

Cómo garantizar el uso eficaz de las observaciones y recomendaciones de los informes de evaluación en la toma de decisiones

Resumen de la discusión de EvalforEarth

DICIEMBRE DE 2025

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

En el contexto cambiante del desarrollo, la capacidad de adaptarse y responder a las necesidades de las comunidades mediante la toma de decisiones basada en datos es más crucial que nunca. Las observaciones y recomendaciones generadas a partir de los procesos de seguimiento y evaluación tienen como fin fundamental decisiones estratégicas, mejorar la programación y fomentar la rendición de cuentas. Sin embargo, a pesar de su potencial, esta información no se suele aprovechar lo suficiente o se obvia en el proceso de toma de decisiones.





Las organizaciones de desarrollo se enfrentan a diversos desafíos para integrar esta información de manera eficaz. Entre ellos, la resistencia al cambio, la falta de recursos para realizar análisis y una cultura que puede no priorizar la apertura o el aprendizaje continuo. Además, los responsables que no fomentan el uso de esta información suelen contribuir a un ciclo en virtud del cual se recopilan observaciones y recomendaciones pero no se actúa en consecuencia posteriormente.

Cuando los sistemas para formular y recopilar estas observaciones están mal integrados, se produce una desconexión entre las comunidades y los programas diseñados para proporcionarles apoyo. Esto puede dar lugar a intervenciones ineficaces o desalineadas, mermando el impacto y la confianza de las partes interesadas. Afrontar estos desafíos es esencial para incrementar la relevancia, capacidad de respuesta y eficacia de los esfuerzos de desarrollo.

FINALIDAD DE LA DISCUSIÓN

Esta discusión tiene como objetivo generar información útil sobre cómo pueden garantizar mejor las organizaciones de desarrollo un uso eficaz de la información recopilada en las evaluaciones en sus procesos de toma de decisiones. Reunirá a profesionales, evaluadores, investigadores y responsables de organizaciones para reflexionar sobre los obstáculos actuales e identificar estrategias prácticas para fomentar el aprendizaje y la rendición de cuentas.

DISCUSIÓN Y CONTRIBUCIONES PRINCIPALES

Numerosas organizaciones se enfrentan a desafíos continuos a la hora de traducir las observaciones de las evaluaciones en cambios prácticos debido a la ausencia de sistemas institucionalizados para tal fin, así como de mecanismos formales, como los sistemas de respuesta de la dirección. Las evaluaciones al final del proyecto suelen llegar demasiado tarde para influir en la ejecución, mientras que las recomendaciones extensas o excesivamente técnicas limitan aún más la utilidad. Los responsables son un factor determinante para el uso de las evaluaciones. Cuando no dan ejemplo con la adopción de decisiones basada en evidencias, las evaluaciones se consideran meros requisitos, generando actitudes defensivas y mermando el aprendizaje. La falta de confianza entre evaluadores, ejecutores y comunidades —en especial en contextos en los que las observaciones de las evaluaciones afectan a la financiación o a los resultados— también dificulta el diálogo abierto y la aceptación de las recomendaciones. Al mismo tiempo, las organizaciones suelen invertir en la recopilación de datos, la realización de análisis con recursos limitados, la comunicación y el aprendizaje, dejando al personal sin la capacidad o incentivos para actuar sobre la base de los resultados. La desalineación de los indicadores de desempeño y la falta de claridad en la rendición de cuentas, la responsabilidad y los marcos temporales hacen que el seguimiento sea limitado, mientras que los informes inaccesibles y las prácticas de difusión deficientes restringen aún más el aprendizaje organizativo y la toma de decisiones basada en evidencias. La discusión se estructura en torno a tres ejes principales:

Identificación de las causas fundamentales de los obstáculos que impiden utilizar las observaciones y recomendaciones en la toma de decisiones en materia de desarrollo

Para potenciar el uso de las observaciones y recomendaciones de las evaluaciones en la adopción de decisiones en materia de desarrollo, es esencial comprender primero los factores subyacentes que dificultan su utilización. Esto implica identificar de forma sistemática los obstáculos técnicos, estructurales, culturales y relacionales que determinan la forma en que se generan, comunican e interpretan las observaciones y recomendaciones de las evaluaciones en

las propias organizaciones. Analizar las vías existentes para formular y recopilar observaciones puede revelar lagunas en el flujo de información, incentivos no alineados y sistemas fragmentados que impiden que la información llegue a los responsables pertinentes de la toma de decisiones en el momento oportuno. Evaluar las normas organizativas y las percepciones del personal — como la actitud defensiva, el miedo a ser culpado o la creencia de que las evaluaciones son un mero requisito, que habitualmente desincentivan su nivel de implicación con los resultados— es igualmente importante. Al identificar estas causas fundamentales, las organizaciones pueden establecer una base realista para diseñar soluciones que aborden no solo los síntomas, sino también las limitaciones más profundas que restringen la utilización valiosa de las evidencias.

Elaboración de estrategias prácticas y mecanismos adaptativos para formular y recopilar observaciones y recomendaciones

Una vez que se han identificado claramente los obstáculos, el siguiente paso es elaborar estrategias que promuevan activamente la integración de las observaciones y recomendaciones en los procesos organizativos. Esto incluye reforzar sistemas habilitadores, como marcos de respuesta de la dirección, plataformas de datos fáciles de usar y mecanismos de aprendizaje participativo que transformen las observaciones y recomendaciones en medidas prácticas. Desarrollar herramientas de comunicación accesibles —como informes concisos, resúmenes visuales o presentaciones personalizadas— ayuda a los responsables de la toma de decisiones a comprender rápidamente la información clave. La incorporación de las observaciones y recomendaciones en los ciclos de planificación, elaboración de presupuestos y examen garantiza la consideración sistemática de las evidencias, en lugar de su uso esporádico. La creación de capacidad en materia de uso de datos, interpretación y gestión adaptativa prepara al personal para convertir los resultados en medidas prácticas, creando un entorno en el que las observaciones y recomendaciones fundamentan de forma sistemática las mejoras en programas y políticas.

La confianza entre evaluadores, ejecutores y comunidades influye en gran medida en la interpretación y utilización de las observaciones y recomendaciones. En entornos de baja confianza o alto riesgo, esta información se puede percibir como algo punitivo, en especial cuando influye en la financiación o en las evaluaciones del desempeño. Los evaluadores externos pueden formular recomendaciones que carecen de base contextual, mientras que las comunidades pueden abstenerse de formular observaciones sinceras por temor a perder apoyo. Las prácticas de difusión deficientes acentúan estos problemas al limitar el intercambio de conocimientos entre equipos y oficinas nacionales, reduciendo las oportunidades de aprendizaje colectivo y prácticas adaptativas.

El desequilibrio de recursos en los sistemas de seguimiento, evaluación y aprendizaje (SEA) también restringen la utilización eficaz de las observaciones y recomendaciones. Las organizaciones suelen priorizar la recopilación de datos, pero invierten poco en el análisis, la interpretación, la comunicación y la facilitación del aprendizaje. La falta de conocimientos sobre el uso de los datos y las habilidades limitadas en materia de gestión dificultan la conversión de la información recopilada en acciones viables. Y las restricciones financieras —especialmente en las instituciones gubernamentales— pueden dificultar la adopción de las recomendaciones.

Asimismo, no suele haber incentivos claros para actuar sobre la base de los resultados de las evaluaciones. Los ejecutores, los evaluadores y los donantes trabajan en estructuras de rendición de cuentas diferentes que rara vez priorizan el seguimiento. Sin responsabilidades asignadas, marcos temporales o mecanismos de seguimiento, las recomendaciones siguen

siendo opcionales. Las evidencias de casos como los programas de la Cuenta del Desafío del Milenio (MCA, por sus siglas en inglés) en África muestran que unos mecanismos de rendición de cuentas sólidos —incluidas disposiciones formales de cumplimiento— pueden mejorar notablemente la aceptación.

Fomento de la cultura del aprendizaje por parte de los responsables

Los responsables son un factor determinante para la utilización relevante de las evaluaciones. Cuando los responsables no dan ejemplo con la adopción de decisiones basadas en evidencias, las evaluaciones se consideran meros requisitos, en lugar de oportunidades para el aprendizaje estratégico. Esto puede generar actitudes defensivas y aversión al riesgo, en especial cuando las recomendaciones se perciben como críticas y desmotivan al personal o le privan de la orientación necesaria para actuar sobre la base de los resultados.

Por el contrario, los responsables eficaces fomentan una cultura organizativa en la que se valoran las observaciones y recomendaciones y se utilizan de forma rutinaria. Los responsables que recurren de forma sistemática a esta información ponen de relieve la importancia de las evidencias y establecen expectativas claras en materia de rendición de cuentas y aprendizaje. Al crear espacios seguros para la reflexión, fomentar el debate abierto sobre los éxitos y los fracasos y reconocer a los equipos que utilizan las observaciones para mejorar su trabajo, los responsables contribuyen a cambiar la mentalidad y pasar del cumplimiento al aprendizaje continuo. Reforzar la capacidad de los responsables de nivel medio y superior para interpretar y poner en práctica los resultados garantiza que las evidencias se traducirán en medidas prácticas y apropiadas para el contexto. Cuando los responsables promueven el aprendizaje, las observaciones y recomendaciones se convierten en un factor integrado y normalizado que impulsa la adaptación de la organización y los cambios.

CONCLUSIÓN

La discusión concluyó que la identificación de los obstáculos que dificultan la utilización de las observaciones y recomendaciones, el refuerzo de los sistemas y procesos que permiten una integración eficaz de esta información y la promoción de un liderazgo que fomente una cultura de aprendizaje son elementos esenciales para mejorar la adopción de decisiones en materia de desarrollo.

- Identificar los obstáculos que limitan la utilización de las observaciones y recomendaciones es un primer paso fundamental para lograr una mejora relevante. Al detectar los factores técnicos, estructurales y culturales que determinan la forma en que se interpreta esta información y se actúa en consecuencia, las organizaciones pueden diseñar soluciones que aborden las causas fundamentales, en lugar de los síntomas. Un diagnóstico claro sienta las bases para crear procesos de toma de decisiones basados en evidencias y que respondan mejor a las necesidades.
- Para mejorar la utilización de las observaciones y recomendaciones son necesarios sistemas sólidos y procesos prácticos que faciliten el acceso a las evidencias y su integración en los flujos de trabajo habituales. Al institucionalizar los bucles de formulación y recopilación de observaciones, mejorar los formatos de comunicación e invertir en las capacidades del personal, las organizaciones pueden garantizar que esta información trascienda los informes y se traduzca en cambios reales y prácticos. Los sistemas sólidos contribuyen a que las observaciones y recomendaciones impulsen decisiones adaptativas y estratégicas de forma sistemática.



- El progreso sostenido depende de que los responsables adopten y promuevan una cultura de aprendizaje. Cuando fomentan la reflexión, promueven la apertura y recompensan las acciones basadas en evidencias, crean un entorno en el que se valoran las observaciones y recomendaciones formuladas y se utilizan de forma sistemática. Al fomentar esta cultura, las organizaciones refuerzan su capacidad para innovar, adaptarse y generar un impacto relevante.

DE CARA AL FUTURO

Para promover la utilización eficaz de las observaciones y recomendaciones en la adopción de decisiones en materia de desarrollo, las organizaciones deben pasar de prácticas específicas a un enfoque más sistemático e institucionalizado. Esto significa garantizar la accesibilidad y practicidad de esta información y su alineación con las prioridades estratégicas, de modo que los equipos puedan aplicar las evidencias en momentos decisivos. Fomentar una cultura de aprendizaje continuo en la que la reflexión, la adaptación y la apertura a las mejoras formen parte de la práctica habitual es igualmente importante, de forma que las observaciones y recomendaciones se conviertan en un factor que impulse el crecimiento de las organizaciones de forma sostenida.

Un esfuerzo deliberado y sistémico comienza por determinar las causas por las cuales se infrutilizan las observaciones y recomendaciones. Identificar los obstáculos técnicos, estructurales, culturales y de comportamiento proporciona una base sólida para abordar tanto los desafíos más evidentes como las cuestiones sistémicas más profundas. Con esta claridad, las organizaciones pueden reforzar los sistemas y procesos necesarios para traducir las observaciones y recomendaciones en acciones, incluidos mecanismos sólidos de respuesta de la dirección, plataformas digitales, estructuras de aprendizaje participativo y la integración rutinaria de las evidencias en los ciclos de planificación y examen. Desarrollar la capacidad del personal para interpretar y aplicar los resultados contribuye a la utilización sistemática y relevante de las observaciones y recomendaciones.

En última instancia, el progreso sostenido depende de responsables que promuevan el aprendizaje y la toma de decisiones basada en evidencias. Deben promover la apertura, fomentar la reflexión honesta y reforzar la responsabilidad de actuar sobre la base de la información recopilada. Cuando el compromiso de los responsables se combina con sistemas sólidos y una comprensión clara de los obstáculos existentes, las observaciones y recomendaciones se convierten en un potente catalizador para la mejora continua, la innovación y el impacto.

AGRADECIMIENTOS

Nuestro más sincero agradecimiento a todos los participantes y miembros de EvalforEarth por su participación activa en esta esclarecedora discusión en línea. Queremos expresar nuestra gratitud especial a Monica Azzahra por iniciar esta discusión y contribuir de manera notable a ella. Las contribuciones, experiencias y recursos compartidos por los miembros de la comunidad y los expertos invitados son muy valiosos para avanzar en la comprensión de las causas fundamentales, los obstáculos y la utilización eficaz de las observaciones y recomendaciones de las evaluaciones en los procesos de adopción de decisiones de las organizaciones.

Moderación de la discusión y selección y recopilación de resultados: **Monica Azzahra e Innocent Chamisa.**