

¿Cómo monitorear y evaluar la incidencia en políticas públicas?

Guía N°6

Usando el conocimiento para mejorar la incidencia

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 seleccionadas e implementadas las herramientas de recolección de información (ver **Guía 5: Métodos de recolección de datos**), la organización contará con un valioso conocimiento sobre su capacidad de incidencia política que es conveniente aprovechar.

Para eso, es muy importante definir dos cuestiones principales: 1) cómo se guardará, organizará y analizará la información recabada; y 2) cómo se realizará el proceso de reflexión y documentación del conocimiento generado. Dos cuestiones que están estrechamente vinculadas con la **gestión del conocimiento**. Un efectivo y fructífero proceso de M&E de la incidencia es una oportunidad para encarar cambios en la organización: otras personas y equipos pueden enriquecerse con el aprendizaje generado.

Para que las organizaciones puedan realizar cambios a tiempo en sus procesos de incidencia y maximicen sus experiencias una vez terminadas, es importante que elijan maneras concretas de trabajar con el conocimiento generado.

¿Qué es la gestión del conocimiento de incidencia en políticas públicas?

Son procesos de intercambio horizontal de conocimiento acerca de experiencias de incidencia en políticas públicas; se producen colectivamente al interior de una institución.

El conocimiento radica en las personas que integran la organización; estas lo explicitan y socializan a través de tecnologías de la información u otros formatos tradicionales. Finalmente, otros miembros de la organización se apropian del conocimiento generado para mejorar su propia capacidad de incidencia y otras prácticas institucionales (Weyrauch y otros, 2010).

Primer paso: definir cómo se analizará y reflexionará sobre la información recolectada

Lograr que los datos recolectados en función de objetivos, actividades e indicadores establecidos se conviertan en una herramienta concreta para tomar decisiones sobre el trabajo en curso o el que se hará en el futuro, es un desafío. Por eso, es clave que quienes lideran el proceso de M&E de la incidencia

incluyan instancias específicas de reflexión y debate sobre la información generada.

En el caso de contar con varias herramientas de recolección de datos (por ejemplo, estudios de episodio, entrevistas y grupos focales), es conveniente pensar en alguna forma de reunir toda esa información en un mismo lugar para vincularla, compararla y analizarla eficazmente. Un ejemplo de esta práctica es la herramienta “Reflexivity”, que está siendo desarrollado por Save the Children Gran Bretaña para monitorear y evaluar la incidencia en política de su principal campaña “EVERY ONE”, centrada en reducir la mortalidad materna e infantil. Esta herramienta reúne en un único documento información de un conjunto de diversos indicadores que cada oficina nacional de la organización puede establecer para monitorear y evaluar sus procesos de incidencia en políticas. La información se obtiene a través de diversos métodos de recolección de datos, pero se recopila en este único repositorio que permite establecer conexiones entre los resultados que se van registrando y los diferentes productos, actividades y estrategias de incidencia política.

La forma en que se organice la información servirá de base para establecer cómo analizarla o utilizarla (por ejemplo, al vincular diversas estrategias de incidencia porque poseen indicadores en común) en el marco de espacios de debate y reflexión.

Se puede optar, por ejemplo, por realizar informes de avance o progreso, que son documentos que sintetizan la información recopilada durante el monitoreo. Esta información es analizada de acuerdo con los indicadores que se definieron previamente con el fin de corroborar si la estrategia diseñada y las acciones implementadas coinciden con el objetivo de incidencia propuesto.

Los informes de avance constituyen una herramienta muy útil, ya que posibilitan la

revisión del propio diseño del proceso de evaluación. Es decir, si a partir del informe de avance entendemos que la realidad no se corresponde con los efectos esperados, podemos revisar el plan de incidencia. Además, es posible que la información recopilada no sea suficiente para tomar decisiones sobre el progreso de la iniciativa. Es entonces cuando deberemos revisar nuestro proceso de M&E y ajustarlo de acuerdo al nuevo al nuevo contexto o actores participantes.

En general, estos documentos describen:

- El **contexto** en el que se desarrolla la actividad y los cambios que puede haber implicado. Estar al tanto del contexto permite adaptar las estrategias de incidencia propuestas en el mapa de cambio¹ y también modificar algunas actividades a medida que se avanza. Un monitoreo sistemático y regular de las condiciones que nos rodean permite, por ejemplo, anticipar algunas dificultades operativas. Por ejemplo, el coordinador de un proyecto puede recibir informes trimestrales de seguimiento de un proyecto de ley que la organización está promoviendo y decidir contactar nuevos legisladores que se están interesando en el tema para mejorar su incidencia.
- Los **actores** involucrados y cómo varían sus intereses, actitudes y conductas a medida que avanza la iniciativa. El mapeo de alcances, explicado en la **Guía 5: Métodos de recolección de datos**, es también una herramienta útil para identificar actores claves y cambios de contexto. Este análisis, presente a lo largo de toda la iniciativa, permitirá detectar en la evaluación final los cambios que pudieron haber ocurrido

1 Para descripción del Mapa de cambio, ver Weyrauch, V. (2012): **Guía N°3: Estableciendo los pilares de la estrategia de M&E**. En ¿Cómo monitorear y evaluar la incidencia en políticas públicas? Buenos Aires: CIPPEC. Páginas 3-4.

en relación con los actores participantes. Por ejemplo, si se sumaron nuevos actores, si otros abandonaron la iniciativa, si se logró conformar una alianza o una red o si los roles de los actores variaron durante la implementación de la iniciativa.

Los procesos de M&E incluyen por lo general un informe final que contiene **hallazgos, conclusiones y recomendaciones**.

- Los **hallazgos** están relacionados con los cambios vinculados a las propias acciones de incidencia, como por ejemplo cambios en los conocimientos específicos, conductas o prácticas de ciertos actores que buscamos influir.
- Las **conclusiones** son las deducciones y aprendizajes que se extraen a partir de la experiencia monitoreada y evaluada.
- Las **recomendaciones** son las contribuciones que podemos realizar a acciones futuras sobre la base de la experiencia registrada.

Es mejor si el informe es conciso y relativamente breve, para que permita a los tomadores de decisiones identificar clara y rápidamente las lecciones clave del proceso de incidencia.

También es útil entregar este informe a todos los actores involucrados para que puedan dar su opinión y aportar nuevas perspectivas sobre el significado de los resultados de la evaluación. Además, ellos pueden estar en mejores condiciones para ser neutrales respecto de la eficacia del trabajo realizado.

Segundo paso: fomentar espacios de debate, reflexión y toma de decisiones

Las instancias de reflexión continua son cruciales para asegurarnos de que la información recabada y sistematizada sea analizada de

manera efectiva, y utilizada para aprender y mejorar el trabajo de incidencia. Estas instancias pueden consistir en reuniones con cierta periodicidad o formar parte de procesos ya existentes de debate (por ejemplo, almuerzos semanales del equipo) o de evaluación (por ejemplo, presentar un análisis de lo recolectado para fundamentar los logros alcanzados por un programa en su evaluación anual).

Las instancias de reflexión pueden incluir a miembros de la organización que no hayan estado directamente vinculados con el proceso de M&E y a otros actores externos que puedan contribuir al proceso de análisis y discusión (por ejemplo, organizaciones socias de una campaña de incidencia o expertos en políticas públicas). Sus sugerencias, preguntas y reflexiones pueden contribuir significativamente al aprendizaje organizacional, ya que probablemente cuestionen supuestos institucionales o iluminen el proceso con nuevas ideas o posibilidades.

Las reflexiones no deberían centrarse solamente en qué ocurrió y qué no, sino también en por qué, a través de la identificación

Principios y valores que facilitan la gestión del conocimiento

Existen algunas condiciones y requerimientos organizacionales, determinantes como factores de éxito para el intercambio de conocimiento:

- Respeto por la diversidad ideológica
- Confianza
- Libertad para trabajar
- Actitud positiva
- Diálogo
- Toma de decisiones horizontal
- Apertura a la crítica
- Pasión por el aprendizaje
- Identificación de espacios comunes
- Compromiso personal
- Multidisciplinaria
- Trabajo en grupo
- Apertura y flexibilidad para organizarse

de factores internos y externos que puedan haber afectado de manera significativa los resultados de las estrategias o actividades.

Esta instancia es también una buena oportunidad para reexaminar las propias creencias y presupuestos sobre cuestiones como el poder, el género y el cambio social que frecuentemente influyen en las estrategias y posibilidades de éxito. También es importante analizar los contextos globales, nacionales y locales, y las circunstancias que los rodean, ya que estas variables inciden en la definición de estrategias y abordajes más efectivos².

Esta instancia es ideal para promover el pensamiento creativo. El desafío es permanecer abiertos a los resultados inesperados que pueden surgir más allá de lo establecido en el marco de la evaluación, que no habían sido contemplados en el diseño inicial, pero que son importantes para entender el impacto total de los esfuerzos de incidencia.

Según los hallazgos y conclusiones, el equipo debe decidir colectivamente si es necesario realizar cambios en los planes, estrategias y actividades de incidencia. Se recomienda documentar estos cambios para poder comprender el camino recorrido al final del proceso.

Tercer paso: elegir herramientas o formatos para socializar el conocimiento generado

Si hay recursos disponibles, la organización o equipo debería considerar maneras nuevas y creativas para compartir los aprendizajes internos con otros miembros del equipo y los externos con socios, beneficiarios o donantes.

Para eso, existe una variedad de herramientas que posibilitan sistematizar, organizar y difundir los conocimientos generados de manera creativa y efectiva, algunas de las cuales

se listan en la **figura 1**. Su descripción y modo de uso están disponibles en el manual Aprendices, hacedores y maestros (CIPPEC, 2010).

Figura 1. Herramientas de gestión del conocimiento

Comunidades de práctica	<i>Storytelling</i> (narración de historias)	Manual interno
Mapas mentales	Asistencia de pares	Entrevistas de salida
Pensamiento de seis sombreros	<i>Newsletter</i> interno	Carpetas compartidas
Actividades basadas en conocimiento	Intranet	Recolección de conocimiento
	Sesiones desafiantes	Directorio del staff
Test de escenarios	Foros y reuniones.	Directorio de especialistas en incidencia
Acciones de aprendizaje	Talleres y capacitaciones.	
Comunidades de práctica	Feria del conocimiento	
	<i>Storytelling</i> (narración de historias)	
	Medios virtuales	

Fuente: Aprendices, hacedores y maestros. Manual para el monitoreo, la evaluación y a gestión del conocimiento de incidencia en políticas pública (CIPPEC, 2010).

Antes de seleccionar estas herramientas, cada organización debería saber dónde se ubica con respecto a la gestión de conocimiento (si ya existen procesos internos que se puedan aprovechar para sistematizar y difundir las lecciones aprendidas, y hasta dónde se aspira a llegar con este esfuerzo de sistematización). No caben dudas de que una buena gestión del conocimiento, generada a través del proceso de M&E de la incidencia, retroalimentará los procesos ya existentes y brindará a los miembros de la organización ideas concretas sobre cómo mejorar la toma de decisiones y optimizar el trabajo de incidencia en políticas públicas.

2 Action Research on Planning, Assessing and Learning in People-Centred Advocacy, 2005.

¡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 85-107. Disponible en www.vippal.cippec.org.

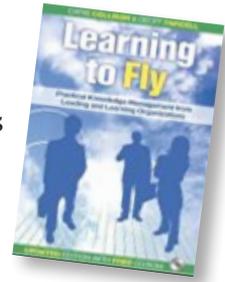


- *La gestión del conocimiento sobre incidencia en políticas públicas se asoma en América Latina.* Documento de Trabajo N°42, CIPPEC, 2010. Disponible en www.vippal.cippec.org.

En inglés:

- “Action Research on Planning, Assessing and Learning in People-Centred Advocacy. Summary of Learning”, *Advocacy Action Research Project*, Action Aid, Working Paper 1, 2005. Disponible en www.landcoalition.org.
- *Implementing Knowledge Strategies: Lessons from international development agencies*, Ben Ramalingam, ODI, 2005. Disponible en www.odi.org.uk.
- *Knowledge Management and Organisational Learning: An International Development Perspective. An Annotated Bibliography*, Ingie Hovland, ODI, 2003. Disponible en www.odi.org.uk.

- *Learning to fly*, Chris Collison y Geoff Parcell, Oxford, Capstone, 2001.



- *Tools for Knowledge and Learning A Guide for Development and Humanitarian Organisations*, Ben Ramalingam, ODI, 2006. Disponible en www.odi.org.uk.
- “Six Thinking Hats”, Edward De Bono, en *Tools for Knowledge and Learning. A Guide for Development and Humanitarian Organisations*, Ben Ramalingam, ODI, 2006, páginas 50-52. Disponible en www.odi.org.uk.

Si desea citar este documento: Weyrauch, V. (2012).
Guía N° 6: Usando el conocimiento para mejorar la incidencia.
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

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 www.cippec.org