¿Cómo diseñar un plan de incidencia en políticas públicas?

Guía Nº10 Qué aprendimos. Aproximación al monitoreo y evaluación de la incidencia

La presente guía es parte de una serie que aborda los diversos componentes de un plan de incidencia en políticas públicas.

1 Diagnóstico
2 Objetivos
3 Actores y alianzas
4 Propuesta
5 Estrategias y acciones
6 Plan de comunicación
7 Recursos y cronograma
8 Monitoreo
9 Evaluación

Una vez que se haya diseñado el plan de incidencia, es necesario definir cómo se monitorearán y evaluarán las acciones para alcanzar el objetivo propuesto.

En esta guía, la última de la serie **¿Cómo diseñar un plan de incidencia en políticas públicas?**, se presenta una aproximación al monitoreo y evaluación (en adelante, M&E) de la incidencia en políticas públicas. Para conocer el proceso en profundidad y las herramientas necesarias para implementarlo, y reflexionar sobre la mejor manera de generar una cultura de M&E en una organización, recomendamos leer la serie ¿Cómo monitorear y evaluar la incidencia en políticas públicas?, también desarrollada por CIPPEC[1].

Definiendo conceptos[2]

El monitoreo es la revisión de la marcha de un proyecto. Consiste en la **medición en forma permanente** del grado de cumplimiento de la ejecución de las actividades previstas (eficacia) y de los recursos disponibles en función del presupuesto asignado (eficiencia).

Involucra la identificación de lo que se está haciendo para incidir y su comparación con lo programado. Es una herramienta que produce

1 Disponible en www.vippal.cippec.org.

2 Fuente: Weyrauch, V. (2012), Guía N°1: Por qué monitorear y evaluar la incidencia. En *¿Cómo monitorear y evaluar la incidencia en políticas públicas?* Buenos Aires: CIPPEC.

información sobre el avance del proyecto sumamente útil para tomar decisiones.

La evaluación es un instrumento de gestión que se pone en práctica para responder a determinadas preguntas y orientar a los encargados de tomar decisiones. También sirve para obtener información que permita determinar si las teorías e hipótesis en las que se basa el proyecto son válidas e identificar qué aspectos fueron efectivos y por qué.

Generalmente, tiene por objeto determinar **la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, el efecto y la sostenibilidad** del nivel evaluado (ya sea la organización como un todo, un programa y/o un proyecto).

¿Por qué vale la pena encarar un proceso M&E? Razones no faltan...

El M&E de la incidencia en políticas públicas es un proceso complejo y difícil, dado que la incidencia suele ser de largo plazo, multicausal y poco lineal. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones reconoce la importancia de conocer mejor el impacto de sus esfuerzos de incidencia, para mejorar su desempeño y aumentar el aprendizaje organizacional. Invertir en una buena estrategia de M&E tiene muchas ventajas:

- **Rendición de cuentas.** Nos permite proporcionar a los donantes y decisores clave una medida concreta del progreso y los logros alcanzados en comparación con los resultados e impactos proyectados. También se puede utilizar como una herramienta de costo-beneficio para tomar decisiones de financiamiento.
- **Apoyo a la gestión operativa.** Retroalimenta la implementación de los proyectos y programas de la organización.
- **Apoyo a la gestión estratégica.** Brinda información sobre potenciales oportunidades para el futuro y sobre las estrategias que deben ajustarse.
- **Creación de conocimiento.** Amplía los conocimientos de una organización sobre las estrategias que funcionan en general bajo diferentes contextos y facilita el desarrollo de estrategias más eficaces en el futuro.
- **Empoderamiento.** Aumenta las destrezas de planificación estratégica de los participantes, entre los cuales podría haber miembros del personal del programa u otros interesados (entre éstos, los beneficiarios). Esto acrecienta la aceptación de objetivos compartidos y crea un entorno más propicio para que las actividades futuras tengan mayores probabilidades de impacto positivo (Woodhill, 2007)[3].

Con todas estas razones, ¿por qué cuesta el M&E?

Una de las complejidades asociadas al proceso de M&E es la **tensión entre atribución/contribución**: rara vez se encuentra una correspondencia lineal entre un documento de recomendación de políticas (u otra actividad como una campaña pública) y un cambio particular de política o en el clima de opinión pública. En la medida en que existen diversas fuerzas significativas que intervienen y se interponen en cualquier relación causa-efecto que pueda existir entre los distintos actores que buscan incidir en las políticas y la toma de decisiones gubernamental, muchas veces es más realista monitorear y evaluar la incidencia en términos de las contribuciones efectivas que en términos de atribución.

También resulta compleja la **cuestión de los plazos** en que la incidencia puede tener lugar, ya que muchas veces el impacto es un proceso de largo plazo y la visibilidad de sus

3 En *Marcos Alternativos de Evaluación: Desarrollo de una Filosofía de la Evaluación para OSI-LAP*, Open Society Foundations, 2008.

resultados suele distanciarse de la iniciativa. Además, el hecho de que los procesos formulación de políticas no son lineales, sino que están lleno de imprevistos, también complejiza la tarea de monitorear y evaluar.

Entonces, si bien existe consenso acerca de que monitorear y evaluar la incidencia es una práctica que puede generar valiosos aprendizajes institucionales, son muchas las ocasiones en que una organización no se decide a realizar el esfuerzo, o no conoce cómo concretarlo, su utilidad, en qué tipo de actividades o productos focalizarse para implementarlo, su escala, etc.

Algunos dilemas y preguntas recurrentes en torno al proceso de M&E de la incidencia son:

- ¿Qué se entiende por monitoreo y evaluación?
- ¿Cuál es el propósito de evaluar la incidencia? ¿De qué manera se puede realizar?
- ¿Cuáles son las expectativas de los miembros de la organización con respecto a este proceso?
- ¿Cuál es la utilidad de un sistema de M&E?
- ¿Qué tipo de metodologías efectivas utilizan otras organizaciones similares?
- ¿Cuán costoso es un esfuerzo de esta naturaleza? ¿Cómo se puede financiar?
- ¿Qué perfil de recursos humanos es idóneo para conducir e implementar este tipo de proceso?
- ¿Se pretende monitorear y evaluar el impacto general de la organización, de alguna de sus áreas o de sus proyectos y actividades?
- ¿Se hará foco en el proceso o en el resultado?

¿Por dónde empezar?

La **figura 2** presenta algunos niveles y componentes que pueden ser evaluados. Cuando no se cuenta con experiencia en esta práctica, conviene dimensionar el esfuerzo y reflexionar acerca de cuán lejos se puede llegar la primera vez. En este sentido, es útil comenzar por los proyectos o actividades más pequeñas y usarlos como prueba piloto para futuros procesos más complejos.

Figura 2. Actividades y procesos para monitorear y evaluar

Nivel	Componente
Proyecto	Productos
	Actividades
	Estrategias
Programas	Productos
	Actividades
	Estrategias
Organización	Productos
	Actividades
	Estrategias

Fuente: Weyrauch (2011).

A su vez, las tablas que se presentan a continuación ejemplifican los aspectos e indicadores que se podrían evaluar con respecto a algunos productos y actividades característicos de los procesos de incidencia.

Figura 3. Indicadores para productos y actividades más frecuentes

Foco de evaluación	Qué se puede evaluar	Aspectos a evaluar	Indicadores (ejemplos)
Productos	Informes de investigación	* Calidad * Claridad * Relevancia * Utilidad	* Cantidad de citas en sesiones legislativas * Cualidad de apreciaciones de evaluadores externos * Consultas de funcionarios sobre su contenido
	Blogs/sitios web	* Facilidad para navegar * Calidad de contenidos * Comentarios de actores relevantes	* Cantidad y perfil de navegantes * Cantidad de documentos bajados
	Seminarios/eventos	* Nivel de concurrencia * Calidad del debate * Perfil de presentadores externos	* Cantidad y perfil de asistentes y oradores
Actividades	Investigación y análisis de políticas públicas	* Calidad * Relevancia política * Utilidad	* Uso por parte de tomadores de decisiones
	Capacitación a funcionarios públicos y otros actores relevantes	* Calidad * Claridad * Relevancia * Utilidad	* Cantidad y nivel de funcionarios
	Instalación de un tema en la agenda política	* Pertinencia * Eficacia * Eficiencia	* Cobertura mediática
	Promoción de reformas en políticas existentes	* Niveles de conocimiento e interés generados * Oportunidad * Eficacia	* Consultas de funcionarios implicados * Cantidad de apoyos conseguidos * Visibilidad alcanzada
	Asistencia técnica en la implementación de políticas públicas	* Calidad * Utilidad * Eficiencia * Eficacia	* Grado y alcance de implementación de la política * Sustentabilidad * Calidad y nivel de participación de los burócratas
	Formación de redes/ alianzas	* Nivel e intensidad de participación * Sustentabilidad * Gobernabilidad * Relevancia	* Cantidad y perfil de miembros * Cantidad de funcionarios públicos que reconocen la red sobre el porcentaje total de funcionarios * Cantidad de acciones en conjunto

Fuente: Aprendices, hacedores y maestros (CIPPEC, 2010).

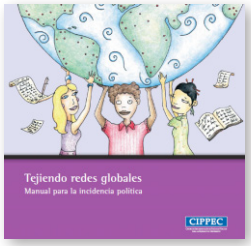
Con esta guía concluimos el recorrido por los diversos componentes de un plan de incidencia en políticas públicas. Esperamos que el camino les haya resultado atractivo. Ahora comienza el desafío de diseñar e implementar un plan para sus propias organizaciones: ¡éxitos!

¡Para seguir explorando!

Recomendaciones de lectura o consulta de la Dirección de Sociedad Civil de CIPPEC para diseñar un plan de incidencia

- *¿Cómo monitorear y evaluar la incidencia en políticas públicas?,* Vanesa Weyrauch, CIPPEC, 2012.

- *Tejiendo redes globales. Manual para la incidencia política;* CIPPEC, 2006, páginas 95 a 100. Disponible en www.vippal.cippec.org.



- *Manual para la Facilitación de Procesos de Incidencia Política,* A. Mc- Kinley y P. Baltazar, Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA) y Centro para el Desarrollo de Actividades de Población (CEDPA), 2005, páginas 229-257.

- *Estudio sobre monitoreo y evaluación de la incidencia de la investigación en políticas públicas de Institutos de Investigación de Políticas (IIPs) de la región.* Martin Lardone y Marcos Roggero, CIPPEC, 2010.

- *Marcos Alternativos de Evaluación: Desarrollo de una Filosofía de la Evaluación para OSI-LAP* (Open Society Foundations, 2008).

En inglés:

- *Advocacy Matters: Helping children change their world. An International Save the Children Alliance guide to advocacy,* Save the Children, 2007, páginas 149-164. Disponible en www.savethechildren.org.uk.

- *M&E as learning: Rethinking the dominant paradigm,* Jim Woodhill, 2007.

- *A user's guide to advocacy evaluation planning.* Julia Coffman, Harvard Family Research Project, 2009.

Si desea citar este documento:
Weyrauch, Vanesa y Echt, Leandro. (2012). Guía N° 10: Qué aprendimos. Aproximación al monitoreo y evaluación de la incidencia, en *¿Cómo diseñar un plan de incidencia en políticas públicas?* Buenos Aires: CIPPEC.

Otras guías de la serie:

¿Cómo diseñar un plan de incidencia en políticas públicas?

Guía Nº 1.
Qué es un plan de incidencia. Por qué planificar.

Guía Nº 2.
El proceso de creación de políticas públicas. Analizar el contexto para una efectiva planificación de la incidencia.

Guía Nº 3.
Dónde estamos y cuán lejos podemos ir. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos.

Guía Nº 4.
Qué deseamos. Definir los objetivos de incidencia.

Guía Nº 5.
Con quiénes trabajar. Definir actores y alianzas.

Guía Nº 6.
Cómo generar el impacto deseado. Definir la propuesta.

Guía Nº 7.
Cómo llevar adelante la propuesta. Definir las estrategias y acciones.

Guía Nº 8.
Cómo comunicar. Definir la estrategia y los mensajes clave.

Guía Nº 9.
Quiénes, cuánto y cuándo. Definir recursos y cronograma.

Guía Nº 10.
Qué aprendimos. Aproximación al monitoreo y evaluación de la incidencia.

Otras series:

¿Cómo monitorear y evaluar la incidencia en políticas públicas?

Herramientas para la incidencia en políticas públicas

Disponibles en www.vippal.cippec.org

CIPPEC agradece el apoyo brindado por GDNet para la producción de esta guía.

CIPPEC
Av. Callao 25, 1° C1022AAA, Buenos Aires, Argentina
T (54 11) 4384-9009 F (54 11) 4384-9009 interno 1213
info@cippec.org www.cippec.org