

## Entrevista a Claudia Maldonado Trujillo

***"La utilización de las evaluaciones es el talón de Aquiles de muchos sistemas de evaluación, aún de los más sofisticados"***



Claudia Maldonado Trujillo es Directora General de Centros Regionales para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados (CLEAR. <http://www.clear-la.cide.edu/>), hospedado por el Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C. (CIDE). CLEAR para América Latina se especializa en apoyar la construcción de sistemas nacionales y subnacionales de monitoreo y evaluación (M&E) para medir la efectividad y los resultados de políticas y programas públicos.

**Leandro Echt:** ¿Cómo ves hoy la evaluación en la agenda latinoamericana?

**Claudia Maldonado:** Creo que es difícil generalizar. Cuando hablamos de agenda latinoamericana, estamos hablando quizás de grupos de países o de grupos de consensos temáticos. ***Lo que sí veo es una ventana de oportunidad para que los estados latinoamericanos tomen a la evaluación en serio, por las presiones fiscales que implica el contexto económico global y por las demandas crecientes de la ciudadanía y los espacios para la democratización del espacio público. Creo que esas dos condiciones generan incentivos para hacer un mejor uso de los espacios públicos y para tener algunos elementos de información, tanto para la toma de decisiones como para la rendición de cuentas, y finalmente un instrumento para seleccionar cómo orientar la estrategia del sector público para resolver problemas.***

**LE:** En este contexto ¿cuáles crees que son los potenciales aportes que los *thinktanks* o institutos de investigación de políticas públicas pueden hacer en el campo de la evaluación?

**CM:** En primer lugar, la evaluación de políticas públicas plantea una conexión que no siempre es fácil y no siempre es natural entre los métodos de la investigación científica y los procesos de políticas públicas, que son procesos de toma de decisiones de organizaciones. Estas dos "cadenas de agregación de valor" no coinciden de manera espontánea.

***Creo que los think tanks pueden cumplir ese papel de acercar el conocimiento científico o los debates en el método diagnóstico a los tomadores de decisiones, a los debates de política pública y a los espacios públicos.***

También creo ***los think tanks son importantes en la medida en que proveen un bien público que es información creíble y pertinente para informar los debates públicos.*** La información, como sabemos, si no es creíble, no es útil; si no se puede comunicar con facilidad, no es utilizada; y si no se produce tenemos un problema todavía mayor. Y creo que ***los thinktanks pueden proveer ese bien público, ya sea sistematizando alguna información que produce el sistema de gestión pública pero que no se sistematiza, produciendo información independiente que ponga en***



[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org)

*perspectiva y conecte la información originada por el gobierno con la información que se generan otras fuentes y otros actores.*

No se puede consolidar un sistema de rendición de cuentas orientado a resultados sin una apropiación en círculos no gubernamentales y no estrictamente académicos, y creo que estas figuras híbridas son justamente los *think tanks*.

**LE.:** *Existiendo todo ese potencial que mencionás para que los **think tanks** realicen evaluaciones de impacto, ¿cómo pueden empezar los **think tanks** latinoamericano a realizar evaluaciones?*

**CM:** Antes de empezar una evaluación de impacto, hay muchos factores que deben tenerse en cuenta, muchas preguntas de evaluación que deben responderse: ¿Está bien diseñado el programa? ¿Opera conforme a los lineamientos o al modelo causal de intervención? ¿El horizonte temporal del tratamiento (como se llama en este lenguaje metodológico) es suficiente para hacer la evaluación de impacto, que es la única que puede atribuir efecto causal independiente a un programa? Y ahí hay tres cosas. **La primera es adquirir un expertise metodológico necesario, para que estos métodos sean robustos y tengan validez.** La evaluación de impacto plantea preguntas de atribución de causalidad, y allí, las ciencias sociales, y la ciencia en general tiene un debate importante sobre cuáles son los métodos.

**El segundo punto es que es imposible pensar en una evaluación de impacto, sino en sistemas de información.** Hay un paso previo que consiste en buscar que exista un nivel de documentación, de sistematización de información de las intervenciones públicas que permita, eventualmente, hacer este tipo de preguntas sobre impactos finales.

**Y un tercer punto tiene que ver con la movilización de recursos: las evaluaciones de impactos son relativamente costosas.**

Quizás, **la mejor manera en que los *think tanks* pueden entrar al debate sobre evaluación de impacto es escoger muy bien qué programa necesita, merece y puede tener una evaluación de impacto, y sobre todo para qué:** ¿Para qué queremos conocer el efecto independiente de los programas de manera puntual? ¿Para decidir sobre ese programa y unas alternativas? ¿Para reformular los modelos de intervención? **Todas las evaluaciones tienen que tener un mapa de ruta muy claro de cuáles son sus objetivos y sus usos potenciales, para que realmente puedan responder a esas necesidades.**

**Una evaluación responde una pregunta, y si respondo una pregunta que nadie quiere contestar es un ejercicio analítico que puede ser estéril desde el punto de vista de las políticas públicas o de la transformación de las políticas públicas.**

El monitoreo, la evaluabilidad, etc, son una primera entrada antes de pensar en la evaluación de impacto. **Y una vez que la decisión es participar en el ejercicio de la evaluación de impacto es muy relevante considerar, por un lado, la factibilidad técnica y el rigor metodológico, la**



[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org)

*credibilidad y la validez del método, y por otro lado, cuál es el sentido final de este ejercicio que es metodológicamente justificado y presupuestariamente costoso.*

LE: *¿Qué características se deberían tener en cuenta a la hora de buscar equipos calificados para realizar las evaluaciones?*

CM: *Se requiere una mezcla de capacidades, un perfil mixto: sólida formación metodológica, sólida formación en los métodos de las ciencias sociales que requiera conocer qué requisitos metodológicos e información se necesitan para cada tipo de evaluación y por qué. Pero también una persona que tenga un conocimiento profundo tanto de la forma en la que operan los programas de la administración pública en algún país en un determinado momento, y el sector del que se trate, cuál es el entorno, cuáles son los actores y cuáles son los procesos y las restricciones reales que tiene la operación del programa.*

Porque *si pensamos que la evaluación es una forma de decirle la verdad al poder, tenemos que saber cuáles son los métodos socialmente aceptados para conocer la verdad, que son los métodos de la ciencia, pero también tenemos que saber ser interlocutores con el poder y conocer las características de la toma de decisiones, las características de las relaciones institucionales, las características de los incentivos de los actores, las necesidades reales de quienes utilizan a la evaluación como un insumo* (que puede ser para rendición de cuentas, para la toma de decisiones, para mejorar los programas, para una asignación presupuestaria, etc).

*El sentido final de los resultados de evaluación deben ser un componente muy importante en el diseño, más allá de la metodología que por supuesto es fundamental. Pero la validez metodológica no asegura el éxito de una evaluación, si no se incorpora conocimiento sobre el destino y la posible utilización de la evaluación.* Por eso creo que *los equipos tienen que ser independientes, interdisciplinarios, que logren un equilibrio entre la suficiente cercanía al proceso de operación para entender la intervención pública, pero no tan cercana que impida la distancia objetiva que requiera un análisis realmente independiente. Por otro lado, los equipos deben cumplir con criterios de credibilidad, que tienen que ver con la metodología y con la distancia de lo evaluable.*

LE: *¿Cómo pueden hacer los evaluadores para que los resultados relevantes lleguen a los tomadores de decisiones y sean utilizados?*

CM: *La utilización de las evaluaciones es el talón de Aquiles de muchos sistemas de evaluación, aún de los más sofisticados.* Su gran reto depende de audiencias diferenciadas: estamos hablando de la toma de decisión políticas de alto nivel, de la toma de decisión intermedia que son grandes estrategias institucionales, o la toma de decisión cotidiana del operador que implica cambios en la forma en la que las organizaciones producen bienes y servicios públicos. *Pero si desde un inicio no se comunican resultados y los objetivos de una evaluación en un formato y en un lenguaje que es accesible a quienes eventualmente tienen que utilizar esa información, el resultado puede ser estéril o muy problemático, son evaluaciones que terminan en los escritorios o que nadie lee.* Y ahí es clave el lenguaje y la orientación al usuario final.



[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org)

*Las evaluaciones no son reportes de investigación, no son ensayos: son documentos de política pública que sintetizan resultados de una estrategia metodológica para proveer respuestas, para ayudar a los procesos de toma de decisiones y, en ese sentido, tienen que tener una lógica orientada al usuario. Pero ello no es fácil, porque quienes tienen el expertise metodológico, no necesariamente conocen las necesidades de la operación o de la toma de decisiones, y viceversa.*

*Se requiere de un contacto particular, una comunicación especial con quienes son los usuarios para que los resultados se movilicen con las audiencias que son necesarias. Un legislador o un secretario de estado no pueden leer un documento de 150 páginas que no tiene implicaciones de política pública clara, tiene que ser una ruta mucho más ejecutiva y muy clara.*

Otro aspecto que quisiera resaltar es que *no hay nada en el resultado de una evaluación per sé que no sea susceptible de interpretación y apropiación política. El resultado de la evaluación puede ser perfectamente válido, pero no me dice qué hacer a partir de la evaluación. Esa es una decisión que toman las organizaciones, a partir de la interpretación de las consecuencias prácticas que tiene un sistema de evaluación para sus dilemas operativos o de toma de decisiones.*

Por ejemplo, si un evaluación de impacto demuestra de manera rigurosa y confiable que el impacto independiente de una evaluación es distinto a cero, es decir, hay un impacto positivo de un programa en particular que es sólo atribuible a la existencia del programa, eso per sé no responde preguntas sobre asignación presupuestaria fuera del programa, sobre alternativas. ¿Qué hacer con eso? ¿Significa que el programa debe permanecer como está o que hay que invertir más para aumentar el impacto? ¿O que todos los programas que no se parezcan a ese programa tendrían que seguir ese ejemplo? *Esas implicaciones nuevas sobre evaluación las resuelve una sección pública orientada a resultados que utiliza estos estudios que son rigurosos, que tienen validez metodológica para generar diálogos y procesos de reforma.*

**\*Claudia MaldonadoTrujillo**

Directora General de Centros Regionales para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados (CLEAR). Profesora-Investigadora de la División de Administración Pública del CIDE. Es Doctora en Ciencia Política por la Universidad de Notre Dame y Maestra en Asuntos Públicos por la Universidad de Princeton. Sus líneas de investigación son: el desarrollo comparado (México-Brasil); la economía política de los programas de transferencias condicionadas en América Latina; política social; y evaluación de programas públicos. Ha coordinado esfuerzos de construcción de capacidades para CONEVAL y ha trabajado en la Dirección General de Evaluación del Programa Oportunidades, el programa de transferencias condicionadas más importante de México.