

# ¿Cómo monitorear y evaluar la incidencia en políticas públicas?

Guía N°4

## Definiendo cómo medir los resultados de corto, mediano y largo plazo

*La presente guía es parte de una serie, a través de la cual se abordan los diversos pasos a seguir para emprender un proceso de monitoreo y evaluación (M&E) de la incidencia en políticas públicas.*

Una vez que se definieron los niveles y objetivos en los que se enfocará el esfuerzo de M&E, y se consensuó la teoría de cambio que guía el esfuerzo de incidencia, es momento de establecer los criterios e indicadores que permitirán monitorear y evaluar el trabajo.

### Preguntas clave para M&E de la incidencia: las ventajas de usar una matriz de evaluación

Antes de elegir indicadores, es conveniente definir qué aspectos de nuestras intervenciones vamos a monitorear y evaluar, ya que esos criterios orientarán la elección de lo que mediremos y cómo lo haremos.

En este sentido, se puede acudir a una matriz de evaluación, que es una herramienta de planeamiento para apoyar cualquier evaluación. La matriz es una forma de estructurar el pensamiento, ya que ayuda al evaluador a transformar una situación que resulta compleja en una serie de secciones lógicas y “manejables”. Para ello, establece una serie de preguntas centrales a las que la evaluación necesita responder y luego define los instrumentos apropiados para hacerlo.

Por ejemplo, ITAD<sup>1</sup> desarrolló una matriz valiosa, que pone foco en cinco criterios:

- **Pertinencia:** alineación de la intervención con las prioridades, necesidades y políticas públicas del país/región/etc.
- **Eficiencia:** evaluación de los productos y resultados, cuantitativos y cualitativos, en función a los recursos invertidos.
- **Eficacia:** medida en que la intervención alcanzó los objetivos propuestos.
- **Impacto:** cambios positivos y negativos derivados de la intervención, directa e indirectamente, intencional y no intencionalmente.
- **Sostenibilidad:** probabilidad de que los beneficios de la intervención continúen después de la misma.

Estos criterios, o establecer algunas preguntas clave, permitirán seleccionar con mayor claridad y precisión los indicadores para medir el avance hacia los objetivos establecidos.

<sup>1</sup> Para mayor información, consultar [www.itad.com](http://www.itad.com).

## Los indicadores

Mucho se habla de su importancia, pero pocas veces comprendemos exactamente de qué hablamos cuando nos referimos a ellos y, lo que es aún más difícil, cómo se diseñan o construyen en el caso de la incidencia en políticas públicas.

Los indicadores son instrumentos que permiten medir los insumos, procesos, productos, resultados y efectos de las intervenciones. Se pueden usar para: 1) fijar objetivos de desempeño y evaluar los progresos en su consecución, 2) identificar los problemas mediante un sistema de alerta temprana para poder adoptar medidas correctivas, y/o 3) determinar si es necesario realizar una evaluación o examen en profundidad.

Los indicadores se vincularán con el tipo de cambios deseados, y nos ayudarán a determinar cuán cerca estamos del resultado buscado, según los criterios previamente establecidos. Naturalmente, existen distintos horizontes temporales para dichos cambios y

es útil distinguir los indicadores más inmediatos, que se utilizan para el seguimiento de **(I) productos y actividades**, de aquellos que se utilizan para medir el **(II) impacto**, que son de mediano y largo plazo. En consecuencia, también variará la frecuencia de aplicación de los métodos de recolección de información. Probablemente, recabemos información sobre los indicadores de productos y actividades cuando realicemos el monitoreo de la incidencia; en cambio, los datos para medir los indicadores de impacto posiblemente provengan de instancias intermedias o finales de una evaluación.

### (I) Indicadores para productos y actividades

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.

Foco de la evaluación	Qué puede ser evaluado	Aspectos a evaluar	Indicadores (ejemplos)	Ejemplos de herramientas
Actividades	Promoción de reformas en políticas existentes	- Niveles de conocimiento e interés generados - Oportunidad - Eficacia	- Consultas de funcionarios implicados - Cantidad de apoyos conseguidos - Visibilidad alcanzada - Reformas realizadas	- Historias de innovación
	Asesoramiento a funcionarios públicos/partidos políticos	- Relevancia - Calidad - Utilidad - Eficiencia - Eficacia	- Consultas recibidas - Contratos por parte de funcionarios o partidos - Nivel de satisfacción - <i>Feedback</i> sobre asesoramiento	- Grupos focales
	Asistencia técnica en la implementación de políticas públicas	- Calidad - Utilidad - Eficiencia - Eficacia	- Grado y alcance de implementación de la política - Sustentabilidad - Grado de reconocimiento de los afectados por la política - Calidad y nivel de participación de los burócratas	- Observación participante - Grupos focales
	Monitoreo y/o evaluación de políticas públicas	- Calidad - Utilidad - Eficacia	- Consultas de funcionarios - Contrataciones para asesoramiento en reformas de la política evaluada o monitoreada - Grado de difusión de los resultados del M&E	- Asistencia de pares

<b>Productos</b>	<i>Papers</i> o informes de investigación	- Calidad - Claridad - Relevancia - Utilidad	- Citas en sesiones legislativas - Apreciaciones de evaluadores externos - Consultas de funcionarios sobre su contenido	- Comité externo de evaluación
	<i>Policy Briefs</i> o documentos de políticas públicas	- Claridad del problema identificado - Adecuación de la solución propuesta - Relevancia y oportunidad para la política pública	- Cita o uso en un programa o ley - Consultas de funcionarios - Reuniones otorgadas o solicitadas para profundizar el tema	- Entrevistas a funcionarios destinatarios del documento
	Blogs/sitios web	- Facilidad para navegar - Calidad de contenidos - Comentarios de actores relevantes	- Cantidad y perfil de navegantes - Cantidad de documentos bajados	- Encuesta a usuarios
	Publicaciones académicas	- Calidad - Claridad - Relevancia - Utilidad	- Invitaciones a presentar las publicaciones - Citas en documentos públicos - Consultas de funcionarios	- Análisis de citas en revistas académicas o especializadas - Encuestas a lectores
	Seminarios/eventos	- Nivel de concurrencia - Calidad del debate - Perfil de presentadores externos	- Cantidad y perfil de asistentes y oradores	- Encuesta post evento a los asistentes y oradores - Revisión después de la acción

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

## (II) Indicadores para impacto

Medir el impacto general de proyectos, de programas o de nuestra organización es un poco más complejo por diversas razones: los cambios son más difíciles de detectar y medir; suelen exceder los horizontes temporales de cualquier ejercicio de M&E; y es difícil atribuirlos al quehacer de una sola organización, ya que suelen ser multi-causales y fruto de las acciones de varios actores. Sin embargo, es posible elegir ciertos indicadores para identificar de qué manera nuestra organización contribuyó a cambios de mediano y largo plazo en las políticas públicas.

Una manera valiosa de adentrarnos en este desafío es considerar los diferentes **tipos de cambios**<sup>2</sup> (Jones y Villar, 2008) que nos gustaría promover y, en función de estos, seleccionar los indicadores correspondientes:

- Cambios discursivos:** los actores políticos modifican la forma de denominar y/o describir cuestiones vinculadas con los asuntos públicos. El lenguaje y la retórica son importantes. Estos cambios reflejan una comprensión nueva o mejorada de un tema, incluso si no implican un cambio efectivo de la política o la práctica.
- Cambios de procedimiento:** se modifican los procesos a través de los cuales se toman las decisiones. Por ejemplo, la incorporación de consultas o instancias de participación en procesos de políticas que hasta el momento habían sido cerrados.
- Cambios en el contenido de la política:** reformas en la sustancia de las políticas –documentos de estrategia, leyes y presupuestos–, es decir cambios formales en la política marco.
- Cambios de actitud:** variaciones en la manera de pensar sobre un determinado tema o de reaccionar frente a él: llamar la atención sobre nuevas cuestiones

2 Jones, Nicola y Villar, E. (2008): “Situating children in international development policy: challenges involved in successful evidence-informed policy influencing”, *Evidence and Policy*, vol. 4, no.1.

o afectar la conciencia y percepciones de los principales actores, por ejemplo.

5. **Cambios de comportamiento:** transformaciones más duraderas en la forma en que los actores políticos actúan o se relacionan con otros como consecuencia de los cambios formales e informales en el discurso, proceso y contenido.

Otra camino posible es establecer diferentes efectos deseados a largo plazo (tener en cuenta cambios en los niveles arriba mencionados, pero también otros que se vinculan con objetivos típicos de incidencia como, por ejemplo, establecer alianzas estratégicas). A continuación ilustramos este abordaje con ejemplos contruidos sobre la base de documentos producidos por Julia Coffman<sup>3</sup> y Organizational Research Services<sup>4</sup>:

Objetivo	Efectos a largo plazo	Indicadores
Cambios en la política y en las políticas públicas	Cambios en normas sociales. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en toma de conciencia.</li> <li>• Aumentar el consenso sobre la definición de un problema social.</li> <li>• Cambios en creencias.</li> <li>• Cambios en actitudes.</li> <li>• Cambios en valores.</li> </ul>	Cantidad y perfil de los tomadores de decisiones entrenados, nivel de satisfacción y uso de capacitaciones. Cantidad y perfil de los tomadores de decisiones que solicitaron o fueron expuestos a nueva evidencia. Tipo y relevancia de las investigaciones producidas, perfil de las instituciones socias.
	Cambios en la prominencia de un tema.	Nivel de reconocimiento público del mensaje.
	Aumento del alineamiento entre el objetivo de una campaña con los valores fundamentales de la sociedad.	Número y perfil de los socios, cantidad y calidad de respuesta frente a la campaña.
	Aumento del conocimiento sobre un tema.	Número de reuniones o interacciones educativas con tomadores de decisiones, perfil de los vinculados, nivel de satisfacción y demanda de información, apoyo, nuevas iniciativas conjuntas, diversificación de vínculos con distintos partidos políticos.
	Aumento del interés en un tema o propuesta.	Cantidad, calidad, claridad, relevancia y utilidad de las propuestas de políticas públicas.
	Aumento de la cantidad de socios que apoyen un tema	Cantidad y perfil de nuevos socios, grado de alineamiento. Cantidad y perfil de las coaliciones, grado de alineamiento con los objetivos, foco, estrategias, etc.
	Aumentyo de alienamiento de los esfuerzos de los socios, ej: compartir prioridades, compartir objetivos, sistema común de rendición de cuentas.	Interés y voluntad de los tomadores de decisiones para trabajar en conjunto: cantidad y perfil de las nuevas alianzas.
	Alianzas estrategicas con socios importantes.	Número y perfil de socios de distintos sectores, cantidad y calidad de respuesta frente a la campaña.
	Aumento de la habilidad de trabajo en coaliciones por el cambio en políticas públicas para identificar el cambio en procesos de políticas, ej: lugar del cambio de política, pasos para el cambio de políticas públicas basadas en la comprensión de un tema y barreras, etc.	Número y tipo de presentaciones en debates, números y tipo de reuniones con tomadores de decisiones relevantes.
	Aumento de la cobertura de los medios, ej.: cantidad, priorización, extensión de cobertura, etc.	Cantidad y calidad de cobertura generada en prensa, televisión o medios electrónicos.
Aumento de la visibilidad del mensaje de campaña, compromiso en el debate, presencia en los medios del mensaje de campaña.	Nivel de visibilidad en los medios, citas realizadas por los tomadores de decisiones, citas o uso de borradores de programas o legislaciones.	

Source: CIPPEC, based on Julia Coffman and Organizational Research Services.

- 3 Coffman, Julia. (2009: *A User's Guide to Advocacy Evaluation Planning*, Harvard Family Research project, Fall, páginas 9-10.  
4 Organizational Research Services (2007): *A guide to measuring advocacy and policy*, páginas 16-20.

## ¡Necesito ayuda!

### Recomendaciones de lectura o consulta de la Dirección de Sociedad Civil de CIPPEC para el M&E de la incidencia política

- ♦ *Aprendices, hacedores y maestros. Manual para el monitoreo, la evaluación y a gestión del conocimiento de incidencia en políticas públicas*, CIPPEC, 2010.



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

En inglés:

- ♦ *A guide to monitoring and evaluating policy influence*, Harry Jones, ODI Background Notes, 2011.  
Disponible en [www.odi.org.uk](http://www.odi.org.uk).
- ♦ *A guide to measuring advocacy and policy*, Organizational Research Services, 2007.  
Disponible en [www.organizationalresearch.org](http://www.organizationalresearch.org).
- ♦ *Overview of current evaluation practice*, Julia Coffman, Center for Evaluation Innovation, 2009.  
Disponible en [www.innonet.org](http://www.innonet.org).
- ♦ *What's Different About Evaluating Advocacy and Policy Change?* The Evaluation Exchange, Volumen XIII, N° 1, 2007, páginas. 22-23.  
Disponible en [www.hfrp.org](http://www.hfrp.org).
- ♦ *A user's guide to advocacy evaluation planning*. Julia Coffman, Harvard Family Research Project, 2009.  
Disponible en [www.hfrp.org](http://www.hfrp.org).

## Próxima guía: Métodos para la recolección de datos

Si desea citar este documento: Weyrauch, V. (2012).  
Guía N°4: Definiendo cómo medir los resultados de corto, mediano y largo plazo.  
En *¿Cómo monitorear y evaluar la incidencia en políticas públicas?*  
Buenos Aires: CIPPEC.

Otras guías de la serie:

## ¿Cómo monitorear y evaluar la incidencia en políticas públicas?

### Guía N° 1.

Por qué monitorear y evaluar la incidencia.

### Guía N° 2.

Primer paso: dónde estamos y hacia dónde queremos ir.

### Guía N° 3.

Estableciendo los pilares de la estrategia de M&E.

### Guía N° 4.

Definiendo cómo medir los resultados de corto, mediano y largo plazo.

### Guía N° 5.

Métodos de recolección de datos.

### Guía N° 6.

Usando el conocimiento para mejorar la incidencia.

Otras series:

## ¿Cómo diseñar un plan de incidencia en políticas públicas?

## Cómo comunicar para la incidencia de la investigación

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

**Vinculando la investigación y las políticas públicas en América Latina**



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](mailto:info@cippec.org) [www.cippec.org](http://www.cippec.org)