

Monitoreo y evaluación de la incidencia en políticas públicas: es hora de empezar

Por Vanesa Weyrauch y Leandro Echt¹

1. Por qué no, por qué sí.....	2
1.1 Antes de empezar, un breve momento de reflexión.....	2
2. ¿Y cómo se puede concretar?.....	4
2.1 Herramientas disponibles.....	5
Tracking de políticas públicas.....	5
Metodología del influyente (bellwether).....	5
Valoraciones de los policy makers.....	6
Períodos de repaso intenso (intense period debriefs).....	6
Revisión después de la acción (After action review).....	6
3. ¿Y quiénes ya lo están haciendo de los cuales podemos aprender?.....	7
3.1 La Red Latinoamericana de Política Comercial (Latin American Trade Network - LATN) y Fundación ARU optaron por el mapeo de alcances.....	7
3.2 CIPPEC y ODI han complejizado sus sistemas para medir el impacto de su comunicación.....	8
3.3 CIPPEC ha desarrollado su propio sistema de monitoreo de medios.....	8
3.4 ODI ha optado por desarrollar un marco de M&E digital de su comunicación.....	8
3.5 ASIES elabora informes de incidencia para monitorear sus acciones.....	9
3.6. Reflexivity: herramienta de Save the Children Gran Bretaña para hacer M&E de la incidencia de su principal campaña “EVERY ONE”.....	9
3.7 OXFAM: enfoque de M&E para la campaña internacional sobre cambio climático.....	9
4. ¡Para seguir explorando!.....	10

El presente documento tiene por objetivo aproximarse a algunas herramientas para el monitoreo y evaluación de la incidencia en políticas públicas de los institutos de investigación de políticas de América Latina. Al mismo tiempo, se comparten experiencias de organizaciones pares de la región e internacionales.

¹ Se contó con la colaboración de Natalia Aquilino, Directora del Programa de Incidencia, Monitoreo y Evaluación de CIPPEC.

1. Por qué no, por qué sí...

Una de las principales preguntas que circulan entre los directores ejecutivos de institutos de investigación de políticas (IIP) en todo el mundo es si es posible monitorear y evaluar su incidencia en políticas públicas. De hecho, un IIP con determinado camino recorrido y reputación alcanzada debería considerar seriamente si no es hora de encarar el diseño de un sistema que le permita medir mejor su impacto y aprender de sus experiencias de incidencia.

Es cierto que son múltiples los desafíos que implica hacerlo. Los “peros” abundan: desde la escasez de recursos específicos y conocimiento interno para este tipo de ejercicio hasta la reconocida dificultad para demostrar que ha contribuido con la generación de una política pública, dado varios problemas como la atribución de un cambio a una sola organización, la complejidad y el dinamismo constante del proceso, la multiplicidad de actores influyendo de manera simultánea, y los horizontes temporales largos de la incidencia. Además, son pocas las experiencias concretas (positivas o negativas) que se socializan entre pares en este campo.

Si bien los desafíos son varios y de considerable peso, también es cierto que alcanzado cierto grado de maduración, un IIP debería encontrar una manera estratégica, viable y creíble de mejorar el conocimiento sobre cómo está incidiendo en las políticas públicas. Las razones por las cuales encarar un proceso de M&E son múltiples también: contar con información de calidad sobre el progreso y los logros alcanzados para informar a los donantes; mejorar la implementación de los proyectos y programas aplicando de manera oportuna la información generada; detectar nuevas oportunidades para el futuro; generar conocimiento sobre las estrategias que funcionan en general bajo diferentes contextos y aumentar las destrezas de planificación estratégica de los miembros de la organización, y promover la aceptación de objetivos comunes que permitan aunar esfuerzos y potenciar el impacto.

En este documento compartiremos algunas herramientas específicas que pueden utilizarse así como experiencias concretas de organizaciones que han decidido avanzar en esta dirección. Son tan solo algunas de las posibles, y serán útiles y valiosas si son utilizadas bajo una estrategia pensada, razonable y sostenida de monitoreo y evaluación (M&E).

1.1 Antes de empezar, un breve momento de reflexión

Antes de presentar las herramientas concretas que podrían considerar para uso de sus organizaciones, compartimos algunas recomendaciones que pueden iluminar el proceso de decisión:

Dar un pequeño primer paso y aprender (“Small is beautiful”). Si bien el deseo de cualquier IIP es conocer su impacto total en términos de incidencia, dicho esfuerzo puede resultar demasiado ambicioso al comienzo. Por eso, es recomendable acotar la dimensión de la primera inversión, y avanzar a medida que se observan y visibilizan los logros. Para ello, la organización puede enfocar el esfuerzo de M&E sobre algunos (I) niveles y algunos (II) objetivos. En efecto, el M&E puede aplicarse a un proyecto específico, a un programa/área de la organización, o a la incidencia total de la institución (niveles con diverso grado de inversión de recursos) y dentro de cada nivel a uno o más objetivos específicos de incidencia. Además, también se puede establecer en cada nivel los componentes específicos que se monitorearán y evaluarán: pueden ser productos, actividades y/o el impacto general.

Una buena experiencia enfocada en un solo objetivo de un proyecto o programa puede ser la decisión acertada, porque podremos ir escalando los logros y ventajas de la misma así como corrigiendo los desvíos y errores, y construyendo de a poco una nueva cultura organizacional.

Definir de antemano y de manera consensuada cuál será el propósito fundamental del M&E y cómo se usará el conocimiento generado. Todo ejercicio de M&E implica mucha energía, tiempo y recursos: cuanto más claras tengamos las razones que nos conducen a

hacerlo, mejor y más fructífera será la inversión organizacional y personal. Lo importante es tener claridad sobre el o los propósitos prioritarios del esfuerzo, para focalizar las estrategias y la metodología de trabajo según lo que se busque cambiar. Por ejemplo, no es lo mismo conducir un ejercicio de evaluación para elaborar el informe público del trabajo anual de la organización que iniciar un proceso para detectar las lecciones más importantes de incidencia que debieran ser socializadas internamente entre los miembros de una institución.

Revisar nuestro proceso de planificación para no medir lo que no vale la pena medir. Es sumamente relevante que todos los actores vinculados con los procesos de incidencia compartan su visión y sus presupuestos sobre el “cambio” que se desea promover. Por ello, el establecimiento de verdaderos objetivos de incidencia es clave, ya que de estos se desprenderán los resultados esperados y por ende, cómo los mediremos. Por ejemplo, medir la cantidad de apariciones en la prensa no es un dato relevante si nuestro objetivo es desarrollar la capacidad de funcionarios del ministerio de salud en estrategias de prevención.

La incidencia es mucho más que lograr o no un cambio específico en una política existente o la formulación de una nueva. Existen muchas maneras valiosas para enmarcar los cambios que esperamos monitorear y por lo tanto de elegir ciertos indicadores que permitan identificar de qué manera nuestra organización ha contribuido a cambios de mediano y largo plazo en las políticas públicas.

Los diversos tipos de incidencia propuestos por Lindquist (2001) pueden ampliar nuestra mirada al respecto:

Tipos de influencia	Indicadores y herramientas
Ampliar las capacidades de políticas	Mejorar el conocimiento/datos de ciertos actores
	Apoyar a los funcionarios para desarrollar ideas innovadoras
	Mejorar la capacidad de comunicar ideas
	Desarrollar talentos nuevos para la investigación y el análisis
Ampliar los horizontes de la política	Proveer oportunidades para relacionarse / aprender de colegas de otros lugares
	Introducir conceptos nuevos para enmarcar los debates a partir de la inclusión de temas en agenda y/o el estímulo del debate público
	Educar a los investigadores y a quienes ocupen nuevos puestos públicos para que posean una comprensión más amplia de algunos temas
	Estimular el diálogo entre tomadores de decisiones
Afectar los regímenes de políticas	Modificar parcialmente programas o políticas existentes
	Rediseñar de manera integral programas o políticas

Fuente: Lindquist (2001).

Además, podemos encontrar distintas maneras de detectar el avance o no en los cambios propuestos arriba. Jones y Villar (2008) presentan los siguientes tipos de cambio:

1. **Cambios discursivos.** Cambios por parte de los actores políticos en cuanto a cómo denominar y/o describir cuestiones vinculadas con los asuntos públicos. Estos cambios reflejan una comprensión nueva o mejorada de un tema - incluso si no implica un cambio efectivo de la política o la práctica.
2. **Cambios de procedimiento.** Cambios en los procesos a través de los cuales se toman las decisiones. Por ejemplo, la incorporación de consultas en procesos de políticas que siempre habían sido cerrados.
3. **Cambios en el contenido de la política.** Cambios en la sustancia de las políticas como los documentos de estrategia, las leyes y los presupuestos.

4. **Cambios de actitud.** Cambios en la manera en que se piensa sobre un determinado tema y se reacciona frente al mismo, ya sea llamando la atención sobre nuevas cuestiones, o afectando la conciencia y percepciones de los principales actores.
5. **Cambios de comportamiento.** Cambios más duraderos 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.

Además, existen variados efectos de mediano o largo plazo vinculados con cambios en las políticas públicas con los que la organización puede haber contribuido y que también constituyen maneras de influir que pueden identificarse y medirse. Presentamos a continuación ejemplos de tipos de cambios y efectos, elaborado por Organizational Research Services.

Tipo de cambio deseado	Ejemplos de efectos
Cambios en las normas sociales	Cambios en la toma de conciencia Aumento del acuerdo en torno a la definición de un problema Cambios en las creencias y valores Cambios en las actitudes Cambios en la relevancia de un asunto Aumento del alineamiento de un objetivo de campaña con valores de la sociedad Cambios en el comportamiento público
Fortalecimiento de la capacidad organizacional	Mejora de: i) la gestión de las capacidades y habilidades organizacionales, ii) de las capacidades para comunicar y promover mensajes, y de iii) la estabilidad de organizaciones que trabajan en la incidencia en políticas
Fortalecimiento de alianzas	Aumento del número de socios que apoyan un asunto Aumento del nivel de colaboración Aumento del alineamiento de los esfuerzos de alianza (prioridades y objetivos compartidos, sistemas comunes de rendición de cuentas) Alianzas estratégicas con socios importantes (relaciones y alianzas más fuertes) Aumento de la habilidad de las coaliciones trabajando en políticas para identificar procesos de cambio en políticas (espacio para el cambio, pasos para el cambio en políticas basados en un entendimiento de las oportunidades y desafíos)
Fortalecimiento de la base de apoyo	Aumento del involucramiento público en un asunto Aumento del registro de votantes Cambios en el comportamiento electoral Aumento de la amplitud de los socios que apoyan un tema Aumento de la cobertura de los medios de comunicación (cantidad, prioridades, alcance de la cobertura, variedad de los medios) Mayor conciencia de los principios y mensajes de la campaña entre los grupos seleccionados (políticos, público en general, líderes de opinión) Aumento de la visibilidad del mensaje de la campaña (la participación en el debate, presencia de mensaje de la campaña en los medios) Cambios en la voluntad pública
Mejora de las políticas	Desarrollo, adopción, implementación y/o aplicación de políticas
Cambios en el impacto	Mejora de las condiciones sociales y físicas (pobreza, diversidad del hábitat, salud, equidad, democracia)

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Organizational Research Services.

2. ¿Y cómo se puede concretar ?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

² Los autores agradecen los aportes realizados por ASIES (www.asies.org.gt), Fundación ARU (www.aru.org.bo) y CIPPEC (www.cippec.org).

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

La **Evaluación** es un juicio hecho sobre un dato con referencia a un valor; es un camino, un modo de razonamiento asumido por el analista: la apreciación sistemática, sobre la base de métodos científicos de la eficacia y de los efectos reales, previstos o no, buscados o no (Meny y Thoenig, 1992). 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).

Crterios para seleccionar las herramientas para M&E más convenientes para la organización

- Costo.
- Experiencia de los miembros de la organización en su manejo.
- Tiempos de aplicación.
- Diversidad de fuentes de información.
- Herramientas ya existentes o actividades planificadas que sirvan como oportunidad para aplicar alguna herramienta.
- Amplitud para relevar información sobre distintos tipos de cambio: conductas, actitudes, interés, conocimiento, etc.
- Credibilidad externa (a veces es conveniente que las aplique un evaluador consultor externo)
- Tipo de objetivo de incidencia.

2.1 Herramientas disponibles

Las herramientas que se presentan a continuación pueden ser puestas en práctica en el marco de un proceso de M&E. Estos métodos, tanto cuantitativos como cualitativos, son los más frecuentemente utilizados por organizaciones que inciden en políticas públicas y pueden servir como menú de opciones a la hora de elegir cuáles los más idóneos para la propia organización. Han sido seleccionadas por su grado de innovación, relevancia y viabilidad de ser aplicadas.

Tracking de políticas públicas

Según Coffman, este método monitorea el progreso de propuestas de políticas públicas en procesos de formulación de leyes. Determina qué propuestas (reglas, regulaciones, decretos, etc) se presentaron sobre un asunto determinado de política y cuánto se avanzó en su proceso de deliberación o adopción. Puede utilizarse para detectar quiénes apoyan determinadas políticas (por ejemplo, quién firmó un proyecto de ley) o si existe un seguimiento presupuestario. Además, el método puede determinar cuántos fondos públicos se destinaron a dicho tema. En algunos países, las bibliotecas del Congreso mantienen sitios web públicos desde los cuales monitorean proyectos de ley nacionales, resoluciones, etc. (por ejemplo, en Argentina³).

Metodología del influyente (bellwether)

Este abordaje rastrea la voluntad política, determinando dónde está ubicado un asunto o una propuesta de política en la agenda política, cómo están pensando y hablando los tomadores de decisión y otras personas influyentes sobre la cuestión y cuán probable es que actúen sobre ella. Los influyentes son personas con peso en los sectores público y privado cuyas posiciones les requieren estar informados en términos políticos y el seguimiento de una gran gama de

³ Senado: <http://www.senado.gov.ar/web/proyectos/cuerpo1.php>

Diputados: <http://www.diputados.gov.ar/>

procesos de políticas (funcionarios públicos, periodistas, investigadores, expertos, etc.) y sus opiniones tienen peso sustantivo y un valor predictivo en la arena política. El método implica entrevistas estructuradas con dichos actores.

Pistas para diseñar entrevistas a un actor influyente.

- Por lo menos la mitad de la muestra debe incluir influyentes que no tengan una conexión especial con el asunto de política que se está explorando. Esto incrementa la posibilidad de que la conciencia o conocimiento sobre dicho asunto, detectado durante la entrevista, se vincule con esfuerzos de incidencia más que con experiencias personales u otras variables externas.
- Los influyentes no deberían saber de antemano que la entrevista se centrará en un asunto específico. Esto ayuda a que sus respuestas sean espontáneas y auténticas.
- Las entrevistas pueden incluir preguntas iniciales sobre los temas prioritarios en la agenda pública. Las respuestas revelarán si el asunto está incluido en la enumeración, en qué lugar y junto con qué otros temas.
- Luego, las preguntas pueden ser más específicas y centrarse en la familiaridad con el tema de interés para que sea posible detectar en qué medida el contenido de las respuestas se vincula con los esfuerzos propios de incidencia.
- Además, se le puede pedir al entrevistado que prediga hasta dónde cree que llegará el asunto en el corto y largo plazo.

Valoraciones de los policy makers

Este método mide la voluntad política dentro de un grupo definido de políticos (por ejemplo, la Legislatura, el Concejo Deliberante, etc). El enfoque fue desarrollado en respuesta a la percepción de insuficiencia de las medidas utilizadas para medir el apoyo de los políticos a ciertos temas (por ejemplo, el número de proyectos de ley presentados sobre el tema, el número de votos a favor o en contra de proyectos de ley específicos). Con este método, se valora a los policy makers según tres escalas que abordan: i) Nivel de apoyo: mide el apoyo individual a un asunto de política basándose en el comportamiento público o acciones en nombre del asunto del policy maker, ii) Nivel de influencia: mide la influencia de cada policy maker en el tema de interés, basándose en criterios relacionados con su influencia demostrada por la investigación, y iii) Nivel de confianza en la organización: aborda cuán segura está la organización acerca de la precisión de sus calificaciones en las dos primeras escalas. Una vez que las calificaciones están completas y los datos han sido agregados, es posible evaluar en qué medida el órgano de gobierno en su conjunto apoya un tema en particular, y el poder o influencia que tienen los políticos que ese asunto. Se puede añadir información adicional que permita el análisis del apoyo a través de otras variables, como partido político, área geográfica, etc. Este método puede repetirse para determinar si y cómo cambia el apoyo con el paso del tiempo.

Períodos de repaso intenso (intense period debriefs)

Este enfoque involucra a los miembros en un interrogatorio evaluativo poco después de un intenso período de actividades, a menudo después de que se abre una ventana política y la organización logra realizar progresos significativos en su tema de interés. Los informes de períodos intensos reúnen información en profundidad y en tiempo real: la idea es que distintos individuos y grupos clave involucrados en diversas esferas de incidencia puedan contar historias de lo que sucede “detrás de escena”, especialmente aquellas que tengan que ver con interacciones entre el staff y los tomadores de decisión. Poco después de que tenga lugar un período intenso de acciones, se convoca a un focus group de actores que buscan incidir y se utiliza un “protocolo de entrevista informativa” para capturar los datos sobre las acciones de incidencia recientes (similar a un “after action review”): i) el estado de ánimo del público y el contexto político durante la “ventana de política”, ii) ¿qué sucedió y cómo los miembros de la campaña respondieron a los eventos?, iii) perspectiva del resultado(s) alcanzado o no, y iv) ¿cómo se podrían ajustar las estrategias en retrospectiva?

Revisión después de la acción (After action review)

La revisión después de la acción es una de las herramientas más simples pero productivas para evaluar actividades y productos. Implica discutir el proceso de implementación de un

proyecto o actividad para que los involucrados aprendan sobre la experiencia. Para realizarla, se organiza un encuentro, agendado inmediatamente después del cierre del proyecto o actividad (cuando los recuerdos están aún frescos y los participantes siguen disponibles) en la que participen aquellos actores que estuvieron de alguna forma vinculados con la iniciativa. Debe crearse un clima propicio, de confianza, apertura y compromiso para aprender: el objetivo es mejorar futuros proyectos. La reunión se centrará en la revisión de los objetivos de incidencia del programa o proyecto en evaluación, y se buscará detectar qué partes del proyecto fueron efectivas y cuáles no tanto. También es valioso averiguar las causas y compartir los aprendizajes con vistas al futuro.

Algunas preguntas que pueden ayudar para una buena Revisión después de la Acción.

- ¿Qué se propusieron lograr con este proyecto?
- ¿Cuál fue el plan pensado para lograrlo?
- ¿Qué cambios se registraron desde que comenzó el proyecto?
- ¿Qué salió bien? ¿Por qué?
- ¿Qué podría haber salido mejor?
- ¿Qué consejos se darían si estuvieran de nuevo en el punto de partida del proyecto?
- ¿Cuáles serían las dos o tres lecciones que compartirían con otros?

Fuente: Weyrauch (2012)

3. ¿Y quiénes ya lo están haciendo de los cuales podemos aprender?

3.1 La Red Latinoamericana de Política Comercial (Latin American Trade Network - LATN) y Fundación ARU optaron por el mapeo de alcances.

El mapeo de alcances (desarrollado por IDRC, en 2000) se centra la evaluación en los cambios de comportamiento, percepciones y actitudes de los actores clave sobre los que la iniciativa está tratando de incidir, y en los cambios acaecidos en el contexto en el que estos se insertan. Permite incorporar a la evaluación de las iniciativas una perspectiva relacionada con la multicausalidad del cambio que las políticas buscan generar.

3 etapas del Mapeo de alcances.

- **Diseño intencional.** Ayuda a una iniciativa (proyecto, programa o institución) a ganar consenso entre los actores vinculados con ella (socios o aliados) sobre los cambios de nivel macro y a planear estrategias para incrementar el respaldo a la iniciativa. Esta etapa responde a cuatro preguntas: i) ¿Por qué? (declara la visión), ii) ¿Quién? (identifica los socios primarios), iii) ¿Qué? (especifica los resultados deseados y los indicadores de progreso relevantes), y iv) ¿Cómo? (articula la misión y un portafolio de estrategias).
- **Monitoreo del desempeño y resultados.** Provee el marco para el monitoreo de las acciones según determinados resultados y el progreso de los actores para lograrlos. Se utilizan indicadores de progreso. Se trata de un conjunto de indicadores, identificados en la etapa de diseño, que miden el cambio en el comportamiento. El objetivo es clarificar con los actores primarios la dirección en la que se está avanzando y el monitoreo de los resultados.
- **Planificación de la evaluación.** Ayuda a identificar las prioridades y a desarrollar el plan de evaluación. Mientras que en el monitoreo de la etapa anterior se recolecta información de amplia

Fuente: CIPPEC (2010)

El mapeo de alcances provee un método para enmarcar, organizar y recoger información, pero no ofrece procesos para analizar la información recolectada. Por este motivo, la iniciativa necesitará ser complementada para poder sintetizar e interpretar la información recogida y volverla útil. Para más información, consultar: www.outcomemapping.ca.

En el siguiente video, Jorgelina Loza, Coordinadora de la Unidad de M&E de LATN, cuenta cómo fue el proceso que llevó a la incorporación del Mapeo de alcances en las actividades de la Red: http://www.youtube.com/watch?v=5_Megn3hwAc&feature=youtu.be⁴.

3.2 CIPPEC y ODI han complejizado sus sistemas para medir el impacto de su comunicación.

El monitoreo de medios examina si la cobertura de los medios de comunicación sobre un tema ha cambiado a lo largo del tiempo. Se cuenta el número de veces en que se menciona en los medios un término o frase durante un período de tiempo específico. Por lo general, el seguimiento de los medios utiliza una base de datos en línea para reunir la información y luego ser analizada. Un monitoreo básico de medios revela si un asunto o mensaje se mencionan más a menudo, pero no dice mucho más sobre esa cobertura. Si la estrategia de medios tiene como objetivo cambiar la forma en que estos medios cubren ciertos temas, entonces se requiere del análisis de contenido de los artículos en los que los términos de búsqueda aparecen. El análisis del contenido puede determinar, por ejemplo, cómo los temas se enmarcan en los medios, las fuentes que usan los periodistas, y en qué espacio aparece la cobertura.

3.3 CIPPEC ha desarrollado su propio sistema de monitoreo de medios.

Desde 2005 la Dirección de Comunicación de CIPPEC realiza un seguimiento diario de las apariciones de la institución en medios de comunicación nacionales, provinciales e internacionales. El monitoreo busca evaluar: i) el impacto cuantitativo y cualitativo de la organización, ii) hasta qué punto es capaz de instalar los temas clave de políticas en los que trabaja en la agenda pública y mediática, iii) la pluralidad de medios en los que la organización es mencionada, iv) la percepción de la reputación y del posicionamiento político de CIPPEC, y v) la capacidad de instalar debates de política pública en las provincias en las que trabaja. Para medirlo, se contrató un servicio de clipping de medios que registra diariamente todas las menciones de CIPPEC y de sus miembros. Además, el servicio recopila todas las notas de medios nacionales que se publican según un listado de palabras clave que la organización asignó, de acuerdo con los temas que trabaja. Esto permite ver no solo las apariciones de CIPPEC, sino también la evolución de los temas en los medios. Diariamente, el equipo de Comunicación archiva las notas que nombran a la organización y las envía a los miembros mencionados y/o equipos de trabajo interesados. Luego clasifica todas las notas en una grilla según una serie de indicadores, los cuales se cruzan anualmente para la elaboración de un informe que analiza la cantidad y calidad de las apariciones en los medios ("Informe de medios"). Entre otras cuestiones, el informe sintetiza cuáles fueron los temas por los que CIPPEC recibió más menciones, quiénes fueron los miembros más mencionados, qué medios dieron más visibilidad a los mensajes de la organización. Estos informes permiten comparar la evolución en la relación de CIPPEC con los medios.

3.4 ODI ha optado por desarrollar un marco de M&E digital de su comunicación.

ODI ha desarrollado un sistema para monitorear cómo la comunicación alcanza, es compartida e impacta en sus audiencias. Reúne tanto información cualitativa como cuantitativa en un tablero de control para que el personal de comunicación analice y haga recomendaciones estratégicas, y produzca reportes periódicos que son compartidos internamente. Basados en los aprendizajes en el desarrollo de este sistema, más la investigación previa sobre M&E, ODI ha elaborado algunos principios para hacer M&E de la comunicación de las investigaciones usando herramientas digitales⁵. Entre otras herramientas, se destacan: Google Analytics, Twitter Counter, Facebook Insights, MailChimp, Google Alerts, Social Mention y Publish o Perish.

⁴ Para profundizar en este caso y en otros de la región, consulte CIPPEC (2010). *Aprendices, hacedores y maestros Manual para el monitoreo, la evaluación y la gestión de conocimiento de incidencia en políticas públicas*. Buenos Aires: CIPPEC.

⁵ Consultar en <http://onthinktanks.org/2012/01/06/monitoring-evaluating-research-communications-digital-tools/>

3.5 ASIES elabora informes de incidencia para monitorear sus acciones.

Trimestralmente se recoge información por medio de un instrumento que tiene como propósito registrar las acciones encaminadas a la consecución del objetivo general de cada actividad (iniciativa, propuesta, investigación o estudio). Este registro facilita el monitoreo de las diferentes actividades y sus repercusiones, se identifica a los tomadores de decisión o actores clave con quienes se comparte (se presenta o socializa) la iniciativa, se reciben sus observaciones y se realizan las acciones oportunas para encauzar el desarrollo de lo que se pretende alcanzar. Con la información que se recibe de los coordinadores, se elabora un resumen trimestral del proceso de incidencia⁶.

3.6. Reflexivity: herramienta de Save the Children Gran Bretaña para hacer M&E de la incidencia de su principal campaña "EVERY ONE".

Centrada en reducir la mortalidad materna e infantil, "Reflexivity" 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. Algunos efectos son tangibles, tales como el número y perfil de los políticos que asisten a una reunión convocada por la organización para presentar nuevas pruebas, mientras que otros no son evidentes ni claramente detectables en el corto plazo, como el cambio en la forma en que el Ministro de Salud concibe la formación de los trabajadores de la salud.

3.7 OXFAM: enfoque de M&E para la campaña internacional sobre cambio climático.

OXFAM Gran Bretaña encaró el monitoreo de la incidencia de esta campaña, que involucraba a las sedes de varios países, basado en un enfoque con las siguientes características: i) producción de información "en tiempo real" (más útil que juicios ex-post sobre el éxito o el fracaso de la campaña realizados), ii) documentación de un abanico rico de información a lo largo del tiempo que permita una evaluación integral de la efectividad, iii) construcción de espacios de reflexión, y iv) métodos mixtos de recolección de datos que permitan conocer la contribución al cambio de política que se quiera realizar.

Componentes del enfoque de M&E de la campaña de Cambio Climático de OXFAM

1. Luego de acordar objetivos específicos centrados en el cambio, se diseñó una "teoría del cambio".
2. Armado de una línea de base a partir de diversas fuentes internas y externas (mapa de actores, mapas de poder, identificación de temas críticos, etc, consolidados en documentos).
3. Desarrollo de indicadores para monitorear el progreso de la campaña. Se monitorearon los avances en "áreas de resultados" clave en las que la campaña pretendía incidir. Cada miembro monitoreó el progreso dentro de su propia área de especialización. Luego, la información se agrupó y era revisada periódicamente por todo el equipo para evaluar el progreso de la campaña.
4. Desarrollo de pilotos de M&E más detallados para proyectos específicos dentro de la campaña. Cada tres meses, un formulario con preguntas se enviaba al personal de las distintas regiones involucrado en el proyecto para recolectar los datos del monitoreo. Una reunión de revisión (o teleconferencia) se llevaba a cabo para analizar los datos y discutir lo que significaban en términos de progreso hacia los objetivos y compartir los aprendizajes.
5. Recolección y documentación de la evidencia de los productos y resultados, a través de: a) "Libros de registro, y b) asignación de tiempo extra en las reuniones de equipo mensuales, para registrar y compartir los cambios que visualizados.
6. Revisión periódica del progreso de toda la campaña y, al menos, dos veces al año a través "Informes de monitoreo" realizados con actores clave, tanto internos como externos.
7. Conducción de "After action reviews" de los trabajos realizados para incidir en eventos clave.
8. Conducción de una evaluación independiente de la campaña.

Fuente: adaptado de Starling (2010).

⁶ Para ver un ejemplo, ingrese a:

http://www.vippal.cippec.org/media/publicaciones/biblioteca/monitoreo_y_seguimiento_de_incidencia_asies.pdf

Luego de esta experiencia, la Unidad de Campañas y Políticas de Oxfam Gran Bretaña desarrolló un plan de dos años de duración destinado a alentar a los miembros senior a dar el ejemplo y recompensar la reflexión, reorientar la planificación y los procesos de información en los resultados, desarrollar las capacidades en el staff para la planificación y el M&E, y trabajar para mejorar la gestión de la información y el aprendizaje transversal.

4. ¡Para seguir explorando!

- Coffman, J. (2009). *A user's guide to advocacy evaluation planning*. Julia Coffman, Harvard Family Research Project. Disponible en: <http://www.hfrp.org/evaluation/publications-resources/a-user-s-guide-to-advocacy-evaluation-planning>
- Coffman, J. (2009). *Overview of current evaluation practice*. Center for Evaluation Innovation. Disponible en: http://www.innonet.org/client_docs/File/center_pubs/overview_current_eval_practice.pdf
- Harvard Family Research Project, Harvard Graduate School of Education. "The Evaluation Exchange. A periodical on emerging strategies in evaluation". Volume XIII Number 1, Spring 2007. Disponible en: <http://www.hfrp.org/var/hfrp/storage/original/application/6bdf92c3d7e970e7270588109e23b678.pdf>
- Jones, H. (2011). *A guide to monitoring and evaluating policy influence*. Overseas Development Institute. Disponible en: <http://www.odi.org.uk/resources/docs/6453.pdf>
- Organizational Research Services (2007). *A guide to measuring advocacy and policy*. Disponible en: <http://www.aecf.org/upload/PublicationFiles/DA3622H5000.pdf>
- Organizational Research Services (2007). *A handbook of data collection tools: companion to "a guide to measuring advocacy and policy"*. Disponible en: http://www.organizationalresearch.com/publicationsandresources/a_handbook_of_data_collection_tools.pdf
- Scott, N. (2012). "A pragmatic guide to monitoring and evaluating research communications using digital tools". Disponible en: <http://onthinktanks.org/2012/01/06/monitoring-evaluating-research-communications-digital-tools/#MandETools>.
- Starling, S. (2010). *Monitoring and evaluating advocacy: lessons from Oxfam GB's Climate Change campaign*. *Development in Practice*, 20: 2, 277 – 286. Disponible en: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09614520903564215>
- Start, D. y Hovland, I. (2004). *Herramientas para el Impacto en las Políticas Públicas: Manual para Investigadores*. Disponible en: <http://www.odi.org.uk/resources/docs/3516.pdf>
- Weyrauch, V. et al. *Aprendices, hacedores y maestros. Manual para el monitoreo, la evaluación y la gestión del conocimiento de incidencia en políticas públicas*. Buenos Aires: CIPPEC. Disponible en: http://www.vippal.cippec.org/media/publicaciones/biblioteca/m_sociedad_civil_aprendices_hacedores_y_maestros_2010.pdf
- Weyrauch, V. (2012). *Serie ¿Cómo monitorear y evaluar la incidencia en políticas públicas?* Buenos Aires: CIPPEC. Disponible en: http://www.vippal.cippec.org/?ref=publicaciones/serie_como_monitorear_y_evaluar_la_incidencia_en_politicas_publicas