

Memorias seminario web



Toma de Decisiones Basada en Evidencia en el Sector Público



Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

Astrid Cáceres Cárdenas

Directora General

Adriana Velásquez Lasprilla

Subdirectora General

Milton Forero Melo

Director de Planeación y Control de Gestión

Juan Pablo Monge Castañeda

Subdirector de Monitoreo y Evaluación

María Alejandra Castaño-Hernández

Líder de Evaluaciones e Investigaciones

Memorias seminario web: Toma de Decisiones Basada en Evidencia en el Sector Público

Autores

Luisa Fernanda Cuéllar

Laboratorio de Innovación del ICBF (Colombia)

Roger Gómez Prado

Laboratorio de Innovación del OEFA (Perú)

Jeanette Vivanco Cornelio

Laboratorio de Innovación Social del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (Perú)

Hernando Bayona Rodríguez

Universidad Nacional de Colombia

Revisión técnica

María Alejandra Castaño-Hernández

Líder de Evaluaciones e Investigaciones

Edición

Luisa Fernanda Becerra Luna

Laura Torres Cuéllar

Diseño y corrección de estilo

Felipe Alejandro Riveros Cendales

Coordinación editorial

Betty Leonor Monzón Cifuentes

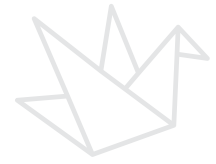
Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones

Grupo Imagen Corporativa y Diseño

Edición: agosto de 2026



Introducción	4
Ponentes	5
Ponencia 1. Uso de la evidencia para el diseño e implementación de políticas públicas en el ICBF	6
Ponencia 2. Innovar desde la evidencia: la experiencia del Laboratorio de Innovación del OEFA en la promoción de la cultura de evidencia y el aprendizaje institucional	12
Ponencia 3. Institucionalizar la evidencia para mejorar la provisión de servicios públicos	20
Ponencia 4. Políticas públicas y decisiones basadas en evidencia	23
Las preguntas, el diálogo	27
Síntesis de aprendizajes	31
Cierre	32



El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), a través del Equipo de Evaluaciones e Investigaciones de la Subdirección de Monitoreo y Evaluación, en articulación con las demás áreas de la Dirección de Planeación y Control de Gestión y otros actores institucionales y académicos, desarrolló el 30 de octubre de 2025 el tercer seminario web del 2025, titulado *Toma de Decisiones Basada en Evidencia en el Sector Público*.

Este espacio hizo parte de la estrategia institucional de gestión del conocimiento, orientada a fortalecer las capacidades para producir, interpretar y utilizar evidencia en los procesos de diseño, implementación y ajuste de políticas públicas. El seminario se concibió como un escenario de diálogo aplicado entre experiencias institucionales, laboratorios de innovación y perspectivas académicas, con el propósito de visibilizar prácticas institucionales y fortalecer la capacidad del sector público para producir, interpretar y utilizar información basada en la evidencia para la toma de decisiones de política pública.

El diseño metodológico del seminario se llevó a cabo a partir de un documento que se llama «Estructura metodológica del seminario», en el cual definimos la agenda, los tiempos y el tema de las presentaciones de los ponentes, las preguntas y si se van a presentar testimonios o no, entre otros aspectos. Esta metodología buscó optimizar el tiempo, favorecer la participación y facilitar la sistematización de aprendizajes clave. La agenda incluyó:

- Apertura institucional y contextualización del espacio.
- Presentación de tres experiencias de laboratorios de innovación en el sector público.
- Una ponencia académica orientada a la reflexión conceptual sobre toma de decisiones basadas en evidencia.
- Lectura activa de las conclusiones y recomendaciones y síntesis de preguntas del público.

Siguiendo la estructura de las memorias de los seminarios web, el presente documento organiza los contenidos de las ponencias a partir de dos momentos: **un escrito preparatorio**, elaborado previamente por cada ponente, y **la exposición oral**, construida a partir de la transcripción del evento y ajustada para su lectura escrita con apoyo de herramientas de inteligencia artificial.

En este sentido, esta memoria constituye un insumo para seguir promoviendo una gestión pública orientada al aprendizaje continuo, al uso estratégico de la información y a la construcción de decisiones más transparentes, pertinentes y sostenibles, que fortalezcan la confianza institucional y el impacto de las políticas públicas en los territorios.

Luisa Fernanda Cuéllar



Economista y asesora de política pública con experiencia en diseño, implementación e innovación de programas sociales a nivel nacional. Actualmente se desempeña como asesora de políticas públicas en el ICBF, donde lidera procesos de innovación, rediseño de servicios, construcción de teorías de cambio, fortalecimiento de sistemas de monitoreo y toma de decisiones basadas en evidencia. Su trayectoria combina análisis de datos, trabajo de campo y articulación interinstitucional, con experiencia en investigación aplicada.

Roger Gómez Prado



Especialista económico en la Subdirección de Políticas y Mejora Regulatoria, y gestor de innovación del Laboratorio de Innovación del OEFA, OEFA Innova. Posee experiencia en análisis de impacto regulatorio (*ex ante*) y evaluaciones de impacto (*ex post*). Asimismo, cuenta con sólida trayectoria en la aplicación de enfoques de economía del comportamiento y economía experimental, así como en el uso de metodologías ágiles para el diseño de mecanismos de cumplimiento y esquemas de incentivos regulatorios orientados a fortalecer la efectividad ambiental.

Jeanette Vivanco Cornelio



Economista con cinco años de experiencia en el diseño, análisis y evaluación de políticas públicas e intervenciones sociales. Actualmente se desempeña como analista de seguimiento y evaluación de políticas en la Oficina de Monitoreo y Evaluación de Políticas y Planes del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) del Perú y tiene a su cargo la coordinación y el seguimiento de las actividades vinculadas a la implementación del laboratorio de innovación MIMP Lab.

Hernando Bayona Rodríguez



Matemático de la Pontificia Universidad Javeriana; doctor en Economía de la Universidad de los Andes; vicedecano de Investigación y Extensión de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.

Ponencia 1. Uso de la evidencia para el diseño e implementación de políticas públicas en el ICBF

Laboratorio de Innovación, Luisa Fernanda Cuéllar

El escrito preparatorio



El **Laboratorio de Innovación del ICBF** presenta su enfoque metodológico para integrar la generación de evidencia con la toma de decisiones institucionales. La ponencia parte de dos retos centrales que enfrenta la política pública: por un lado, los tiempos de la generación de evidencia no suelen coincidir con los de la toma de decisiones; por otro, el aprendizaje institucional requiere procedimientos claros y estructurados para traducir la evidencia en mejoras concretas.

El Laboratorio surge precisamente para responder a estos desafíos. Su propósito es **diseñar e implementar aprendiendo** los servicios del ICBF, estableciendo procesos iterativos de aprendizaje que permitan ajustar y escalar las innovaciones de manera progresiva. Este enfoque se traduce en el **«camino del aprendizaje»**, una metodología compuesta por cuatro fases: **—idear, refinar, evaluar y consolidar—** que guían la maduración de los servicios mediante ciclos sucesivos de mejora basada en evidencia.

En la práctica, cada ciclo del camino del aprendizaje parte de una pregunta clave: ¿Qué queremos aprender?, seguida por la definición de estrategias de aprendizaje, la recolección y análisis de datos para responder a «¿qué aprendimos?», y, finalmente, el uso de la evidencia para decidir «¿qué haremos con lo aprendido?». Este proceso convierte la evidencia en una herramienta viva que orienta el diseño, la implementación y el escalamiento de los servicios.

Durante el seminario web se presentará como ejemplo el acompañamiento del Laboratorio a la estrategia **«Sanar para Crecer» (SpC)**, una iniciativa orientada a fortalecer las habilidades socioemocionales del talento humano de la Dirección de Primera Infancia. Desde 2022, el Laboratorio ha apoyado su refinamiento, evaluación y escalamiento, aplicando tres ciclos de aprendizaje que permitieron mejorar progresivamente su efectividad.

En la primera fase, el foco estuvo en la asistencia, satisfacción y relevancia del contenido. Posteriormente, se incorporaron ajustes derivados de la evaluación, como el desarrollo de currículos diferenciados, materiales para la práctica autónoma y mayor tiempo de entrenamiento. En una tercera fase, se implementaron estrategias de acompañamiento virtual, fortalecimientos situados y la unificación del

currículo, lo que derivó en mejores niveles de retención y adopción de prácticas de consciencia plena entre las participantes.

Los resultados de la evaluación de impacto mostraron efectos positivos en las habilidades socioemocionales del talento humano y en el bienestar de las niñas, niños y cuidadores. El caso de *Sanar para Crecer* ilustra cómo el aprendizaje cíclico e iterativo permite fortalecer las intervenciones sociales del ICBF antes de escalarlas a nuevos contextos. Además, refleja el compromiso del Laboratorio con tres principios fundamentales: **testear y aprender antes de escalar, consolidar una cultura institucional orientada al aprendizaje y fomentar el trabajo colaborativo basado en evidencia.**

La exposición oral¹

En general, cuando hablamos de evaluaciones de impacto, nos referimos a procesos que permiten, finalmente, escalar servicios y estrategias a más territorios o zonas del país. Ese es, en términos generales, el camino que nosotros planteamos para acercar la generación de evidencia a la toma de decisiones. La forma de avanzar en este camino del aprendizaje es a través de ciclos de aprendizaje, que se estructuran en cuatro pasos sencillos y bastante intuitivos.

En primer lugar, se formulan preguntas de aprendizaje de acuerdo con la etapa en la que se encuentre el servicio o la estrategia. Posteriormente, se definen las estrategias de aprendizaje, que equivalen a las estrategias de recolección de información. Luego, se recolecta y analiza esa información y, finalmente, los hallazgos se ponen a disposición de los equipos técnicos para que las decisiones se tomen con base en la evidencia generada en estos procesos.

Actualmente, el Laboratorio de Innovación del ICBF está acompañando cinco servicios en la Institución. De estos, tres se encuentran en la etapa de refinamiento, principalmente en las direcciones de Protección, Familias y Comunidades y de Primera Infancia. Algunos de estos procesos iniciaron hace varios años. Por ejemplo, el servicio «BienVenir», de primera infancia, se acompaña desde 2023; «Apapáchar» se acompaña desde 2022 y actualmente se encuentra en su etapa de evaluación; y «Sanar para Crecer», que es el servicio más antiguo que hemos acompañado —también desde 2022—, se encuentra hoy en su etapa de consolidación.

Sobre este último quisiera profundizar, para compartir qué ha ocurrido con Sanar para Crecer y cuáles han sido los principales logros alcanzados a través de esta metodología. En particular, Sanar para Crecer es una estrategia de la Dirección de Primera Infancia que busca fortalecer las habilidades socioemocionales del talento humano. Esta iniciativa surge como respuesta a una necesidad

1. Las exposiciones orales presentadas en este documento fueron editadas con base en la transcripción de la conferencia. Se emplearon herramientas de IA (ChatGPT5) en la gramática básica y signos de puntuación. El editor revisó el documento contrastándolo con la grabación y la revisora final realizó modificaciones gramaticales y de estilo, sin alterar de fondo la comunicación de la autora.



identificada durante la pandemia de 2020, asociada a la crisis de salud mental que enfrentaron muchas de las personas que atendían a niñas y niños vinculados a los servicios del ICBF.

Desde el diseño inicial de Sanar para Crecer, el equipo técnico de Primera Infancia lideró la construcción de la estrategia y, en 2022, solicitó el acompañamiento del Laboratorio de Innovación para fortalecer ese diseño a partir de evidencia. Desde entonces, se han completado cuatro ciclos de aprendizaje. Dos de ellos se desarrollaron en 2022, en la etapa de refinamiento, posterior a una fase de ideación previa. En 2023, tras estos primeros ciclos, se decidió realizar una evaluación de impacto de la estrategia, cuyos resultados compartiré más adelante de manera resumida. Esta evaluación se llevó a cabo en alianza con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Actualmente, nos encontramos en el cuarto ciclo de aprendizaje, en el cual se está desarrollando una segunda evaluación de impacto, orientada a validar no solo el diseño del programa, sino su consolidación, incluyendo su expansión a otros territorios y el fortalecimiento de su sistema de monitoreo.

En términos generales, Sanar para Crecer ha sido acompañado de manera continua desde su implementación inicial. Si observamos sus tres grandes etapas —los ciclos de refinamiento en 2022 y la evaluación de impacto en 2023—, se pueden identificar aprendizajes relevantes. En la primera implementación, las principales preguntas de aprendizaje estaban asociadas a la asistencia del talento humano, la satisfacción de las personas participantes, la pertinencia de los contenidos y la duración del programa.

Para responder a estas preguntas, se diseñó un plan de monitoreo que incluyó encuestas, grupos focales con el talento humano participante y con los facilitadores del programa, así como observaciones directas de algunas sesiones. A partir de este proceso, se identificaron hallazgos como la existencia de recursos limitados para la práctica autónoma del talento humano en temas de conciencia plena y manejo de emociones, así como la baja relevancia de algunos contenidos para ciertos grupos de participantes.

En el segundo ciclo de aprendizaje, y con base en estos hallazgos, las preguntas se ajustaron. Se buscó comprender cómo se veía en la práctica la aplicación autónoma de la conciencia plena, tanto en el trabajo con niñas y niños como en la vida cotidiana del talento humano, y se diseñaron estrategias para disminuir la deserción, que había sido un hallazgo relevante en la primera implementación. A partir de este proceso, se diseñaron un plan y un prototipo de uso de recursos para fortalecer la práctica autónoma, se adelantaron acciones de fortalecimiento situado a la implementación del servicio y se definió la necesidad de contar con más horas de entrenamiento y currículos diferenciados por grupos.

Posteriormente, en el tercer ciclo, se desarrolló la evaluación de impacto del servicio. Esta evaluación se enfocó en medir el impacto causal de Sanar para Crecer en el bienestar socioemocional del talento humano, lo que constituye su objetivo central, y en explorar si estos efectos también se reflejaban en el bienestar socioemocional de niñas y niños. Para ello, se realizó una evaluación experimental en alianza con el BID y con Innovation for Poverty Action (IPA), organización que apoya la generación de evidencia rigurosa en este tipo de instituciones. Gracias a esta alianza, se lograron los recursos y el convenio necesarios para llevar a cabo la evaluación.

De esta evaluación surgieron hallazgos y recomendaciones clave, como la necesidad de incorporar aprendizajes vía WhatsApp, fortalecer los acompañamientos situados y unificar el currículo, integrando contenidos que previamente estaban dispersos. A lo largo de este ciclo de aprendizaje —incluida la evaluación— se monitorearon diversos indicadores que permitieron comprender mejor el comportamiento del servicio. Si bien en la etapa de refinamiento no se realizan evaluaciones tan rigurosas como las de impacto, sí se miden resultados iniciales que ofrecen señales sobre si el servicio avanza en la dirección esperada.

En 2022, por ejemplo, se contaba con 33 indicadores relacionados con la retención y la asistencia del talento humano y el desarrollo de habilidades de conciencia plena, medidos a través de instrumentos validados y adaptados al contexto. Los resultados del monitoreo y de la evaluación de impacto realizada en 2023 muestran que, a medida que se fortaleció este seguimiento, se observaron mejoras sostenidas en estos indicadores. Incluso, mediante mediciones más rigurosas —incluyendo análisis econométricos— fue posible identificar efectos positivos, como mejoras significativas en las habilidades de conciencia plena del talento humano.

Este proceso ilustra la manera en la que el Laboratorio de Innovación ha buscado generar evidencia de forma ágil en el sector público, promoviendo el principio de testear y aprender antes de escalar. Asimismo, apunta a fortalecer una cultura institucional orientada al aprendizaje, en la que los procesos de monitoreo se comprendan como herramientas naturales y útiles para la toma de decisiones. En el sector público, donde las decisiones responden a ciclos temporales definidos, resulta fundamental que la evidencia se produzca en tiempos compatibles con la actualización anual de manuales, lineamientos y guías operativas.

Finalmente, otra enseñanza clave ha sido la importancia de aprender de forma colaborativa y de aprovechar la información que ya produce la Institución, a partir del trabajo de los propios equipos técnicos. Esto permite generar evidencia sin depender exclusivamente de terceros externos, cuyos procesos suelen ser más largos y costosos, y fortalecer así la capacidad interna para tomar decisiones informadas.



A continuación, se presentan algunos testimonios que evidencian cómo el Laboratorio de Innovación ha fortalecido capacidades técnicas, promovido nuevas formas de trabajo colaborativo y generado aportes concretos en los territorios y en las distintas áreas del Instituto.

Testimonio 1

Mi nombre es Geraldine Moreno; acompaño la Dirección de Primera Infancia como líder de la Subdirección de Atención Integral Familiar Comunitaria.

El Laboratorio de Innovación, desde sus inicios, siempre se ha caracterizado por acompañar los servicios de educación inicial y los programas complementarios que se ofrecen a las familias participantes, a las niñas y los niños y al talento humano. Esto ha permitido que hoy en día el equipo técnico desarrolle unidades de investigación y fortalezca un mejor razonamiento crítico, lo cual favorece también la capacidad analítica frente a las situaciones y permite responder de manera más pertinente a los tiempos y a las realidades territoriales.

El Laboratorio ha acompañado múltiples inicios e implementaciones de programas de alto impacto que han demostrado una alta calidad, como es el caso de *Apapacho*², un programa diseñado específicamente para el trabajo con familias en la prevención de todo tipo de violencias.

Es así como el Laboratorio nos ha ayudado en la construcción conjunta y colaborativa de una agenda de aprendizaje, la cual nos ha permitido contar con objetivos medibles, realistas y de calidad, y llevar a cabo resultados pertinentes y basados en evidencia. Esta agenda también ha estado acompañada de instrumentos de monitoreo que han permitido hacer un seguimiento juicioso y minucioso, enfocado en medir lo que realmente queremos medir en territorio. Además, nos ha permitido identificar y reconocer hallazgos potenciales que contribuyen, día a día, a mejorar un programa que pueda impactar de manera real las 62.000 unidades de servicio que tenemos en el territorio y, por supuesto, contribuir de forma eficaz a la generación de entornos seguros y protectores para la primera infancia.

Testimonio 2

Soy Diana Sarmiento, profesional especializada de la Subdirección de Operación de la Atención a la Familia y Comunidades, y actualmente estoy participando, junto con el equipo del Laboratorio de Innovación de la Dirección de Planeación y Control de Gestión, en una investigación relacionada con el servicio *Presencia para la convivencia y el fortalecimiento de vínculos familiares y comunitarios*. Esta ha sido una oportunidad para visibilizar los aprendizajes que tiene el servicio frente a la no tercerización.



2. Es importante mencionar que, desde el 2025, la *fundación Apapacho*, el Laboratorio de Innovación del ICBF e *Innovation for Poverty Action (IPA)* articularon entre sí el programa *Paternar* y la *estrategia Apapacho*, dando lugar al programa *Apapáchar*. A partir del 2026, esta integración se formalizó con su inclusión en los manuales operativos de los servicios de primera infancia, consolidando así la transición de *Apapacho* hacia *Apapáchar*, como programa unificado.



En este proceso hemos venido reconociendo los diferentes elementos que se requieren para la implementación del servicio y, sobre todo, la armonización que puede existir entre los referentes técnicos y una ruta pertinente y consistente dentro del esquema de operación.

A través de preguntas reflexivas, hemos podido identificar algunos de los principales hitos y necesidades que tendría el servicio para su adecuada implementación, a partir del reconocimiento de los distintos actores involucrados. Esto nos ha permitido contar con una mirada tanto desde quienes implementan el servicio como desde quienes lo reciben, y avanzar en aprendizajes relacionados con las oportunidades de mejora existentes.

Todo ello con evidencias que nos permitan tomar decisiones y realizar ajustes, de modo que lo que se propone en el servicio y los objetivos planteados llegue efectivamente a las familias, con resultados tangibles que puedan ser medidos. No se trata únicamente de medir el número de familias participantes, sino también los resultados que cada una va obteniendo a lo largo del proceso y en cada uno de los niveles planteados por el servicio.



Ponencia 2. Innovar desde la evidencia: la experiencia del Laboratorio de Innovación del OEFA en la promoción de la cultura de evidencia y el aprendizaje institucional

OEFA Innova. Roger Gómez Prado

El escrito preparatorio



La innovación pública solo cobra sentido cuando está orientada a producir conocimiento útil para mejorar las decisiones del Estado. En el caso del OEFA, la experiencia del Laboratorio de Innovación —OEFA Innova— ha demostrado que la toma de decisiones basada en evidencias puede fortalecerse desde dentro, al promover una cultura de innovación que involucre a los propios servidores públicos como protagonistas del cambio institucional. Innovar, en este sentido, no solo significa crear nuevas herramientas o procesos, sino también transformar la manera en que pensamos, aprendemos y decidimos como parte de una institución pública comprometida con el bienestar ambiental y social.

Tres evidencias o momentos significativos

1. El Grupo de Economía del Comportamiento BE OEFA

Una de las experiencias más inspiradoras ha sido el desarrollo del grupo BE OEFA, conformado por un equipo transdisciplinario que aplica principios de la economía del comportamiento, la psicología y la neurociencia para comprender y mejorar la toma de decisiones tanto internas como externas al OEFA. A través del diseño de intervenciones y experimentos conductuales, BE OEFA busca promover el cumplimiento ambiental, fortalecer el Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental (Sinefa) y fomentar el uso de herramientas conductuales en la supervisión y fiscalización.

El trabajo del BE OEFA ha reforzado la importancia del pensamiento crítico en la gestión pública, ayudando a identificar sesgos cognitivos que influyen en la acción institucional y en las decisiones de los fiscalizados. Al promover soluciones costo-efectivas y aprendizajes colectivos, esta experiencia ha contribuido a fortalecer la confianza, la creatividad y el propósito común de los servidores públicos, consolidando una cultura que aprende de la evidencia y de la práctica.

2. La transferencia de capacidades en evaluación de impacto y uso de evidencias

Otra experiencia clave ha sido la transferencia de capacidades sobre evaluación de impacto y uso de evidencias, tanto hacia el Laboratorio de Innovación del OEFA como desde el propio laboratorio hacia los gestores de innovación de la institución. Este proceso bidireccional de aprendizaje consolidó un espacio

colaborativo en el que los servidores públicos pudieron adquirir herramientas para diseñar, experimentar y evaluar sus propias intervenciones.

El laboratorio no se limitó a ofrecer talleres o capacitaciones; propició un entorno donde se construyeron conocimientos de manera conjunta, adaptando metodologías experimentales y de evaluación de impacto al contexto real de la supervisión ambiental. Estas prácticas permitieron que los equipos no solo comprendieran los fundamentos teóricos del uso de evidencias, sino que también los aplicaran de manera concreta en sus procesos.

Gracias a este enfoque, OEFA Innova se convirtió en un catalizador del cambio interno: los servidores pasaron de ser ejecutores de procedimientos a productores de conocimiento, capaces de analizar, cuestionar y mejorar sus intervenciones. Así, se fue consolidando una comunidad de práctica orientada a la toma de decisiones basadas en datos, experimentos y aprendizajes acumulados, contribuyendo a fortalecer la institucionalidad y la eficacia del sistema de fiscalización ambiental.

3. El proyecto «Evidencia experimental sobre el efecto de la supervisión remota en el comportamiento de gobiernos locales frente al manejo de botaderos»

El desarrollo del proyecto «Evidencia experimental sobre el efecto de la supervisión remota en el comportamiento de gobiernos locales frente al manejo de botaderos» marcó un hito en la aplicación de metodologías experimentales en el sector ambiental peruano. A través de un diseño de evaluación aleatorizada, se busca medir la efectividad de estrategias de supervisión —presencial y remota— para mejorar la gestión de residuos sólidos municipales, un desafío urgente ante los frecuentes incendios en botaderos, que amenazan la salud y el ambiente.

Antes, el monitoreo era lento y costoso. El proyecto incorporó tecnologías avanzadas de observación remota que integran datos espectrales, térmicos, climáticos y topográficos, detectando más de 1.300 incendios en 2024 y construyendo un sistema nacional georreferenciado. Además, se capacitó a funcionarios del OEFA y a gobiernos locales, demostrando que la inteligencia artificial puede transformar la fiscalización ambiental en una solución más rápida, económica y basada en evidencia.

Más allá de los resultados técnicos, la experiencia fortaleció el aprendizaje institucional y la cultura de innovación del OEFA, mostrando que la evidencia no es un producto externo, sino un proceso colectivo que mejora la toma de decisiones y orienta futuras estrategias de supervisión.



Planteamiento central

OEFA Innova nació con el propósito de repensar la acción pública desde la evidencia, el aprendizaje y la experimentación. En un entorno institucional donde las decisiones suelen apoyarse en normas o procedimientos preestablecidos, el laboratorio introdujo una lógica distinta: usar la evidencia como una herramienta viva para transformar la manera en que se diseñan políticas, se supervisa, se comunica y se aprende.

A través de sus proyectos, el laboratorio ha demostrado que la innovación basada en evidencia es posible dentro del Estado, siempre que existan condiciones que favorezcan la apertura, el liderazgo y la colaboración entre equipos. Cada experiencia —desde el grupo BE OEFA hasta las evaluaciones experimentales— ha reafirmado que la innovación no depende exclusivamente de la tecnología, sino de la voluntad institucional de aprender de sus propios resultados y compartirlos.

En conjunto, estas iniciativas han evidenciado que el conocimiento se convierte en motor de cambio cuando los propios servidores públicos son quienes lo generan y utilizan. OEFA Innova ha logrado consolidarse como un espacio que no solo impulsa proyectos innovadores, sino que también fomenta una transformación cultural hacia una gestión ambiental más inteligente, participativa y sostenible. La innovación, en este contexto, deja de ser un fin en sí mismo para convertirse en un medio que conecta la evidencia con la acción y el aprendizaje con el propósito institucional.

Pregunta crítica o aplicativa

¿Cómo podemos garantizar que los aprendizajes y evidencias generadas por los laboratorios de innovación pública se integren de manera sistemática en los procesos de toma de decisiones, evitando que queden confinados a experiencias puntuales o equipos específicos?

Frase final con proyección o deseo

Aspiramos a que cada servidor público vea en la evidencia no un requisito técnico, sino una oportunidad para aprender, innovar y servir mejor. Porque cuando el Estado aprende, también aprende la sociedad, y cada decisión se convierte en un paso hacia un futuro más sostenible y justo.



La exposición oral



Para nosotros es muy importante —y voy en la línea de la exposición anterior— señalar que la innovación pública cobra verdadero sentido cuando transforma la evidencia en conocimiento útil. Este proceso nos ayuda a optimizar el uso de los recursos y a fortalecer la toma de decisiones en el Estado. Como todos saben, atendemos actividades altamente complejas y el fin común que compartimos es pensar en el bienestar de la población y de la ciudadanía.

En nuestro caso, quisiera contarles qué hacemos y quiénes somos. El OEFA es el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, un organismo técnico especializado que vela por el cumplimiento de las obligaciones ambientales de las empresas que supervisamos. Formamos parte de un sistema mucho más amplio y complejo, integrado por diversas entidades con competencias específicas. En particular, el OEFA cumple un rol central dentro del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental.

Para darles un poco de contexto sobre cómo se gestiona el cuidado del medio ambiente en el Perú, trabajamos bajo un sistema integrado de gestión ambiental. Aunque el gráfico que solemos mostrar es complejo, en términos generales seguimos la Política Nacional del Ambiente, cuyo ente rector es el Ministerio del Ambiente. Dentro de este ministerio existen organismos adscritos que cumplen funciones específicas en cada uno de los sistemas ambientales. Por ejemplo, en el Sistema Nacional de Recursos Hídricos opera la Autoridad Nacional del Agua, que se articula con otras entidades del Estado a nivel regional y local.

Esta misma lógica se replica en otros sistemas vinculados al cuidado del medio ambiente, como el de protección de áreas naturales, donde interviene el SER-NANP, o en aquellos sistemas que están directamente a cargo del propio ministerio. A través de estos sistemas, las empresas deben contar con instrumentos de gestión ambiental, en los cuales se establecen las obligaciones que deben cumplir durante el desarrollo de sus actividades. Estas obligaciones ambientales son un requisito previo para que las empresas obtengan la certificación que les permite operar.

En este marco, el OEFA es el ente rector del sistema de fiscalización ambiental. Como ente rector, cumplimos dos funciones principales. La primera es una función de rectoría sobre el sistema en su conjunto. Somos una entidad reguladora que construye el marco normativo para las entidades que están bajo nuestra supervisión. Actualmente, existen alrededor de 1.931 entidades de fiscalización ambiental, entre las cuales se encuentran principalmente los gobiernos locales —municipalidades provinciales y distritales—, los 25 gobiernos regionales y entidades sectoriales a nivel nacional que tienen competencias en actividades, principalmente, de pequeña escala.

Como ente rector, también supervisamos a estas entidades de fiscalización ambiental para asegurar que cumplan adecuadamente su función de supervisar a las empresas dentro de sus jurisdicciones. La segunda función que desempeñamos es la de fiscalización directa. En este caso, supervisamos actividades de mayor escala, a través de un macroproceso que incluye evaluaciones ambientales, supervisiones y fiscalizaciones ambientales.

En este macroproceso buscamos comprender las causas de los impactos ambientales, pero también orientar y apoyar tanto a las entidades de fiscalización ambiental como a las propias empresas supervisadas, para que cumplan de mejor manera con sus obligaciones. No obstante, también ejercemos una función sancionatoria cuando identificamos conductas inapropiadas que afectan el medio ambiente.

Para dimensionar la complejidad de esta labor, desde el año 2010, cuando empezó a operar el OEFA, se han transferido competencias de diversos sectores y actividades con obligaciones ambientales. Supervisamos actividades como minería, hidrocarburos, electricidad, industria, pesca, agricultura, infraestructura y gestión de residuos sólidos. Más recientemente, se han incorporado competencias en educación y salud, y aún existen sectores en proceso de transferencia, como infraestructura, construcción, saneamiento, vivienda, justicia, defensa, cultura, transporte y comunicaciones.

Cada una de estas actividades tiene particularidades propias. En la práctica, supervisarlas todas de manera directa requeriría un volumen de capital humano muy alto, lo que hace prácticamente imposible una supervisión exhaustiva. Actualmente, tenemos identificados más de 14.186 dueños o propietarios de estas empresas, lo que equivale a cerca de 24.870 unidades fiscalizables, considerando que cada empresa puede tener varias sedes donde se desarrollan actividades con impacto ambiental.

Esta complejidad nos ha exigido innovar desde hace mucho tiempo, y hacerlo de manera estratégica. Además, debemos considerar que muchos de nuestros administrados son entidades públicas; por ejemplo, en el caso de la gestión de residuos sólidos, las propias municipalidades son responsables, y el OEFA debe supervisarlas. Esto implica una alta heterogeneidad de actores y sectores, todos vinculados al cumplimiento de obligaciones ambientales y al desarrollo de actividades más amigables con el medio ambiente.

En este contexto, quisiera contarles brevemente sobre nuestro modelo de innovación. Este modelo integra dos ciclos: el ciclo de innovación y el ciclo de política y mejora regulatoria. Este último responde a recomendaciones de la OCDE para mejorar la calidad normativa, pero en nuestro caso va más allá de la producción



de normas. No se trata de generar más regulaciones, sino de incidir en la solución de problemas territoriales concretos.

El ciclo de política y mejora regulatoria tiene un enfoque territorial y se articula con el ciclo de innovación. Luego de identificar una problemática y analizar posibles alternativas de solución, algunas de estas pueden ser normativas, mientras que otras corresponden a herramientas no normativas. Estas últimas ingresan al ciclo de innovación, donde trabajamos con metodologías, aplicaciones tecnológicas y otras herramientas que nos permiten mejorar procesos y brindar mejores servicios a nuestros administrados.

En el camino aprendimos que la innovación debe tener un propósito claro y estar alineada con los objetivos estratégicos de la entidad. Las innovaciones deben generar evidencias que permitan mejorar la calidad de las normas, las políticas y los procesos, aportando valor tanto al bienestar social como al fortalecimiento institucional. Solo de esta manera es posible hablar de innovación pública de forma coherente.

Nuestro laboratorio de innovación fue creado formalmente en marzo de este año, aunque venimos trabajando en innovación desde 2018. Identificamos que existían muchas innovaciones dispersas en la entidad, pero sin seguimiento, monitoreo ni medición de impacto. Muchas de estas innovaciones ya estaban implementadas sin indicadores definidos, lo que dificultaba su evaluación. Este fue uno de los principales retos que motivó la creación del laboratorio.

Actualmente, el laboratorio cumple la función de testear las innovaciones que surgen del ciclo de innovación y que se articulan con el ciclo de mejora regulatoria. Funciona como un engranaje dinámico que permite canalizar ideas que nacen en las distintas áreas del OEFA, evaluar su madurez, desarrollarlas y, eventualmente, escalarlas.

Para que esto fuera posible, fue clave el apoyo de IPA, que realizó un estudio sobre las condiciones mínimas para el funcionamiento del laboratorio. A partir de este análisis, se definió su ubicación dentro de la Dirección de Políticas y Estrategias y la Subdirección de Políticas y Mejora Regulatoria, donde se concentran funciones normativas, evaluaciones de impacto y análisis *ex post*. Esta ubicación facilita la articulación de las innovaciones con la normativa, el liderazgo de gestores de innovación y la cercanía con la alta dirección.

Además, el OEFA ha fortalecido las capacidades de sus gestores de innovación mediante capacitaciones en metodologías ágiles, *design thinking* y evaluación de impacto. Esto ha permitido conformar equipos con distintos niveles de especialización, desde grupos gestores hasta equipos del propio laboratorio que realizan estimaciones de resultados e impactos.



Nuestro ciclo de innovación se basa en un enfoque de innovación pública abierta y ágil. No todas las innovaciones requieren evaluaciones experimentales rigurosas; algunas pueden generar evidencia a través de metodologías más ágiles. Por ello, apostamos también por la innovación digital, la innovación abierta y la innovación social, incluyendo enfoques de cambio de comportamiento.

Las metodologías que utilizamos pueden ser experimentales, cuasiexperimentales o mixtas, dependiendo del tipo de innovación y de su nivel de madurez. En algunos casos, buscamos evidencias rigurosas que permitan escalar la innovación a nivel de política pública o incluso a otros sectores. En otros casos, el objetivo principal es generar aprendizajes útiles para la mejora de procesos. Un elemento clave en nuestro trabajo es el análisis de costo-efectividad. Evaluamos qué tan viable es implementar una innovación, cuánto cuesta y cómo se compara con las formas tradicionales de prestación de servicios. Esta información es fundamental para la toma de decisiones y complementa los resultados de impacto.

La gestión de evidencias y aprendizajes atraviesa todo el proceso, desde la identificación del desafío hasta el escalamiento o replicabilidad de la innovación. Las ideas pueden provenir del propio OEFA, de actividades como hackatones, data-tones o talleres de incubación, de políticas no regulatorias o de la agenda de investigación en fiscalización ambiental. Todas estas iniciativas pasan por un filtro de evaluación de madurez y priorización.

Para nosotros, contar con una teoría de cambio para cada innovación es fundamental. Esta funciona como una hoja de ruta que orienta el diseño, la implementación y la evaluación, apoyada en la literatura existente. Las innovaciones con impacto se incorporan posteriormente a instrumentos estratégicos, políticas o planes de desarrollo, y suelen requerir procesos de formalización normativa y monitoreo continuo.

Asimismo, apostamos por la replicabilidad de las innovaciones, no solo dentro del OEFA, sino también en otras entidades del Estado. En el Perú contamos con un ecosistema de innovación compuesto por laboratorios públicos, privados, académicos y organismos internacionales. Participar activamente en estos ecosistemas nos permite generar sinergias con la sociedad civil, el sector empresarial y otras entidades públicas.

Desde el laboratorio, generamos evidencia rigurosa, probamos ideas, aprendemos del proceso y facilitamos la toma de decisiones. Para cerrar, quisiera compartir brevemente tres experiencias. La primera es el grupo BE OEFA, un equipo especializado en economía del comportamiento que diseñó, implementó y evaluó intervenciones orientadas a mejorar el cumplimiento ambiental. Aunque



inicialmente tuvo dificultades para sostenerse por la rotación del personal y el carácter voluntario del trabajo, permitió implementar dos carteras de innovación con once proyectos.

Posteriormente, en 2023, iniciamos una colaboración con IPA para institucionalizar estas prácticas y diseñar formalmente el laboratorio de innovación, tomando como referencia experiencias previas, como la del sector educación, pero adaptándolas a la mayor complejidad y transversalidad del sector ambiental.

Finalmente, quisiera destacar algunas innovaciones recientes. Una de ellas buscó mejorar la tasa de respuesta a las denuncias ambientales mediante el rediseño del formato de comunicación, logrando aumentar el cumplimiento del 36 % al 86 %. Otra experiencia abordó la planificación de las entidades de fiscalización ambiental mediante intervenciones conductuales, con resultados positivos. También se desarrolló una intervención en la gestión de residuos sólidos municipales, utilizando imágenes satelitales para fortalecer el cumplimiento de obligaciones, así como una hackatón de innovación abierta de la cual surgieron proyectos actualmente en incubación.

En balance, innovar dentro del sector público es posible. Es posible promover políticas basadas en evidencia rigurosa, utilizar datos administrativos de manera estratégica y escalar innovaciones de forma informada. Con esto doy por finalizada mi participación. Muchas gracias.

Ponencia 3. Institucionalizar la evidencia para mejorar la provisión de servicios públicos

Laboratorio de Innovación y Evidencia del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (Perú).
Jeanette Vivanco Cornelio

El escrito preparatorio



La evidencia cambia decisiones de manera sostenida cuando la volvemos parte de los procesos institucionales. La tesis central es: **institucionalizar —proceso de incorporación— herramientas como el Laboratorio de Innovación y Evidencia e integrarlas a los flujos de seguimiento y evaluación para la generación de aprendizajes accionables que mejorarán la provisión de servicios**. La clave no es producir documentos aislados sino establecer rutinas estables de aprendizaje: ciclos definidos, responsables claros, instancias periódicas de decisión y mecanismos de retroalimentación que conecten hallazgos con ajustes operativos verificables. En este marco, la institucionalización significa dotar al laboratorio de un mandato explícito, una cartera de servicios priorizada, un esquema de gobernanza y un encaje operativo dentro del sistema de seguimiento y evaluación (S y E). Al alinearlos con los procesos formales —planeamiento, programación, ejecución y evaluación— la evidencia deja de ser un insumo eventual y se convierte en un elemento estructural que orienta la mejora continua de los servicios.

Tres evidencias, ejemplos o momentos significativos

1. Identificación de espacios para el fortalecimiento de la generación de aprendizajes. El punto de partida fue reconocer dónde y cómo se produce valor de aprendizaje dentro de la institución. A partir de revisiones sistemáticas, se identificaron **componentes efectivos** para el diseño de intervenciones, priorizando aquellos con mayor factibilidad y potencial de impacto. En paralelo, se mapearon **oportunidades de mejora en los procesos de S y E** que incrementan la utilidad de la información: clarificación de definiciones operativas, cronogramas de reporte realistas, tableros con indicadores accionables y un protocolo para traducir hallazgos en recomendaciones. Este esfuerzo se reforzó con **capacitaciones periódicas** dirigidas a equipos técnicos en teoría de cambio, uso estratégico de datos y diseño de evaluaciones, y con la **propuesta de concursos** orientados a identificar investigaciones, sistematizaciones y análisis aplicables a las decisiones sectoriales. Estas dos palancas —formación y concursos— amplían la base de evidencia y crean incentivos para que el aprendizaje sea una práctica extendida, no exclusiva de un área.

2. **Elaboración de una propuesta de laboratorio de innovación enfocado en evidencias y aprendizajes (en proceso de incorporación).** Mediante **entrevistas** con direcciones vinculadas a S y E y aprendizaje, se levantaron necesidades específicas y cuellos de botella. Con esa información se estructuró una **cartera de servicios** del laboratorio: **i) asistencia técnica** en teoría de cambio, seguimiento y aprendizaje; **ii) diseño, pilotaje y evaluación** de innovaciones con metodologías rigurosas y proporcionales al riesgo; y **iii) adaptación de intervenciones a realidades locales.** Para validar el enfoque, se inició con el **pilotaje del ciclo de innovación**, desde la identificación de problemas hasta la exploración de trabajo colaborativo con investigadores, y de **rutas de co-financiamiento** que permitan sostener pilotos y escalamiento. Este proceso de diseño participativo asegura pertinencia, alineamiento y viabilidad.
3. **Socialización de los proyectos del laboratorio para incidir en decisiones sectoriales.** La evidencia solo transforma cuando se comunica en el formato adecuado. Se presentaron **espacios de innovación** a equipos decisores, articulando el porqué (problema priorizado), el qué (intervención/piloto), el cómo (diseño) y el para qué (resultados esperados y criterios de escalamiento). Se compartieron **intervenciones piloto con potencial de escalamiento**, explicitando supuestos y costos, junto con la **evidencia que respalda** su diseño. La socialización no fue un acto informativo sino una **estrategia de alineamiento** para acordar responsables, plazos y productos mínimos viables, y para instalar un circuito de seguimiento de acuerdos.

La exposición oral

Más que todo quería comentar un poco cómo se ha venido incorporando el Laboratorio de Innovación Social del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Básicamente, este ministerio tiene como objetivo diseñar e implementar intervenciones dirigidas a poblaciones vulnerables, como mujeres, niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad. En ese marco, se busca permanentemente mejorar las intervenciones que se desarrollan.

El Laboratorio de Innovación Social del Ministerio de la Mujer es relativamente nuevo. Las actividades del laboratorio iniciaron hacia finales de 2023, con la aprobación de una estrategia que lo posiciona como un componente central para la generación de aprendizajes y la formulación de recomendaciones para la toma de decisiones. Este laboratorio de innovación quedó bajo la gestión de la Oficina de Monitoreo y Evaluación del sector.

A partir de ello, se desarrollaron dos etapas claramente diferenciadas. Una primera etapa estuvo centrada principalmente en formular recomendaciones a



nivel macro, orientadas a políticas y estrategias sectoriales. En este momento se lograron algunos avances importantes, como la elaboración de modelos conceptuales y mapas de brechas de evidencia en temáticas de interés para el sector. Posteriormente, hacia finales de 2024, se firmó un convenio con IPA, lo cual supuso un cambio en el enfoque de las actividades desarrolladas en la primera etapa. A partir de este convenio, se inició un proceso más orientado a la institucionalización del laboratorio y a la implementación de un piloto del ciclo de innovación.

De manera complementaria, se desarrollaron otras actividades también orientadas a fortalecer la institucionalización del laboratorio. Entre ellas se incluyó la capacitación al personal, la articulación del proceso de innovación con otros procesos propios de la oficina —como el seguimiento y la evaluación— y la elaboración de una propuesta más específica sobre el funcionamiento del laboratorio y los servicios que este podría ofrecer.

A lo largo de estas dos etapas se elaboraron diversos productos. En la primera etapa, enfocada en la formulación de recomendaciones para el diseño de intervenciones basadas en evidencia, se desarrollaron dos modelos conceptuales vinculados a la reducción de desigualdades de género y a la prevención de la violencia contra niños, niñas y adolescentes. De manera paralela, se realizaron sistematizaciones de evidencia, principalmente a través de revisiones sistemáticas, en tres temáticas: género, sistemas de cuidado y violencia de género. En la segunda etapa, orientada a dotar al laboratorio de actividades más específicas que complementen las acciones ya desarrolladas por el sector y por las distintas áreas involucradas en el monitoreo y la evaluación, se llevó a cabo el pilotaje del ciclo de innovación. Este proceso, que inició a comienzos de este año, incluyó el levantamiento de problemáticas a partir de formularios aplicados a los servicios. En total, se identificaron diecinueve problemáticas, de las cuales, tras un proceso de priorización, se seleccionaron seis espacios de innovación.

Estos espacios pasaron a una etapa de profundización de las problemáticas, con el fin de identificar cuáles podían avanzar hacia una fase de diseño de la innovación. Actualmente, contamos con dos proyectos de innovación que ya han superado algunas validaciones, incluyendo la manifestación de voluntad por parte de la dirección, el mapeo de investigadores que apoyen el diseño de las innovaciones y la búsqueda de financiamiento para su implementación.



Ponencia 4. Políticas públicas y decisiones basadas en evidencia

Universidad Nacional de Colombia.
Hernando Bayona Rodríguez

La exposición oral



Primero, quiero agradecer la invitación a todo el equipo del ICBF por planear este tipo de eventos, que son muy importantes para conversar sobre temas que realmente importan.

Yo no voy a presentar una experiencia en particular, sino que quiero hablar un poco más sobre aspectos conceptuales relacionados con la toma de decisiones basadas en evidencia. He tenido la oportunidad de estar en la academia, como ya se mencionó en la presentación, pero también he trabajado en el Ministerio de Educación y he apoyado, desde la academia, procesos en el sector público y privado. Parte de mi trabajo y de mi experticia se centra en la evaluación de impacto, que además es uno de los cursos que dicto en la universidad.

Dicho esto, quisiera arrancar conceptualizando lo que tiene que ver con lo que nos reúne hoy: la toma de decisiones basada en evidencia. Mi punto de partida es la Declaración Universal de los Derechos Humanos. A partir de allí quiero desarrollar esta reflexión en tres momentos: primero, por qué la toma de decisiones basada en evidencia es un derecho; segundo, cuáles son los riesgos asociados a este enfoque; y, finalmente, cuáles son los elementos conceptuales que deberíamos tener en cuenta cuando tomamos decisiones basadas en evidencia.

Mi punto de partida es que la toma de decisiones basada en evidencia es un derecho humano universal. El artículo 27 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos señala, en su primer punto, que toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten. Quiero retomar algunos elementos de estos tres renglones. El artículo dice «toda persona»; no dice los científicos, no dice los académicos, no dice los burócratas del Estado ni los especialistas. Dice toda persona. Y, además, señala el derecho a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten.

Esto no es menor. Desde la Declaración Universal de los Derechos Humanos existe una invitación explícita a que la ciencia sea un elemento que beneficie a toda la sociedad y a que todas las personas podamos ser parte activa de esos progresos científicos. ¿Qué significa esto? Significa que tanto el campesino como el científico, el físico, el matemático o el ingeniero que trabaja en un laboratorio

deberían tener la posibilidad de acceder al progreso científico, comprenderlo y, a partir de ese conocimiento, tomar decisiones, tanto personales como sociales.

Desde esta perspectiva, la toma de decisiones basada en evidencia, entendida como un derecho humano universal, implica derechos, pero también deberes. Cuando se tiene un poder de decisión importante —como ministros, viceministros, directores de área, gerentes de empresas o coordinadores de centros de investigación— existe el deber de tomar decisiones que sean provechosas para toda la sociedad. Por ello, el papel de quienes hacemos ciencia es fundamental: producir la mejor ciencia posible para que todas las personas puedan beneficiarse de ella y acceder a ese conocimiento. Este es el primer punto que quería plantear.

Ahora bien, además de ser un derecho y conllevar obligaciones, la toma de decisiones basada en evidencia también tiene riesgos, algunos de los cuales ya se han materializado, y ese es el segundo tema. Quiero referirme a una reflexión que he venido desarrollando y que también aparece en la literatura reciente: el riesgo de que la toma de decisiones basada en evidencia pase de ser una reflexión profunda para convertirse en un mantra, y que incluso se transforme en un modelo de negocio.

Hoy en día, todo el mundo habla de la toma de decisiones basada en evidencia. Se escucha a científicos, particularmente desde las universidades, reclamar que todas las decisiones de política pública deberían basarse en la mejor evidencia disponible. Lo mismo ocurre con muchos políticos y organizaciones. El problema surge cuando este discurso se repite una y otra vez, pero no se materializa en la práctica. Lo digo porque he estado cerca de procesos de toma de decisiones en política pública: muchas veces el investigador presenta revisiones rigurosas de la literatura, pero las decisiones finales no se toman con base en esa evidencia. Se dice que se hace, pero no siempre ocurre.

El riesgo de esto es la pérdida de confianza en la toma de decisiones basada en evidencia. Si constantemente se afirma que las decisiones se toman con base en la mejor literatura y en los resultados más robustos, pero los resultados no son los esperados, esa confianza se erosiona. Ese es un primer riesgo importante.

Y el segundo riesgo es que este enfoque se convierta en un modelo de negocio. Instituciones filantrópicas, fundaciones e incluso universidades han empezado a construir alrededor de la evidencia un portafolio de productos. Se ofrece un piloto, se prueba rigurosamente, se demuestra una relación causal y, luego, ese piloto se escala a un programa o a una política. En ese proceso, el modelo se convierte en una marca registrada y comienza a circular como un producto, incluso con recursos públicos, generando relaciones de compradores y vendedores.

Existe, entonces, el riesgo de que la presión por tomar decisiones basadas en evidencia derive en la comercialización de soluciones estandarizadas, donde cada actor ofrece su portafolio de modelos que, en teoría, solucionan problemas específicos. Estos son riesgos que vale la pena reconocer y discutir para evitar que se materialicen de manera problemática.

El tercer tema tiene que ver con qué debemos tener en cuenta cuando estamos en una posición de toma de decisiones, ya sea en una entidad pública o privada. Para ello quiero referirme a un marco conceptual propuesto por Spencer y colegas, en el artículo *Evidence-informed practice: A framework for making effective decisions*. Aunque no comparto todos sus planteamientos, el artículo propone elementos muy valiosos para entender qué implica tomar decisiones basadas en evidencia. Este marco plantea que la toma de decisiones basada en evidencia integra tres componentes fundamentales: la mejor evidencia disponible, el juicio profesional y los valores y el contexto involucrados en la decisión. No se trata solo de realizar una evaluación de impacto o de contar con datos, sino de entender qué hacemos con esos datos y qué valor les otorgamos.

Cuando hablamos de la mejor evidencia disponible, no nos limitamos a los llamados estándares de oro, como los ensayos controlados aleatorizados. Se trata de utilizar la evidencia con mayor certeza y relevancia disponible para el problema específico que enfrentamos. Hoy, muchas veces, debemos tomar decisiones que afectan a millones de personas y no siempre contamos con evaluaciones de impacto rigurosas. En ese sentido, una frase que me parece muy pertinente es que la evidencia imperfecta, utilizada sabiamente, es mejor que ninguna evidencia.

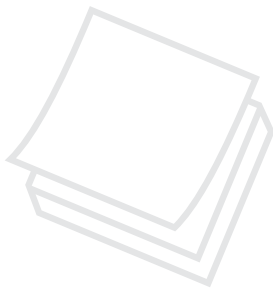
También existe el riesgo, adicional a lo anterior, de depender excesivamente de un solo tipo de evidencia. Si los únicos estudios disponibles sobre un tema no son ensayos experimentales, no podemos descartarlos automáticamente. Incluso esos estudios pueden aportar información valiosa si se analizan de manera inteligente.

El segundo componente es el juicio profesional. El juicio profesional no es una opinión desinformada, sino un conjunto de competencias que se desarrollan con la experiencia y el conocimiento del sector. Cuando alguien llega a un ministerio, una dirección o una gerencia, necesita comprender profundamente la problemática que aborda, porque la evidencia debe pasar por ese filtro del juicio profesional. Este juicio se nutre de la experiencia, del conocimiento acumulado y de la capacidad de extrapolar aprendizajes de otras disciplinas. Un ejemplo claro es el de un médico en una sala de cirugía: toma decisiones basadas en la evidencia, pero también en su juicio profesional, que integra años de estudio, práctica y experiencia. Lo mismo ocurre en la toma de decisiones en política pública.

El tercer componente tiene que ver con los valores y el contexto. Las decisiones que tomamos tienen impactos en la sociedad y, por tanto, implican una dimensión ética. No solo debemos reconocer que nuestras decisiones afectan a ciertas poblaciones, sino preguntarnos cómo queremos que las afecten. Además, el contexto es crucial: una política que funciona en un contexto puede no hacerlo en otro. La evidencia y el juicio profesional deben ayudarnos a comprender estas diferencias contextuales.

Para cerrar, quiero dejar una reflexión final, casi como una frase para romper el mantra: el uso de la evidencia para la toma de decisiones es, en síntesis, una forma de ejercer la ciudadanía. No es solo un derecho humano, sino también un deber.

Muchas gracias.



Como cierre de las exposiciones, se abrió un espacio de diálogo e intercambio con las personas asistentes, orientado a profundizar en las reflexiones planteadas por los panelistas y a recoger inquietudes, comentarios y aportes desde distintas experiencias institucionales y territoriales. Este momento permitió ampliar la discusión sobre los desafíos y oportunidades asociados a la toma de decisiones basada en evidencia en el sector público, favoreciendo un diálogo en torno a la producción, interpretación y uso estratégico de la información para el fortalecimiento de las políticas públicas y la gestión institucional.



¿Cómo mejorar la calidad y la confiabilidad de los datos administrativos, y cómo entrelazarlos con otro tipo de información?

Laboratorio de Innovación Social del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (Perú). Jeanette Vivanco Cornelio

Yo quería hacer un comentario respecto a cómo se pueden mejorar los registros administrativos. Considero que es muy importante partir de la planificación de la intervención: identificar claramente cuáles son las etapas, los insumos, los productos y los resultados. A partir de allí, también se pueden definir los indicadores que es necesario medir. Son estos indicadores los que, al final, generan las necesidades de gestión de la información.

Si orientamos los registros administrativos a responder preguntas sobre cómo se está implementando la intervención y qué resultados está generando, es posible ir afinando algunas variables o incorporando otras que resulten relevantes para mejorar la intervención.

Laboratorio de Innovación. Luisa Fernanda Cuéllar

Desde la experiencia del Laboratorio de Innovación del ICBF, el reto de cómo usar los datos administrativos y entrelazarlos con otro tipo de información que ya generan los equipos técnicos ha sido central. En nuestro caso, lo primero ha sido conocer muy de cerca cómo funciona la recolección de esos datos, porque en el sector público la contratación y los procesos operativos influyen directamente en la forma en que se recoge la información.

En el ICBF, por ejemplo, existe una cadena clara de recolección que va desde los centros zonales, pasa por las regionales y llega a la sede nacional. A partir de entender esa cadena, intentamos recoger información a menor escala para identificar en qué puntos se presentan vacíos o inconsistencias en la recolección general.

El ICBF cuenta con un sistema de información amplio llamado *Cuéntame*, en el que se recoge información niño a niño. Este sistema busca medir la calidad, la operación y la gestión de los servicios, pero, como muchas personas saben, presenta algunos desafíos. Una de las estrategias que hemos utilizado para abordarlos ha sido realizar ejercicios de recolección directa desde el laboratorio, conectándonos con centros zonales y regionales para aplicar encuestas y medir resultados iniciales de los servicios. Posteriormente, contrastamos esa información con la que se encuentra en *Cuéntame*.

Una vez entendemos cómo se está recogiendo la información, en articulación con la Subdirección de Monitoreo y la Dirección de Planeación, intentamos hacer ajustes más institucionales. Por ejemplo, revisar qué variables están presentando dificultades, y si es necesario modificar el proceso de recolección, los formularios o la periodicidad con la que se recoge la información, para que los datos tengan mayor coherencia y utilidad.

Otro camino ha sido tratar de unificar las fuentes de información. Muchas veces, la falta de confiabilidad genera una multiplicidad de fuentes y una gran cantidad de datos dispersos. El ICBF produce información desde muchos frentes y, en el intento de aprovecharla, buscamos que esas fuentes dialoguen entre sí. Esa conversación entre datos nos ha permitido identificar cuáles sistemas son más pertinentes o eficientes para medir lo que realmente queremos medir, en nuestro caso, los resultados de los servicios de atención. Esto, sin perder de vista que también es necesario medir la operación y la gestión. Sin duda, sigue siendo un reto, especialmente en una institución tan grande y diversa.

¿Qué buenas prácticas han identificado en el OEFA en relación con la participación ciudadana en estos ejercicios?



OEFA Innova. Roger Gómez Prado

En el OEFA venimos trabajando desde hace varios años con la sociedad civil y con las empresas, especialmente desde el enfoque de elaboración normativa. Esta práctica la tenemos desde nuestros inicios. Contamos con un proceso que incluye una etapa de formulación, en la que existe interacción directa con la ciudadanía, que puede opinar sobre las normas que se están construyendo.

En el marco de la innovación, recientemente hemos realizado eventos masivos con participación ciudadana, poniendo a disposición nuestros datos. En el Perú contamos con una plataforma nacional de datos abiertos donde las entidades públicas publican su información. Sin embargo, debido al nivel de tecnicismo y complejidad de esos datos, no siempre es fácil que estudiantes o investigadores los utilicen.

Desde el OEFA, para promover un trabajo colaborativo, hacemos seguimiento al uso de esa información e identificamos el interés de distintos actores. A partir de ello, los involucramos en nuestros procesos. Contamos con un área dedicada a promover la investigación a partir del uso de datos, y en innovación acompañamos a quienes utilizan esta información, brindándoles mentorías para que los datos sean procesados adecuadamente. También contamos con la participación de expertos externos que apoyan el diseño de soluciones innovadoras.

Esta ha sido una buena práctica en un contexto complejo, donde regular implica exigir a las empresas el cumplimiento de obligaciones. Sin embargo, cuando trabajamos conjuntamente en el diseño de instrumentos normativos, los resultados son mejores. Un ejemplo reciente es el reglamento de supervisión que se elaboró el año pasado utilizando metodologías de *design thinking*. En tres talleres, empresas y supervisores identificaron de manera conjunta las problemáticas que dificultaban el cumplimiento de la norma y, a partir de ese diagnóstico compartido, se diseñaron soluciones y estrategias de promoción del cumplimiento que facilitaron una adopción más voluntaria.

¿Cómo manejan el tema de los comités de ética en estos proyectos?

OEFA Innova. Roger Gómez Prado



En el caso del OEFA, cuando trabajamos con investigadores externos que utilizarán nuestros datos, existe un proceso inicial en el que se establecen compromisos claros sobre el uso de la información. Contamos con normativas que definen qué tipo de datos pueden compartirse y hasta qué alcance, especialmente cuando se trata de información sensible.

Desde el inicio se firma un compromiso de custodia de la información para evitar su mal uso, tanto externo como interno. En los casos de experimentos, por ejemplo, utilizamos datos de titulares de empresas, por lo que cierta información es restringida y no puede ser difundida. Además, contamos con entornos controlados y con apoyo tecnológico que protege estos datos. De esta manera, garantizamos que las evaluaciones experimentales se desarrollen en espacios seguros y protegidos.

¿Cómo mejorar la medición de variables o indicadores cualitativos de resultados asociados a cambios sociales, fortalecimiento de capacidades, apropiación de derechos y cambios en comportamientos y prácticas?



Laboratorio de Innovación. Luisa Fernanda Cuéllar

Esta pregunta me resuena mucho. En una entidad pública como el ICBF se recoge permanentemente información cualitativa en territorio. Los equipos técnicos observan cómo operan los servicios y, al mismo tiempo, existe la necesidad de contar con indicadores consistentes que permitan visibilizar los cambios generados.

Desde el laboratorio hemos trabajado en dos líneas. Por un lado, no hemos descartado las estrategias cualitativas: observación, diálogo con las personas participantes, intercambio con equipos territoriales y regionales. Por otro lado, buscamos instrumentos validados que permitan medir de manera más consistente cambios sociales, como habilidades socioemocionales o prácticas de conciencia plena. En el caso de *Sanar para Crecer*, por ejemplo, fue necesario identificar instrumentos ya probados, adaptados y validados para el contexto local.

Otra estrategia ha sido la triangulación de la información. Combinamos los hallazgos cualitativos —conversaciones, observaciones y conocimientos de los equipos técnicos— con encuestas más estandarizadas aplicadas de manera amplia. A partir de estas dos fuentes, buscamos construir mediciones más robustas.

Universidad Nacional de Colombia. Hernando Bayona Rodríguez

Quisiera hacer un comentario adicional. A veces asumimos que, cuando ponemos un número, estamos haciendo una medición cuantitativa, pero esto no siempre es así. Detrás de muchos indicadores numéricos existen cualidades. Por ejemplo, cuando preguntamos por el sexo de una persona y luego calculamos un porcentaje, estamos midiendo una cualidad. Creo que es importante profundizar en la comprensión de lo cualitativo y lo cuantitativo, y no asumir que todo número es estrictamente cuantitativo.

A partir de las presentaciones y del diálogo con el público, el seminario permitió identificar aprendizajes transversales:

Síntesis de aprendizajes

- La evidencia es más útil cuando se integra a ciclos de aprendizaje continuo y no se limita a evaluaciones ex post.
- Los laboratorios de innovación facilitan la traducción de datos y análisis en decisiones operativas concretas.
- La institucionalización del uso de evidencia requiere gobernanza clara, capacidades técnicas y voluntad política.
- La innovación basada en evidencia es tanto un proceso técnico como un cambio cultural dentro de las instituciones públicas.



El seminario web *Toma de Decisiones Basada en Evidencia en el Sector Público* reafirmó el compromiso del ICBF y de las instituciones aliadas con la construcción de una gestión pública orientada al aprendizaje, la mejora continua y el uso estratégico de la evidencia. Las experiencias compartidas constituyen un insumo valioso para seguir fortaleciendo las políticas públicas y los servicios dirigidos a la garantía de derechos, desde decisiones más informadas, transparentes y efectivas.





Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
Sede de la Dirección General
Avenida carrera 68 # 64C-75, Bogotá, D. C.



LÍNEA DE
ATENCIÓN A
NIÑOS, NIÑAS
Y ADOLESCENTES.
PROTECCIÓN • EMERGENCIA • ORIENTACIÓN

Línea gratuita nacional ICBF:
01 8000 91 80 80
www.icbf.gov.co



@icbfcolombiaoficial



@ICBFColombia



@icbfcolombiaoficial



ICBFColombia