistemas de datos de alta calidad aumentará el número de gobiernos que realiza evaluaciones aleatorias rápidas y de bajo costo, lo que puede hacer que los recursos públicos se destinen a programas más efectivos.

Facilitar el intercambio de datos entre agencias:

Muchas preguntas clave sobre políticas abarcan varios departamentos y ministerios y dar respuesta a estas preguntas requiere datos y colaboración de otras agencias. La coordinación de esfuerzos para la recopilación de datos puede permitir que las agencias se complementen entre sí, pero en nuestra experiencia no han sido sólidos los acuerdos interinstitucionales para compartir datos. Por ejemplo, en la República Dominicana, los datos de educación primaria fueron recopilados por una agencia y los de educación secundaria por otra. Sin embargo, los datos se gestionaron de tal manera que los identificadores únicos en las dos bases de datos no convergieron. Como resultado, tareas sencillas como el seguimiento del logro educativo de poblaciones específicas en períodos de tiempo dados, se vuelven innecesariamente complejas.

CENTRO DE DATOS EN LA REPÚBLICA DOMINICANA

Muchos gobiernos están interesados en desarrollar su capacidad para utilizar los datos con mayor frecuencia, y también hay un movimiento creciente entre los gobiernos para hacer que los datos públicos estén más ampliamente disponibles en favor de la transparencia y la rendición de cuentas. Ayudar a los gobiernos a utilizar los datos que ya recopilan ha sido una tarea clave de muchas de las alianzas de J-PAL con gobiernos de todas las regiones. La generación de estadística descriptiva, tablas de correlación y gráficos es una forma sencilla de demostrar el compromiso con las prioridades del gobierno y de generar apoyo a la idea de que el análisis de datos a menudo puede ser rápido, de bajo costo y útil.

³⁸ Si bien todas las evaluaciones de MineduLAB están diseñadas para depender de datos administrativos, una pequeña cantidad de evaluaciones de MineduLAB también involucró la recopilación de datos por medio de encuestas adicionales realizadas por encuestadores externos.

6. LECCIONES CLAVE PARA LAS AGENCIAS GUBERNAMENTALES


CENTRO DE DATOS EN LA REPÚBLICA DOMINICANA (CONTINUADO)

Reconociendo las oportunidades que podrían surgir del intercambio de datos, el Ministerio de la Presidencia de la República Dominicana trabajó con el afiliado de J-PAL Christopher A. Neilson y J-PAL para establecer un centro de datos de múltiples agencias. El centro compilará y organizará conjuntos de datos de múltiples agencias gubernamentales, lo que permitirá a los responsables de la formulación de políticas e investigadores identificar patrones que no serían visibles en ninguna base de datos individual. Al crear un espacio dedicado a guardar y organizar estos datos, con personal asignado a la administración de las bases de datos, el centro facilitará que los responsables de la formulación de políticas puedan usar estadísticas y evidencia en la toma de decisiones.

Facilitar el aprendizaje de gobierno a gobierno: La comprensión de las formas concretas en que otras agencias han utilizado los datos y la investigación para ayudar a mejorar sus resultados ha motivado a los responsables de la formulación de políticas a tratar de hacer lo mismo en sus agencias, según nuestra experiencia. El gobierno de Salta y el Laboratorio de Evaluación e Innovación, en Argentina, es un ejemplo de cómo el aprendizaje intergubernamental puede llevar a la formulación de políticas informadas por evidencia. El gobierno nacional de Argentina actualizó recientemente su prueba estandarizada nacional: aumentó la frecuencia de los exámenes (de una vez cada tres años a una vez cada año) y otorgó mayor importancia a la evaluación de los estudiantes en la agenda educativa. Sobre la base de este cambio de política a nivel nacional, y con el conocimiento de MineduLAB, el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de Salta se asoció con J-PAL para establecer el centro. De manera similar, la policía de Río de Janeiro puede beneficiarse al comprender cómo la policía de Bogotá utilizó los datos y la investigación para instituir técnicas de detección de puntos críticos, lo que, en última instancia, ayudó a reducir los delitos violentos.

“Los funcionarios públicos deben estar expuestos a lo que está sucediendo internacionalmente en sus respectivas áreas. Por ejemplo, estoy trabajando con la policía de Río para aumentar el uso de datos. Sin embargo, en Sao Paulo y Bogotá, la policía usa datos para orientar sus decisiones hace muchos años. En mayo pasado, llevé de intercambio a los oficiales de la policía de Río a Sao Paulo; quedaron impactados por la cantidad de datos que se integraron a las operaciones policiales allí. Esta experiencia les mostró formas reales en que los datos podrían facilitar su trabajo. Realmente necesitas ver la diferencia, necesitas contacto con personas que pueden hacerte preguntas inteligentes”

— Joana Monteiro, Presidenta del Instituto Segurança Pública do Río de Janeiro

 **LECCIÓN 4: COLABORAR CON ORGANIZACIONES CUYO PROPÓSITO SEA INFORMAR LA POLÍTICA PÚBLICA CON EVIDENCIA RIGUROSA, Y CON INVESTIGADORES EXPERTOS PUEDE AYUDAR A LOS GOBIERNOS A ESTABLECER UNA CULTURA DE USO DE DATOS Y EVIDENCIA.**

Las organizaciones e investigadores que tienen experiencia en generar, sintetizar y promover el uso de datos y evidencia en la toma de decisiones pueden ser aliados valiosos en los esfuerzos de los gobiernos para usar datos y evidencia con mayor frecuencia. Si bien algunos gobiernos tienen los recursos y el mandato para desarrollar esta experiencia internamente, muchos no lo tienen. Las colaboraciones pueden ayudar a aumentar la capacidad del gobierno y crear un espacio para la experimentación y la innovación. Las organizaciones que promueven la política informada por evidencia pueden producir revisiones de evidencia a la medida para dar respuesta a una pregunta de política específica, realizar una investigación piloto en profundidad para diagnosticar mejor un problema de política, apoyar el desarrollo e implementación de nuevas evaluaciones de impacto y trabajar con funcionarios de gobierno para identificar las áreas en que los datos y la evidencia, tanto nuevos como existentes, serán más útiles.

CONCLUSIONES

Los logros de los funcionarios públicos y de las agencias gubernamentales presentados en este documento demuestran las diversas formas en que los datos administrativos y la evidencia de las evaluaciones aleatorias pueden ayudar a los gobiernos a innovar y mejorar sus programas sociales. Algunos gobiernos pueden seguir el modelo canónico de realizar un piloto, evaluar y escalar la política. Para otros, la construcción de una cultura de uso de datos y evidencia puede consistir en aplicar lecciones generales a partir de la evidencia existente al diseñar nuevos programas, conectar bases de datos administrativos para realizar un mejor seguimiento de la calidad de la implementación del programa y sentar las bases para futuras evaluaciones de impacto, o desarrollar capacidades en sus funcionarios para encargar evaluaciones de impacto rigurosas y aplicar sus resultados.

Las colaboraciones presentadas en este informe también muestran cómo el fortalecimiento de la capacidad del gobierno para el uso de datos y evidencia, y no solo la generación de datos y evidencia, puede tener un alto retorno. Esta es un área prometedora para que los donantes, los gobiernos y las agencias de ayuda multilateral y bilateral inviertan en la generación de evidencia en el futuro. Dedicar recursos al uso de evidencia es fundamental para lograr el objetivo final de la formulación de políticas informadas por evidencia, ya que los datos y la evidencia se traducen en mejores políticas que mejoran la vida de las personas. Desarrollar experiencia en la aplicación de evidencia y designar a un funcionario este trabajo, crear sistemas que fomenten o recompensen el uso de evidencia durante el diseño del programa o mejorar los sistemas de datos administrativos y el intercambio de datos entre agencias son acciones prometedoras para comenzar.

Fortalecer las capacidades de los gobiernos en países en desarrollo es fundamental para resolver los problemas sociales más apremiantes. Si bien este es un trabajo desafiante, los gobiernos son y seguirán siendo uno de los actores más importantes para abordar desafíos como la pobreza y la desigualdad y proveer servicios críticos en una amplia gama de sectores como educación, salud y asistencia social. Los ejemplos que se presentan en este informe apenas rozan la superficie de un movimiento mucho más amplio entre los gobiernos de América Latina y el mundo para usar datos y evidencia como un recurso para resolver los desafíos sociales y mejorar la calidad de vida de las personas.³⁹ Esperamos que compartir nuestras experiencias inspire a más gobiernos a avanzar en esta dirección y a más investigadores y profesionales a colaborar con los gobiernos para mejorar las políticas sociales.

³⁹ Ver, por ejemplo, Results for All. 2017. *100+ Government Mechanisms to Advance the Use of Data and Evidence in Policymaking: A Landscape Review*. Washington, DC: Results for America. <https://results4america.org/our-work/results-for-all/>

ACERCA DE J-PAL

El Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL) es un centro mundial de investigación que trabaja para reducir la pobreza garantizando que las políticas públicas estén informadas por evidencia científica. Con el respaldo de una red de más de 170 profesores afiliados en universidades de todo el mundo, J-PAL realiza evaluaciones de impacto aleatorias para responder preguntas fundamentales en la lucha contra la pobreza..

povertyactionlab.org

ACERCA DE J-PAL LAC

J-PAL América Latina y el Caribe (J-PAL LAC) es la oficina regional de J-PAL basada en la Pontificia Universidad Católica de Chile, en Santiago, Chile. J-PAL LAC trabaja de la mano con gobiernos y ONG de LAC para identificar y promover los programas y políticas efectivas en la región.

povertyactionlab.org/lac

