

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

Guía N°2

## Primer paso: dónde estamos y hacia dónde queremos ir

*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.*

### Las cuatro fases del proceso de M&E

El diseño e implementación de un sistema de M&E suele implicar cuatro etapas:

**Diagnóstico** **Diseño** **Implementación** **Reflexión**

- 1. Diagnóstico:** consiste en analizar las capacidades y necesidades concretas de la organización para encarar este proceso. Para ello, es necesario indagar en las políticas existentes de la institución y también entre sus miembros acerca de los intereses y posiciones respecto de la idea de iniciar este proceso y de relevar las prácticas vigentes.
- 2. Diseño:** sobre la base de la información recopilada en el diagnóstico, comienza el momento de tomar decisiones sobre qué niveles monitorear y/o evaluar, la/s metodología/s e indicadores a utilizar, y quiénes serán los responsables e involucrados en el proceso.
- 3. Implementación:** Se trata de una actividad periódica que debe respetar los plazos y acciones establecidos en el cronograma de trabajo, y registrar lo mejor posible los resultados obtenidos. Incluye actividades

de monitoreo y evaluaciones intermedias de los avances de la incidencia.

- 4. Reflexión y aprendizaje de la iniciativa:** involucra el análisis y discusión de la información recolectada, la toma de decisiones operativas y estratégicas, y la reflexión sobre cómo generar y compartir las lecciones aprendidas durante el proceso.

### Fase 1: Diagnóstico

Antes de comenzar a diseñar un nuevo sistema de M&E, resulta útil y valioso clarificar y consensuar internamente cuál es el estado actual de la organización/programa en cuanto a capacidades e intereses. Para ello, se deberá indagar hacia adentro de la organización y sus equipos sobre las capacidades, intereses y posiciones con respecto al potencial nuevo sistema de M&E.

Existen varias herramientas y metodologías para llevar cabo un diagnóstico: el desarrollo de una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas); la realización de cuestionarios y/o entrevistas personales o entrevistas con informantes clave; relevar políticas, procesos y rutinas que ya existen en la institución y están vinculados con el M&E, y que deben tenerse en cuenta

para diseñar el nuevo sistema, etc. A modo de ejemplo, en algunas organizaciones se realiza un *clipping* o relevamiento de las notas que salen en la prensa, o se elaboran informes anuales de trabajo. Es importante empezar a pensar cómo aprovechará el nuevo sistema las instancias de M&E ya existentes, y que su implementación puede implicar también modificarlas parcial o totalmente.

A su vez esta exploración facilitará la toma de decisiones políticas necesarias para encarar el proceso interno.

A continuación, se presenta un ejemplo de la matriz FODA aplicada a la capacidad actual de M&E de una organización.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los miembros de la organización desconfían de los propósitos del M&amp;E.</li> <li>• Falta de procesos internos formales vinculados con M&amp;E dentro de la cultura organizacional.</li> <li>• Dificil decisión de asignar recursos al diseño e implementación de un proceso de M&amp;E en lugar de priorizar otros temas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificil acceso a los actores externos vinculados con el proyecto y falta de cooperación de algunos de éstos.</li> <li>• Crecen las posibilidades de que los desaciertos o el escaso impacto sean difundidos por terceros.</li> </ul>

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los miembros de la organización desconfían de los propósitos del M&amp;E.</li> <li>• Falta de procesos internos formales vinculados con M&amp;E dentro de la cultura organizacional.</li> <li>• Dificil decisión de asignar recursos al diseño e implementación de un proceso de M&amp;E en lugar de priorizar otros temas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificil acceso a los actores externos vinculados con el proyecto y falta de cooperación de algunos de éstos.</li> <li>• Crecen las posibilidades de que los desaciertos o el escaso impacto sean difundidos por terceros.</li> </ul>

Para más detalle sobre cómo elaborar un FODA, consultar la página 4 de *Aprendices*, *hacedores y maestros. Manual para el monitoreo, la evaluación y a gestión del conocimiento de incidencia en políticas públicas* (CIPPEC, 2010).

Si se opta por una metodología de consulta a través de encuestas y/o entrevistas a miembros de la organización e informantes clave, se pueden utilizar las siguientes preguntas para guiar el ejercicio.

### *Preguntas orientadoras. ¿Dónde estamos como organización?*

1. ¿Por qué queremos realizar monitoreo y evaluación (M&E) de la incidencia de nuestros proyectos en las políticas públicas?
2. ¿Conocemos experiencias de otras organizaciones que hayan implementado estos procesos?
3. ¿Establecimos objetivos concretos de incidencia en nuestra planificación institucional?
4. ¿Incluimos objetivos de incidencia en los proyectos específicos?, ¿por qué?
5. ¿Promovemos o incentivamos el M&E de la incidencia desde la dirección de la organización?, ¿por qué?, ¿de qué manera?
6. ¿Utilizamos alguna metodología especial para formular e implementar los proyectos?, ¿cuál?, ¿por qué?, ¿qué la motivó?
7. ¿Construimos o definimos indicadores de M&E desde la formulación de los proyectos?
8. ¿En qué medida consideramos los resultados e impactos (en términos de incidencia) de los proyectos terminados a la hora de emprender nuevos proyectos o de mejorar su incidencia?
9. ¿Contamos con procedimientos o sistemas para suministrar información y hacerla accesible (infraestructura de información)?
10. Cuando realizamos M&E de la incidencia efectivamente lograda, ¿hicimos públicos los resultados? ¿Cómo? ¿Por qué?

### **¿Para qué utilizaremos toda esta información? La toma de decisiones sobre los pasos a seguir**

Una vez que sistematizamos toda la información sobre nuestro diagnóstico, contamos con una fuente fundamental para definir los pasos a seguir. Es conveniente realizar una devolución del proceso a los directivos y a quienes participaron o participarán del proceso. Esto nos servirá para validar lo que percibimos y disparar algunos debates para la fase de diseño del sistema.

El diagnóstico es muy útil para tomar decisiones acerca de la asignación de recursos necesaria y/o posible para diseñar e implementar el proceso interno de M&E en incidencia. Con este “inventario” claro será más sencillo determinar el alcance del proceso a implementar para que sea viable y adecuado a las posibilidades reales de la organización. En este tema nos concentraremos en la **Guía 3** de la serie.

## ¡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, páginas 46-48). Disponible en [www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org).
- *Herramientas para el Impacto en las Políticas Públicas: Manual para Investigadores*, Daniel Start y Ingie Hovland (2004, páginas 31-32). Disponible en <http://www.odi.org.uk>.



Próxima guía:  
Estableciendo  
los pilares de la  
estrategia de M&E

Si desea citar este documento: Weyrauch, V. (2012).  
Guía N°2: Primer paso: dónde estamos y hacia  
dónde queremos ir. 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)