

**Programa “ESPACIOS PARA EL COMPROMISO: USANDO EL
CONOCIMIENTO PARA MEJORAR LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A
FAVOR DE LOS POBRES” - GDN/ CIPPEC**

**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

I. INTRODUCCIÓN

Este trabajo pretende indagar sobre una de las dimensiones centrales de la relación entre la ciencia y la política, entre la investigación y la toma de decisiones, a saber, la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación respecto de la influencia que los IIPs ejercen en las políticas públicas, y el uso y adaptación que los IIPs hacen de tales instrumentos y mecanismos.

El problema de identificar el vínculo de incidencia efectivo entre la investigación generada por IIPs y las políticas públicas se ha mostrado sumamente complejo, pese a lo cual, la evaluación respecto de la efectividad de la incidencia constituye un insumo central para el trabajo y para el perfeccionamiento de las estrategias y de las agendas de los IIPs. El seguimiento y la evaluación son fundamentales para el perfeccionamiento constante de las acciones de una organización. Evaluar si las políticas públicas incorporan el conocimiento y la evidencia generados por los IIPs, así como realizar un seguimiento sobre cómo las políticas públicas los van incorporando, son insumos de información cruciales para incrementar la eficacia de futuras acciones de incidencia. Nos interesa justamente indagar en los métodos a los que los IIPs recurren para este tipo de evaluaciones.

Esta línea de investigación permite el abordaje de fenómenos sumamente interesantes, como por ejemplo, los diferentes tipos de incidencia que pueden tener las organizaciones en los tomadores de decisiones; la manera en que las distintas organizaciones, entre ellas los IIPs, se relacionan y vinculan con el Estado y los tomadores de decisiones públicas; y cómo varía el tipo de incidencia según sea la etapa del proceso de política pública sobre la que se influye; por mencionar algunas. En suma, se trabaja sobre variables que hacen a la relación entre los IIPs y el Estado.

En definitiva, el objetivo general de nuestro estudio es analizar el estado actual de las capacidades de los IIPs de realizar monitoreo y evaluación (M&E) de sus acciones de incidencia en políticas públicas, como también identificar los mecanismos de M&E de la incidencia actualmente disponibles. La finalidad es identificar los factores que facilitan u obstaculizan la capacidad de los IIPs de

monitorear y evaluar su influencia en políticas públicas. Para ello, nos planteamos una serie de interrogantes que esperamos responder a lo largo de este trabajo: ¿Cómo monitorean y evalúan los IIPs la incidencia que tienen en las políticas públicas las investigaciones que realizan? ¿Cómo miden la influencia del conocimiento y la evidencia que producen en la formulación e implementación de las políticas públicas? ¿Cuáles son las metodologías disponibles (existentes) para seguir y evaluar la incidencia en las políticas públicas, que sean pertinentes para este tipo de organizaciones? ¿Cuáles son las capacidades actuales de los IIPs en la materia? Estas son las principales preguntas sobre las se trabajará en el estudio.

La presentación del estudio se organiza en cinco partes. Luego de la introducción, la segunda parte presenta el marco analítico confeccionado para abordar el fenómeno de las capacidades de M&E de la incidencia. En la misma se define qué se entiende por IIP en nuestra región, se establecen cuáles son los factores internos o externos que incentivan o desincentivan el M&E y se advierte sobre la complejidad en torno a la medición de la influencia. Esta parte finaliza enlistando los mecanismos de M&E de la incidencia actualmente existentes, disponibles para los IIPs de la región. Planteado el marco de análisis y los mecanismos disponibles, la tercera parte se concentra exclusivamente en el análisis de los IIPs que componen la muestra del estudio. En la cuarta parte, se enuncian las conclusiones principales que se derivan del trabajo y, por último, en la quinta, se enumeran una serie de recomendaciones para la incorporación de mecanismos de M&E de incidencia por parte de los IIPs de la región.

II. MARCO ANALÍTICO Y MECANISMOS DE M&E DE LA INCIDENCIA DISPONIBLES

2.1 Institutos de Investigación de Políticas (IIPs)

➤ *IIPs en la realidad político-administrativa regional*

Como ya ha sido demostrado, los IIPs o Think Tanks han tenido un crecimiento y un desarrollo exponencial en los últimos años en la región, de la manos de las principales transformaciones políticas y económicas experimentadas (Braun et al., 2006; Camou, 2005). Nuestro objetivo es entonces dejar en claro a qué nos referimos cuando focalizamos nuestro estudio en una de las partes de la relación de incidencia, los IIPs, ya que lo que consideramos como variable dependiente en este trabajo son justamente las capacidades de monitoreo y evaluación (M&E) de los IIPs. Antes que nada, es importante tener en cuenta que los IIPs son parte de un tipo de organizaciones que incluye distintas variantes de las mismas, y que han sido frecuentemente analizadas bajo el denominador genérico de *think tanks*. En este sentido, la literatura vinculada al estudio de los Think Tanks destaca la polisemia de su concepto y la

heterogeneidad de organizaciones que pueden ser relevadas. Hay inclusive quienes distinguen entre Think Tanks e IIPs suponiendo que no se trata exactamente del mismo tipo de organización (Dunn, 1996).

Para nuestro trabajo tomamos más bien la idea propuesta por Acuña (2009), que a su vez se apoya en la elaboración de otros autores (Abelson 2006; Uña, Lupica y Strazza 2009), y que sostiene que “IIPs/*think tanks* (a los que considera como *sinónimos*) tienden a ser considerados aquellos institutos de investigación, organizaciones de la sociedad civil y privadas que, sin fines de lucro, producen información y conocimiento con el objeto central de influir en algún aspecto el proceso de las políticas públicas” (Acuña, 2009: 5). En este sentido, esta propuesta rechaza las miradas “angostas” sobre los límites de los IIPs/*think tanks*, ya que éstas dejan afuera a tipos posibles como los centros académicos, centros de investigación privados, fundaciones políticas y grupos de *advocacy*, y se “suscriben a una tradición *anglo-americana* sobre *think tanks* y poco tiene que ver con la dinámica que los caracteriza en el resto de las regiones del mundo” (Acuña, 2009)¹.

En definitiva, Acuña (2009) rechaza la “aproximación botánica” y excesivamente clasificatoria respecto de la definición de los IIPs y propone una conceptualización basada en acentuar como punto de partida analítico las funciones y propiedades de estas organizaciones. Así, la propuesta es “considerar como IIPs/*think tanks* a, 1) actores colectivos, 2) formalmente institucionalizados, 3) sin fines de lucro, 4) cuya función organizacional dominante, formalizada o de hecho, sea la influencia de políticas públicas, 5) influencia ejercida a través de la producción y trasmisión de conocimiento, 6) transmisión cuyo foco puede incluir a diversos actores posibles de pesar directa o indirectamente sobre la forja e implementación de políticas (ya sea actores gubernamentales, paragubernamentales, sociales o la ciudadanía en general)” (Acuña, 2009: 8).

Ahora bien, en nuestra región la importancia relativa de estas “usinas de pensamiento” dentro del proceso de elaboración de políticas ha crecido vertiginosamente (Braun et al., 2006) aunque aún se encuentran lejos del nivel que juegan estas organizaciones en países de Europa y los Estados Unidos. De todos modos, el proceso de aparición de estas organizaciones ha modificado en nuestra región, en las últimas décadas, la forma de vinculación entre conocimiento especializado y toma de decisión, y más en general la vinculación entre diferentes campos de producción de políticas públicas (Camou, 2005).

¹ Para ampliar esta crítica crítica a la “visión angosta” ver el trabajo de Garcé (2006)

² Esta definición también se aproxima a la de otros autores como Thompson (1994) quien hace hincapié sobre las organizaciones o “usinas de pensamiento” orientadas a influenciar sobre las políticas, los procesos que las originan y, más recientemente, su creciente papel en las acciones de implementación. Su característica central es la producción de investigaciones de calidad, con rigurosidad científica, pero sin desligarlas de su potencial influencia sobre las orientaciones de políticas de los decisores (Thompson, 1994)

Las transformaciones estructurales operadas sobre el final de la década del setenta apuntalaron este crecimiento al tiempo que las demandas impuestas por estos cambios las volvieron más complejas y difíciles de gestionar. Este contexto puso en evidencia el escaso desarrollo de las capacidades del Estado en materias claves, especialmente en el diseño e implementación de políticas. Los cambios en las funciones tradicionales del Estado y por consiguiente su nueva modalidad de relacionamiento con la sociedad acrecentaron la brecha entre las demandas de ciertos grupos de la sociedad civil y las decisiones (políticas) adoptadas.

Este vacío encontró parcialmente una amalgama en organizaciones orientadas a investigar problemas públicos e intervenir activamente en la agenda de los decisores de diferentes niveles de gobierno. Esta situación representaba, a su vez, la posibilidad de influenciar sobre el rumbo y la calidad de las políticas adoptadas (Braun et al, 2000). En este contexto, las “usinas de pensamiento” se han transformado de manera progresiva en pilar de muchos procesos de formulación de políticas debido a la débil capacidad política y administrativa de los Estados latinoamericanos, y a su baja capacidad de respuesta a las necesidades de los ciudadanos (Zuñanic y Iacoviello, 2005).

Algunos think tanks trabajan sobre la base de intereses específicos mientras que otros se han desarrollado en un marco más amplio de problemáticas. El origen de muchos de estos centros se encuentra relacionado con el interés de actores del sector privado en promocionar ciertos temas, presionar sobre la falta de respuesta del Estado a importantes demandas sociales, y a la propia multiplicación y creciente importancia de los centros académicos y universidades. Diferentes sectores políticos han desarrollado espacios dedicados al estudio de políticas y problemas públicos que sirven de sustento a sus propuestas y proyectos. El lugar común de este amplio abanico es el intento de construir puentes entre el vacío existente entre demandas de numerosos grupos de la sociedad civil y la toma de decisiones de los gobiernos (Braun et al, 2002).

Estos “puentes” han suplido en muchas ocasiones el atraso de los procesos administrativos y la ineficacia de las estructuras estatales. De todos modos, a pesar de esta heterogeneidad, se puede afirmar en general que estas organizaciones han logrado incrementar su rol en el diseño de políticas públicas así como muchos de ellos intervienen de manera activa en la implementación de procesos de gestión innovadores dentro de la administración pública, proponiendo y asistiendo técnicamente distintos tipos de reformas en áreas tan diversas como la administración de los recursos públicos, la seguridad social, la organización de los recursos humanos, la provisión de los servicios de salud, la provisión de los sistemas de seguridad pública y justicia, así como planes económicos para distintos gobiernos (Uña et al, 2004).

2.2. Análisis organizacional de los IIPs

Nos interesa en este punto desarrollar algunos de los elementos que proponemos como un enfoque organizacional. Nos interesa en particular saber qué características de los IIPs (conceptuados como organización) y de su entorno pueden ser entendidas como posibilidades o restricciones a sus capacidades de monitorear y evaluar su incidencia en las políticas públicas. Asimismo, dedicaremos un apartado especial a los mecanismos que los IIPs utilizan (o podrían utilizar) para monitorear y evaluar su incidencia.

➤ *IIP's y la medición de la influencia*

Una particularidad de los IIPs es que tratan principalmente con problemas públicos, sociales, no solamente con problemas de investigación, y tienen la finalidad de generar soluciones para los mismos, propuestas de políticas. Así es como dentro de los IIPs muchas veces se conjugan dinámicas de investigación, con dinámicas de practicidad, de utilidad social y aplicación práctica, de incidencia. Es en este sentido que el conocimiento y la evidencia producidos están orientados a incidir en el gobierno y las políticas públicas. No se trata sólo de progresar en el entendimiento académico de un tema, de avanzar en el conocimiento científico, sino también de generar soluciones concretas y plausibles para problemas públicos de la sociedad.

Los IIPs hacen análisis de políticas, articulando investigaciones tradicionales y herramientas metodológicas con argumentaciones y recomendaciones prácticas, datos con juicios de valor, presentando el conjunto de estos insumos para la incidencia sobre las políticas públicas, ya sea mediante la definición o redefinición de problemas públicos, la generación de soluciones, el análisis de implementación o la evaluación de las políticas. Con esto, no se debe entender que se renuncie a la independencia y la autonomía, sacrificando la objetividad de los estudios en pos de tener afinidad con el gobierno y la entrada asegurada a los espacios de decisión gubernamentales. Muy por el contrario, confiabilidad, neutralidad, independencia y calidad, hacen a la reputación de los IIPs y representan un factor determinante en su capacidad de influencia (Braun y otros; 2006).

Ahora bien, esta finalidad u orientación práctica del conocimiento y la evidencia producidos por los IIPs es lo que ha llevado a problematizar sobre los impactos de los productos y las acciones de los IIPs en las políticas públicas, sobre cuál es su efectiva incidencia. De por sí, la incidencia o la influencia son procesos muy complejos de trazar o de reconstruir para las ciencias sociales, lo cual ha generado un importante debate en la materia, centrado en gran medida

en las formas de medir dicho fenómeno (Stone, 1996; Krastev, 2000; Abelson, 2002)³.

Uno de los principales problemas en esta perspectiva es cómo atribuir determinada medida o decisión de un gobierno a la influencia de un IIP⁴. Ahora bien, para pensar la influencia de este modo, es necesario suponer que hay una agenda del IIP A y una agenda del gobierno X o Y, para analizar en qué medida las políticas adoptadas por X e Y se asemejan a la agenda propuesta por A. Plantearse un ejercicio de este tipo implica adoptar una serie de supuestos que no son empíricamente sostenibles ni demostrables (Lardone, s/f)⁵. En este sentido, Abelson (2002) sostiene que el principal problema metodológico para medir la influencia es que los actores de políticas, además de los académicos, tienen diferentes percepciones de lo que constituye influencia y de cómo puede ser medida. Además, mientras la comunidad de *policy-making* se vuelve más compleja y poblada, rastrear el origen y la trayectoria de una determinada política se vuelve más complejo e inútil. Este autor opta más bien por analizar en qué etapa del ciclo de política los *think tanks* se involucran mayormente, y con eso explicar cómo influyen, y con qué recursos.

En este sentido, es muy útil el trabajo de Braun y otros (s/f). Estos autores consideran que “hay raramente una correspondencia entre un libro o un estudio y un clima particular de cambio de políticas o de opinión pública. Hay numerosas fuerzas que intervienen y que pueden alterar el impacto de la investigación, así como cualquier relación de causa-efecto que pueda existir entre los IIPs y la toma de decisión del gobierno”. Sin embargo, señalan también, que muchos IIPs no limitan sus metas a dirigir el cambio de políticas, sino que también tienen como objetivo el mejorar la calidad de los paradigmas dominantes del debate público. En función de esto, los autores identifican otros mecanismos de incidencia a partir del trabajo de Court y Pollard (2005: 6):

- Influencia sobre el proceso de conformación de la agenda (agenda setting) y sobre los mecanismos del debate público.

³ Por cierto, el concepto de influencia es central a la ciencia política, en tanto se refiere al núcleo de la relación de poder, pero difícil de precisar y de medir. Una de las definiciones más conocidas de poder es la de Dahl (1957) en la que A influye a B en la medida en que lleva a B a hacer algo que no haría de otro modo. Según este modelo, un IIP ejerce influencia sobre una política pública cuando lleva a un gobierno a tomar una medida que no tomaría de no mediar la acción del IIP. Douglas (1979), en cambio, define a la influencia como una relación causal entre las preferencias de un actor respecto de un *outcome* y el *outcome* en sí mismo. Douglas critica a la definición de Dahl porque no prevé la regla de las reacciones anticipadas.

⁴ Existe una importante discusión sobre el problema de la atribución en lo que respecta al análisis del fenómeno de la influencia. Ver entre otros, Carden (2003) Bachrach P. y M. Baratz (1962), Lukes (1974).

⁵ Como bien señalan Braun y sus colegas (s/f) esta idea está vinculada al hecho de que los PPI son una suerte de “participantes escondidos” del proceso de políticas, mientras que la toma de decisión en las arenas formales por los partidos políticos, legislaturas y los ejecutivos son un proceso más transparente.

- Influencia sobre la formulación de las políticas, a través de la presentación de evidencia y propuestas basadas en resultados de investigación.
- Influencia sobre la implementación de las políticas, a través de presentar evidencia que es crítica para mejorar el programa.
- Influencia sobre el proceso de monitoreo y evaluación de las políticas.

Así, siguiendo a Abelson (2002), es importante desarrollar un estudio que ilustre los mecanismos de la influencia, del funcionamiento de la influencia a partir de análisis de casos, ya que, si bien hay indicadores útiles para evaluar visibilidad de los *think tanks*, éstos no permiten la comprensión de cómo esta producción de conocimiento aplicada impacta sobre una política o sobre un decisor. Algunas veces, estas dificultades han sido abordadas por soluciones más bien de tipo conceptuales. Tal es el caso del ejercicio de separar el concepto de *policy influence* del de *policy impact*. Ante la imposibilidad de medir y evaluar el segundo, el *policy influence* sería menos profundo o de menos alcance, enfocándose más en las “influencias intermedias” (Adamo; 2002) de la evidencia y el conocimiento, donde la incidencia está mediada no sólo por diversos actores interesados e involucrados en torno a la política sino también por interpretaciones y significaciones⁶.

En este punto, y asumiendo la complejidad del proceso de incidencia y/o influencia, el objeto de nuestro trabajo es identificar cuáles son los diferentes mecanismos e instrumentos existentes para M&E la incidencia, y analizar cómo y por qué son (o no son) incorporados por una serie de IIPs seleccionados en la región.

➤ *Factores internos y externos de la organización que incentivan o dificultan el M&E*

El monitoreo y la evaluación son sin lugar a dudas la fase más ausente en cualquier acción programática (sean proyectos, programas o planes) de las organizaciones, indistintamente de que sean públicas, privadas o de la sociedad civil, y los IIPs no parecen ser la excepción a la tendencia.

Probablemente esta ausencia se deba a que la fase de M&E no resulta indispensable para la realización de las acciones programáticas, para la formulación y la implementación de las mismas. Pensar un proyecto (formularlo) y ponerlo en práctica (implementarlo) son momentos ineludibles y, al mismo tiempo, mínimos para cualquier acción que se precie de haber sido

⁶ Esta distinción se presenta análoga a la que se hace entre las evaluaciones de resultados y la de impactos, como se verá más adelante.

programada, pero monitorear cómo se está realizando o evaluar cuáles son sus resultados e impactos son momentos que pueden ser omitidos o abandonados, aún cuando la acción programática persista en el tiempo.

Esto nos lleva a indagar, por ejemplo, en el origen de la motivación o la exigencia de realizar M&E, si la realización de M&E es iniciativa propia de los IIPs o si, por el contrario, es una exigencia de las contrapartes. En el presente trabajo, el marco de análisis se confecciona sobre la base de diferentes aportes. Las dimensiones de análisis que se presentan a continuación son construidas a partir de los aportes proporcionados por los enfoques de Ducoté (2006) y Braun y otros (2006), para analizar las capacidades de incidencia de los IIPs en Latinoamérica; del Banco Mundial, específicamente el Departamento de Evaluación de Operaciones, para fortalecer el desarrollo de las capacidades de evaluación (DCE); y de la metodología SADCI, concentrada en las capacidades institucionales.

Asimismo, el conjunto de dimensiones consideradas puede dividirse en dos grandes familias: una tiene que ver con el entorno, la demanda externa de conocimiento y evidencia hacia los IIPs y, por ende, las variables exógenas; la otra, con el lado de la oferta, con las características que hacen a las capacidades internas de los IIPs para M&E la incidencia y, por lo tanto, con las variables endógenas. A continuación, se desarrollan brevemente cada una de las dimensiones.

A) Demanda/variables exógenas/entorno

Aquí se encuentran aquellos eventos que tienen que ver con el entorno de los IIPs, con el contexto en el cual se sitúan. Desde el marco institucional, pasando por la demanda de investigación, hasta el entramado de organizaciones que también participan en los proyectos, hacen a los factores exógenos, las presiones externas de los IIPs que podrían estar asociadas a, o incluso influyendo en, la capacidad de M&E la incidencia.

I. Reglas de juego (marco institucional en el que se desenvuelven los IIPs)

Esta parte refiere a la contextualización social, política y económica de los países donde residen los IIPs estudiados. Se pondrá atención en las particularidades de los contextos institucionales donde se desenvuelven los IIPs, que tengan que ver con cuestiones normativas, apertura a la participación política, grado de capacidad del gobierno, o las que surjan de los casos. La estabilidad institucional, la profesionalización de la función pública y la permanencia de los funcionarios por un tiempo considerable, son algunas de los factores que conjeturamos pueden estar afectando las posibilidades de M&E la incidencia de los IIPs en las políticas.

II. Demanda por M&E el impacto de la investigación

Es una demanda externa que refiere especialmente a las contrapartes de los IIPs, quienes reclaman porque éstos muestren resultados o impactos de sus proyectos, a modo de rendir cuentas de los fondos utilizados. La característica de esta demanda es que proviene desde afuera de la organización y representa un constreñimiento externo que los IIPs deben manejar. Como veremos más adelante, en ocasiones la utilización de mecanismos de M&E en general está motivada por las exigencias de las organizaciones que financian los proyectos. Entre estas organizaciones, se encuentran donantes, empresas, el Estado, fundaciones filantrópicas internacionales, agencias de cooperación internacional y organismos multilaterales (Ducoté; 2006).

Incluso algunas de estas organizaciones, en especial las dos últimas, han invertido importantes esfuerzos en construir enfoques, marcos analíticos o modelos para la formulación e implementación de proyectos, poniendo énfasis especial en el M&E de los mismos (véase Marco Lógico del Banco Mundial, método RAPID y Outcome Mapping Model de ODI, Strategic Evaluation of IDRC-Supported Research, entre otros). Estas herramientas son proporcionadas (a veces exigidas) a los IIPs para la preparación de los proyectos, al menos de aquellos que están interesados en beneficiarse con la financiación de la agencia u organismo multilateral.

III. Entramado de organizaciones involucradas en los proyectos de los IIPs

Otros factores a tener en cuenta son las organizaciones complementarias, en el sentido de si alguna de las demás organizaciones que también participan en los proyectos de los IIPs realizan o no M&E de la incidencia, cómo lo hacen y si ejercen algún tipo de presión para que los IIPs también lo hagan. Esta dimensión tiene un poco que ver con la socialización e incorporación de experiencias en M&E de incidencia entre organizaciones similares.

B) Oferta/variables endógenas/capacidades internas-organizacionales

A diferencia de las dimensiones anteriores, relativas a variables exógenas y al entorno de los IIPs, aquí se encuadran cuestiones relacionadas a las capacidades internas de los mismos. Son las variables endógenas, que caracterizan particularmente a los IIPs y definen en gran medida su capacidad de M&E de la incidencia. Aquí lo que interesa es vislumbrar en qué medida las tradicionales capacidades institucionales pueden estar asociadas, para el caso de los IIPs, a las capacidades de M&E de la incidencia de sus proyectos en las políticas públicas. Adicionalmente, se indaga en cuestiones que giran en torno al recurso específico con que cuentan los IIPs, la investigación y el conocimiento, para influir en las políticas y la manera de gestionarlo (hacia el interior y hacia fuera).

I. Organización interna y distribución de funciones (estructura) / Gobierno organizacional

Esta dimensión se concentra en la estructura organizacional de los IIPs, específicamente cómo se organizan, cuántas áreas poseen; y en qué medida estas características pueden estar asociadas a las capacidades de M&E la incidencia. En este sentido, resulta interesante indagar si hay un área específica en los IIPs responsable del M&E de la incidencia.

Pero esta dimensión también se concentra en otras cuestiones. En este caso, la demanda proviene de la misma organización, consiste en una iniciativa propia del IIP. Pero incluso aquí podemos hablar también de cierta rendición de cuentas, sólo que se efectuaría entre unidades internas, dentro de la organización. Así, por ejemplo, puede ocurrir que la fuente sea el director o el directorio de la IIPs, que demandan por M&E de los proyectos que se desarrollan en la organización que dirigen. Lo mismo podría ocurrir con respecto al área responsable del financiamiento de los proyectos. Asimismo, se podrían encontrar relaciones horizontales de *accountability*, como por ejemplo, las que se darían por los proyectos que compiten por el financiamiento, pero también por reconocimiento institucional dentro y fuera de la organización.

Para ejemplificar esto resulta oportuno mencionar los procesos de planificación anual y gestión interna, en especial los planes anuales de trabajo mencionados como una de las capacidades internas determinantes de la incidencia en las políticas. Al respecto, Ducoté (2006) nos dice que los planes estratégicos funcionan como instancia de planteo de metas a alcanzar por cada área de la organización, y debería contener objetivos específicos para cada una de ellas planteados en términos de resultados esperados, a modo de servir también como instrumentos de medición de desempeño. Los resultados de las áreas estarían vinculados a los impactos del IIPs. De esta manera, la dirección de la organización, a cargo de la coordinación de la misma, debería supervisar y evaluar los proyectos para asegurarse que sean afines a dicho plan de trabajo, que cumplan con los objetivos estipulados, alcanzando el impacto externo deseado y cumpliendo con la planificación anual.

II. Capacidades financieras y físicas

Aquí se incluyen factores relativos a la magnitud del presupuesto, el tiempo que duran los financiamientos obtenidos, la procedencia de los fondos (del sector público o del financiamiento internacional, por ejemplo) y en qué proporciones. También interesa saber si cuentan con oficina propia y cuáles son las carencias materiales para funcionar óptimamente. El objetivo aquí es establecer si hay alguna relación entre carencias presupuestarias y materiales, por un lado, y ausencia o presencia de M&E de la incidencia, por el otro.

III. Políticas de personal y sistemas de recompensas

Esta dimensión se ocupa de la cantidad de personas que trabajan en los IIPs estudiados, tanto de forma permanente como por proyectos puntuales. Si bien complementa la dimensión anterior para determinar cuestiones de tamaño del IIP, también indaga sobre la existencia de sistemas de incentivos al personal para el M&E de la incidencia.

IV. Calificaciones individuales y capacidades gerenciales de quienes trabajan en las agencias con responsabilidad en la materia/ Recursos humanos

Cuál es el perfil de los recursos humanos, de qué disciplinas provienen, cuál es su procedencia/trayectoria profesional, son algunos de los eventos enmarcados en esta dimensión. En concreto, se busca la posibilidad de atribuir prácticas de M&E de la incidencia a alguna profesión o perfil de los recursos humanos, y muy especialmente al tipo de trayectoria de los principales miembros.

Por otro lado, a esta dimensión le conciernen las metodologías que se utilizan para M&E la incidencia. También se indaga sobre la metodología utilizada para la formulación e implementación de los proyectos en general y si la misma fue exigida, escogida, o qué la motivó. Además, si se construyen o definen indicadores para el M&E de la incidencia y cuáles. En suma, se interesa por la capacidad técnica de los recursos humanos para M&E la incidencia y la utilización de herramientas puntuales para hacerla efectiva.

V. Gestión del M&E y de la investigación

Aquí se profundiza en el M&E de la incidencia como mecanismo de retroalimentación del IIP, como una forma de autoevaluación para mejorar el desempeño y la incidencia del IIP. A diferencia de la dinámica de rendición de cuentas que podemos encontrar en la relación de los IIPs con las contrapartes (en la dimensión "demanda de investigación"), en esta dimensión se profundiza en cuál es el sistema de la información que utilizan los IIPs, los mecanismos de *feedback*, para perfeccionar las intervenciones de las IIPs, tanto las presentes como las futuras.

Por otro lado, se investigan ciertas conjeturas como, por ejemplo, si es más factible realizar M&E de la incidencia para proyectos que tratan sobre temas específicos, es decir, si el M&E de la incidencia varía según los temas (asuntos) sobre los que actúan los proyectos. En esta misma línea de razonamiento, resulta interesante establecer si el M&E de la incidencia se lleva a cabo indistintamente de las etapas del proceso de política o, por el contrario, se realiza con mayor frecuencia en alguna de las etapas en particular.

VI. Comunicación institucional

Aquí interesa indagar en la difusión de la incidencia por parte del IIP y en qué medida ello resulta conveniente en términos de su relación con las contrapartes, en especial los tomadores de decisión. Puede ocurrir que los tomadores de decisión prefieran la discreción en torno a las discusiones y todo tipo de interacciones que hayan experimentado con los IIPs. También es probable que muchos IIPs prefieran remarcar la independencia con respecto a los tomadores de decisión, en pos de mayor objetividad de sus investigaciones o de mayores posibilidades futuras cuando en el gobierno haya partidos distintos. En cualquier caso, resulta importante profundizar en la manera en que los IIPs gestionan su comunicación institucional con relación a la incidencia.

2.3 Los IIPs y la evaluación de sus acciones

➤ *Qué se quiere medir: las acciones de incidencia de los IIPs.*

Antes de exponer cuáles son los mecanismos existentes y además pertinentes para M&E la incidencia de los IIPs, se hace necesario explicitar las intervenciones a través de las cuales los IIPs buscan influir en las políticas y cuyos impactos se quieren evaluar. Con esto lo que se quiere decir es que la pertinencia de los mecanismos de M&E o la construcción de los mismos siempre estarán condicionados significativamente por el tipo de intervención que se quiera medir y evaluar. Por lo tanto, el análisis y caracterización de las acciones o intervenciones, de las actividades y productos que emprenden los IIPs, será de gran utilidad para aclarar el camino en la búsqueda de mecanismos de M&E con posibilidades ciertas de ser asimilados.

Según el trabajo de Adamo (2002), por ejemplo, donde evalúa los proyectos financiados por IDRC que buscaron influir en las políticas públicas, entre los tipos de influencia sobre las políticas, se mencionan la generación de investigaciones y análisis de políticas relevantes; el incremento en las capacidades de investigadores, organizaciones, sociedad civil y *policymakers*; la diseminación exitosa de productos de investigación.

La enumeración prosigue con tipos de influencia de mayor alcance en las políticas públicas, como la utilización de los resultados de las investigaciones como insumos para las políticas; el fortalecimiento del diálogo en torno a las políticas; cambios de actitudes y abordajes de *policy/decision-makers* y otros *stakeholders*; investigadores actuando como asesores del gobierno u ocupando posiciones gubernamentales importantes y teniendo rol activo en el diseño de políticas en los distintos niveles de gobierno; contribución al desarrollo de alternativas y propuestas de políticas. Asimismo, Adamo (2002) proporciona los tipos de influencia desagregados en actividades y productos, como se muestra en el siguiente cuadro.

Activities/approaches to influence policy

Produce policy relevant research and/or analysis
Participation of government agencies, policy/decision-makers at various levels, extension agents etc. in project
Capacity building: Workshops, seminars, conferences, roundtables Training (e.g. short courses) Small / competitive grants Peer Review Mentoring Networking Enablement "Learning by doing"
Dissemination of information/knowledge: Publications, reports, working papers, newsletters, policy briefs Internet websites, databases Outreach / networking / awareness raising with government officials and other key stakeholders Workshops, seminars, meetings, policy roundtables
Facilitate/strengthen policy dialogue: Working groups, task forces Policy roundtables, workshops Consultations / networking

Fuente: Adamo; 2002

En esta línea, Uña, Cogliandro y Labaqui (2004), para referirse a intervenciones, hablan de actividades y productos. Según el estudio de los autores, las actividades que se consideran como plausibles de ser elaboradas por un IIP en Argentina son: investigación y estudios especializados; asesoramiento y asistencia técnica; capacitación; organización de seminarios y conferencias; gestión e implementación de políticas públicas; monitoreo y evaluación de políticas públicas; promoción de temas de interés público; y tareas de consultoría. Con respecto a los productos, los autores mencionan libros, documentos de trabajo, folletos, newsletters o boletines, revistas, indicadores de gestión y artículos para los medios de prensa.

Esta diferencia entre actividades y productos será de gran utilidad porque permite diferenciar entre indicadores de productos, de resultados y de impacto. Las distintas propuestas e indicadores concretos que estamos revisando podrán ser clasificados en esa forma. Por ejemplo, los informes, análisis, estudios, publicaciones, newsletters, son productos; los indicadores de cobertura mediática, exposición televisiva y exposición mediática en general, son indicadores principalmente de resultados; y los indicadores que atestigüen modificaciones en las políticas, innovaciones, incorporación de evidencia producida, etc., que tienen que ver más con la incidencia en las políticas, serían de impactos.

Por su parte, Leiras (2007), escribiendo sobre la incidencia de las organizaciones de la sociedad civil en general, asocia las acciones de incidencia a las distintas etapas del proceso de políticas públicas (entendidas como constitución de la agenda, decisión, implementación y monitoreo y evaluación). Es así que a la etapa de constitución de la agenda pública, el autor vincula la producción de información pertinente y fiable, y la difusión oportuna de información. En la etapa de decisión, ubica al facilitamiento de negociaciones intragubernamentales y la innovación y difusión de ejemplos. Con respecto a la implementación, la distribución de bienes y servicios, el refuerzo de impacto de políticas públicas y la remoción de obstáculos para el acceso a servicios públicos, representan las principales intervenciones. Por último, en monitoreo y evaluación, se encuentra nuevamente la producción de información pertinente y fiable.

Por último, Lindquist (2001), trabajando por la confección de un enfoque estratégico para la evaluación de investigaciones financiados por IDRC, proporciona distintos tipos de influencia que la investigación tiene en las políticas públicas.

Tipos de *Influence policy*

- | |
|--|
| <p><i>Expanding Policy Capacities</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> • Improving the knowledge/data of certain actors <input type="checkbox"/> • Supporting recipients to develop innovative ideas <input type="checkbox"/> • Improving capabilities to communicate ideas <input type="checkbox"/> • Developing new talent for research and analysis <p><i>Broadening Policy Horizons</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> • Providing opportunities for networking/learning within the jurisdiction or with colleagues elsewhere <input type="checkbox"/> • Introducing new concepts to frame debates, putting ideas on the agenda, or stimulating public debate <input type="checkbox"/> • Educating researchers and others who take up new positions with broader understanding of issues <input type="checkbox"/> • Stimulating quiet dialogue among decision-makers <p><i>Affecting Policy Regimes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> • Modification of existing programs or policies <input type="checkbox"/> • Fundamental re-design of programs or policies |
|--|

Fuente: Lindquist; 2001

Según la literatura revisada, a los distintos tipos de incidencia se les puede incrementar la complejidad más aún, si consideramos, por ejemplo, los niveles de gobierno sobre los que se quiere influir, las etapas del proceso de políticas y

los temas/asuntos sobre los que trata la incidencia, principalmente. Esta será una pista a retomar en la guía de entrevistas.

➤ *Tipos de evaluación*

El monitoreo y la evaluación en la región Latinoamericana cobran singular importancia principalmente con las reformas estructurales impulsadas por los organismos multilaterales de crédito en las dos últimas décadas del SXX, concretamente, con el predominio de la gerencia basada en resultados para la gestión de las organizaciones públicas. Los sistemas de gestión burocráticos comenzarían a ser duramente criticados y el control depositado en los procedimientos daría paso a la preeminencia de los resultados como criterio de valor de las acciones programáticas. El control se depositaría entonces en los resultados, de manera que la existencia de indicadores de evaluación de resultados y de impactos se convertía en condición necesaria.

Si bien la literatura sobre el M&E es considerable, no hay mucha precisión respecto a los diferentes tipos. La tipología que convocaremos aquí es la que establece los cinco tipos de evaluación con base en la secuencia natural de cualquier acción programática, que parte de los recursos y las actividades, para llegar a los productos, y prosigue a los resultados y los impactos sobre la realidad. Por evaluación *de recursos*, nos referimos a aquellas metodologías que se ocupan principalmente de evaluar la estrategia para la conjugación de recursos e insumos. Por evaluación *de actividades*, a aquellas que se concentran en la calidad del proceso seguido para la obtención de los productos. En la evaluación *de productos*, importa la valoración de los productos obtenidos por el IIP. Las evaluaciones *de resultados* y *de impacto* se interesan en los efectos directos e inmediatos y en los efectos indirectos y mediatos de los productos, respectivamente.

Estas distinciones entre los diferentes tipos de evaluación resulta sumamente útil, debido a que nos permite definir la profundidad o el alcance de la incidencia que se busca medir con los mecanismos de M&E utilizados (actual o potencialmente) por los IIPs. En el presente trabajo consideramos que al indagar sobre la incidencia de la evidencia y el conocimiento producidos por los IIPs en las políticas públicas, se está aludiendo a los resultados e impactos que los productos de estas organizaciones tienen en las políticas públicas, en otras palabras, se interesa más por los efectos que los IIPs tienen en el entorno que por la función de producción utilizada para generar los productos.⁷

Como ya hemos analizado en otros puntos de esta sección, hay un consenso generalizado dentro de la literatura revisada sobre las dificultades metodológicas en torno al concepto de incidencia. Como se infiere del párrafo

⁷ Este criterio fue el que guió la selección de los mecanismos de M&E de incidencia disponibles, como se verá en siguiente apartado.

precedente, el M&E de la incidencia en las políticas es más consistente con las evaluaciones de resultados y de impactos: la incidencia es razonablemente asociada a los efectos sobre la realidad objetada. Sin embargo, hay algunos obstáculos que dificultan la determinación de la incidencia de la evidencia y el conocimiento sobre las políticas públicas, en otros términos, que impiden la determinación lineal de la incidencia de X sobre Y (Saumier; 2003). Entre estos obstáculos, además de los típicamente existentes para establecer la atribución causal de un fenómeno, el más sobresaliente en la literatura es el que tiene que ver con la naturaleza “circular” del proceso de las políticas públicas, ya que muchas veces se trata de efectos indirectos, a través de distintos actores, o de “influencias intermedias” (Adamo; 2002).

Una manera de resolver este problema, según la literatura, es hablar de una “vinculación lógica o razonable” a los proyectos y las acciones emprendidas por los IIPs, antes que de una causalidad lineal. Algunas de las metodologías que enumeraremos prefieren hablar lo menos posible de “impactos”, entendidos estos como los efectos más indirectos y de mediano y largo plazo, cuyo control y atribución es posible bajo grandes presupuestos, y se refirieren únicamente a los productos y resultados (entendidos éstos últimos como los efectos directos e inmediatos de las acciones de los IIPs).

Otra manera, parecería ser una mayor asociación de la medición de los impactos con indicadores cualitativos. Siendo que la mayoría de las veces tienen que ver con modificaciones de políticas, las cuales muy probablemente son antecedidas por cambios de actitudes y de prácticas, la evaluación de impacto, es decir, de la incidencia en su mayor alcance y profundidad, es posible mediante instrumentos de medición más cualitativos, que medianamente profundicen en cada caso.

➤ *Mecanismos de M&E disponibles*

A continuación se enumeran los mecanismos que fueron identificados en la literatura revisada. La gran mayoría de ellos corresponden a agencias de cooperación, organismos multilaterales y fundaciones internacionales que se esmeran deliberadamente en proporcionar herramientas de formulación e implementación de proyectos que faciliten el M&E de las intervenciones.

La finalidad de esta enumeración es lograr un cuadro con mecanismos según la profundidad o, mejor dicho, el alcance de la incidencia (producto, resultado, impacto) de los IIPs en las políticas públicas⁸. Ordenar los mecanismos de M&E disponibles de esta manera, facilita que el lector ubique rápidamente con qué profundidad se está realizando M&E de la incidencia en el IIP de su

⁸ Se sigue, por lo tanto, la estrategia que utilizó Ingie Hovland, en su trabajo *Making a difference: M&E of policy research* (2007), para organizar los mecanismos de M&E la investigación de políticas.

conocimiento (si es que lo está haciendo) o qué metodología debería escoger según el alcance de la incidencia que se desea M&E.

Vale mencionar un ejemplo que permite evidenciar la utilidad de ordenar los mecanismos como se lo hace. Es muy común que los representantes de los IIPs encuentren resuelta la cuestión del M&E de la incidencia con indicadores relativos al seguimiento de medios. Registrar el número de veces que sus trabajos aparecen citados en los periódicos, las ocasiones en que sus investigadores fueron invitados a los programas televisivos, el número de artículos que son publicados en la prensa, entre otros, son indicadores muy valorables, más aún cuando es una minoría la que los tiene, pero no captan la incidencia en su máxima profundidad, no llegan a evaluar el impacto en las políticas públicas.

Este tipo de indicadores, como se verá en el cuadro siguiente, corresponden más bien a evaluación de resultados, porque capta el efecto inmediato, de presencia en la agenda pública, pero no profundiza en el impacto ocasionado en las políticas públicas. Situación similar ocurre con la evaluación de papers, artículos, páginas web o newsletters. Sólo que en estos casos, las evaluaciones son productos; tienen menor alcance todavía. Por el contrario, los estudios de caso, el método RAPID o el *outcome mapping*, por mencionar algunos, se esmeran por evaluar principalmente los impactos.

A continuación se mencionan distintos tipos de mecanismos de M&E. Algunos refieren a la evaluación de productos, otros de resultados y otros de impactos. Los mecanismos referidos a evaluación de recursos y evaluación de actividades fueron dejados de lado, debido a la proximidad (antes planteada) de los resultados e impactos con el significado de incidencia. Para un breve desarrollo de los mecanismos véase Anexo 1.

Mecanismos de M&E disponibles

Mecanismo/ Metodología	Productos	Resultados	Impactos
Evaluating academic articles and research reports (quality of science criteria)	X		
Evaluating policy and briefing papers	X		
Evaluating websites	X		
Evaluating networks	X		
After Action Reviews	X		
Exposición mediática		X	
Impact Logs		X	
New Areas for Citation Analysis		X	

User Surveys		X	
Framework for a Strategic Evaluation of IDRC-Supported Research			X
Temporal Logic Model			X
Most Significant Change			X
Innovation Histories			X
Episode Studies			X
RAPID Outcome Assessment			X
Outcome Mapping			X

2.4. Esquema metodológico

➤ *Selección de casos de análisis.*

La idea del trabajo de análisis empírico es tomar una muestra de IIPs seleccionados intencionalmente a partir de ciertos elementos analíticos, para poder realizar una comparación caso por caso del modo en que dichos IIPs incorporan prácticas de M&E de su incidencia, y los incentivos y los condicionantes para hacerlo, como ya hemos explicado. Dado que por una limitación de tiempo y recursos no podemos trabajar sobre una muestra lo suficientemente representativa en términos estadísticos, tomaremos los IIPs que sean los más reconocidos de cada país, tomando como base de identificación la base elaborada oportunamente por CIPPEC⁹, y cuando sea necesario recurrir a la opinión de expertos consultados en cada país.

De todas maneras, la idea es tomar una muestra que sea “cualitativamente representativa”, es decir, que exista dentro de la muestra una variación suficiente respecto de las diferentes características relevantes de los IIPs (fuentes de financiamiento, orientaciones temáticas, tamaño, antigüedad, naturaleza o pertenencia institucional). Por cierto, nos interesa incluir también IIPs que no tengan incorporadas las prácticas bajo estudio, para poder identificar los factores que inhiben la incorporación de las mismas.

En el diseño original de la muestra, y en lo que se refiere a la distribución regional de los casos, se tomó uno de cada país en los países pequeños y medianos de América del Sur, a saber: Bolivia, Ecuador, Paraguay, Perú, y Uruguay y Venezuela. Se tomarían dos casos de los países más grandes de la región: Argentina, Brasil, Colombia, Chile y México. Respecto de Centro América y el Caribe se seleccionarían cuatro casos de distintos países, en función de los criterios marcados precedentemente. Esto hace un total de 20 casos, distribuidos en 15 países. De este modo, a la variabilidad que se obtuviera por los criterios definidos, le agregamos una importante variabilidad

⁹ www.researchandpolicy.org

a partir de los contextos nacionales. Sin embargo, al momento de implementar las entrevistas, hemos tenido algunos problemas logísticos con la concreción de tres entrevistas (un caso de Brasil, el caso de Paraguay, y el caso de República Dominicana). De todos modos, entendemos que una muestra final de 17 casos, distribuida en 13 países, mantiene los niveles de representatividad que nos propusimos originalmente.

➤ *Metodología de relevamiento.*

La metodología de relevamiento se pensó en dos etapas. En primer lugar, se relevó la documentación que produce cada IIP y que se encuentra disponible en los sitios web. Esta etapa es más bien aproximativa, en el sentido de que el objetivo es definir el perfil y el tipo de actividades que desarrolla el IIP.

En segundo lugar, se recurrió al instrumento central de esta investigación que consiste en desarrollar entrevistas telefónicas semi-estructuradas con los responsables de los IIPs seleccionados (una entrevista por IIP). Estas se llevaron a cabo con un protocolo de entrevista semi-estructurado que permite definir la información a recolectar para el posterior análisis comparativo (véase Anexo 3). En el marco de estas entrevistas, se intentó identificar si existe documentación que los IIPs produzcan en la evaluación de sus acciones, y que sea pasible de análisis documental para esta investigación.

➤ *Dimensiones del cuestionario*

Las dimensiones del cuestionario son las mismas que fueron desarrolladas en el marco de análisis. Estas orientaron la realización de las entrevistas semiestructuradas para la recolección de datos. A lo largo de proceso de investigación sucedió que algunas preguntas (véase Anexo 3) encuadraban en más de una dimensión, hecho que ocurrió con mayor frecuencia en la cuestiones que se ubican en la intersección entre el entorno de la organización y las unidades responsables de abordarlo (por ejemplo, comunicación institucional). Las dimensiones, vale recordar, son las siguientes.

<u>Demanda/variables exógenas/entorno</u>	<u>Oferta/variables endógenas/capacidades organizacionales</u>
a) Reglas de juego b) Demanda por M&E el impacto de la investigación c) Entramado de organizaciones involucradas en los proyectos de los IIPs	a) Organización interna y distribución de funciones (estructura) / Gobierno organizacional. b) Capacidades financieras y físicas. c) Políticas de personal y sistemas de recompensas. d) Calificaciones individuales y

	capacidades gerenciales. e) Gestión del M&E y de la investigación. f) Comunicación institucional y otros oferentes.
--	---

III. ANÁLISIS DE LOS CASOS

A continuación se presenta un análisis comparativo de los casos seleccionados en función de las dimensiones identificadas, y en base a las cuales se organizó el cuestionario y las entrevistas con los miembros de los IIP seleccionados.

En este sentido, una primera observación, es que las prácticas estandarizadas de M&E son bastante poco frecuentes entre los IIP analizados. Si bien muchos de ellos están atentos a cuanta incidencia generan sus acciones sobre las políticas públicas, no son muchos los que recurren para esta evaluación a metodologías definidas y estandarizadas.

3.1. Diferentes métodos de M&E utilizados

Una de las formas más frecuentes de evaluar y monitorear la incidencia es a partir de la aparición o la presencia mediática, de la frecuencia con que los trabajos o los aportes del IIP aparecen en los medios de comunicación. De todos modos, generalmente en estos casos es asumido que este método no provee una prueba clara de la incidencia, sino solamente de cuán presente está el IIP en el debate público, lo cual no habla de la incidencia propiamente dicha sino de formas bastante indirectas.

En el caso de la Fundación Getulio Vargas (FGV) -Brasil-, por ejemplo, se dice que reciben semanalmente un *press release* de los medios. Asimismo, cada una de las unidades que componen la Fundación recibe un informe de cuánto apareció en los medios últimamente. Esta aparición está ponderada en bajo, medio y alto. El cálculo que se hace es cuánto debería pagar la FGV a los medios, por los espacios que ocuparon con su aparición. La cobertura abarca todo el país, y periódicos de todos los lugares y todos los tamaños. Todas las unidades reciben este *press release* y se hacen comparaciones entre los resultados alcanzados, es decir, las comparaciones son internas. Pero la poca exposición a los medios no necesariamente está asociada a baja calidad de la producción, ni tampoco las unidades con baja exposición son castigadas con menos presupuesto. Antes bien, se les sugiere que hagan más esfuerzos para aparecer en los medios. Cómo hacer la difusión de la investigación, cómo hacer para divulgar los resultados, es uno de los puntos más importantes.

En otros casos, como el de la Fundación Expansiva –Chile- el seguimiento de la presencia en medios se complementa con otros mecanismos de M&E. Se realiza un sondeo de las visitas a su página WEB para saber qué público se está contemplando. En segundo lugar, también realiza un seguimiento de la presencia en los medios. En tercer lugar, hay un monitoreo de la incidencia a través de la presencia de sus miembros en programas de reforma de agencias, de políticas, de reforma del Estado. Un ejemplo de ello, es la presencia de Fundación Expansiva en el consorcio institucionalizado en el marco del Ministerio del Interior, donde confluyen alrededor de once think tanks y donde estarán abocados a un programa de reformas de la Presidencia. Al mismo tiempo, se aclara que no hay un sistema de M&E a un nivel más micro, a nivel de incidencia en la formulación e implementación de políticas.

En otros casos, donde también el seguimiento y monitoreo de medios se combina con otros, como por ejemplo CEDICE de Venezuela, se realizan unas encuestas entre públicos específicos para ver en qué medida los aportes de este IIP son conocidos y utilizados. En general, estas encuestas se realizan luego de la publicación de algún informe particular, o de un boletín específico.

En el caso de Fusades, de El Salvador, se hace un seguimiento del impacto de los estudios, informes, propuestas, eventos, publicaciones y otros emanados desde la investigación y el análisis del centro de pensamiento de la fundación. Se utilizan medios de comunicación, reuniones formales y los observatorios legislativo y judicial (www.observatoriolegislativo.org.sv y www.observatoriojudicial.org.sv), que representan herramientas permanentes que les permiten evaluar y monitorear incidencia.

Uno de los casos de aplicación de metodologías más estandarizadas de M&E es el Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES), que hace M&E de la incidencia a través del *Outcome Mapping*, en algunos de sus proyectos. El CIES también produce otro tipo de indicadores básicos. Se trata principalmente de indicadores que tienen que ver con actividades, frecuencia de reuniones, aparición en prensa, son indicadores de proceso. Pero se está avanzando en contar las experiencias de incidencia, en documentar las historias de incidencia.

Sin embargo, desde el CIES se sostiene que la solución no pasa solamente por tener una metodología formal especial. Acentúa la necesidad de adoptar metodologías realistas, que contemplen la dinámica política de los tomadores de decisión. Enfatiza que los investigadores necesariamente deben involucrarse en los procesos políticos, lo que, contrariamente a muchos prejuicios existentes, no comporta una asimilación del IIP por parte del partido gobernante. Para sortear dichas críticas o riesgos de la relación entre conocimiento y política, el CIES promueve y profundiza los vínculos a través de las personas, antes que las instituciones.

En otros casos hemos encontrado que se realiza cierto seguimiento o análisis de la incidencia, pero de una manera más informal (o casuística) y poco sistemática. Es el caso de la Fundación IDEA, quienes sostienen que para ellos los indicadores consisten en ver sus recomendaciones plasmadas en los documentos de las propias oficinas públicas, al mismo tiempo que reconocen que esto no se representa un relevamiento sistemático y estructurado. En concreto, sostienen dos formas: “o lo vemos plasmado en el propio documento, o nos vuelven a contratar para implementar las mejoras recomendadas”. Si bien los responsables de este IIP reconocen que se trata de un seguimiento “artesanal”, defienden que se trata de indicadores más fuertes que el de un seguimiento mediático, ya que si una recomendación aparece en un documento público, es una prueba tangible, más que suficiente, de que ha habido incidencia.

También otros IIP como Fedesarrollo –Colombia-, Estado de la Nación –Costa Rica-, y el CEES –Guatemala-, reconocen desarrollar seguimientos de su incidencia, pero sin disponer de mecanismos o metodologías estandarizadas y estructuradas formalmente como práctica organizacional. Las prácticas en estos casos varían desde reuniones de los equipos de investigadores para analizar los resultados de sus trabajos, publicaciones internas a los IIP para difundir los trabajos realizados y las menciones en la prensa. En el caso especial de Estado de la Nación, hay un intento de seguir sistemáticamente el proceso de formación de las leyes en el proceso parlamentario, y de ver en qué medida el proceso recoge los aportes de los informes que produjeron.

Diferentes métodos de M&E utilizados:

- la forma más frecuente de M&E la incidencia es a partir de la aparición o la presencia mediática, de la frecuencia con que los trabajos o los aportes del IIP aparecen en los medios de comunicación;
- el seguimiento de la presencia en medios se complementa con otros mecanismos de M&E, como sondeos de las visitas a las páginas WEB del IIP, la presencia de sus miembros en programas de reforma de agencias (de políticas o de reforma del Estado), encuestas a públicos específicos para ver en qué medida los aportes del IIP son conocidos o utilizados, observatorios, entre otros;
- de las metodologías más formales o estandarizadas de M&E la incidencia el *Outcome Mapping* es prácticamente la única utilizada, en especial vía financiamiento canadiense;
- se acentúa la importancia de adoptar metodologías que contemplen la dinámica política de los tomadores de decisión, que involucren a los investigadores en los procesos políticos;
- en gran medida se realiza M&E de la incidencia de una manera más informal (o casuística) y poco sistemática, como por ejemplo ver sus recomendaciones plasmadas en los documentos de las oficinas públicas,

que las oficinas públicas les contraten nuevamente. También a través de reuniones de los investigadores para analizar los resultados de sus trabajos, menciones en la prensa, seguir el proceso de formación de las leyes en el Congreso para ver en qué medida se recogen los aportes de los informes que produjo el IIP, etc.

3.2. Demanda/variables exógenas/entorno

Como ya hemos dicho, se trata de aquellos eventos que tienen que ver con el entorno de los IIPs, con el contexto en el cual se sitúan. La pregunta es en qué medida variables como el marco institucional, la demanda de investigación, y el entramado de organizaciones que también participan en los proyectos, son factores exógenos que podrían estar asociados a, o incluso influyendo en, la capacidad de M&E la incidencia.

3.2.1. Reglas de juego (marco institucional en el que se desenvuelven los IIPs)

Esta parte refiere a la contextualización social, política y económica de los países donde residen los IIPs estudiados. En general, no hemos encontrado vinculaciones muy claras entre este factor y las capacidades de M&E, salvo en algunos casos muy específicos, que presentan contextos institucionales particulares, como ahora ilustraremos. Por el resto, no hay mayores evidencias de que estas características afecten de manera particular el desarrollo de mecanismos del M&E de la incidencia.

En el caso del CEBEM -Bolivia- se plantea que un factor que contribuye negativamente al M&E de la incidencia es la inestabilidad política, más específicamente, la elevada rotación de los funcionarios en la alta jerarquía (ministros). Según las fuentes consultadas, ello provoca que el M&E de los proyectos sea poco factible. Los ministros se van y con ellos se van también las líneas de funcionarios que le siguen, por lo que la continuidad de los proyectos se dificulta. En este sentido, y a modo de conjetura, inestabilidad política, ausencia de servicio civil de carrera o profesionalización de la administración pública, y otros factores asociadas a la permanencia de los funcionarios en sus cargos, pueden ser entonces algunas de las variables exógenas que estén jugando en la ausencia de M&E de la incidencia.

Otro caso particular, es el caso del CEDICE venezolano. En este caso se plantean dos problemas. Por un lado, que este IIP prioriza su estrategia de influencia con legisladores, pero la mayoría de las iniciativas de políticas legislativas provienen del Ejecutivo, con lo cual sostienen que les resulta muy difícil evaluar la verdadera incidencia que ejercen en ese sentido. Por otro lado, sostienen que Venezuela presenta baja libertad de prensa y alta influencia del Gobierno sobre los medios de comunicación, con lo cual se hace complicado el seguimiento de medios que se puede realizar para evaluar la presencia del IIP en la escena pública.

Otro caso particular, es el del CIEPLAN chileno, en particular durante los años de la transición y de los primeros gobiernos de la Concertación. En este sentido, la estrategia de incidencia de este IIP fue más bien la de proveer de manera directa cuadros de gobierno. Muchos de los investigadores de este IIP pasaron a ocupar posiciones ministeriales (Puryear, 1994), con lo cual no se planteaba la necesidad de pensar mecanismos para medir la incidencia, ya que se entendía que la incidencia se daba de manera directa con este paso de hombres del CIEPLAN al gobierno.

En el programa de Estado de la Nación -Costa Rica- hacen referencia a la complejidad del sistema político y a la cantidad de actores que participan del proceso de políticas públicas, como dificultad adicional a la hora de hacer M&E de la incidencia. Sostienen que la incidencia es un proceso más de largo plazo, que se basa en la construcción de prestigio y de redes de confianza con los diferentes actores de políticas públicas, y que por lo tanto, esta característica de la relación de los miembros del IIP con los demás actores externos hace que la incidencia sea muy difícil de medir.

Marco institucional en el que se desenvuelven los IIPs:

- no se encontraron asociaciones muy claras entre factores contextuales y las capacidades de M&E, salvo en algunos casos muy específicos, que presentan contextos institucionales particulares;
- a modo de conjetura, se puede decir que factores asociadas a la permanencia de los funcionarios en sus cargos, como la inestabilidad política, la ausencia de servicio civil de carrera o de profesionalización de la administración pública, podrían estar incidiendo negativamente en la probabilidad de M&E de la incidencia;
- de la misma manera, en contextos de importante controversia en torno a la libertad de prensa y la influencia del Gobierno sobre los medios de comunicación, se complica el seguimiento de medios que se puede realizar para evaluar la presencia del IIP en la escena pública y, por ende, el M&E de la incidencia¹⁰;
- en contextos de transición y apertura democrática la incidencia de los IIPs puede resultar más directa, en el sentido de incorporar investigadores en la función pública.

3.2.2. Demanda por M&E el impacto de la investigación

Es una demanda externa que refiere especialmente a las contrapartes de los IIPs, quienes reclaman porque éstos muestren resultados o impactos de sus proyectos, a modo de rendir cuentas de los fondos utilizados. Es una situación

¹⁰ O al menos requiere de un estudio de mayor profundidad para identificar correctamente cuáles son los esquemas de incidencia.

muy común que la utilización de mecanismos de M&E esté motivada por las exigencias de las organizaciones que financian los proyectos.

De todos modos, si bien no se observa una correlación muy clara entre el financiamiento externo y las exigencias de M&E, sí es importante observar algunas cuestiones en este punto. En primer lugar, es bastante claro que el origen del financiamiento condiciona la realización de M&E. Los casos más evidentes son aquellos en los que gran parte del financiamiento de los proyectos provienen de organizaciones internacionales, o de donantes externos como agencias de cooperación, o fundaciones internacionales. Parece haber menos "obligación" a evaluar la incidencia cuando los IIPs son sostenidos por el aporte de empresas locales, o cuando el grueso de su financiamiento proviene de proyectos de consultoría con el sector público.

En el caso del CIES de Perú reconocen que los orígenes de las prácticas de M&E fueron demandadas por los donantes externos, en particular el caso de la cooperación canadiense. Reconocen además, que si el IIP logra demostrar su capacidad de incidencia, obviamente aumenta su probabilidad de conseguir este tipo de financiamiento. De todos modos, sostienen que es importante institucionalizar el M&E en función de las estrategias y de los planes del IIP para que no sea solo una formalidad o requisito a cumplir con los donantes.

Otro caso muy claro de incidencia del financiamiento internacional es el del CEBEM de Bolivia, en el que la incorporación de metodologías de M&E se produce a raíz de estos factores exógenos. La exigencia por parte de la cooperación internacional y la provisión de metodologías para ello surgen aquí como efectivas, más aun cuando el CEBEM reitera la ausencia completa de una cultura del M&E, tanto en las organizaciones públicas como en las no estatales, y cuando prácticamente el único financiamiento proviene del exterior. Algo similar ocurre en el caso del CEDICE de Venezuela.

Sin embargo, aquí hay que hacer algunas otras consideraciones. En el caso de organizaciones que trabajan por proyectos, el principal incentivo para los miembros del IIP es, obviamente, conseguir financiamiento para sus proyectos. En este sentido, la obligación de M&E de la incidencia solo aplica en la medida en que sea un requerimiento puntual del financiamiento.

En el caso de la FGV de Brasil sostienen que un criterio principal, si bien informal, para evaluar el desempeño de las diferentes unidades, no es tanto su incidencia, sino su capacidad de conseguir financiamiento. Cada Unidad debe esforzarse y desarrollar sus propias estrategias para obtener financiamiento, tanto a través de la organización de programas de formación como a través de la participación en convocatorias internacionales.

En lo que respecta a Expansiva de Chile, también un incentivo prioritario para sus investigadores es el de conseguir financiamiento, y esto está vinculado de algún modo con el plan estratégico, en donde se establece como objetivo prioritario el de la incidencia. En el plan estratégico se establece cuáles son los públicos destinatarios sobre los que se debe incidir (policy makers, congresistas, partidos políticos, empresarios, mundo académico). Sin embargo, para conseguir financiamiento para proyectos, los investigadores de Expansiva sostienen que son muy importantes los indicadores de producción (cantidad de papers, documentos de trabajo, artículos en la prensa), más que de incidencia, y que solo miden incidencia cuando es demandado explícitamente por la fuente de financiamiento.

Una buena pregunta en este sentido, es en qué medida el condicionamiento inicial que lleva a realizar prácticas de M&E permite la institucionalización de esas prácticas, más allá de la duración del financiamiento. No encontramos muchos datos que evidencien que estas prácticas sobrevivan a los proyectos y a su financiamiento. Un caso interesante en este sentido, es el del Estado de la Nación de Costa Rica, que comenzó a funcionar como un proyecto del PNUD, lo cual lo obligó a incorporar algunas pautas de evaluación de sus programas, y esto sentó las bases para que actualmente, sin apoyo del PNUD, estén desarrollando algunos mecanismos para evaluar la incidencia del programa.

Finalmente, una observación bastante común entre los IIPs que trabajan con proyectos con financiamientos externos, es que en la medida en que el M&E se hace únicamente para los proyectos que lo exigen como condición de financiamiento, esto genera cierta desarticulación en la capacidad global del IIP de realizar M&E y hace perder la visión de conjunto, ya que el análisis se limita a determinados proyectos en particular.

Demanda por M&E el impacto de la investigación:

- queda claro que el “origen” del financiamiento condiciona la realización de M&E;
- cuando el financiamiento proviene de organizaciones internacionales, o de donantes externos como agencias de cooperación, o fundaciones internacionales, es más probable que se realice M&E de la incidencia, en lo que a metodologías más formales o estandarizadas se refiere (como las que se enumeran en el anexo 1);
- pero este M&E se aplica en la medida en que sea un requerimiento puntual del financiamiento;
- concentrarse en el M&E solamente en un proyecto en particular puede ocasionar cierta desarticulación de la capacidad global del IIP para realizar M&E y hacer perder la visión de conjunto;

- en los IIPs cuyo financiamiento proviene mayoritariamente de proyectos de consultoría con el sector público, es menos probable que hagan M&E de la incidencia.

3.2.3. Entramado de organizaciones involucradas en los proyectos de los IIPs

El interrogante en este punto es saber en qué medida la incorporación de prácticas de M&E responde a un efecto de difusión o transferencia a partir de imitar o tomar prácticas que realizan otras organizaciones con las cuales los IIPs se mantienen en contacto, o interactúan en redes o proyectos conjuntos.

Ciertamente, hay muy poca evidencia respecto de este tipo de difusión de prácticas, lo cual se puede entender, en parte, como consecuencia de que hay en general una muy baja aplicación de mecanismos formales y estandarizados de M&E. Las evidencias que encontramos son el de organizaciones en las que coinciden el hecho de que se inicien con financiamiento internacional, y que además impliquen la unión o asociación con otras organizaciones previamente existentes. Son los casos del CIES de Perú y del Estado de la Nación de Costa Rica, quienes aglutinan, cada uno por su parte, a varias organizaciones. Además, está siempre presente, en estos casos, la influencia del financiamiento externo, si bien se complementa con las relaciones con otros IIP, locales y extra regionales.

También encontramos alguna evidencia en este sentido en caso de IIPs que desarrollan proyectos en red, o que interactúan como contrapartes de otros IIPs de países más desarrollados, o con centros universitarios. Es el caso, por ejemplo, de la Fusades de El Salvador, que trabaja en proyectos conjuntos con socios de investigación tales como las universidades de Chicago, Harvard, Salamanca, entre otras, lo cual lleva a este IIP a incorporar el know how y las metodologías de trabajo de estos centros.

Entramado de organizaciones involucradas en los proyectos de los IIPs:

- se puede conjeturar que cuando los IIPs participan con otros semejantes en proyectos en red, interactúan como contrapartes de otros IIPs de países donde sí se efectúa M&E de la incidencia o están involucrados en estrategias de comunicación institucional al estilo de consorcios, es más probable la socialización de prácticas de M&E, más aún cuando dichas prácticas se inician con financiamiento internacional.

3.3. Oferta/variables endógenas/capacidades organizacionales

En este punto, como hemos dicho, se encuadran cuestiones relacionadas a las capacidades internas de los IIPs. Aquí lo que interesa es vislumbrar en qué medida las tradicionales capacidades institucionales pueden estar asociadas,

para el caso de los IIPs, a las capacidades de M&E de la incidencia de sus proyectos en las políticas públicas.

3.3.1. Organización interna y distribución de funciones (estructura) / Gobierno organizacional.

Esta dimensión se concentra en la estructura organizacional de los IIPs, específicamente cómo se organizan, cuántas áreas poseen; y si hay un área específica en los IIPs responsable del M&E de la incidencia.

Con respecto a esta última cuestión, en general hemos encontrado que los IIPs analizados no disponen de áreas específicas que se encarguen del M&E, y que esto se resuelve por otras vías. En el caso de los IIPs que solo realizan monitoreo de medios, esta actividad es realizada por las áreas que se encargan de difusión y comunicación institucional. En otros casos es una función tercerizada o contratada a alguna empresa que se encarga específicamente del tema. En el caso de los que utilizan algunos otros mecanismos asociados con el financiamiento de los proyectos, esta función queda bajo la órbita del responsable del proyecto.

Otra pregunta apuntaba a detectar si el M&E proviene de cierta demanda interna del IIP asociada a la necesidad de planificar actividades y a la rendición de cuentas, o la necesidad de la dirección de controlar las actividades de la organización, o a otro tipo de necesidades similares. En este caso, encontramos varios ejemplos que hacen mención a que este monitoreo está vinculado a cuestiones que tienen que ver con la optimización de los recursos del IIP, a mejorar su gestión interna, y a ser más efectivos en su producción y en sus estrategias de incidencia.

En el caso de la Fundación Expansiva, sostienen que se trata de una forma de optimizar los recursos y de ser más eficientes en el uso del tiempo de las personas. Se atribuye, así, a una necesidad estructural de la organización y a una forma de planificar el trabajo de la misma, y a una metodología para cultivar el prestigio institucional.

Otra cuestión es en qué medida el M&E está efectivamente vinculado a la planificación estratégica del IIP, en el caso de que ambas prácticas existan. Saber si el M&E permite incorporar feedback en la planificación, o si estas prácticas se ajustan a los hitos marcados en la planificación. Si bien hay algunas prácticas en este sentido, no hemos encontrado o identificado mecanismos claros que vinculen la planificación con el M&E de la incidencia, al menos no de manera estructurada y sistemática.

En el caso de la FGV, efectivamente hay una planificación de las actividades de la Fundación. Se hace un encuentro anual de todos los directores de unidades

de la Fundación, y a la vez éstos hacen encuentros anuales de planificación con todos los miembros de cada unidad. La idea es que esta planificación sirva para ver cómo cada Unidad se involucra y contribuye a los objetivos de mediano plazo de la FGV. Sin embargo, subrayan que se trata de un proceso bastante nuevo, y que está recién ahora siendo implementado, sobre el cual no tenemos evidencia clara de su conexión con las prácticas de M&E. En lo que sí influye el M&E que realiza la FGV es en que permite identificar las unidades que logran mayor exposición mediática, y por lo tanto permite corregir el trabajo de las que tienen menor exposición. Sin embargo, no se trata de modificaciones sobre la agenda, o sobre el plan estratégico de la FGV sino sobre su capacidad de difusión.

En general, casi todos los IIP analizados realizan algún tipo de planificación de sus actividades, de manera más o menos estratégica. En algunos casos, el feedback para la definición de estas planificaciones en lo que respecta a la percepción de la incidencia, y a la definición estratégica de rumbos y objetivos, se hace a través de los cuerpos directivos orgánicos, en procesos bastante formales. Es el caso del IIERAL de Argentina, Fedesarrollo de Colombia y la Fusades de El Salvador, entre otros.

Aunque no hemos identificados mecanismos estandarizados y formalizados para utilizar la evidencia del M&E en la planificación del IIP, vale mencionar que una de las vías para incorporar mecanismos de M&E es que en los planes estratégicos se expliciten objetivos de incidencia. El caso de Expansiva es una buena ilustración, ya que, como se dijo anteriormente, en el plan estratégico se establece como objetivo prioritario el de la incidencia y se definen cuáles son los públicos destinatarios sobre los que se debe incidir (policy makers, congresistas, partidos políticos, empresarios, mundo académico).

Organización interna y distribución de funciones (estructura):

- en general los IIPs analizados no disponen de áreas específicas que se encarguen del M&E, sino que se resuelve por otras vías:
 - los IIPs que solo realizan monitoreo de medios, realizan esta actividad por las áreas encargadas de la difusión y comunicación institucional;
 - esta función puede ser tercerizada o contratada a alguna empresa que se encarga específicamente del tema;
 - para los casos en que el M&E está asociado con el financiamiento de los proyectos, esta función queda bajo la órbita del responsable del proyecto;
- solo en un caso el M&E de la incidencia está vinculado a cuestiones que tienen que ver con la optimización de los recursos del IIP;
- aunque casi todos los IIPs realizan algún tipo de planificación estratégica, no se encontraron mecanismos claros que vinculen la

planificación con el M&E de la incidencia, al menos no de manera estructurada y sistemática;

- una de las vías para incorporar mecanismos de M&E es que en los planes estratégicos se expliciten objetivos de incidencia.

3.3.2. Capacidades financieras y físicas.

Una parte de nuestra indagación estuvo dirigida a identificar las capacidades organizacionales de los IIPs, para ver, a posteriori, en qué medida estas capacidades les permiten efectivamente conducir procesos de M&E.

Nuestra conclusión en este sentido, es que en general los IIPs analizados cuentan con recursos humanos y financieros muy escasos para asignar a este tipo de actividades, y que prefieren asignar los mismos a la generación de otro tipo de proyectos, generalmente vinculados a la obtención de financiamiento. Ciertamente, el M&E se vuelve prioritario, en la medida que los responsables de los IIPs identifican que esta práctica les permite conseguir más financiamiento. En este sentido, las estructuras organizacionales son bastante heterogéneas entre los IIPs analizados. Mencionamos algunos de los casos a modo de ilustración.

La FGV es uno de los IIPs más grandes en términos de recursos humanos, ya que tiene una alta carga de docencia entre sus funciones. En estos casos, se trata de estructuras de docentes e investigadores altamente calificados (con Doctorados y/o Maestrías), o con vasta experiencia práctica (experiencia de gestión, principalmente). A su vez, los recursos para consultoría son en general los mismos que se destinan para investigación. Se estima que entre estables y contratados eventuales la FGV cuenta con alrededor de mil profesionales.

La Fundación Expansiva, en cambio, posee una estructura mucho más pequeña y flexible, con una decena de investigadores, y algunas posiciones de management y dirección. La gestión del IIP se organiza por proyectos, lo cual hace que los investigadores y los recursos varíen en función de los proyectos que se obtienen. El presupuesto depende en gran medida de la cantidad de proyectos. En el caso de los investigadores permanentes, éstos han sido incorporados a la carrera de la Universidad (UDP), con lo cual muchos de sus incentivos responden a los de la carrera académica de dicha institución (publicaciones, perfeccionamiento, etc.).

Salvo algunas excepciones de IIPs de gran tamaño, con plantas de personal numerosas y presupuestos abundantes, la gran mayoría de los IIPs analizados son estructuras más bien pequeñas o medianas y altamente flexibles (funcionamiento principalmente por proyectos). En este sentido, si bien la carencia de recursos financieros es una limitante clara para el desarrollo de capacidades de M&E, lo que encontramos es que no hay una relación directa

entre mayores presupuesto y realización de M&E. Aun los IIPs más grandes analizados como la FGV, Fedesarrollo, o el CLAEH, entre otros, no tienen muy desarrollados y estandarizados mecanismos de M&E. En realidad, la existencia de estos mecanismos parece estar más vinculada, como ya explicamos, con la fuente de financiamiento, y con la existencia de recursos específicos para tal fin.

Un ejemplo claro de esto es Fedesarrollo de Colombia, que posee una importante estructura, pero que no posee muchos fondos de cooperación internacional, sino que se financia principalmente del sector privado, o de proyectos con el Gobierno, por lo cual no está tan compelido a realizar prácticas de M&E.

En general se insiste en que el desarrollo de capacidades efectivas de M&E requiere de estructuras permanentes dedicadas a tal fin, con financiamiento permanente y específico. En el caso de IDEA, se señala que la falta de desarrollo de mecanismos más formales de M&E está vinculada con la corta vida de la organización, y por ende también con la falta de recursos humanos y financieros para dedicar algunos profesionales con exclusividad a este tipo de trabajos. Sostienen que les interesa establecer indicadores más concretos de su incidencia, pero que hasta ahora han desarrollado una estrategia de posicionamiento más directa, dado el poco tiempo de trabajo y desarrollo que llevan. Reconocen que la incorporación de mecanismos de M&E les permitiría reforzar su reputación, y que eso genera un círculo virtuoso para obtener mayores recursos y proyectos, pero subrayan que no han tenido aún el tiempo para hacerlo.

El CEGA de Colombia, por otro lado, no realiza este tipo de prácticas, en gran medida porque concentra todos sus esfuerzos en conseguir financiamiento. A finales del 2007 se creó la alianza CEGA-Uniandes y está tratando de consolidarse institucionalmente, dejando el M&E en un segundo plano.

En este sentido, los IIPs que (al menos parcialmente) funcionan captando fondos para proyectos específicos, como en el caso del IIERAL de Argentina, insisten además en el hecho de que cuando hay que buscar fuentes de financiamiento para los proyectos, incluir prácticas de M&E encarece el proyecto y dificulta por tanto la consecución de dicho financiamiento.

Capacidades financieras y físicas:

- en general los IIPs cuentan con recursos humanos y financieros muy escasos para asignar al M&E de la incidencia y prefieren asignar los mismos a la generación de otro tipo de proyectos, generalmente vinculados a la obtención de financiamiento;

- en ese sentido, el M&E se vuelve prioritario, en la medida que los responsables de los IIPs identifican que esta práctica les permite conseguir más financiamiento;
- si bien la carencia de recursos financieros es una limitante para el desarrollo de capacidades de M&E, no parece haber una relación directa entre mayores presupuesto y realización de M&E;
- el desarrollo de capacidades efectivas de M&E está más vinculado a estructuras permanentes dedicadas a tal fin, y a financiamiento permanente y específico;
- algunos sostienen que cuando se trata de conseguir fuentes de financiamiento para los proyectos, incluir prácticas de M&E (por iniciativa propia) encarece el proyecto y dificulta por tanto la consecución de dicho financiamiento.

3.3.3. Políticas de personal y sistemas de recompensas.

Como ya hemos dicho, salvo excepciones, la mayor parte de los IIPs analizados son estructuras pequeñas (entre 15 y 20 personas estables) y muy flexibles, ya que funcionan por proyectos. Esto hace que uno de los principales incentivos de los miembros de los IIP sea conseguir financiamiento para sus proyectos.

El CORDES, de Ecuador, por ejemplo, es un IIP pequeño, de unas 17 personas (principalmente economistas). No poseen financiamiento del sector público, y el 60% procede de fundaciones europeas. El resto, alrededor de un 30%, proviene de productos que venden localmente. Una estructura similar es la del CEBEM, con una planta de 15 personas. Sin embargo, al igual que Expansiva y el CEDICE, el CEBEM tiene una estructura bastante flexible en función de los proyectos de los que participa, y principalmente de las redes en las que se involucra con otras organizaciones de la Región.

En el caso de IDEA, también se trata de una pequeña estructura, organizada en función de tres áreas diferentes (desarrollo económico e innovación, educación, y evaluación de programas sociales) dirigidas y administradas por un responsable. En total, esto involucra a 15 personas, de los cuales unos 12 son investigadores. Si bien, como ya dijimos, no hay una actividad de M&E muy formal, sí existe un sistema de evaluación del personal para ver en qué medida se cumple con los objetivos de la Planificación del IIP.

En este sentido, no hemos encontrado que haya mecanismos de incentivos y de premios respecto del desempeño del personal que estén claramente vinculados con la realización de prácticas de M&E. En la mayor parte de los casos, en los que el principal incentivo de los investigadores es conseguir financiamiento para sus proyectos, la relación entre M&E de la incidencia y estructuras de incentivos de los recursos humanos está mediada por el tema del financiamiento. Dicho de otro modo, los miembros de los IIP se preocupan por

demostrar la incidencia real o potencial de sus proyectos en la medida en que esto puede aumentar sus posibilidades de obtener financiamiento para los mismos.

Políticas de personal y sistemas de recompensas:

- debido a que poseen estructuras muy pequeñas y flexibles, funcionando por proyectos, el sistema de incentivos en los miembros de los IIPs estudiados está directamente vinculado a conseguir financiamiento para sus proyectos;
- los sistemas de evaluación del personal identificados buscan medir en qué medida se cumple con los objetivos de la Planificación del IIP;
- no se encontraron mecanismos de incentivos y de premios respecto del desempeño del personal que estén claramente vinculados con la realización de prácticas de M&E;
- la relación entre M&E de la incidencia y estructuras de incentivos de los recursos humanos está mediada por el tema del financiamiento (los miembros de los IIP se preocupan por demostrar la incidencia real o potencial de sus proyectos en la medida en que esto puede aumentar sus posibilidades de obtener financiamiento para los mismos).

3.3.4. Calificaciones individuales y capacidades gerenciales.

Esta dimensión se preocupa por el perfil de los recursos humanos, de qué disciplinas provienen, cuál es su trayectoria profesional. En concreto, se busca la posibilidad de atribuir prácticas de M&E de la incidencia a alguna profesión o perfil de los recursos humanos, y muy especialmente al tipo de trayectoria de los principales miembros.

Justamente, en este sentido no hemos encontrado ninguna correlación clara. Evidentemente, los perfiles profesionales del staff de los IIPs analizados están fuertemente vinculados con las áreas temáticas sobre las que dichos IIP trabajan. Sin embargo, no hay evidencia que muestre que ciertas áreas profesionales son más proclives a adoptar prácticas de M&E.

Calificaciones individuales y capacidades gerenciales:

- no hay evidencia que muestre que ciertas áreas profesionales son más proclives a adoptar prácticas de M&E.

3.3.5. Gestión del M&E y de la investigación.

En esta dimensión se intentaba indagar sobre distintas cuestiones, si bien vinculadas entre ellas. Por un lado, en el M&E de la incidencia como

mecanismo de retroalimentación del IIP, como una forma de autoevaluación para mejorar el desempeño y la incidencia del IIP. Por otro lado, se investigan ciertas conjeturas como, por ejemplo, si el M&E de la incidencia varía según los temas (asuntos) sobre los que actúan los proyectos, o si esto varía según las etapas del proceso de política o, por el contrario, se realiza con mayor frecuencia en alguna de las etapas en particular.

Respecto del primer punto, como ya explicamos en 3.3.1, no hemos podido identificar mecanismos claros y estandarizados del M&E dentro del proceso de retroalimentación y planificación. Respecto de las otras conjeturas, surgieron respuestas interesantes, en especial relacionados a la factibilidad de M&E la incidencia.

Con respecto a los temas, se dijo que cuando se trata de gobiernos locales, las posibilidades de M&E la incidencia son mayores que cuando se trata del gobierno nacional, debido a que los primeros se dedican a la provisión de bienes y servicios que son más fácilmente medibles.

Con respecto al proceso de política, vale citar la respuesta del CIDE de México, quien sostuvo que cuando la contratación es para hacer la política pública, para formularla, es decir, en el diseño, es más fácil M&E la incidencia. En cambio, cuando el IIP se encarga de hacer una evaluación de impacto, por ejemplo, la política pública ya se implementó y entraron en juego un sinnúmero de actores, por lo que la atribución causal, determinar la incidencia de la investigación en los cambios de la política, se hace más complicada. En otras palabras, prosigue la fuente, es más fácil realizar M&E cuando la etapa es ex ante de la implementación, que cuando es ex post.

Esto nos lleva a un elemento importante que hemos encontrado en lo que refiere a la gestión del M&E, mencionado claramente en nuestro marco conceptual, y que se trata de la naturaleza del proceso de influencia y/o incidencia. Si bien no es mencionada de manera generalizada por todos los IIP, sí es sostenida de manera muy contundente por algunos en particular, como los casos del Programa Estado de la Nación de Costa Rica y el CIDE de México.

El planteo en este sentido se dirige a la imposibilidad de evaluar fehacientemente el proceso de incidencia, dada la naturaleza compleja y multicausal del mismo. Se sostiene, en este sentido, que se trata en general sobre problemas complejos, que presentan muchas dimensiones y diferentes relaciones causales entrelazadas, además de una complejidad y multiplicidad de actores, situaciones en las cuales se hace muy difícil, sino imposible, trazar de manera clara y unívoca el proceso de incidencia o influencia.

Sostienen que la incidencia en política pública tiene mucho de negociación, de lobby, de sentarte a hablar con los tomadores de decisión y ver de qué manera

influir. El problema es que muchas cosas de esas no quedan plasmadas de manera tangible y para construir un indicador uno tiene que saber de dónde obtener el dato. El riesgo es terminar forzando el indicador, y los errores que se pueden medir a partir de esos indicadores son muy peligrosos, en especial atribuirse impactos sin serlos.

Gestión del M&E y de la investigación:

- el M&E de la incidencia no es considerado como mecanismo de retroalimentación del IIP o como una forma de autoevaluación para mejorar el desempeño;
- cuando se trataba de gobiernos locales, las posibilidades de M&E la incidencia son mayores, debido a que tratan principalmente sobre la provisión de bienes y servicios que son tangibles y, por ende, más fácilmente medibles;
- es más fácil realizar M&E en las etapas de política pública ex ante de la implementación (en especial el diseño), que en las ex post;
- existe un cuestionamiento sobre la posibilidad de M&E la incidencia, dada la naturaleza multicausal del fenómeno de la incidencia.

3.3.6. Comunicación institucional y otros oferentes.

Aquí nos interesaba indagar en la difusión de la incidencia por parte del IIP y en qué medida ello contribuye a los objetivos del IIP. En este punto es posible encontrar una evidencia comparada bastante clara respecto de la importancia que los IIPs le dan a la difusión y comunicación de sus actividades y de su capacidad de incidencia. Por cierto, ésta es una dimensión clave de la tarea de los IIPs, dado que la comunicación de su incidencia sirve justamente para la construcción de su prestigio, lo cual a la vez, supuestamente, contribuye a aumentar su presencia en el debate público y su capacidad de influencia, en fin, se trataría de un círculo virtuoso que ningún IIP quiere desaprovechar. Esto explica, en cierta medida, que uno de los mecanismos de M&E más utilizados, como señalábamos al principio de este apartado, es el monitoreo de medios, y la medición de la aparición de los IIPs en los mismos. En este sentido, todos los IIPs entrevistados hacen algún tipo de seguimiento de medios, más o menos estructurado y profesional, pero es una actividad siempre presente.

Comunicación institucional:

- los IIPs valoran altamente la difusión de su incidencia;
- existiría un círculo virtuoso, donde la comunicación de la incidencia contribuye al prestigio del IIP, lo que a su vez contribuye a aumentar su presencia en el debate público y su capacidad de influencia;
- esto explicaría que el seguimiento de medios sea el mecanismo de M&E más generalizado en los IIPs.

IV. CONCLUSIONES

A modo de conclusión, se recapitulan los principales hallazgos identificados en el estudio. Vale recordar que el mismo fue de carácter exploratorio, por lo que las conclusiones que se mencionan no son premisas que gocen de alguna significancia estadística, sino que son primeras apreciaciones que nos atrevemos a conjeturar, al mismo tiempo que animamos a profundizar en ellas.

Podemos comenzar diciendo que en los IIPs analizados la forma más extendida de realizar M&E de la incidencia es la exposición mediática, que en muchos casos es complementado con otros mecanismos de M&E (sondeos de las visitas a las páginas WEB del IIP, la colocación de miembros en programas de reforma, encuestas a públicos específicos, etc.).

También podemos decir que existe un interés en el tema de la incidencia, en el sentido de que es un tema instalado en la agenda de los IIPs consultados. Sin embargo, hay un uso muy acotado de los mecanismos de M&E de la incidencia más formales o estandarizados, recomendados específicamente para la materia. Se identificó en especial el *Outcome Mapping*, y de manera exclusiva en los IIPs que contaban con financiamiento canadiense, concretamente del IDRC. Antes bien, los IIPs que realizan M&E de la incidencia lo hacen de una manera más informal, casuística y poco sistemática.

En relación al marco institucional en el que se desenvuelven los IIPs y en qué medida puede estar afectando las capacidades de M&E de la incidencia, no hay asociaciones muy claras, a excepción de algunos casos muy específicos. En estos casos se encuentra que factores asociados a la permanencia de los funcionarios en sus cargos (ausencia de servicio civil de carrera o de profesionalización de la administración pública) y contextos de importante controversia en torno a la libertad de prensa y la influencia del Gobierno sobre los medios de comunicación podrían estar disminuyendo la probabilidad de M&E de la incidencia.

Donde sí hay asociaciones claras, siguiendo con los factores exógenos, es en la demanda por M&E el impacto de la investigación. Se puede afirmar que el financiamiento internacional es un factor importante para que se realice M&E de la incidencia, en especial cuando hablamos de metodologías más formales o estandarizadas. Esto ocurre principalmente cuando el M&E de la incidencia representa un requerimiento puntual del financiamiento. Contrariamente, en aquellos IIPs cuyo financiamiento proviene mayoritariamente del sector público, la probabilidad de que hagan M&E de la incidencia es menor.

Un tema a seguir observando y profundizar a futuro en esta dimensión es en qué medida las prácticas de M&E de la incidencia promovidas por las fuentes de financiamiento internacional logran sobrevivir a los proyectos financiados.

El M&E de la incidencia se estaría incorporando en el IIP a modo de requerimiento u exigencia por parte de quienes le financian. Resulta interesante, por lo tanto, indagar hasta qué punto se institucionalizan dichas prácticas.

Por último, en relación a los factores contextuales, se sostiene que la participación de los IIPs en proyectos en red, su interacción con IIPs de países donde sí se efectúa M&E de la incidencia o su involucramiento en estrategias de comunicación institucional, facilitan la socialización e incorporación de prácticas de M&E.

De los factores endógenos, en especial la estructura organizacional, se puede decir que los IIPs no disponen de áreas específicas para el M&E de la incidencia, antes bien, lo hacen a través de las áreas encargadas de la difusión y comunicación institucional (con seguimiento de medios), del responsable del proyecto (cuando el M&E es una exigencia del financiamiento) o tercerizan la función.

Otro tema a resaltar es que se pudo observar que el M&E de la incidencia no es concebido por los IIPs como mecanismo de autoevaluación, que retroalimente la información para mejorar su desempeño y efectividad. En este sentido, tampoco se encontraron mecanismos claros que vinculen la planificación de los IIPs con el M&E de la incidencia.

Sin embargo, la incorporación de la incidencia como objetivo explícito en los planes estratégicos aparece como una oportunidad para incorporar mecanismos de M&E, debido a que muchos IIPs construyen indicadores para M&E el logro de sus objetivos estratégicos, pero no tienen como objetivo la incidencia.

En lo que respecta a las capacidades financieras y físicas, los IIPs cuentan con recursos humanos y financieros muy escasos y su asignación exclusiva al M&E de la incidencia es postergada, siendo que aparece como un objetivo no prioritario. En tal sentido, el M&E de la incidencia aparecería como una necesidad de segundo orden, totalmente relegada por otras necesidades más urgentes y siempre presentes en los IIPs, como el financiamiento.

Por ello el M&E de la incidencia se vuelve prioritario solo si la incorporación de esta práctica les permite conseguir más financiamiento. De allí que se sostenga que las capacidades de M&E de la incidencia no estarían vinculadas tanto al mayor o menor presupuesto como a la continuidad y permanencia del mismo, porque permitiría estructuras permanentes dedicadas a tal fin.

En esta línea se explica el sistema de incentivos en los miembros de los IIPs, el cual se estructura fundamentalmente en torno a la necesidad de conseguir financiamiento para sus proyectos, debido a que funcionan por proyectos.

Por otra parte, los sistemas de evaluación del personal identificados tienen que ver con determinar en qué medida se cumple con los objetivos de la planificación del IIP, lo que refuerza la importancia de explicitar objetivos de incidencia en los planes estratégicos (planteado anteriormente).

La difusión, otra de las dimensiones analizadas de las capacidades internas, aparece sumamente valorada por los IIPs, a tal punto que se puede hablar de un círculo virtuoso entre la comunicación de la incidencia, el prestigio del IIP, su presencia en el debate público y su capacidad de influencia. Esto, por un lado, explicaría que el seguimiento de medios sea el mecanismo de M&E más generalizado en los IIPs, pero, por el otro, representaría también otra ventana de oportunidad para promover la utilización de mecanismos de M&E de la incidencia más formalizadas o estandarizadas.

Una alternativa, dadas las características y los hallazgos que se vienen mencionando, sería que la existencia de mecanismos e indicadores consensuados internacionalmente permita a las fuentes de financiamiento internacional generar competencia entre los IIPs sobre la base de demostrar efectividad en la incidencia de sus proyectos.

En relación al papel de los temas de políticas en la factibilidad del M&E de la incidencia, se sostuvo que cuando se trata de temas de políticas tangibles, como la obra pública, los bienes y servicios provistos por los municipios, el M&E sería más fácil. Con respecto a la etapas, antes de la implementación resultaría más fácil hacer M&E de la incidencia que luego de la misma, debido a la complejidad de actores que entran en juego a partir de la implementación.

Para concluir definitivamente, queremos tomar esta última apreciación sobre las limitaciones en torno a la factibilidad de M&E la incidencia en las políticas públicas. Muchos IIPs se mostraron escépticos frente al tema de M&E de la incidencia, argumentando que se trata de un proceso complejo, dinámico y difuso, que hace imposible la atribución causal a las acciones comprendidas en proyectos específicos. No caben dudas que determinar los factores que afectaron una política pública representa una de las decisiones metodológicas más desafiantes en el análisis de políticas.

Sin embargo, muchas de los mecanismos disponibles, atentos a estas limitaciones, hablan de una “vinculación lógica o razonable” a los proyectos y las acciones emprendidas por los IIPs, remarcando que ello no necesariamente significa una causalidad lineal. Incluso, algunas metodologías prefieren hablar lo menos posible de “impactos”, entendidos estos como los efectos más indirectos y de mediano y largo plazo, refiriéndose únicamente a los productos y resultados (entendidos éstos últimos como los efectos directos e inmediatos de las acciones).

Para terminar resulta interesante retomar uno de los comentarios relevados por el estudio, resaltando la importancia de adoptar metodologías que sin perder las características de objetividad y rigurosidad, sean capaces de contemplar la dinámica política de los tomadores de decisión, es decir, que también sean factibles. En tal sentido, el involucramiento de los investigadores en los procesos políticos y, si es posible, en gran parte del proceso de política pública (antes y después de la implementación), aparece como la alternativa más satisfactoria para M&E la incidencia en las políticas.

V. RECOMENDACIONES

Una recomendación fundamental es que desde las contrapartes (fundaciones internacionales, organismos internacionales, etc.) se promueva y exija el M&E de la incidencia. Justamente por el carácter de contraparte, los IIPs deben rendir cuentas, y una manera de rendir cuentas es mostrando los resultados e impactos generados. Estas posibilidades de efectividad, hacen que la promoción de M&E de incidencia vía demanda sea indispensable. De la revisión de literatura se encontraron organizaciones que promueven este tipo de M&E e incluso construyen metodologías afines (especialmente el IDRC y ODI), con resultados satisfactorios.

En esta línea, otra recomendación consiste en o bien extender el periodo de financiamiento de los proyectos o bien organizar el financiamiento en una secuencia de al menos dos partes, donde la segunda se ocupe del M&E de los resultados e impactos, en nuestro caso de la incidencia.

Esta recomendación es particularmente útil en aquellos IIPs que no cuentan con financiamientos públicos regulares, y que dependen del financiamiento internacional y las convocatorias puntuales que se vayan abriendo. Si a esto le sumamos factores como la poca estabilidad política y el constante recambio de funcionarios públicos, la continuidad en el financiamiento por parte de fuentes internacionales se torna muy importante.

Otra recomendación consiste en la explicitación de los objetivos de incidencia desde el momento de la formulación misma de los proyectos puntuales. La mayoría de los IIPs, si bien no utilizan ni tienen conocimiento de mecanismos específicos para M&E la incidencia, conocen y tienen experiencia con metodologías de formulación de proyectos.

Aunque estas metodologías no se ocupen del M&E de la incidencia en particular, sí se ocupan del M&E en general (por ejemplo, el marco lógico), ya sea de las actividades, los productos, o los resultados, y exigen la construcción de indicadores al respecto. Por lo tanto, lograr que los IIPs expliciten objetivos de incidencia desde la formulación de sus proyectos, lograría que, automáticamente, se incluyan indicadores específicos de M&E de la incidencia.

Una recomendación similar es que se expliciten objetivos de incidencia en los planes estratégicos de los IIPs. En el estudio se advirtió que la mayoría de los IIPs tienen planes estratégicos y que algunos de ellos tienen indicadores para medir los avances en el logro de los objetivos estratégicos. También se observó que los sistemas de evaluación del personal, la contribución a los objetivos estratégicos es uno de los principales criterios. Por lo tanto, de la misma manera que con la formulación de los proyectos, lograr explicitar objetivos de incidencia en la planificación conllevaría modificaciones importantes a favor del M&E de la incidencia.

Otra recomendación interesante tiene que ver con la promoción de proyectos en red, interacciones entre IIPs o la conformación de consorcios, allí donde haya algún IIP con experiencia en el M&E de la incidencia. La socialización de prácticas resulta una de las vías más efectivas para la incorporación de este tipo de mecanismos. Mejor aún, promover por esta vía también resulta más eficiente, además de efectivo, porque estos espacios aglutinan varios IIPs.

En el caso particular de los consorcios, tienen como finalidad principal las relaciones institucionales y el mejoramiento de la comunicación de los IIPs con los tomadores de decisión. Por lo tanto, el nivel de conciencia sobre la incidencia y en relación al M&E de la misma puede ser más significativo.

Una recomendación adicional puede ser la creación de un área específica encargada del seguimiento de medios y la exposición mediática del IIP. Dado la importante valoración que los IIPs dan a la difusión y la escasez de recursos para emprender el montaje de una estructura nueva y exclusiva para M&E la incidencia, una alternativa para introducir estas prácticas es comenzar por el área de comunicación y difusión. También existen alternativas más económicas, como las mencionadas en el análisis, donde se contrata puntualmente el servicio a empresas dedicadas exclusivamente al asunto.

Otra manera, de menor reingeniería, es fortalecer el área institucional de los IIPs, espacio natural para la responsabilidad sobre estas funciones. Por lo que se pudo constatar, esta área todavía no goza del peso institucional adecuado que se aconseja desde quienes reflexionan en torno al fenómeno de los think tanks. Principalmente en los IIPs cuyos miembros en su mayoría proceden de la academia, y no tienen muchos investigadores con experiencia política, la importancia de la incidencia puede ser vista como un objetivo deseable pero no tan estimable. Haciendo uso de los términos utilizados por uno de los entrevistados, se podría decir que hay IIPs que ponderan más la parte "Think" que la "Tank", y a la inversa. Obviamente, una combinación equilibrada entre ambos extremos es la recomendación más prudente.

En este sentido, una recomendación podría ser que se incorporen o aprovechen aquellos miembros del IIP con perfiles pertinentes para interactuar en el proceso político. También que las investigaciones de políticas se involucren en la mayor cantidad de etapas del proceso de política pública, de modo que se pueda garantizar la incidencia de los proyectos.

Otra recomendación consiste en difundir más ampliamente las metodologías de M&E existentes, y promover su discusión en espacios académicos. El objetivo de esta recomendación es comenzar a discutir las limitaciones pero también las potencialidades de las metodologías existentes para M&E la incidencia, para consecuentemente mejorar, adaptar o desecharlas, según criterios de objetividad, rigurosidad y especialmente factibilidad.

De esta manera, concluimos nuestro estudio, esperando haber contribuido al fortalecimiento del vínculo entre el conocimiento y las políticas públicas, y alentando a discutir o profundizar las distintas líneas aquí identificadas.

ANEXO N° 1:

Mecanismos disponibles para M&E de la incidencia¹¹

Hubieron más mecanismos disponibles para el M&E de proyectos de investigación de políticas, pero debido a que son mecanismos para M&E procesos, específicamente, de evaluación de recursos (o estrategia) y evaluación de actividades (calidad), y que, por ende, no se asocian al M&E de la incidencia, no se desarrollaron. Los mecanismos de M&E de recursos o estrategia fueron los siguientes: *Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance; Enhancing Organizational Performance A Toolbox for Self-assessment; Institutional Assessment: A Framework for Strengthening Organizational Capacity for IDRC's Research Partners; Marco Lógico; Social network analysis; Impact Pathways*; y el *Modular Matrices*. Los mecanismos de M&E de actividades o de calidad: *Fit for Purpose' Review; 'Lighter Touch' Quality Audit: Expert visits; Horizontal Evaluation: Visits from colleagues for mutual learning; Appreciative Inquiry*.

A continuación se desarrollan brevemente los mecanismos disponibles de M&E de la incidencia, encontrados en la revisión de literatura.

1. *Evaluating academic articles and research reports (quality of science criteria):*

Consiste en la evaluación de artículos académicos y reportes de investigación. Los criterios de evaluación, por lo tanto, son de calidad académica de los artículos y rigurosidad de los reportes de investigación. Las cuestiones que se evalúan tienen que ver con el aporte y solidez de las hipótesis, las fuentes de los datos y sus técnicas de recolección, las técnicas de procesamiento de la información y el análisis, como también las revistas donde los trabajos han sido publicados, si han sido dictaminados, en fin, con los criterio de evaluación usualmente considerados en las instituciones académicas y científicas.

2. *Evaluating policy and briefing papers:*

Los criterios de M&E de estos mecanismos son algo distintos a los utilizados para artículos académicos y reportes de investigación; la lógica de argumentación y construcción de los documentos tienen más que ver con el análisis de políticas. Al respecto, Hovland (2007), advierte que tanto los *policy* como los *briefing papers* usualmente son escritos para iluminar sobre determinada área de política, con la diferencia de que los segundos son de corta extensión (entre 1 y 6 páginas). Por lo tanto, los criterios de evaluación se relacionan a la claridad que aportan al problema público, cuáles son las posibles soluciones y cuáles son las recomendaciones a seguir (Young y Quinn; 2002, citado en Hovland; 2007).

3. *Evaluating websites:*

¹¹ La mayoría de los mecanismos que se mencionan están en el trabajo de Hovland (2007) *Making a difference: M&E of policy research*, de ODI.

Al respecto, Hovland (2007) recurre al trabajo de de *NGO Training and Research Centre* (INTRAC) en Oxford, quien ha desarrollado una guía sobre cómo se deben evaluar los sitios web que buscan comunicar investigaciones a una audiencia internacional. Entre los criterios de valoración utilizados se encuentran la arquitectura (la estructura y la lógica por la cual las páginas se interconectan, es decir, la navegabilidad del sitio), la tecnología (que determina la accesibilidad y disponibilidad del sitio según las distintas capacidades de software y hardware), el estilo (la apariencia del sitio), el contenido (en términos de calidad, autoridad, relevancia, pero también en términos de la interacción con los usuarios), estrategia (en qué medida se encontraron los objetivos indicados concernientes con la audiencia objetivo) y gerenciamiento (los recursos humanos y financieros que los sitios tienen a su disposición) (Hovland; 2007).

4. *Evaluating networks:*

En este mecanismo Hovland (2007) toma el trabajo realizado por el *International Institute for Sustainable Development* (IISD), concretamente la guía sobre cómo evaluar las redes de conocimiento. Dicha guía toma elementos de otras metodologías de formulación y de M&E y establece tres fases. Una es la planeación, que se utiliza al inicio de las actividades de la red, para registrar el plan de trabajo, los beneficiarios del trabajo y los indicadores de cambio deseados para los proyectos de la red y para la red considerada como un todo. La segunda es el monitoreo-*progress journals*, consistiendo en el registro y seguimiento de las actividades y desarrollos de los miembros de la red. Por último, la evaluación, construida en gran parte sobre los *progress journals*, otorga a la red una valoración sobre si sus programas y proyectos están siendo dirigidos en la vía correcta, si los resultados buscados están siendo realizados y si es necesario algún tipo de ajuste en la red.

5. *The After Action Reviews:*

Este mecanismo consiste en que los miembros de un instituto se junten a discutir y evaluar un evento determinado, luego de su realización. Es una técnica muy práctica, que no requiere de patrones estandarizados específicos para su ejecución y facilita enormemente el mejoramiento de las actividades y el cambio organizacional (Hovland; 2007).

6. *Exposición mediática:*

Hay varios indicadores que se dedican a M&E la exposición mediática. Algunos de ellos son la cobertura en prensa escrita, la exposición televisiva, la suma de testimonios prestados ante comisiones del Senado y Diputados, la cantidad de publicaciones producidas (Abelson; 2006). También están las intervenciones discursivas, notas de opinión, reportajes y consultas (Camou; 2006). Estos indicadores están vinculados con lo que usualmente se conoce como seguimiento de medios y que en los IPPs se distribuye como *press release*.

7. *Impact Logs*:

Nuevamente con la lista de Hovland (2007), el *impact logs* es una técnica de RAPID (ODI), usada para recabar las respuestas directas que los productos de investigación generan. No es una vía sistemática de recabar la percepción de los usuarios, sino que se trata de una retroalimentación más bien informal, donde los usuarios o personas que se han topado con los productos acercan comentarios o anécdotas que sirven a las organizaciones para mejorar futuros proyectos y decisiones.

8. *New Areas for Citation Analysis*:

Este mecanismo combina el análisis de citas académicas con nuevas medidas de análisis. Pueden ser usadas para analizar y rastrear el impacto de los productos de investigación de políticas en distintas áreas (Hovland; 2007). Entre ellas se encuentran estándares internacionales, documentos gubernamentales de políticas, manuales de operación de organizaciones públicas o asociaciones profesionales, manuales de entrenamiento y libros de textos, artículos de prensa, sitios web (incluyendo menciones de los productos, links a los IIPs, o links para acceder a los productos).

9. *User surveys*:

Incluye desde cuestionarios programados a usuarios hasta la realización de *focus groups*.

10. *Framework for a Strategic Evaluation of IDRC-Supported Research*:

Partiendo de las dificultades para medir la influencia de los proyectos de investigación de políticas de manera lineal, este enfoque pone atención a la gama de actores involucrados en torno al proyecto, la naturaleza de la relación entre esos actores y un buen sentido de cómo la red de la política ha evolucionado en el tiempo (Lindquist; 2001). Sostiene que la valoración de la influencia de políticas tiene que ocuparse de identificar cuidadosamente las "influencias intermedias", tales como expandir las capacidades de políticas de los actores, extendiendo los horizontes de quienes comprenden una red de política y afectando las políticas. Desarrollado por el IDRC, sugiere que un enfoque para una evaluación estratégica se debe ocupar de la descripción de la naturaleza y evolución de la red de política involucrada, los objetivos y expectativas de los proyectos, y los productos y resultados de los proyectos (incluyendo efectos imprevistos) (Lindquist; 2001).

11. *Temporal Logic Model*:

También sugerido por la Unidad de Evaluación del IDRC, el *temporal logic model* surge como una metodología para superar el maro lógico. La principal crítica es que éste último está pensado sobre fuertes premisas que presuponen la realidad social como un sistema cerrado, contrariamente al *temporal logic model*, que está diseñado para actuar sobre una realidad cambiante, más parecida a un sistema *soft*, abierto. Pero las razones por las cuales esta metodología se incluye en la

presente lista, tienen que ver con que esta concepción de sistema abierto, permite la incorporación de distintas lógicas en todo el proceso de formulación e implementación de los proyectos de investigación de políticas, en nuestro caso, la lógica de los *policy makers*. Al incorporar esta lógica desde un comienzo, prácticamente se incursiona en la incidencia y el M&E de la misma se hace altamente probable.

12. *Most Significant Change*:

Este mecanismo consiste en la recolección de experiencias de cambio significativo según los miembros de la organización y la posterior selección de las más importantes. Se consulta a los miembros por cuáles fueron los cambios más significativos que tuvieron lugar a causa de sus proyectos. Posteriormente, estas experiencias son filtradas de manera ascendente, por las jerarquías superiores, mediante un proceso transparente, hasta llegar a la experiencia más significativa. Esta técnica, además de M&E el impacto de los proyectos de investigación de políticas, permite la comparación interna entre los proyectos de un mismo IIP.

13. *Innovation Histories*:

Similar al mecanismo anterior, el *innovation histories* consiste en el registro de historias de innovación. Debido a que tienen que ser proyectos que hayan generado algún tipo de innovación, van acompañados de mucha discusión, recolección de documentos y pruebas, participación de *stakeholders*, para determinar la innovación (Hovland; 2007). Pueden incluir la realización de estudios de casos.

14. *Episode Studies*:

Desarrollado por ODI, este mecanismo surge como una respuesta a la dificultad metodológica de atribuir los cambios de políticas a un proyecto de investigación determinado. Pone su atención en la incidencia producida por el proyecto en cuestión, pero, retrocediendo en la cadena causal, intenta identificar otros factores, además del proyecto, que pueden haber influido en el cambio constatado. Lo que se intenta identificar es qué influyó el cambio de política y cuál fue el papel relativo del proyecto de investigación. A diferencia de una regresión lineal, aquí se construye una narrativa histórica sobre la base de decisiones y prácticas de políticas, haciendo uso de la revisión de literatura, entrevistas a actores claves, capturando experiencias de los actores, discusiones en *workshops* (Hovland; 2007); entre otras.

15. *RAPID Outcome Assessment*:

RAPID Outcome Assessment (ROA) fue desarrollado como parte del proceso *Process and Partnership for Pro-poor Policy Change* (PPPPC), proyecto llevado a cabo por CGIAR-affiliated *International Livestock Research Institute* (ILRI) y el *Research and Policy in Development Group* (RAPID) de ODI. Según Hovland (2007), el ROA toma elementos del *outcome mapping* y fue diseñada como una

herramienta de aprendizaje para valorar la contribución de las acciones e investigaciones de un proyecto en los cambios de las políticas o ambientes de las mismas. Consiste en una metodología visual, que permite mapear los cambios producidos en las políticas o en sus ambientes. Ello se hace principalmente sobre la base de comparaciones entre la situación previa y posterior a la ejecución del proyecto, del ambiente de la política, de los actores involucrados y de los comportamientos de los mismos.

16. *Outcome Mapping*:

Técnica desarrollada por el *International Development Research Centre* (IDRC), el *outcome mapping* promueve la autoevaluación constante desde el planeamiento del proyecto, en contra de la percepción de que el M&E deben ser realizados posteriormente, una vez implementado. En lugar de concentrarse en la valoración de los cambios producidos en el estado de cosas (resultado estáticos), apunta a cambios en comportamientos, relaciones, acciones o actividades de las personas, grupos u organizaciones con quienes los proyectos de investigación de políticas trabajan directamente. Se ocupa de M&E las mejoras que puedan generar los IIPs en la esfera de influencia directa de sus proyectos. Comprende tres fases: el diseño intencional, monitoreo de resultados y desempeño, y la planificación de la evaluación.

Anexo N°2:

Los casos analizados.

Bolivia

1. Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios (CEBEM) <http://www.cebem.org/>

El Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios (CEBEM) es una asociación sin fines de lucro que se dedica a la investigación multidisciplinaria y a la docencia a nivel de postgrado en el campo de las ciencias sociales, como centro privado y autónomo. Sus principales ejes de acción son la investigación, reflexión y la discusión de problemáticas significativas en la sociedad boliviana y de América Latina a partir de perspectivas y enfoques multidisciplinarios; la difusión de la producción intelectual a través de publicaciones, seminarios, talleres y redes de conocimiento nacionales e internacionales; la organización de cursos de actualización profesional. El CEBEM concentra sus esfuerzos en el estudio de los alcances y el impacto de las políticas actuales del Estado que, transforman sus relaciones con la sociedad, alteran los modos tradicionales del funcionamiento de la economía, e impactan en la composición de los sectores populares y la práctica de los movimientos sociales, indígenas y sindicales.

La labor del Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios se inicia en los '80, con el apoyo institucional del SAREC de Suecia, bajo la idea de crear un espacio institucional que permita realizar investigaciones dentro del área de ciencias sociales con autonomía en relación a instituciones educativas y gubernamentales. El CEBEM es del tipo de instituciones que surgen durante las dictaduras de América Latina en los años 70, época en que la mayoría de las universidades estatales y las ciencias sociales en particular no tuvieron un espacio de desarrollo, y cuando la cooperación internacional dedicada a la investigación científica apoyó la formación de centros independientes donde los científicos sociales pueden ejercer su labor.

Perú

2. CIES - Consorcio de Investigación Económica y Social <http://cies.org.pe/>

El Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) es una asociación de 44 prestigiosas instituciones peruanas dedicadas a la investigación y la docencia en ciencias económicas y sociales. Desde el inicio de sus actividades en 1989, el Consorcio ha contado con el apoyo de la Cooperación Técnica Canadiense, específicamente de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI) y del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC). Sobre esta base, se llevó a cabo un conjunto de investigaciones que, posteriormente, se constituyó en una fuente de conocimientos para la

estructuración y planeamiento de políticas públicas, de parte de diferentes agentes del Estado. En el año 1999, tras un esfuerzo conjunto de un grupo más amplio de instituciones, el CIE incorpora una agenda social dentro de sus objetivos y pasa a convertirse en el CIES, en el que se asignan los fondos para investigación mediante un concurso anual. En esta nueva etapa, el Consorcio mantiene la misma finalidad inicial: fortalecer la comunidad de investigadores peruanos con el propósito de producir y difundir conocimiento útil para el diseño y ejecución de las políticas públicas.

El propósito del CIES es fortalecer a la comunidad académica peruana para producir y diseminar conocimiento útil para analistas y agentes de decisión en el sector público, la sociedad civil, los medios de comunicación, la empresa privada y la cooperación internacional. A lo largo de los años, el Consorcio ha desarrollado diversos mecanismos que permiten que los resultados de investigaciones informen los procesos de política pública en el país. El Consorcio publica el boletín virtual mensual *Análisis de Políticas* y la revista de Investigación trimestral *Economía y Sociedad*.

La actividad fundamental del CIES es la promoción de la investigación aplicada. Como institución de segundo piso, el Consorcio desarrolla la investigación mediante un sistema de concursos donde jurados independientes califican no solo la calidad académica, sino también la relevancia y la incidencia que los proyectos puedan tener en las políticas públicas. El CIES favorece la investigación en redes, la participación de los usuarios y el enfoque interdisciplinario.

Ecuador

3. CORDES - Corporación de Estudios para el Desarrollo <http://www.cordes.org>

La Corporación de Estudios para el Desarrollo, CORDES, es una institución privada sin fines de lucro fundada en 1984, por iniciativa del ex-presidente Osvaldo Hurtado, junto con un grupo de académicos y profesionales con experiencia en los sectores público y privado. La CORDES se plantea como misión la de generar y promover soluciones para el desarrollo del Ecuador y el perfeccionamiento de la democracia, mediante estudios, asesorías, capacitación y proyectos. Para ello se propone como objetivos principales investigar la realidad económica, política y social del Ecuador; estudiar las instituciones políticas y su influencia en la estabilidad democrática y en el desarrollo; promover la difusión de temas de investigación mediante seminarios, conferencias y publicaciones.

Las actividades de CORDES se articulan en capacitación, investigación, y consultoría. Ofrece programas de capacitación a los sectores público y privado,

en macroeconomía, política económica, econometría, mercados financieros, teoría económica y economía internacional. Publica periódicamente tres estudios: *Carta Económica* (revista mensual), *Discusión* (boletín sobre temas de economía social de mercado y estado de derecho), *Notas Técnicas* (boletín electrónico gratuito sobre asuntos técnicos de interés nacional).

CORDES presta el servicio de consultoría a entidades nacionales y extranjeras que requieran trabajos específicos. La institución cuenta con investigadores de planta y consultores asociados. CORDES ha realizado consultorías para organismos como el BM, BID, CAF, CEPAL, FAO, CAN y Banco Central del Ecuador, entre otros. CORDES recibe apoyo financiero permanente de la Fundación Konrad Adenauer.

CORDES ha sido muy influyente en algunos hechos puntuales de la vida política ecuatoriana, como la redacción de la nueva Constitución Política del Ecuador en 1997 y 1998, cuando Osvaldo Hurtado, Presidente de CORDES, presidió la Asamblea Constituyente. A lo largo del año calendario CORDES realiza varias conferencias y reuniones técnicas que abordan temas de actualidad nacional. Estos eventos congregan a personas del sector público y privado entre políticos, empresarios, sindicalistas, periodistas, académicos y profesionales.

Venezuela

4. CEDICE Centro de Divulgación del Conocimiento Económico para la Libertad <http://www.cedice.org.ve/>

CEDICE es una asociación civil sin fines de lucro, cuyo objetivo central es la divulgación, educación y formación de los principios que sustentan la libre acción de la iniciativa individual, así como promover la generación de conocimiento, la investigación y el análisis de la organización de las condiciones que permitan la existencia de una sociedad libre y responsable.

Fue creado en 1984 por un grupo de empresarios e intelectuales venezolanos preocupados por divulgar el pensamiento liberal y sus dos grandes elementos: la libertad y la democracia. El objetivo inicial era publicitar "la reflexión política y económica mundial que tenga como credo el libre juego de la libertad individual y los fundamentos que la sustentan". A fin de lograr el objetivo planteado se trazó la tarea de difundir las publicaciones que sustentaran las nociones de la libertad, de la acción colectiva y del sistema democrático.

Uruguay

5. Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH) <http://www.claeh.org.uy>

El origen del CLAEH se ubica en 1947, en el que un grupo de jóvenes crearon los **Equipos del Bien Común** y comenzaron a realizar investigaciones sobre la realidad social, influidos por las ideas del sacerdote bretón Louis-Joseph Lebet. En 1957, los integrantes de los Equipos del Bien Común –en coordinación con otros grupos que se habían creado en Brasil, Colombia, Venezuela y Argentina, a iniciativa del propio Lebet– fundaron el Centro Latinoamericano de Economía Humana. También iniciaron la publicación de una revista Cuadernos Latinoamericanos de Economía Humana, donde se publicaron trabajos vinculados a las ciencias sociales. En 1973, después del golpe de Estado, y a partir de una iniciativa de Juan Pablo Terra, el CLAEH toma nuevo impulso en sus investigaciones y actividades, promoviendo el pluralismo, el libre pensamiento, la libertad y las ideas democráticas.

El CLAEH se transformó en un centro académico caracterizado por el pluralismo y la interdisciplinariedad. Se profesionalizó la labor y los programas fueron incorporando investigadores hasta llegar a una plantilla de más de veinte personas. En 1979 se creó el= **Departamento de Promoción** dedicado a la mediación y la intervención en la sociedad. El CLAEH devino así una institución compleja que reúne actividades académicas y de intervención social, de investigación y capacitación. A comienzos de los años noventa el CLAEH cobró plena autonomía institucional y se dispuso, desde sus compromisos básicos, a enfrentar los desafíos de una nueva etapa marcada por la democratización del país y los desafíos de la globalización. Investigó la pobreza y su infantilización, introdujo en el país el paradigma del desarrollo local, desarrolló un modelo de intervención social, indagó en los rasgos más característicos de la política uruguaya y sus instituciones, estudió la historia del Uruguay, pensó los temas de la inserción internacional. Desplegó un fondo editorial propio y editó, hasta hoy, los Cuadernos del CLAEH, la más antigua revista de ciencias sociales del Uruguay.

Argentina

6. Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES) www.cedes.org

El Centro de Estudios de Estado y Sociedad fue fundado el 1º de Julio de 1975, cuando la Argentina atravesaba una situación institucional particularmente grave, reflejada también en el cuadro de crisis que envolvía a varias de las más importantes instituciones académicas y de educación superior. Un grupo de profesionales de las ciencias sociales, decidió entonces la creación del Centro, con el propósito de constituir un espacio independiente y pluralista, capaz de cobijar y dar continuidad al trabajo de investigación y pensamiento que venían desarrollando previamente en otros ámbitos. Se dio a la Institución la forma de una asociación civil, independiente del Estado, de los partidos políticos y de cualquier empresa u organización social en particular. El CEDES se orientó

desde sus inicios al estudio de los problemas sociales, políticos y económicos de la Argentina y de América Latina. En sus primeros tiempos, el trabajo en esas áreas temáticas fue posible, en gran medida, por el importante apoyo obtenido de diversas instituciones del exterior, como Sarec (Suecia), Ford Foundation, IDRC (Canadá), Andrew Mellon Foundation, Inter-American Foundation, entre otras.

Las investigaciones y actividades académicas llevadas adelante por los miembros del Centro han estado y están guiadas por una preocupación centrada a la vez sobre la calidad y el rigor científico de la producción, como así también en una preocupación por la democracia política y el pluralismo, el crecimiento económico, la equidad social y la diversidad cultural.

Cabe destacar que el CEDES ha recibido de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, el Certificado de Calificación que acredita que el centro "ha presentado programas de investigación científico-tecnológica que ejecuta en forma directa o bien apoya a través de actividades de promoción que reúnen los requisitos de calidad y originalidad necesarios para ser tenidos como tales" (Resolución ANPCyT N° 54/08).

Durante el año 2007, el CEDES obtuvo dos importantes reconocimientos institucionales:

- como Entidad de carácter Consultivo Especial del Consejo Económico y Social de Naciones Unidas (ECOSOC).
- como Unidad Asociada al Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Resolución N° 2486.

Desde el punto de vista de sus reglas societarias internas, el CEDES funciona como una cooperativa de investigadores/as, cada uno de los cuales asume el compromiso de aportar mensualmente un overhead individual, cuyos montos han variado históricamente, pero siempre han estado fijados conforme una escala que responde a las categorías académicas antes mencionadas. Estos aportes están destinados a cubrir un conjunto de gastos comunes de la institución.

7. IERAL Fundación Mediterránea <http://ieral.win-servers.com/data/>

Fundación Mediterránea es una asociación civil sin fines de lucro creada en la ciudad de Córdoba, República Argentina, el 6 de Julio de 1977, por iniciativa de 34 empresas de la provincia de Córdoba, convocadas por el señor Pedro Astori, con el objeto de: "promover la investigación de los problemas económicos nacionales; contribuir al mejor conocimiento y solución de los problemas económicos latinoamericanos; crear un foro apartidista donde se discutan los grandes problemas nacionales y latinoamericanos; donde hombres estudiosos aporten su inteligencia para diseñar soluciones económicas con el sólo

condicionamiento impuesto por la adhesión irrenunciable al respeto de la libertad y dignidad de la persona humana”.

Para llevar a cabo estos objetivos, Fundación Mediterránea creó el Instituto de Estudios Económicos sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana, que cuenta con un equipo de economistas profesionales dedicados tiempo completo a la tarea de investigación. El grupo de promotores de la Fundación recomendó “concentrar esfuerzos para contribuir a diseñar una economía sectorial y geográficamente integrada, que aproveche efectivamente los recursos humanos y naturales del país y permita a la Argentina proyectarse con solidez hacia sus vecinos latinoamericanos, en actitud solidaria, de manera de participar en conjunto con resultados más equitativos en el sistema económico mundial”. Desde la fecha de su creación hasta 1982 desarrolló una amplia tarea de investigación que fue difundida a todos los miembros de la Asociación de Economía Política y a todos los sectores empresarios.

Gran parte de la influencia de este IIP estuvo dada por la figura de Domingo Cavallo¹², uno de los directores del IERAL, y por sus posiciones en el gobierno nacional. Estas circunstancias posibilitaron que los estudios que se realizaban a nivel nacional fueran completados con estudios a nivel regional. El método de trabajo aplicado consistía en la fijación anual de un programa de investigación y la discusión sobre borradores de trabajo entre investigadores y empresarios, aportando, los primeros su formación profesional y, los segundos, su experiencia como operadores de la economía real.

Periódicamente se realizan reuniones ordinarias entre empresarios e investigadores, además de las sesiones plenarias con integrantes de todo el país. Para cumplir con su objetivo de analizar la problemática económica nacional y latinoamericana y brindar soluciones alternativas, el IERAL cuenta con varias áreas de investigación (integradas por equipos liderados por uno o varios investigadores).

Brasil

8. Fundación Getulio Vargas <http://www.fgv.br/fgvportal/>

La FGV se propone como misión la de avanzar en las fronteras del conocimiento en el área de las ciencias sociales, el producir y el transmitir, datos e información, más allá de conservarlas y sistematizarlas, para contribuir para el desarrollo socio-económico del país, para la mejora de los estándares éticos nacionales, para lograr una *governance* responsable y compartida, y para la inserción del país en la escena internacional.

¹² En enero del año 1991, Domingo Cavallo ocupa el Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos de la Nación, llevando como colaboradores a los principales investigadores del Instituto.

La fundación Vargas de Getulio apareció el 20 de diciembre de 1944. Su objetivo inicial era el de preparar y calificar al personal para la administración pública y privada del país. Cuando Brasil comenzó ya a poner en marcha las bases para el crecimiento que se confirmaría en las décadas siguientes, previendo la llegada de un nuevo rato, el FGV decide ampliar su foco del funcionamiento y, del campo restringido de la administración, pasó el más amplio de ciencias sociales. La institución sobrepasó las fronteras de la educación y avanzó para las áreas de la investigación y de la información.

La Fundación Getulio Vargas inauguró, en el Brasil, la graduación el postgrado en la administración pública y privada, así como el posgrado en economía, psicología, entre otros. El FGV también puso en marcha las bases para una economía sólida, la elaboración y análisis de los indicadores de la contabilidad nacional y de los índices económicos. Iniciativas como éstas habían ayudado al profesional en busca de la formación y hasta al ciudadano común a entender mejor el funcionamiento económico y social brasileño. La FGV invierte y estimula el desarrollo de la investigación, internacionalmente reconocida, y los temas incluyen la macro y la microeconomía, las finanzas, el derecho, salud, asistencia social, pobreza y desempleo, contaminación y desarrollo sostenible. Además de sus importantes programas de formación técnica y académica, la FGV desarrolla trabajos bajo pedido para el sector público, organismos internacionales, como el Banco Mundial y el BID.

México

9. Centro de Investigación y Docencia Económicas CIDE <http://www.cide.edu/>

El CIDE, creado en 1974, es un centro de investigación y educación superior especializado en ciencias sociales, orientado por estándares internacionales de calidad y financiado con recursos públicos. El objetivo central del CIDE es contribuir al desarrollo del país a través de la generación de conocimiento riguroso y relevante, así como de la formación de una nueva generación de líderes capaces de desempeñarse con creatividad y responsabilidad en un mundo abierto y competitivo.

La producción y difusión del conocimiento constituyen el eje de la vida del Centro. Su compromiso es en favor de una mejor y más sólida comprensión de los grandes temas económicos, políticos y sociales de nuestro tiempo. El CIDE se presenta como global en su búsqueda del progreso intelectual.

La planta de profesores investigadores de tiempo completo del CIDE cuenta con doctorado de las mejores universidades del mundo, y tiene un cuerpo estudiantil, de aproximadamente 400 alumnos. Las actividades sustantivas del CIDE son tres: investigación científica; formación meritocrática de líderes a

nivel licenciatura, maestría y doctorado; y difusión de conocimiento socialmente útil. Estas actividades se llevan a cabo en seis divisiones académicas: [Administración Pública](#), [Economía](#), [Estudios Internacionales](#), [Estudios Jurídicos](#), [Estudios Políticos](#), [Historia](#).

En el área de la investigación se busca alcanzar una óptima combinación entre el trabajo orientado al avance del conocimiento científico, incluso compitiendo y dialogando en la arena internacional, con estudios que sean capaces de nutrir la toma de decisiones en los sectores público, privado y social. El CIDE se ha comprometido a que sus productos de investigación sean pertinentes y, por tanto, herramientas útiles para el diseño de soluciones a los principales problemas que enfrenta el país.

El compromiso del CIDE está entonces enfocado, sintéticamente, en favor de investigación rigurosa y relevante, así como con la impartición de programas docentes de calidad internacional capaces de contribuir estratégicamente a la movilidad social.

10. Fundación IDEA <http://www.fundacionidea.org.mx/>

La misión de IDEA es diseñar y promover políticas públicas innovadoras que generen igualdad de oportunidades para los mexicanos, a través del desarrollo económico y la reducción de la pobreza; así como ser una fuente confiable de análisis independiente, para funcionarios de gobierno y el público en general. La visión que se propone IDEA es la de un “México libre de pobreza y con una economía vigorosa, donde los funcionarios públicos toman decisiones con un entendimiento claro de las diferentes opciones a su alcance y donde los ciudadanos tienen la información y los mecanismos para exigirle a sus gobernantes que rindan cuentas de sus decisiones y desempeño”.

El reto que se plantea es el de ser una organización independiente y especializada en políticas públicas, que contribuya al debate público, que identifique las mejores prácticas en el mundo, y que aporte al diseño e implementación de políticas públicas efectivas. Con este fin, llevan a cabo investigación y análisis de calidad para evaluar las políticas públicas vigentes; ofrecer propuestas creativas y políticamente factibles para resolver los problemas públicos de México. IDEA se plantea como eje principal de su trabajo el de la igualdad y la superación de la pobreza.

IDEA se dedica a diseñar y proporcionar información sobre políticas que puedan generar las condiciones que permitan a los mexicanos superar la pobreza y la desigualdad. IDEA se dedica a identificar las barreras que impiden el desarrollo económico sostenido, analizarlas rigurosamente, y utilizar las mejores prácticas a nivel internacional para recomendar políticas adecuadas para eliminarlas.

IDEA busca impulsar los cambios necesarios presentando sus argumentos directamente a los responsables de las políticas públicas, a los líderes de opinión, y al público en general. Creen en la capacidad que tiene el debate abierto para influenciar las decisiones públicas, y se proponen aumentar la eficacia de la discusión política en México publicando análisis y propuestas accesibles al público en general.

Colombia

11. FEDESARROLLO Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo <http://www.fedesarrollo.org.co>

La Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (Fedesarrollo), fue creada en 1970, en un momento en el cual no existía en Colombia información económica confiable ni estudios técnicos realizados sistemáticamente que sustentaran la formulación de políticas de desarrollo coherentes o que orientaran la toma de decisiones del sector privado.

Su creación estuvo ligada a dos hechos importantes: en primer lugar, un interés real de la empresa privada por apoyar la fundación de un centro de investigación independiente que contribuyera a la formación de dirigentes con un profundo conocimiento de la realidad económica del país y que a su vez, permitiera establecer un vínculo más estrecho entre las universidades, los líderes del gobierno y la empresa privada. En segundo lugar, la existencia de profesionales altamente calificados, dispuestos a iniciar esa empresa.

La independencia ha sido posible gracias a la consolidación de una opinión crítica y objetiva sobre la situación económica del país con base en un análisis técnico y riguroso al margen de posiciones partidistas y de escuelas de pensamiento económico. El alto nivel académico de los investigadores, su flexibilidad para abordar nuevas temáticas y líneas de análisis, la utilización de fuentes confiables de información, y la actualización permanente en torno a los avances de la ciencia económica han sido elementos fundamentales para garantizar el rigor y la calidad en las investigaciones. Fedesarrollo ha fomentado la discusión sobre los temas económicos más relevantes en su momento y ha intentado influir en el diseño de la política económica a través de los resultados de sus investigaciones, del análisis periódico de la Coyuntura Económica y Social, y de la difusión de sus opiniones en artículos de prensa.

En este mismo sentido, Fedesarrollo ha realizado un gran esfuerzo por introducir la investigación en temas sociales, como un área prioritaria de trabajo. Alrededor del análisis macroeconómico de corto plazo, también se han elaborado numerosos estudios sectoriales que han contribuido a la comprensión de su dinámica y perspectivas.

Con el apoyo de entidades internacionales y con la creación de Redes Internacionales de Investigación, Fedesarrollo ha hecho valiosas investigaciones de economía comparada y ha publicado estudios sobre las economías andinas. El conocimiento de estas experiencias ha sido útil para identificar políticas que conllevan efectos nocivos y para sugerir aquellas que serían aplicables al caso colombiano.

Fedesarrollo no realiza ningún trabajo de carácter privado o confidencial. Todas sus investigaciones son de dominio público y el director de la institución tiene como una de sus principales responsabilidades asegurar su máxima difusión. Los artículos de prensa, la publicación de libros sobre diversos temas y en especial de libros de texto han contribuido de manera significativa a la formación de estudiantes, al conocimiento de la economía colombiana bajo una óptica independiente del gobierno y de los gremios, y a la identificación de problemas y necesidades en campos como la educación, la salud, la justicia y el medio ambiente.

12. CEGA Corporación de Estudios Ganaderos y Agrícolas <http://www.cega.org/>

Una fundación creada en 1982; privada e independiente para la investigación social y económica en Latinoamérica.

Cega fue un centro de estudios ganadero y agrícola con una presencia importante hasta hace 10 años, pero que por diferentes motivos se fue disminuyendo en su planta de investigadores y en recursos. A finales del 2007 se creó la alianza Cega-Uniandes y se está tratando de reactivarlo poco a poco. A la fecha Cega no tiene un fondo para realizar investigaciones y debe competir con otros centros de investigación en propuestas.

Cega lleva a cabo una encuesta de opinión empresarial agropecuaria que se realiza trimestralmente (especie de análisis de coyuntura, pero con preguntas cualitativas) y tiene como socios la Sociedad de Agricultores de Colombia, El Fondo de Financiamiento del Sector Agropecuario, La Cámara de Procultivos de la Asociación Nacional de Industriales y El periódico Portafolio (es un periódico netamente sobre temas económicos) que pertenece al periódico El Tiempo (principal diario en Colombia). Se hacen publicaciones sobre los resultados en Portafolio y en otros periódicos regionales, se presentan los resultados en las asambleas de los gremios y en algunas revistas.

Chile

13. CIEPLAN Corporación de Estudios para Latinoamérica www.cieplan.org

CIEPLAN surgió a la vida, con vuelo y personalidad propios, en 1976 (antes había sido el CEPLAN de la Universidad Católica). Se trata de una institución

académica basada en valores y en un fuerte rigor intelectual. Su publicación periódica, "Colección Estudios CIEPLAN", se ha transformado en una de las revistas más leídas de América Latina.

El CIEPLAN ha sido, con el apoyo de importantes agencias de cooperación internacional como la Fundación Ford, un centro de investigación clave durante la dictadura de Pinochet en Chile, proveyendo un espacio de análisis crítico y reflexión democrática en torno a las políticas económicas y sociales de Chile. El rol de CIEPLAN ha sido fundamental para garantizar el proceso de transición a la democracia en Chile, y la constitución de una agenda de reformas económicas y sociales que dio sustento a los Gobiernos de la Concertación, y que permitió ser el espacio de formación de muchos de sus principales dirigentes y funcionarios.

Actualmente, el CIEPLAN desarrolla su trabajo en contacto con una vasta red de instituciones en América Latina, en las áreas de la macroeconomía, políticas sociales, gobernabilidad democrática e innovación. Algunos de los principales proyectos que se llevan adelante son el Proyecto de Modernización, Reforma y Perfeccionamiento del Sistema Electoral Chileno (Este proyecto tiene como objetivo enriquecer el debate sobre la matriz electoral chilena, observándola desde una perspectiva que abarca la reforma y modernización del régimen electoral, el sistema de partidos y el propio sistema electoral); el Proyecto de una Nueva Agenda Económico - Social para América Latina (Proyecto orientado a identificar agendas específicas de reformas para avanzar en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del milenio ODM); el Proyecto de Cohesión Social en América Latina (que busca contribuir al conocimiento y el debate sobre políticas públicas para superar las causas de la fragmentación social y fomentar la cohesión social en América Latina).

14. Expansiva UDP

http://www.expansivaudp.cl/acerca_de/?tema=organizacion#

El Instituto de Políticas Públicas Expansiva UDP nace a partir de un convenio de cooperación estratégica firmado en julio de 2008 por la Corporación Expansiva y la Universidad Diego Portales, con el objetivo vincular el saber disciplinario y académico disponible con la investigación, diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas.

Inspirado en los principios y valores comunes de las dos instituciones que le dan origen, tales como meritocracia, pluralismo e independencia crítica de sus miembros; el Instituto comenzó su funcionamiento el 1° de octubre de 2008, ubicándose físicamente dentro de la Universidad Diego Portales. El Instituto de Políticas Públicas Expansiva UDP recoge toda la contribución en pro del debate y la reflexión sobre políticas públicas realizada desde 2001 por Expansiva, a través de numerosas investigaciones, seminarios, mesas redondas, libros y

columnas en medios de opinión. A su vez, el Instituto incorpora a su labor todo el saber académico, la trayectoria, el espíritu crítico y el trabajo interdisciplinario que caracteriza a la Universidad Diego Portales.

Según el IPP Expansiva, Chile necesita mejores decisiones lo cual requiere de mecanismos institucionales que utilicen el conocimiento de las disciplinas científicas y que tomen los resguardos frente a la influencia de intereses particulares. El Instituto de Políticas Públicas Expansiva - UDP recoge este desafío y se propone canalizar el conocimiento disponible en la Universidad hacia los procesos de decisión sobre temas públicos. Las transformaciones que ha vivido Chile en las últimas décadas han puesto mayores exigencias a la calidad de las políticas públicas: las personas esperan resultados palpables en sus vidas, quieren ser parte de los procesos de decisión y dan prioridad a temas nuevos -como el medio ambiente o la cultura- en su evaluación del progreso de la sociedad.

Con miras a alcanzar su propósito el Instituto definió tres ejes estratégicos: investigación, diálogo y formación. Mediante la investigación se procura dar sustento a las decisiones y a las políticas que la sociedad tiene que adoptar. En consecuencia su trabajo se orienta a temas clave para el progreso de Chile, los que son abordados con un alto nivel de excelencia académica, propiciando la creación de conocimiento en colaboración con otras instituciones, universidades e investigadores. La misión del Instituto es mejorar las políticas públicas a través de la investigación y el diálogo constructivo, con independencia y espíritu crítico.

Costa Rica

15. Programa Estado de la Nación <http://www.estadonacion.or.cr/>

El Estado de la Nación es un programa de investigación y formación sobre desarrollo humano sostenible creado, en 1994, con el propósito de dotar a la sociedad de instrumentos de fácil acceso para conocer su evolución, desarrollar instancias de rendición de cuentas, fortalecer mecanismos de participación y negociación y contribuir a la formación de consensos nacionales, tan necesarios en épocas de profundas reformas.

El *Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible* es una iniciativa independiente, promovida en Costa Rica por las universidades estatales representadas en el Consejo Nacional de Rectores (CONARE¹³) y la Defensoría

¹³ El Consejo Nacional de Rectores (CONARE) es el cuerpo encargado de la coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal. La Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES) es el órgano técnico y asesor del CONARE-. Ambos organismos fueron creados En el marco del Convenio de Coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal en Costa Rica, firmado el 4 de diciembre de 1974. El CONARE esta integrado por los rectores de la

de los Habitantes, cuya misión es mejorar el acceso de la ciudadanía a información amplia, oportuna y veraz sobre los asuntos de interés público. Este proyecto se basa en la convicción de que, para enfrentar los desafíos sociales, económicos y ambientales, una democracia requiere ciudadanos informados, con capacidad constructiva y con ilusión. Un ciudadano con información es un ciudadano con poder democrático, pero también con más responsabilidades hacia su comunidad y su país.

Desde su primera edición, el Informe conserva una estructura básica similar, que se modifica y enriquece año tras año, con el fin de identificar y seguir tendencias importantes para el análisis del desempeño nacional. Esa estructura contempla: un conjunto de capítulos permanentes, referidos a las aspiraciones nacionales de desarrollo humano sostenible en materias económicas, sociales, ambientales y políticas; un compendio estadístico con más de 248 variables, más los niveles de desagregación según distintos criterios (sexo, zona, región, grupos de edad, sectores productivos o institucionales, etc.), provenientes de 32 fuentes oficiales de información.

A partir de su undécima edición (2005) el *Informe* incorporó un apartado sobre “Debates para el desarrollo” en el que se someten a discusión temas relacionados con alternativas de política pública para la promoción del desarrollo humano bajo una perspectiva comparativa con otros países y propositiva.

La ejecución del ahora Programa Estado de la Nación se basa en tres orientaciones: rigor académico, legitimidad social y amplitud en la difusión. Desde su creación en 1994, el Proyecto Estado de la Nación, hoy denominado Programa Estado de la Nación, ha realizado importantes esfuerzos para impulsar y profundizar el estudio y discusión sobre el desarrollo humano sostenible de Costa Rica. La preparación anual del *Informe Estado de la Nación* ha sido la base para lograr ese propósito. Mediante la combinación de procesos de investigación y la consulta a representantes de diversos sectores sociales, se han articulado redes de relaciones que han favorecido la pertinencia y legitimidad de los análisis, así como vínculos que facilitan la difusión y el acceso a la información obtenida a través de ellos.

Desde 1994, la publicación anual del Informe Estado de la Nación ha logrado generar distintas corrientes de opinión pública sobre el desarrollo humano sostenible del país y posicionar temas que estaban relegados o ausentes en la agenda nacional. Tal es el caso de la infraestructura vial y de transporte, (tema analizado en los informes 1, 3, 7, 9, 10, 11 y 12), el de calidad del empleo (4 y 8) o los capítulos especiales de los informes tercero, cuarto, sexto y séptimo en los que se avanzó en el análisis de las brechas en desarrollo humano sostenible a

nivel subnacional, en las zonas rurales y por género. El informe también se ha convertido en un punto de referencia para quienes se ocupan del desarrollo y la gestión de políticas públicas (académicos y estudiantes universitarios, partidos políticos, instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil, medios de comunicación) quienes lo valoran como un insumo útil para su trabajo.

Guatemala

16. CEES Centro de Estudios Económicos y Sociales <http://www.cees.org.gt>

El Centro de Estudios Económico-Sociales se creó el 18 de noviembre de 1959, para estudiar y difundir las ideas sobre la libertad. Desde entonces ha trabajado en la promoción y salvaguarda del respeto a los derechos fundamentales de la persona. El CEES es una entidad privada, cultural, académica, apolítica, no religiosa y no lucrativa, que se plantea como ideal que los habitantes de Guatemala vivan y defiendan los fundamentos de la libertad en un Estado de derecho, en el que sea prioritario el respeto a la libertad individual de producir, consumir, intercambiar y servir, sin coerción ni privilegios. Así, los esfuerzos del CEES están encaminados a lograr un mundo cada vez más libre y una Guatemala cada vez más orientada por esos valores e integrada en ese mundo.

El Salvador

17. FUSADES Fundación Salvadoreña para El Desarrollo Económico y Social www.fusades.org

Fusades es una organización privada de desarrollo, sin fines de lucro, creada en 1983 por un grupo de empresarios independientes y profesionales, con la visión de mejorar las condiciones económicas y sociales de los salvadoreños. La estrategia de trabajo de la Fundación consiste en promover propuestas de políticas públicas en los campos: económico, social, ambiental e institucional, las cuales se presentan a la sociedad salvadoreña. El objetivo fundamental de Fusades es desarrollar toda clase de actividades que tiendan a fomentar la seguridad y el bienestar económico, social, intelectual y físico de los habitantes de El Salvador, bajo los lineamientos de un sistema de libertades económicas e individuales.

Entre las principales actividades que la fundación realiza para lograr sus objetivos, figuran las siguientes:

- a) Estudiar en forma sistemática y periódica la situación económica y social.
- b) Formular y promover la ejecución de programas concretos para contribuir a solucionar la problemática del desarrollo.
- c) Promover la inversión de capital nacional y extranjero en toda clase de actividades productivas.
- d) Crear conciencia en el sector privado sobre los problemas nacionales y sus posibles soluciones.

- e) Realizar actividades para la incorporación de los diferentes grupos de población, en el esfuerzo productivo, para su propio mejoramiento económico y social.
- f) Propiciar el desarrollo del sistema de libre empresa.

En 1985, la fundación presentó el primer diagnóstico económico, que daría pie a elaborar la primera estrategia quinquenal de desarrollo económico y social. En este libro, Fusades señalaba que el modelo económico existente en ese momento, basado en el proteccionismo, se había agotado y que era urgente cambiarlo y promover la apertura a un modelo de economía libre de mercado. A partir de este diagnóstico, la fundación comenzó a elaborar estrategias quinquenales, donde se plantean propuestas de políticas públicas, orientadas a alcanzar el desarrollo económico, social e institucional del país. Dichas políticas públicas son presentadas a la sociedad en general, con el objetivo de que sean retomadas y puestas en marcha en un período de cinco años.

ANEXO N° 3:

Instrumento de recolección de datos: entrevista semiestructurada

A) Demanda/variables exógenas/entorno

I. Reglas de juego (marco institucional en el que se desenvuelven los IIP's)

En esta parte se hará una pequeña contextualización social, política y económica de los países donde residen los IIP's estudiados. Se pondrá atención en las particularidades de los contextos institucionales donde se desenvuelven los IIP's, que tengan que ver con cuestiones normativas, apertura a la participación política, grado de capacidad del gobierno, o las que surjan de los casos.

II. Demanda por M&E el impacto de la investigación

¿En el IIP al que pertenece, se realiza M&E de la incidencia que los proyectos tienen en las políticas públicas? ¿Por qué?

¿Qué factores cree Usted que explican dicha situación (la realización o no realización del M&E de la incidencia)?

¿Qué o quién motiva al IIP a realizar este tipo de M&E? ¿Fue una iniciativa propia, una exigencia (o recomendación) de sus donantes o una presión de otras organizaciones involucradas en los proyectos?

Si fue iniciativa propia, ¿de qué unidad o área provino?

Si fue exigencia (o recomendación) de sus donantes; ¿qué organización lo hizo?

Si fueron otras organizaciones, ¿cuáles?

¿Puede decir que el M&E de la incidencia condiciona el financiamiento? ¿Con qué frecuencia?

III. Entramado de organizaciones involucradas en los proyectos de los IIP's

(Esta dimensión está muy vinculada con la B) VI)

Organizaciones complementarias

¿Alguna de las demás organizaciones que participan en sus proyectos realizan M&E de la incidencia? ¿Cómo lo hacen? ¿No les exigen (directa o indirectamente) que ustedes también lo hagan?

¿Sabe de otros IIP's de la región que efectivamente realicen M&E de la incidencia? ¿Cuáles? ¿Por qué cree que lo hacen? ¿Cómo caracterizaría brevemente a los mismos (características principales)?

¿Su IIP tiene algún tipo de relación con los mismos? ¿Ha intercambiado experiencias o conocimientos de M&E de la incidencia con ellos?

B) Oferta/variables endógenas/capacidades internas-organizacionales

I. Organización interna y distribución de funciones (estructura) / Gobierno organizacional

Fines y metas del IIP: planificación estratégica

¿Cuáles son los principales fines de su IIP? ¿Se encuentra la incidencia entre ellos?

¿Su IIP realiza planificación estratégica anual de sus proyectos y actividades?

¿La misma es plasmada en algún tipo de documento? ¿En dicha planificación se establecen objetivos y metas?

Fines y metas de los proyectos: contribución al plan estratégico del IIP

¿Cuál es el grado de congruencia con el plan exigido a los proyectos? ¿Se evalúa la contribución de estos al logro de los objetivos y las metas del plan anual, en especial los relativos a incidencia?

¿Se explicitan los objetivos de los proyectos que se realizan en su IIP? ¿Plasman en papel todos y cada uno de los proyectos? ¿Se incluyen objetivos de incidencia en los mismos? ¿Por qué?

Estructura organizacional, relaciones verticales y horizontales

¿Cómo se organiza su IIP (cuál es su estructura)? ¿Cuántas áreas posee su IIP?

¿Hay un área específica responsable del M&E de la incidencia? ¿Cuál? ¿Qué otras responsabilidades/funciones tiene? ¿Por qué fue creada? ¿A quién o quiénes responde dicha área?

¿Qué papel cumple el concejo académico al respecto del M&E de la incidencia?

¿Qué importancia tiene el M&E de la incidencia en la renovación de los proyectos o en el incremento del financiamiento? ¿Se genera competencia entre los distintos proyectos?

II. Capacidades financieras y físicas/ Financiamiento

¿Cuál fue el presupuesto anual aproximado del año pasado? ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento del IIP? ¿En qué proporciones?

¿Establecería alguna relación entre carencias presupuestarias y materiales, por un lado, y ausencia o presencia de M&E de la incidencia, por el otro? ¿Hay alguna carencia en particular que usted relacionaría con el M&E de la incidencia?

III. Políticas de personal y sistemas de recompensas (remuneración)

¿Cuántas personas trabajan de forma permanente en el IIP? ¿Y por proyectos puntuales?
¿Se promueve o incentiva el M&E de la incidencia desde la Dirección del IIP?
¿Por qué? ¿De qué manera?

IV. Calificaciones individuales y capacidades gerenciales de quienes trabajan en las agencias con responsabilidad en la materia/ Recursos humanos

Perfil de los RRHH

¿De qué disciplinas provienen sus RRHH? ¿Dónde se formaron? ¿Cuál es su procedencia/trayectoria profesional?
¿Cree poder asociar prácticas de M&E de la incidencia a alguna profesión o perfil de sus RRHH en particular?

Metodologías de M&E la incidencia

¿Utilizan alguna metodología en especial para la formulación e implementación de los proyectos? ¿Cuál? ¿Por qué? ¿Fue exigida, escogida, qué la motivó?
¿Utilizan la misma metodología para todos los proyectos o varían según los temas, donantes, contrapartes, etc.?
¿Construyen o definen indicadores de M&E desde la formulación misma de los proyectos?
¿Incluyen indicadores de incidencia entre ellos? ¿Por qué? ¿Cuáles son?
¿Cuál es la fuente de dichos indicadores: fueron construidos por ustedes mismos, recomendados por contrapartes, por pares, etc.?

V. Gestión de las investigación y el M&E

El M&E de la incidencia como retroalimentación del IIP

¿En qué medida consideran los resultados e impactos (en términos de incidencia) de los proyectos terminados para la decisión de emprender nuevos proyectos o para mejorar su incidencia?
¿El IIP cuenta con procedimientos o sistema para suministrar información y hacerla disponible (infraestructura de información)? ¿Cuáles son?

Temas de investigación

¿Cuáles son las principales líneas de investigación del IIP? ¿Desde cuánto tiempo vienen trabajando las mismas?
¿Podría decir que es más factible realizar M&E de la incidencia en proyectos que tratan sobre algún tema en particular? ¿Cuáles? ¿Por qué cree que ocurre ello?

Etapas del proceso de política pública

¿En qué momento del proceso de política pública interviene la mayoría de sus proyectos?

¿El M&E de la incidencia se lleva a cabo indistintamente de las etapas del proceso de política o se realizan con mayor frecuencia en alguna de las etapas en particular? ¿Cuál? ¿Por qué?

VI. Comunicación institucional y otros oferentes

Comunicación institucional

¿Cuándo realizó M&E de la incidencia efectivamente obtenida, hizo público los resultados de dicho M&E? ¿Por qué?

¿Comunica a sus donantes o demás organizaciones involucradas los resultados de M&E de incidencia, aun cuando esta no fue como usted, los donantes o las demás organizaciones esperaban?

¿Haber realizado M&E de la incidencia le ha reportado beneficios en su relación con las organizaciones donantes? ¿Y con las beneficiarias?

ANEXO N°4:

Lista de entrevistados

- 1) CORDES – Corporación de Estudios para el Desarrollo
- 2) Consorcio de Investigación Económica y Social – CIES
- 3) Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios
- 4) Expansiva de la UDP
- 5) Fundación IDEA
- 6) CEGA Corporación de Estudios Ganaderos y Agrícolas
- 7) Fundación Getulio Vargas
- 8) Programa Estado de la Nación
- 9) FUSADES Fundación Salvadoreña para El Desarrollo Económico y Social
- 10) Centro de Investigación y Docencia Económicas CIDE
- 11) Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo
- 12) Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH)
- 13) Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES)
- 14) IIERAL Fundación Mediterránea
- 15) CEDICE
- 16) CEES Centro de Estudios Económicos y Sociales
- 17) CIEPLAN Corporación de Estudios para Latinoamérica

BIBLIOGRAFÍA Y DOCUMENTOS CONSULTADOS

- Abelson, D. (2002) *Do Think Tanks Matter? Assessing the Impact of Public Policy Institutes*. McGill-Queen's University Press, Quebec, Canada
- Abelson, D. (2006) *A Capitol Idea: Think Tanks and US Foreign Policy*, McGill-Queen's University Press.
- Acuña, Carlos (2009), *Espacios para el Compromiso: Usando el Conocimiento para Mejorar las Políticas Públicas en Favor de los Pobres. Análisis comparativo de cuatro estudios de caso sobre Institutos de Investigación de Políticas (o think tanks) en México, Brasil, Ecuador y Uruguay*, Informe Final, GDN-CIPPEC
- Adamo (2002) *Strategic Evaluation of Policy Influence: What Evaluation Reports Tell Us About Public Policy Influence by IDRC-Supported Research*. Prepared for the Evaluation Unit, IDRC, Abra Adamo 30 April 2002.pp 16).
- Bachrach P. et M. Baratz (1962), "Two faces of power", *American Political Science Review*, 56 (4), p. 947-952
- Banco Mundial (2002) *El desarrollo de la capacidad de evaluación: una prioridad cada vez más importante*, Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Mundial, Otoño 2002, Número 29.
- Banco Mundial (2004) *Seguimiento y Evaluación. Instrumentos, métodos y enfoques*, Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/BM.
- Braun, M., Chudnovsky, M., Ducoté, N. y V. Weyrauch (2006) "Lejos de 'Thinktanklandia': los institutos de investigación de políticas en los países en desarrollo". En A. Garcé y G. Uña (comps.), *Think tanks y políticas públicas en Latinoamérica. Dinámicas globales y realidades regionales*. Prometeo, Buenos Aires.
- Braun, M., Chudnovsky, M., Ducoté, N. y V. Weyrauch (s/f) "A Comparative Study of Think Tanks in Developing Countries", mimeo CIPPEC, Buenos Aires.
- Brunner, J. J. (1996) "Investigación social y decisiones políticas: El mercado del conocimiento". En *Nueva Sociedad*, 146, Caracas, Venezuela.
- Carden, Fred, Stephanie Neilson with Terry Smutylo, Denise Deby, Sarah Earl, Bryon Gillespie (2002) *IDRC-supported research in the public policy process: A strategic evaluation of the influence of research on public policy*, Evaluation Unit, IDRC: Ottawa.
- Carden, F. (2003) 'Issues in Assessing the Policy Influence of Research'. Draft Article for the *International Social Science Journal*. International Development Research Centre (IDRC), Ottawa, Canada.
- Carden, Fred (2004) *Issues in assessing the policy influence of research*, UNESCO.
- Camou, A. (2006) "El Saber detrás del Trono. Intelectuales-expertos, tanques de pensamiento y políticas económicas en la Argentina democrática (1985 - 2001)". En A. Garcé y G. Uña (comps.), *Think tanks y*

políticas públicas en Latinoamérica. Dinámicas globales y realidades regionales. Prometeo, Buenos Aires.

- Camou, Antonio (2005), “¿Un toque de atención o una tribuna de doctrina? Expertos económicos y políticas económicas en la Argentina a través de la prensa especializada (1985-2001)”, ponencia al VII Congreso Nacional de Ciencia Política, Sociedad Argentina de Análisis Político (SAAP) - Universidad Católica de Córdoba
- Dunn, William (1996), *A Look Inside Think Tanks*, CIPE, Economic Reform Today, Number 3
- Garcé, Adolfo (2006) “Una interface estrecha e inestable. *Think Tanks* y partidos políticos en Uruguay”. En A. Garcé y G. Uña (comps.), *Think tanks y políticas públicas en Latinoamérica. Dinámicas globales y realidades regionales.* Prometeo, Buenos Aires.
- Hanney, S., Miguel A Gonzalez-Block, Martin J Buxton and Maurice Kogan (2003) *The utilisation of health research in policy-making: concepts, examples and methods of assessment*, Health Research Policy and Systems 1:2.
- IDRC (2003) *Evaluation Seminar on the Influence of Research on Policy in Ukraine*, Ottawa, Canada, March 26, 2003.
- IDRC (2003) *Annual Report on Evaluation Findings 2003*, Evaluation Unit-International Development Research Centre.
- IDRC (2004) *Annual Report on Evaluation Findings 2004*, Evaluation Unit-
- Jones, H. and Hearn, S. (2009) *Outcome Mapping: a realistic alternative for planning, monitoring and evaluation*, Background Note, ODI: UK.
- Jones, N., Harry Jones, Liesbet Steer and Ajoy Datta (2009) *Improving impact evaluation production and use*, Working Paper 300, ODI: UK.
- Kuruvilla, Shyama (2005) *CSO Participation in Health, Research and Policy: A review of models, mechanisms and measures*, Working Paper 251, Overseas Development Institute: UK.
- Lardone, Martin y Luciano Donadi (2007), “Construyendo consenso. La modernización del Estado y los mecanismos de articulación entre BMDs y Think Tanks en Argentina”, en A. Garcé y G. Uña (comps.), *Think tanks y políticas públicas en Latinoamérica. Dinámicas globales y realidades regionales*, Editorial Prometeo, Buenos Aires
- Lardone, Martin (s/d), *Prêter ou influencer. Banques Multilatérales Développement et Relations Intergouvernementales en Argentine et le Chili*, Thèse Doctorale, Institut d’Etudes Politiques de Paris
- Lindquist (2001) “Discerning Policy Influence: Framework for a Strategic Evaluation of IDRC-Supported Research”, School of Public Administration University of Victoria, September 1st, 2001.
- Lusthaus, Charles, Gary Anderson, and Elaine Murphy (1995) *Institutional Assessment. A Framework for Strengthening Organizational Capacity for IDRC's Research Partners*, IDRC: Ottawa.
- Lusthaus Charles, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson y Fred Carden (2001) *Mejorando el desempeño de las organizaciones. Método de autoevaluación*, IDRC: Ottawa.

- Lukes, Steven (1974), "Power. A radical view", Macmillan, London.
- Mackay, Keith (1999) *Fortalecimiento para la Capacidad de Evaluación. Guía para el diagnóstico y marco para la acción*, Documento N° 6 de la Serie de documentos de trabajo sobre el fortalecimiento de la capacidad de evaluación enero de 1999, Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Mundial.
- Operations Evaluations Department (2004) *Evaluation Capacity Development: OED Self-Evaluation*, BM.
- Pollard, A. and Court, J. (2005) *How Civil Society Organisations Use Evidence to Influence Policy Processes: A literature review*. Overseas Development Institute, Working Paper 249, London, UK.
- Puryear, Jeffrey (1994), *Thinking Politics. Intellectuals and Democracy in Chile, 1973-1988*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- Roggero, Marcos (2009) *Políticas Públicas y Largo Plazo. El programa social mexicano Progres-a-Oportunidades*, EDUCC: Córdoba.
- Saumier, André (2003) *The impact of research on public policy IDRC's Programs in Vietnam*, IDRC: Ottawa.
- Start, D. y Ingie Hovland (2004) *Herramientas para el Impacto en las Políticas Públicas: Manual para Investigadores*, Instituto de Desarrollo en Países Extranjeros 2004: UK.
- Stone, D. (1996) *Capturing the Political Imagination: Think Tanks and the Policy Process*. Frank Cass & Co., London, UK.
- Thompson, A. (1994) "TTs" en la Argentina. *Conocimiento, instituciones y política*. Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES), Buenos Aires, Argentina.
- Tuplin, Tracy (2003) *The Influence of Research on Policy: The case of MIMAP Senegal*, IDRC: Ottawa.
- World Bank Independent Evaluation Group and the Thematic Group for Poverty Analysis, Monitoring and Impact Evaluation ■ Evaluation Capacity Development (2009) *Institutionalizing impact evaluation within the framework of a monitoring and evaluation system*, Independent Evaluation Group - The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
- Zaltsman, Ariel (2006) *Experiencia con la institucionalización de sistemas de monitoreo y evaluación en cinco países latinoamericanos: Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica y Uruguay*, Desarrollo de Capacidades de Evaluación (DCE) Serie de documentos de trabajo N° 16, Grupo de Evaluación Independiente, BM.
- Zamora Serrano, Evelin (2006) *Guía para la Evaluación del Impacto de Internet en las Organizaciones*, Fundación Acceso: Costa Rica.
- Zuvanic, Laura y Mercedes Iacovello (2005), "Institucionalización y Burocracia en América Latina". *X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Santiago, Chile.