



# Aprendices, hacedores y maestros

Manual para el monitoreo, la evaluación y la gestión de conocimiento de incidencia en políticas públicas





# **Aprendices, hacedores y maestros**

**Manual para el monitoreo, la evaluación y la gestión  
de conocimiento de incidencia en políticas públicas**



Weyrauch, Vanesa

Aprendices, hacedores y maestros : manual para el monitoreo, la evaluación y la gestión de conocimiento de incidencia en políticas públicas / Vanesa Weyrauch; Clara Richards; Julia D'Agostino. - 1a ed. - Buenos Aires : Fundación CIPPEC, 2010.

120 p. : il. ; 22x22 cm.

ISBN 978-987-1479-27-6

1. Políticas Públicas. I. Richards, Clara II. D'Agostino, Julia III. Título  
CDD 320.6

---

#### Edición

Carolina Nahón y Dolores Arrieta

#### Diseñadora gráfica

Patricia Peralta

#### Ilustrador

Mariano Caccia

#### Primera edición

500 ejemplares

#### Impreso en

Imprenta La Stampa

Hipólito Yrigoyen 1189 2°B, Ciudad Autónoma de Buenos Aires,  
CP1086, Argentina.

**Junio de 2010**

---

# Índice

|                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Agradecimientos</b> .....                                                                                         | 7  |
| <b>Introducción</b> .....                                                                                            | 9  |
| Objetivos del manual .....                                                                                           | 11 |
| Usos y usuarios potenciales del manual .....                                                                         | 12 |
| Fuentes consultadas y citas textuales.....                                                                           | 13 |
| <b>Capítulo 1. ¿Dónde está América Latina en cuanto al uso de monitoreo y evaluación?</b> .....                      | 15 |
| Oportunidades .....                                                                                                  | 16 |
| Desafíos .....                                                                                                       | 18 |
| <b>Capítulo 2. Planificación y estrategia de monitoreo y evaluación</b> .....                                        | 23 |
| Una decisión clave: ¿queremos monitorear y evaluar nuestra incidencia? .....                                         | 23 |
| Definiciones básicas: ¿qué entendemos por monitoreo y evaluación de nuestra incidencia? .....                        | 23 |
| Fases para el diseño de un sistema de monitoreo y evaluación de incidencia en políticas públicas.....                | 25 |
| Los principios del monitoreo y la evaluación: cómo garantizar su utilidad, viabilidad, procedencia y precisión ..... | 39 |
| <b>Capítulo 3. Herramientas de monitoreo y evaluación</b> .....                                                      | 45 |
| <b>Capítulo 4. ¿Cómo se gestiona el conocimiento sobre incidencia en América Latina en la actualidad?</b> .....      | 63 |
| Oportunidades .....                                                                                                  | 65 |
| Desafíos .....                                                                                                       | 67 |
| <b>Capítulo 5. Estrategia para implementar un plan de gestión de conocimiento</b> .....                              | 73 |
| Diagnóstico. ¿Por dónde empezamos? .....                                                                             | 74 |
| Definición de objetivos. ¿Hasta dónde queremos llegar? .....                                                         | 81 |
| Selección de herramientas. ¿Con qué herramientas implementamos nuestro objetivo?.....                                | 82 |
| Evaluación. ¿Ha sido exitosa nuestra estrategia? .....                                                               | 83 |
| <b>Capítulo 6. Herramientas de gestión de conocimiento</b> .....                                                     | 85 |

|                                                                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Capítulo 7. Experiencias latinoamericanas</b> .....                                                                                   | 109 |
| CASO 1. La experiencia de LATN en la implementación del mapeo de alcances.....                                                           | 109 |
| CASO 2. La experiencia de la Universidad de la República y el Ministerio de Desarrollo Social de Uruguay en gestión de conocimiento..... | 112 |
| CASO 3. La experiencia de LA-IGTN en monitoreo y evaluación de la incidencia en comercio, género y equidad en América Latina .....       | 117 |
| CASO 4. Comunicación para la influencia. Un caso de monitoreo y evaluación desarrollado por la red APC en América Latina.....            | 121 |
| <b>Anexos</b> .....                                                                                                                      | 125 |
| <b>Bibliografía</b> .....                                                                                                                | 135 |
| <b>Acerca de las autoras</b> .....                                                                                                       | 139 |

## Índice de cuadros y gráficos

|                                                                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Cuadro 1.</b> Oportunidades y desafíos de monitoreo y evaluación.....                                                                                                    | 15  |
| <b>Cuadro 2.</b> Evaluación interna vs. externa. Ventajas y desventajas .....                                                                                               | 27  |
| <b>Cuadro 3.</b> Objetivos del proceso de monitoreo y evaluación, desagregados por nivel .....                                                                              | 29  |
| <b>Cuadro 4.</b> Diferencias principales entre los principios convencionales y los participativos de monitoreo y evaluación.....                                            | 30  |
| <b>Cuadro 5.</b> Productos y actividades en función del foco de la evaluación .....                                                                                         | 33  |
| <b>Cuadro 6.</b> Evaluaciones de impacto, según tipos de influencia, indicadores y herramientas .....                                                                       | 35  |
| <b>Cuadro 7.</b> Herramientas de monitoreo y evaluación (según fase del proceso) .....                                                                                      | 46  |
| <b>Cuadro 8.</b> Herramientas de monitoreo y evaluación – Fase 1. Diagnóstico .....                                                                                         | 47  |
| <b>Cuadro 9.</b> Herramientas de monitoreo y evaluación – Fase 3. Monitoreo .....                                                                                           | 49  |
| <b>Cuadro 10.</b> Herramientas de monitoreo y evaluación – Fase 4. Evaluación .....                                                                                         | 56  |
| <b>Cuadro 11.</b> Oportunidades y desafíos internos y externos de los institutos de investigación de políticas para la gestión de conocimiento .....                        | 64  |
| <b>Cuadro 12.</b> Cuadro de oportunidades y desafíos.....                                                                                                                   | 75  |
| <b>Cuadro 13.</b> Matriz de Cinco Competencias .....                                                                                                                        | 80  |
| <b>Cuadro 14.</b> Caja de herramientas .....                                                                                                                                | 83  |
| <b>Cuadro 15.</b> Herramientas internas de gestión de conocimiento .....                                                                                                    | 85  |
| <b>Cuadro 16.</b> Herramientas externas de gestión de conocimiento .....                                                                                                    | 102 |
| <b>Cuadro 17.</b> Monitoreo y evaluación de las principales actividades vinculadas a la incidencia de la investigación “Comercio, Género y Equidad en América Latina” ..... | 120 |
| <b>Gráfico 1.</b> Proceso de monitoreo, evaluación y gestión de conocimiento en una organización .....                                                                      | 11  |
| <b>Gráfico 2.</b> Pasos para construir un plan de gestión de conocimiento .....                                                                                             | 73  |

# Agradecimientos

---

Para la elaboración de este manual la **Dirección de Sociedad Civil** de **CIPPEC** contó con el invaluable aporte de algunas publicaciones previas en el campo del monitoreo y la evaluación, y la gestión de conocimiento. Queremos agradecer aquí a sus autores, puesto que sus textos, que se citan a continuación, se han convertido en un insumo privilegiado para esta publicación.

- Hovland, Ingie: *Making a difference: M&E of policy research*, Overseas Development Institute, Londres, 2007.
- Jones, Harry: *The monitoring and evaluation of policy influence: A scoping review for the Department for International Development*, Overseas Development Institute, Londres, 2010.
- Servin, Géraud: *ABC of Knowledge Management*, NHS National Library for Health, Specialist Library Knowledge Management, 2005.
- Ramalingam, Ben: *Tools for Knowledge and Learning. A Guide for Development and Humanitarian Organisations*, Overseas Development Institute, Londres, 2006.

La producción de este manual no hubiera sido posible sin el apoyo de GDNNet al programa *Espacios para el compromiso: Usando el conocimiento para mejorar las políticas públicas a favor de los pobres*. GDNNet agradece el apoyo financiero del Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID) y Ministerio de Asuntos Exteriores de Holanda (DGIS) para el programa de *Fortalecimiento de Capacidades* de GDN.





# Introducción

---

Por Vanesa Weyrauch

“Aprender es descubrir lo que ya saben. Hacer es demostrar que lo saben. Enseñar es recordar a otros que saben tanto como uno. Todos ustedes son aprendices, hacedores y maestros”.

Richard Bach

La incidencia de la investigación en políticas públicas en todas sus aristas es un tema de creciente interés para investigadores, organizaciones sociales, expertos, funcionarios públicos, centros de investigación y universidades.

Desde políticas medioambientales hasta sistemas de protección social, el impacto de la investigación y de la evidencia en los procesos de formación y reformulación de políticas es muy heterogéneo. Esto no solo se debe a los rasgos propios de cada comunidad de políticas públicas (los economistas hacen un uso muy distinto de la evidencia en la formulación de programas públicos del que realizan los politólogos). La incorporación de la investigación también difiere significativamente según los contextos políticos e institucionales que enmarcan el debate y la toma de decisiones públicas en cada país de la región.

Dentro del universo de actores implicados en la definición de los asuntos públicos cabe destacar a los **institutos de investigación de políticas** (IIP). Este manual se concentra, precisamente, en aportarles a los IIP herramientas de monitoreo, evaluación y gestión de conocimiento de la incidencia en políticas. Siguiendo a Acuña, estos institutos o *think*

*tanks* son actores colectivos, formalmente institucionalizados y sin fines de lucro cuya función organizacional dominante, formalizada o de hecho, es la influencia sobre las políticas públicas (Acuña, 2009: 22). De esta manera, a través de la producción y transmisión de conocimiento, el foco de los IIP incluye diversos actores, todos los que, directa o indirectamente, pueden ejercer algún efecto sobre la implementación de políticas. A saber: actores gubernamentales, paragubernamentales, sociales o la ciudadanía en general (Acuña, 2009: 22). En definitiva, se trata de instituciones cuya misión justamente se centra en lograr que la investigación informe e influya en la toma de decisiones públicas en los temas más variados.

Para la supervivencia y legitimidad de los IIP es entonces central que sus investigaciones consigan influir en los procesos de definición de política. Asunto que, a su vez, es de intensa preocupación para sus donantes, quienes aspiran a ver el impacto de las investigaciones que financian. Esto despierta interés, inquietud y también escepticismo en los funcionarios públicos encargados de tomar decisiones, abrumados por múltiples demandas de actores variados y presionados por atiborradas agendas de gestión.

Sin embargo, pese a los intereses diversos y múltiples perspectivas, todos los actores involucrados coinciden en admitir que el camino desde la gestación de una pieza o cuerpo de investigación hasta el diseño e implementación de una política pública es sinuoso, borroso y bifurcado. De ahí la insistencia, tanto desde la literatura especializada como en la

práctica profesional, en remarcar la complejidad –y a veces inclusive la imposibilidad– de medir, evaluar y sistematizar el proceso de incidencia. “No sólo surge el problema de atribución con respecto a quién ha ejercido influencia en una determinada política debido a los múltiples actores intervinientes, sino que también existe una conciencia cada vez mayor de la gran dificultad de comprobar la influencia directa” (Weyrauch y Selwood, 2007).

En consecuencia, no resulta sorprendente que en América Latina las prácticas de **monitoreo y evaluación** (M&E) de la incidencia de la investigación en políticas públicas sean escasas. Efectivamente, en un estudio sobre la temática realizado por Martín Lardone y Marcos Roggero (2010), los autores destacan que “las prácticas estandarizadas de M&E son bastante poco frecuentes entre los IIP analizados. Si bien muchos de ellos están atentos a cuánta incidencia generan sus acciones sobre las políticas públicas, no son muchos los que recurren a metodologías definidas y estandarizadas para esta evaluación”.

De la falta de prácticas y rutinas de M&E se desprende un escaso desarrollo de la **gestión de conocimiento** (GC) sobre las experiencias de incidencia política de los IIP de la región. En un estudio sobre el uso de la gestión de conocimiento de incidencia en América Latina, Weyrauch et al. (2010) encontraron que “la sistematización de estas experiencias es aún incipiente, escasa. Se trata de un cuerpo de conocimiento sumamente valioso, pero que permanece tácito y en la mayoría de los casos, escasamente codificado. Su socialización depende en general de encuentros o conversaciones informales entre quienes lo poseen, ya sea entre miembros de una misma organización o entre instituciones”.

Esta falta de generación y socialización de conocimientos actúa en desmedro de la capacidad de los IIP de contribuir de manera más efectiva

con los procesos de formación de agenda, formulación, implementación, monitoreo y evaluación de decisiones públicas a partir de los hallazgos de sus investigaciones.

El vínculo entre el M&E de la incidencia y la GC es claro: de una regular y efectiva práctica de evaluación es más probable que se desprenda un relato claro y útil para otros miembros de la organización o de otras organizaciones sobre la experiencia de incidencia. La cultura interna de la institución de investigación se fortalece cuando quienes la integran comprenden más y mejor los desafíos que enfrentan, cuando se motivan mutuamente e innovan en conjunto en función de lo aprendido.

Avanzar en estos campos genera muchas ventajas para las organizaciones: en primer lugar, pueden convertirse en acertadas estrategias institucionales para fortalecer el impacto de su investigación en las políticas públicas, que es su razón de ser. Además, pueden fortalecer su reputación, visibilidad y, por ende, atraer más apoyo de los donantes. El diseño de un sistema de M&E y el inicio de una cultura de GC, de ser abordados con un genuino interés en el aprendizaje, pueden convertirse en puentes de conocimiento valioso y motivación para los miembros de la organización. Permiten mejorar la focalización de las actividades, cuidar dónde y cómo se invierten los recursos, y formular planes estratégicos más realistas y acertados.

**Por todas estas razones, dar los pasos iniciales para formalizar las prácticas de monitoreo, evaluación y de gestión de conocimiento de la incidencia no debería ser concebido como un lujo para las organizaciones. Significa, por el contrario, una inversión inteligente y prometedora que, sin duda, más pronto que tarde rendirá sus frutos.**

## Objetivos del manual

Este manual se propone facilitar el proceso de inmersión de los institutos de investigación de políticas (IIP) de América Latina en el desarrollo de sistemas de monitoreo, evaluación y gestión de conocimiento sobre la incidencia de sus investigaciones en las políticas públicas.

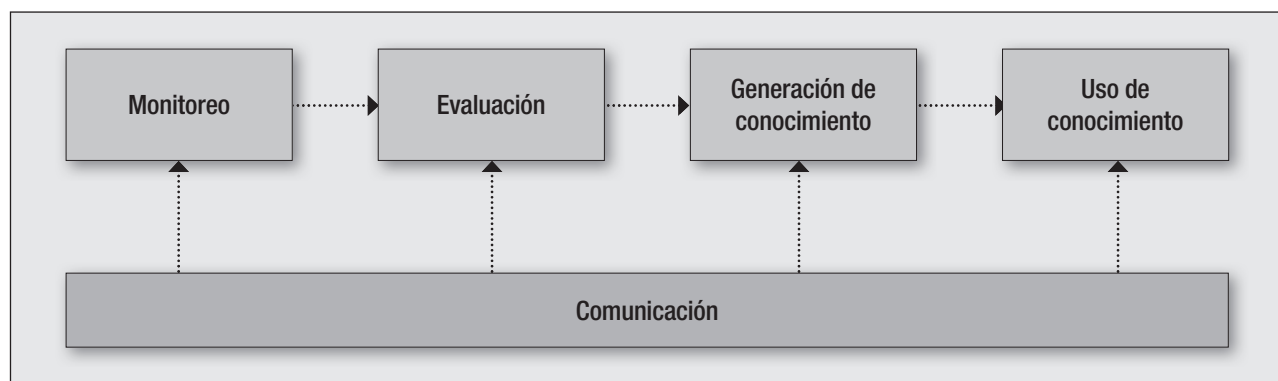
A este efecto, se concentra en recorrer a través de reflexiones, metodologías de trabajo y herramientas concretas el camino que conduce a una organización a desarrollar el hábito de la evaluación y el seguimiento de sus prácticas, así como el uso de este conocimiento para mejorar su accionar.

En los **capítulos 1 a 3**, se brindan conocimientos sobre por qué y cómo diseñar un plan

de monitoreo y evaluación (M&E). En los **capítulos 4 a 6**, se ofrece una guía para la elaboración de un sistema de gestión de conocimiento (GC) en función de las prácticas de M&E identificadas. En este recorrido, se concibe a la comunicación como una herramienta fundamental para lograr consensos entre todos aquellos que pueden afectar o ser afectados en el proceso. Finalmente, el **capítulo 7** recopila experiencias.

Recorrer el camino del M&E y la GC implica cambios organizacionales importantes. Una buena comunicación posibilitará que estos esfuerzos se lleven adelante con éxito. No hay que olvidar que son las personas que lideran e integran la institución quienes marcarán con su huella personal la manera en que finalmente se transite este sendero.

### • Gráfico 1. Proceso de monitoreo, evaluación y gestión de conocimiento en una organización



Fuente: Elaboración propia.

Sobre la base de este esquema, los objetivos del manual son:

1. Convencer a quienes toman decisiones en los IIP de la importancia y valor de monitorear y evaluar sus intervenciones, así como de generar conocimiento sobre sus experiencias de incidencia.
2. Generar mayor conciencia sobre los desafíos y oportunidades relacionados con crear o modificar prácticas de M&E y GC, así como proveer herramientas e ideas para abordarlos.
3. Brindar metodologías de trabajo, herramientas y recursos útiles que faciliten la elaboración y ejecución de un plan y estrategia de M&E y GC en la organización.
4. Socializar experiencias de instituciones que han avanzado o intentado avanzar en este campo, con el fin de promover una mayor interacción en materia de M&E y GC en la región.

“Si la información fluye bien entre organizaciones y dentro de éstas, empoderar a la gente para tomar decisiones basada en evidencia, promueve la eficiencia y permite el desarrollo de creatividad. La información no fluye bien por casualidad: el proceso tiene que ser manejado por todo aquel afectado” (Powell, 2003).

## Usos y usuarios potenciales del manual

Si bien este manual cuenta con múltiples usuarios, todos tienen una característica en común: el compromiso con los asuntos públicos. Con todos ellos, se propone compartir ideas, acercarlos reflexiones y propuestas sobre cómo fortalecer la práctica de interactuar en red, y motivarlos a involucrarse en la evaluación y monitoreo de sus intervenciones, así como en el desarrollo de prácticas de gestión de conocimiento que las retroalimenten y potencien sus impactos. Entre ellos, se cuentan los siguientes grupos, los que –según sus particularidades– pueden aprovechar distintos aspectos.

### Institutos de investigación de políticas, centros de investigación y universidades interesados en influir en políticas públicas

- Comprender mejor sus fortalezas y debilidades en cuanto a M&E y GC, y aprender a construir sobre ellas o a minimizarlas a fin de mejorar su incidencia pública.
- Acceder a mejores prácticas y lecciones de organizaciones similares que han encarado procesos para fortalecer estos aspectos.
- Obtener conocimiento sobre los factores internos y externos que con mayor frecuencia facilitan u obstaculizan la implementación de prácticas de M&E y GC.
- Acceder a metodologías de trabajo y herramientas concretas que les posibiliten iniciar o fortalecer sus sistemas de M&E y GC.
- Enfocar mejor la inversión de tiempo, conocimientos, recursos financieros y humanos dedicados a M&E y GC.

### Organizaciones de la sociedad civil interesadas en influir en políticas públicas

- Contar con criterios específicos para evaluar la incorporación o creación de un sistema de M&E y/o GC para sus iniciativas de incidencia política.
- Incorporar nuevas prácticas y conocimientos de institutos que realizan investigación para la incidencia que puedan ser adaptados a sus propias estrategias de intervención.
- Identificar nuevas maneras de generar y comparar conocimientos de incidencia en políticas.

### Políticos interesados en utilizar investigación y evidencia en las políticas públicas

- Obtener una visión de las limitaciones y contribuciones potenciales de la investigación generada por los IIP en los procesos de desarrollo de las políticas.
- Visualizar cómo desde el sistema político se puede facilitar información y conocimientos que permitan una mejor comprensión del papel y la contribución de la investigación en los procesos de toma de decisiones públicas.

### Donantes que actualmente apoyan o piensan apoyar investigación orientada a la incidencia en políticas públicas

- Conocer de qué manera pueden facilitar y apoyar prácticas de M&E y GC en los institutos beneficiarios.
- Promover lecciones aprendidas y socializar las herramientas probadas dentro de su red de beneficiarios.
- Desarrollar pensamiento estratégico sobre el tipo de apoyo y consejo que pueden dar para reforzar las prácticas de M&E y GC actuales y futuras.

- Repensar su rol en la promoción de mejores prácticas de M&E y en la generación de conocimientos sobre incidencia política a través de las experiencias que ellos mismos apoyan.

## Fuentes consultadas y citas textuales

Para la elaboración de este manual realizamos una revisión bibliográfica de la literatura sobre M&E y GC disponible, especialmente aquella concentrada en organizaciones de la sociedad civil, como son los IIP, que es escasa pero permite una mejor focalización de la temática. En el marco de esta revisión, identificamos los textos mencionados en los agradecimientos de este manual que, como se dijo, fueron un insumo fundamental para su realización.

Entre las publicaciones propias, fueron de especial ayuda dos documentos recientes elaborados en el marco del programa *Espacios para el compromiso: Usando el conocimiento para mejorar las políticas públicas a favor de los pobres*. Ellos son:

- Weyrauch, Vanesa; D'Agostino, Julia; Richards, Clara y Browne, Francisca: "Tierra fértil. La gestión de conocimiento sobre incidencia en políticas públicas se asoma en América Latina", *Documento de Trabajo N°42*, CIPPEC, Buenos Aires, marzo de 2010.
- Lardone, Martín y Roggero, Marcos: *Monitoreo y evaluación de la incidencia de la investigación en políticas públicas de Institutos de Investigación de Políticas (IIPs) de la región*, GDNNet - CIPPEC, Buenos Aires, 2010.

Las citas textuales de los documentos consultados en idioma inglés que figuran en el listado de bibliografía al final de este manual son de traducción propia debido a que no existen ediciones en español.



# Capítulo 1. ¿Dónde está América Latina en cuanto al uso de monitoreo y evaluación?

Conocer el estado actual de las prácticas de monitoreo y evaluación (M&E) en América Latina es un punto de partida valioso para enmarcar el análisis y la formulación de un sistema de M&E para toda organización.

Con este propósito, incluimos a continuación una serie de oportunidades y desafíos comunes en la región que deberían ser tenidos en cuenta para pensar en la situación presente de cada institución y evaluar, en cada caso, la conveniencia de iniciar un proceso de formulación de nuevas prácticas de M&E.

- **Cuadro 1. Oportunidades y desafíos de monitoreo y evaluación**

|                 | Oportunidades                                                                                                         | Desafíos                                                                                                                                                 |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Internos</b> | Promueve el aprendizaje de las experiencias y la transparencia en la rendición de cuentas.                            | Lograr que los investigadores tomen conciencia de la importancia de que sus investigaciones lleguen a manos de los tomadores de decisiones.              |
|                 | Contar con evidencia del impacto de las acciones del IIP puede contribuir a mejorar sus capacidades comunicacionales. | Tomar la decisión de implementar formalmente un proceso de M&E.                                                                                          |
|                 | Creciente implementación de planificación estratégica en los IIP.                                                     | Explicitar objetivos de incidencia de las iniciativas (proyectos o programas) que sean coherentes con los propuestos para el IIP en el plan estratégico. |
|                 |                                                                                                                       | La falta de recursos para el diseño e implementación de un proceso de M&E.                                                                               |

|          | Oportunidades                                                                                         | Desafíos                                                                                                                                   |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Externos | Interés de los financiadores de incorporar este tipo de prácticas.                                    | Lograr que el M&E de un IIP se convierta en una oportunidad de promover y valorar aprendizajes a través de la experiencia de sus miembros. |
|          | Creciente participación en redes de los IIP.                                                          | Socialización de experiencias positivas y negativas.                                                                                       |
|          | La incorporación de M&E fortalece la posición del IIP y aumenta las posibilidades de recaudar fondos. | Políticas de confidencialidad de las agencias de cooperación internacional y gobiernos que dificultan la difusión de experiencias.         |
|          | Difusión del uso de tecnología para facilitar el registro del proceso de M&E.                         | Dificultad para medir el grado de incidencia de un IIP específico en la generación de una política pública.                                |

Fuente: Elaboración propia.

## Oportunidades

Varios institutos de investigación de políticas comienzan a implementar herramientas y mecanismos de M&E a partir del apoyo técnico y/o financiero para incorporar esta práctica por parte de los **organismos que apoyan sus proyectos**. Desde el punto de vista de la demanda, especialmente los organismos de cooperación internacional fomentan la inclusión de etapas de M&E en el diseño de las propuestas a las que convocan. Esto muestra un viraje de estas organizaciones hacia la importancia del aprendizaje y de la generación de lecciones a partir de las iniciativas que apoyan. En este sentido, un ejemplo ilustrativo es el hecho de que muchas organizaciones financiadoras incluso apuestan a la capacitación y al desarrollo institucional de los IIP a los que apoyan. Entre ellas, se destacan: International Development Research Centre (IDRC), Overseas Development Institute (ODI), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Global Development Network (GDN), Fundación Hewlett, Inter-American Foundation (IAF).

Además, la promoción de M&E como práctica institucionalizada de las organizaciones de la sociedad

civil también contribuye a la **rendición de cuentas y a la transparencia** de sus gestiones. La consecuencia deseable de la incorporación de esta práctica es el mejor entendimiento del impacto global del trabajo que se ha realizado. De hecho, en el estudio “Monitoreo y evaluación de la incidencia de la investigación en políticas públicas de Institutos de Investigación de Políticas (IIPs) de la región”, Lardone y Roggero (2010) señalan que los IIP entrevistados reconocieron que evolucionar en su M&E les ofrece la oportunidad de fortalecer su reputación y, por ende, la posibilidad de **captar nuevos fondos** que aseguren cierta “sustentabilidad” a los programas y proyectos.

En los IIP existe una creciente preocupación por generar “**aprendizaje institucional**”, es decir, por lograr que la organización conozca qué funciona y qué no en términos de la incidencia que tiene su investigación en las políticas públicas. Estas instituciones buscan entender de manera más sistemática su efecto e impacto en función de lo que se proponen alcanzar. Esto se debe, en parte, a que en general cuentan con escasos recursos para realizar sus actividades; por lo tanto, aumentar la eficiencia y focalización de las intervenciones de incidencia resulta



### La evaluación nos permite:

- Producir información y aprendizajes para mejorar nuestra tarea (aprender de lo que hacemos y mejorar los proyectos en marcha).
- Generar procesos de intercambio de visiones e ideales para fortalecer los procesos colectivos de desarrollo social (mirar y compartir opiniones y propuestas).
- Comunicar los resultados y aprendizajes derivados de la tarea, para contribuir a reorientar las acciones y fortalecer la capacidad de gestión propia, y de otras organizaciones que pueden mejorar su labor a partir de nuestra experiencia.
- Desarrollar programas y políticas, aprendizaje organizacional y transparencia en la rendición de cuentas.
- Generar conocimientos sobre buenas prácticas.

Fuente: Bombarolo y Tamargo (2003).

clave para mejorar su desempeño. La extensión de la cultura de rendición de cuentas también contribuye a desarrollar el M&E de la institución.

A su vez, el registro de las actividades de incidencia que se llevan adelante permite que las organizaciones tengan mayor claridad en cuanto a las intervenciones que tienen en curso, su impacto, los logros alcanzados y los desafíos por delante. Con esta información, las organizaciones pueden mejorar sus **capacidades comunicacionales**, lo cual a su vez contribuye a la construcción de reputación en el medio en el que se mueven. Así pueden ser reconocidas como un actor social relevante al momento de la toma de decisiones y no sólo como proveedores de evidencia técnica. Cambiar esta imagen es posible desde dentro de la organización si los recursos humanos abocados a la

tarea de monitoreo y evaluación de las actividades de incidencia trabajan conjuntamente con los investigadores para acercar posturas, ideas y opciones a los tomadores de decisiones, que deben ser partícipes de la investigación.

La creciente implementación de la **planificación estratégica** en este tipo de instituciones representa otra oportunidad para avanzar en el M&E. A pesar de que en la región se han detectado varios institutos que realizan una planificación estratégica para su trabajo, aún restan esfuerzos significativos para acompañar el proceso de ejecución de planes de trabajo con herramientas y metodologías formales de M&E. No obstante, la mera existencia de estos planes estratégicos es una ventana de oportunidad para introducir nuevas prácticas de M&E.

Otra oportunidad creciente para que los IIP generen prácticas de M&E es su compromiso con el **trabajo en redes**. Esto sucede debido a que este tipo de interacción entre las organizaciones da lugar a que se reporten unas a otras los avances y dificultades en el cumplimiento de sus actividades planificadas. Esta práctica de trabajo conjunto lleva a que se amplíen los incentivos para monitorear y evaluar sus acciones, y contribuye con el aprendizaje sobre el trabajo de sus pares.

Por último, cabe destacar que se ha difundido **tecnología** accesible, con diversos niveles de complejidad, que facilita la incorporación de M&E en este tipo de organizaciones y el seguimiento de los resultados de incidencia de los proyectos. Entre otros, podemos mencionar los *software* especializados, tales como *Customer Relationship Management (CRM)*, *Microsoft Project* y *Management Project*; o simplemente las herramientas que provee el paquete *Office*, a través del programa Excel y del Access, para el seguimiento de los contactos y de las respuestas que se reciben de las audiencias sobre las que queremos influir.

### Los planes de monitoreo y evaluación pueden servir para:

- Acordar la forma en la que un programa medirá sus logros y rendirá cuentas.
- Documentar consensos y proveer transparencia.
- Establecer un criterio general sobre la eficacia de un programa finalizado (evaluación recapitulativa).
- Guiar la implementación de las actividades de monitoreo y evaluación en forma estandarizada y coordinada.
- Mejorar el diseño y la ejecución de un programa en curso (evaluación formativa).
- Preservar la memoria institucional.

Fuente: Elaboración propia.

## Desafíos

El primero de los desafíos es tomar la decisión de **incorporar formalmente el M&E** de las acciones de incidencia en la organización, ya que se trata de un cambio cultural interno. A través de varios casos analizados en la región (Lardone y Roggero, 2010), podemos afirmar que el apoyo de la Dirección Ejecutiva de la organización es fundamental para que este proceso se ponga en marcha y pueda ser adoptado por los miembros de la institución. Por medio de las consultas realizadas, hemos notado que para impulsar este cambio es necesario que los investigadores, acostumbrados a limitar su labor a la producción de documentos académicos, comiencen a visualizar la importancia de que esta evidencia llegue a manos de quienes toman las decisiones públicas en cada tema. Para ello, será vital que los investigadores asuman por sí mismos esta responsabilidad o bien que esta tarea recaiga en

otras personas del staff, responsables del desarrollo de planes de incidencia, monitoreo y evaluación. Cualquiera de estas dos opciones exige que el **investigador tome conciencia de la importancia de “traducir” su investigación** y compartirla con otros públicos además del académico. Para alcanzar este objetivo, es fundamental que en el ámbito directivo se cambie la forma en la que se entiende el monitoreo y la evaluación.

En la mayoría de los casos, la práctica de M&E es entendida como control y supervisión de las acciones del personal, con lo cual lograr la cooperación y motivación de los investigadores resulta difícil. El desafío para quienes lideran la organización reside en lograr que el M&E se convierta en una **oportunidad de promover y valorar los aprendizajes** a través de la experiencia de sus miembros. En línea con este desafío surge un nuevo reto organizacional, que se vincula con la explicitación de los objetivos de incidencia (institucionales y/o por proyecto o programa).

Por lo general, las organizaciones, como un todo, se proponen objetivos de incidencia que se relacionen con su misión y que sirvan de prioridad para todos sus proyectos. Pero también puede suceder que sólo algunos proyectos establecen objetivos específicos de incidencia que, a su vez, pueden no corresponderse con las prioridades organizacionales. En este punto, lo más importante es evitar que los objetivos de los proyectos no contribuyan con los organizacionales o, lo que es más grave, que sean contradictorios. Aquí nuevamente es fundamental la decisión política puertas adentro de la organización para **vincular el M&E con prácticas ya establecidas para la definición de objetivos**, de modo tal que éste se constituya efectivamente en un insumo para la generación de nuevos conocimientos.

Para poner en práctica un proceso de M&E se necesitan recursos de diversa índole: humanos, conocimiento, financieros, tecnológicos, y apoyo político interno. Muchas instituciones aluden a la falta de recursos para avanzar en la implementación de estrategias de M&E. Por ejemplo, en el diseño de muchos proyectos no se incluyen instancias de M&E de la incidencia de los productos planeados. De esta manera, una vez finalizadas las actividades del proyecto se considera que no se cuenta con los fondos o los recursos humanos para hacer el seguimiento del impacto. A esta situación se suma que en varias organizaciones no hay personal capacitado y/o destinado a monitorear y evaluar las actividades de incidencia en políticas públicas. Y desarrollar o invertir en estos perfiles puede ser costoso, además de que lleva mucho tiempo.

Más aún, incluso las organizaciones que han adoptado y aprendido técnicas específicas de M&E a partir de la demanda de alguno de sus financiadores, tienen dificultades para que sus miembros valoren estos nuevos conocimientos. En consecuencia, frecuentemente no logran replicar el uso de esas herramientas en otros proyectos. De todas formas, también existen casos de miembros del staff que consideran como un factor positivo contar con prácticas de M&E en la organización, por ejemplo como un argumento a favor a la hora de solicitar fondos de cooperación internacional.

Sin embargo, pese a este diagnóstico desalentador, debe notarse que, en muchos casos, las limitaciones en materia de recursos podrían subsanarse por medio de la **reasignación de recursos ya existentes**. Por ejemplo, se podría destinar algo de tiempo de algún especialista en comunicación para que monitoree y sistematice, con la ayuda de un voluntario, el impacto en la prensa de las acciones de incidencia de la institución.

La **socialización de las experiencias**, sean estas positivas o negativas, suele ser un desafío para las organizaciones. Cuando tenemos la posibilidad de registrar una experiencia, y especialmente en los casos en que los resultados se dan de acuerdo con lo esperado, nos resulta evidente qué hacer para que muchos conozcan nuestro éxito. Pero no solo de las buenas experiencias se aprende. Aquellas otras que no alcanzaron los resultados esperados también pueden ser útiles para enriquecer nuestras intervenciones. Es en este último tipo de experiencias en las que el desafío comunicacional crece: visibilizar los errores, obstáculos y desaciertos dista de ser una práctica habitual en las organizaciones, incluso en aquellas con procesos sofisticados de rendición de cuentas.

### Teoría del cambio: su impacto en las prácticas de monitoreo y evaluación

En cierta literatura sobre M&E se recomienda revisar la teoría del cambio que utiliza la organización al planificar y evaluar sus intervenciones. La teoría del cambio se desprende de una serie de supuestos acerca de cómo funcionan los contextos. Estos supuestos suelen ser aplicados por las organizaciones —explícita o implícitamente— cuando diseñan sus programas y/o proyectos. Parte de las herramientas de planificación, como el ya reconocido y utilizado “marco lógico”, asumen contextos estables por lo que se puede definir de manera precisa un problema, y suponer que éste no cambiará durante la intervención de la organización. Por lo tanto, se considera que los productos, resultados e impactos relevantes, así como los planes de trabajo que los contienen, tampoco deberán ser modificados con el paso del tiempo.

Sin embargo, estos modelos lineales han sido cuestionados con frecuencia, especialmente en el campo de las políticas públicas. Como se ha señalado en este apartado, numerosas organizaciones argumentan que en un mundo complejo o caótico como es la arena política no es posible evaluar la influencia de sus intervenciones, ya que ni siquiera es posible definir con exactitud las actividades, productos y resultados esperados. Por lo tanto, en América Latina, donde se parte de contextos muy inestables, probablemente se optará por herramientas como el “mapeo de alcances”, que facilitan la comprensión de los cambios en el ambiente actual y la detección constante de nuevas oportunidades, en lugar de realizar un análisis del pasado.

Fuente: Elaboración propia.

Se debe tener en cuenta también que muchas organizaciones de cooperación internacional y gobiernos cuentan con **políticas de confidencialidad** que plantean restricciones a las organizaciones que financian respecto de qué tipo de información pueden hacer pública. Por un lado, estas políticas dificultan la obtención de información que contribuiría a la evaluación de las actividades emprendidas. Y, por el otro, a su vez impiden la socialización de las experiencias con otras organizaciones.

Por último, pero no menos importante, se alude recurrentemente a la **dificultad de medir la influencia**. El proceso de generación de políticas públicas es multicausal y multiactoral, por lo cual detectar los niveles reales de influencia de una única organización es un ejercicio difícil. Este desafío, conocido en la literatura como “el problema de la atribución”, es señalado constantemente cuando se discute sobre

cómo realizar M&E de la incidencia en políticas públicas. Resulta que rara vez un cambio en una política pública es pura y exclusivamente producto de la intervención de un único actor y, menos aún, y menos aún, de una organización de la sociedad civil, por caso, la nuestra. De igual manera, aunque podamos identificar aquellas otras fuerzas que pudieron contribuir al resultado alcanzado, la atribución de responsabilidades permanece incierta.

Como sugieren Lardone y Roggero (2010), para pensar la influencia de este modo es necesario suponer que hay una agenda de la organización 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. Como bien señalan Miguel Braun y sus colegas

(s/f) esta idea está vinculada con el hecho de que los IIP son una suerte de “participantes escondidos” del proceso de políticas, mientras que las tomas de decisión en las arenas formales por los partidos políticos, legislaturas y ejecutivos son un proceso más transparente. En este sentido, Donald 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 mensurada. Además, en la medida en que la comunidad de *policy-making* es más compleja y poblada, rastrear el origen y la trayectoria de una determinada política se vuelve dificultoso e inútil.

Hasta aquí, hemos enumerado varias oportunidades y desafíos que tenemos las organizaciones para poner en práctica procesos de M&E que midan nuestras posibilidades de incidencia. Sobre esta base, en este manual nos proponemos trabajar para intentar aprovechar las oportunidades, y superar o mitigar los desafíos que se nos plantean. Con este propósito, en el **capítulo 2** presentaremos los pasos a seguir para diseñar una estrategia y un plan de M&E de la incidencia; y, en el **capítulo 3**, varias de las herramientas que se pueden implementar en cada una de las fases de este proceso.



# Capítulo 2. Planificación y estrategia de monitoreo y evaluación

---

A partir de una serie de preguntas y respuestas, y sobre la base del análisis de oportunidades y desafíos del **capítulo 1**, presentaremos a continuación los conceptos básicos de un proceso de M&E y algunas razones para implementarlo en los IIP. Para finalizar, les proponemos uno de los posibles modelos de proceso de M&E que se podría adoptar, y lo describimos en cada una de sus fases, para las cuales para las cuales sugerimos herramientas a poner en práctica.

## Una decisión clave: ¿queremos monitorear y evaluar nuestra incidencia?

Los desafíos y oportunidades descritos en el **capítulo 1** constituyen un punto de partida para reflexionar internamente sobre la oportunidad y conveniencia de contar con un sistema de monitoreo y evaluación (M&E). Más aún, cada IIP puede preguntarse en qué medida los aspectos analizados son efectivamente oportunidades y desafíos para la propia organización.

Si las oportunidades y ventajas resultan atractivas, la organización puede estar convencida de que sería valioso diseñar e implementar un sistema de M&E. Sin embargo, la utilidad no siempre está acompañada por la posibilidad. Sólo si los desafíos planteados son abordables, es probable que la organización decida dar sus primeros pasos para crear una cultura de M&E que le permita medir mejor su impacto y aprender a fortalecerlo.

En este sentido, no sólo es necesaria la decisión del nivel directivo de la institución, sino que también

es importante sumar en el camino voluntades de todos aquellos que pueden contribuir con su trabajo cotidiano a construir e implementar un buen sistema de M&E.

Para ello, es crucial detectar desde el inicio quiénes podrán tener un rol significativo en la iniciativa y dónde podrían residir los principales obstáculos para su efectiva implementación.

### Consejos útiles

- El valor de un plan de monitoreo y evaluación de incidencia aumenta cuando su foco está puesto simultáneamente en el aprendizaje a partir de la experiencia y en la rendición de cuentas.
- Si el staff de la organización siente que el proceso de M&E de la incidencia implementado contribuye con su trabajo participará con gusto y considerará el uso de las lecciones aprendidas, en lugar de juzgar la conveniencia de su realización.
- Un buen proceso de M&E de la incidencia aporta herramientas de relaciones públicas muy valiosas para intercambiar lecciones aprendidas con otras organizaciones.

## Definiciones básicas: ¿qué entendemos por monitoreo y evaluación de nuestra incidencia?

El primer paso es consensuar internamente qué entendemos dentro de la organización por monitoreo

y evaluación. A este efecto, cada institución, según sus intereses y capacidades, deberá priorizar ciertos aspectos y desestimar otros, para la implementación del sistema de M&E que mejor se ajuste a su realidad institucional.

Para colaborar con esta discusión, proponemos como base las siguientes definiciones básicas:

El **monitoreo** es la revisión de la marcha de un proyecto. Implica medir en forma permanente el grado de cumplimiento de la ejecución de las actividades previstas (eficacia) así como también el de los recursos disponibles en función del presupuesto asignado (eficiencia). Este seguimiento sobre lo que se está haciendo para incidir y su comparación con lo programado es el objetivo básico del monitoreo. Se convierte así en una herramienta que produce información sobre el estado de avance del componente de incidencia del proyecto, que es información sumamente útil para la toma de decisiones cotidianas.

El seguimiento proporciona información continua sobre el nivel de progresos que se van registrando hacia el logro de resultados (productos, efectos directos, fines) mediante sistemas de registro de información y de presentación de informes periódicos. Observa la evolución de los procesos programáticos (la transformación de insumos en productos por medio de actividades) y los cambios operados en las

condiciones de los grupos e instituciones a los que están dirigidos, como resultado de las actividades del proyecto. También determina los puntos fuertes y débiles de un proyecto. La información sobre el rendimiento generado aumenta el aprendizaje a partir de la experiencia y perfecciona el proceso de toma de decisiones.

La **evaluación** es un instrumento de gestión que se pone en práctica para dar respuesta a determinadas preguntas y proveer orientación a los encargados de tomar decisiones. También sirve para obtener información que permita determinar si las teorías e hipótesis básicas que se utilizan en una organización, programa o proyecto resultan válidas. Para ello, se pregunta acerca del cumplimiento de los efectos deseados en cada emprendimiento y sobre las causas que explican los resultados alcanzados. La evaluación generalmente tiene por objeto determinar la pertinencia, eficiencia, eficacia, efecto y sostenibilidad de la organización como un todo, y/o de un programa o proyecto puntual, según el nivel que se esté considerando.

Pero, además de tener en claro estas definiciones, es importante que se discutan y consensúen las razones por las cuales se implementará un proceso de M&E. Si el propósito no resulta claro, se corre el riesgo de que la evaluación no se centre en las cuestiones debidas, conduzca a conclusiones erróneas y se formulen recomendaciones que carezcan de utilidad para quienes se prevé que usen los resultados alcanzados.

El monitoreo y la evaluación están íntimamente vinculados. Ambos constituyen instrumentos de gestión necesarios para aportar elementos de juicio al proceso de toma de decisiones y son cruciales para permitir una buena rendición de cuentas. Ninguno de los dos reemplaza al otro. Ambos comprenden las mismas etapas y, sin embargo, generan

### Consejos útiles

Para lograr el apoyo institucional necesario para conducir con éxito un proceso de evaluación, es conveniente:

- Describir el propósito de la evaluación.
- Explicitar quiénes son los interesados en realizarla.
- Especificar por qué se realiza y para qué se utilizará la información relevada.

Fuente: UNFPA (2004).



tipos diferentes de información. La generación sistemática de datos de seguimiento es vital para lograr evaluaciones eficaces.

## Fases para el diseño de un sistema de monitoreo y evaluación de incidencia en políticas públicas

Una vez que la organización es consciente de la importancia y las ventajas del M&E de su incidencia, probablemente decida que quiere iniciar un proceso de creación o de mejora de sus propias prácticas.

Para ello, describimos a continuación una serie de pasos que pueden contribuir con el diseño de un sistema de M&E de la incidencia en políticas públicas. Los pasos y herramientas que se sugieren no son igualmente útiles para todas las organizaciones ni posibles de ser aplicados en todos los casos, por lo que cada IIP deberá determinar cuáles se ajustan mejor a sus necesidades y posibilidades.

En resumidas cuentas, el proceso se divide en cuatro fases, que comprenden: un **diagnóstico** de las capacidades y necesidades de la organización, la **planificación** de la puesta en marcha del M&E, la ejecución del **monitoreo**, y la realización de la **evaluación** de la iniciativa.

### Consejos útiles

Cuando se haya definido al responsable de la evaluación, el IIP deberá proporcionarle **información de fondo** con respecto a los antecedentes y el estatus vigente de la iniciativa por evaluar.

A saber: objetivos, estrategias, procesos de gestión, duración, presupuesto e interesados importantes (tales como donantes, asociados y organismos de ejecución).

## Fase 1. Diagnóstico

En esta primera etapa nos concentraremos en indagar hacia adentro de la organización y sus equipos para conocer sus intereses y posiciones con respecto al potencial sistema de M&E. Esta exploración permitirá a su vez definir las decisiones políticas que son precisas para encarar el proceso interno.

Uno de los primeros puntos que deberán evaluar los directivos de la organización es el nivel sobre el que prefieren aplicar el M&E. Como especifica Ingie Hovland (2007), “la diferencia de niveles entre proyectos, programas e instituciones debe ser tenida en cuenta cuando se elige un abordaje de M&E”. En efecto, evaluar el impacto general de la investigación que produce el IIP difiere de monitorear y evaluar la incidencia de un proyecto específico con cierto tiempo de duración.

Otro aspecto a considerar es si existen definiciones explícitas de los **objetivos de incidencia** de los proyectos y programas e, inclusive, de la institución. De hecho, un sistema efectivo de M&E requiere un establecimiento previo de objetivos reales de incidencia. Esto significa contar con una formulación escrita y consensuada de objetivos cuando se diseña un proyecto o programa, o con objetivos más generales, cuando se trata de la evaluación de toda la institución.

Como mencionan Weyrauch y Selwood (2007) en el manual *Tejiendo redes globales*, algunos de los tipos de objetivos de incidencia en políticas públicas que podemos resaltar son:

- Establecer un tema en la agenda política.
- Aumentar el uso de investigación y evidencia en los procesos de toma de decisiones.
- Enriquecer el análisis y los debates sobre políticas específicas.
- Aumentar la participación de las organizaciones

de la sociedad civil en los procesos de discusión y definición de políticas.

- Incluir opciones y propuestas en la formulación de una política.
- Promover reformas en políticas existentes.
- Ayudar a implementar políticas.
- Monitorear políticas.
- Evaluar políticas.

Para el desarrollo del diagnóstico, se puede realizar una serie de **entrevistas** que posibiliten identificar las capacidades que los miembros de la organización tienen respecto de la planificación e implementación de acciones de incidencia en general (comunicacionales, de recursos, etc.).

También resulta valioso identificar políticas, procesos y rutinas existentes que facilitarían el proceso de M&E (por ejemplo, si ya se realiza un *clipping* diario de las notas que salen en la prensa o si en las evaluaciones de recursos humanos se contemplan los logros vinculados con la incidencia). Para ello, pueden entrevistarse integrantes de la organización y, si está disponible, **recopilar la información sistematizada** que ya exista.

Otra herramienta útil y práctica en caso de querer asignar menos tiempo y recursos a la elaboración del diagnóstico es la **matriz FODA**, que se describe en el **capítulo 3** y sobre la que se adjunta un ejercicio a modo de ejemplo en el **anexo 1**.

Los resultados de las entrevistas y de la información sistematizada, así como del eventual desarrollo de la matriz FODA, deben ser presentados a los directivos para que decidan la asignación de recursos necesaria y posible para diseñar e implementar el proceso interno de M&E en incidencia. En el **anexo 2** encontrará a modo de ejemplo un formulario o guía para desarrollar su diagnóstico de capacidades organizacionales de M&E.

Una vez que los directivos lleguen a un acuerdo y definan los objetivos principales de incidencia política que quieran monitorear y evaluar, y hayan revisado el grado de viabilidad de acuerdo con la cantidad de recursos (tiempo del staff, tecnología, conocimientos, recursos económicos) de los que disponen; entonces será posible definir la cantidad de iniciativas y niveles a relevar.

Con este “inventario” claro será más sencillo determinar el alcance del sistema de M&E a implementar, de manera que sea viable y adecuado a las posibilidades reales de la organización. Es decir, se definirá si el M&E de la incidencia se aplicará a todos o algunos de los programas y proyectos, y/o a la organización en sí misma.

## Fase 2. Planificación

Una vez definido el alcance que tendrá el M&E en incidencia es momento de definir si se implementará una **evaluación interna o externa** y, en función de esto, **diseñar el plan de trabajo**.

### *¿Quiénes conducirán el proceso de evaluación?*

En primer lugar, debemos definir quiénes (**recursos humanos**) serán los responsables de llevar adelante las actividades.

Los miembros de la organización pueden participar del proceso de M&E en calidad de coordinadores, evaluadores y/o proveedores de información. No obstante, es esencial contar con una definición clara de las funciones y responsabilidades de las diversas partes interesadas. Aquellas personas que sean responsables de llevar adelante el monitoreo pueden ser parte de la organización o externos a ella. A continuación, en el **cuadro 2**, mencionamos algunas de las ventajas y desventajas de realizar una evaluación interna o externa.

• Cuadro 2. Evaluación interna vs. externa. Ventajas y desventajas

| Tipo de evaluación                                                                                 | Ventajas                                                                                                                                                                                                                                    | Desventajas                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Evaluación interna</b><br>(realizada por personal de la organización)                           | Los evaluadores están familiarizados con el trabajo, la cultura organizativa, y las metas y objetivos.                                                                                                                                      | El equipo evaluador puede tener un interés personal por alcanzar conclusiones positivas o negativas acerca del trabajo de la organización. Por este motivo, otros interesados directos, como los donantes, por lo general prefieren una evaluación externa. |
|                                                                                                    | A veces el staff tiene mejor disposición a participar de un proceso de evaluación si el diálogo se establece con algún miembro de la organización en lugar de con alguien ajeno a ella.                                                     | El equipo puede no estar lo suficientemente preparado o capacitado para llevar a cabo la evaluación.                                                                                                                                                        |
|                                                                                                    | Una evaluación interna es una clara herramienta de administración, un sistema de autocorrección menos intimidatorio que una evaluación externa. Facilita la labor para aquellos implicados en la aceptación de las conclusiones y críticas. | La evaluación requerirá bastante tiempo organizativo, aunque puede que cueste menos que una evaluación externa. Los costos de oportunidad pueden ser elevados.                                                                                              |
|                                                                                                    | Una evaluación interna costará menos recursos económicos que una evaluación externa.                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Evaluación externa</b><br>(realizada por personal no perteneciente al staff de la organización) | La evaluación será más objetiva, ya que los evaluadores estarán más distanciados del trabajo de la organización.                                                                                                                            | Alguien ajeno a la organización puede no entender la cultura o incluso los logros que el trabajo intenta conseguir.                                                                                                                                         |
|                                                                                                    | Los evaluadores externos tienen una serie de destrezas y experiencia para la labor de evaluación con la que por lo general no cuentan las organizaciones en su staff permanente.                                                            | Aquellos que se encuentran directamente implicados pueden sentirse intimidados, por lo que su participación y cooperación en el proceso puede no ser tan abierta como cabría esperar.                                                                       |
|                                                                                                    | A veces se tiene mejor disposición para hablar con personas ajenas a la organización que con aquellos pertenecientes a ella.                                                                                                                | Una evaluación externa puede resultar muy costosa.                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                    | El empleo de un evaluador externo ofrece mayor credibilidad. En particular para afirmar conclusiones positivas.                                                                                                                             | Se deben explicitar los objetivos de la evaluación para evitar interpretaciones equívocas por parte del evaluador externo respecto de sus fines.                                                                                                            |

Fuente: Janet Shapiro (s/f).

En caso de que se opte por contratar un evaluador externo, debemos poner a su disposición toda la información necesaria para que pueda comprender la lógica y el espíritu del proceso que se encara.

Si se decide asignar recursos humanos de la organización a la tarea de monitorear la incidencia, entonces se deberá destinar parte de su tiempo de trabajo a esta tarea.

Para comenzar, los responsables del M&E, ya sean internos o externos a la organización, deberán diseñar el **plan de trabajo de M&E**.

### Consejos útiles

Es preciso **establecer los términos** en los que se recogerán los antecedentes de la evaluación, así como los servicios y productos que se espera que el evaluador genere. Estas condiciones deben acordarse entre los responsables de la evaluación y la organización (especialmente cuando se trate de un evaluador externo).

### ¿Qué es un plan de monitoreo y evaluación?

Un plan de M&E es un documento escrito, que de manera breve y concisa idealmente describe:

- Un **resumen del diagnóstico** realizado en la etapa inicial, el que funciona como sustento para el diseño del plan.
- La **estrategia general** de M&E de la incidencia, la que debe incluir los objetivos, niveles y componentes a evaluar.
- Los **indicadores** que se tomarán en cuenta para la evaluación (por proyecto, programa y/o institución).
- Las **herramientas** que se utilizarán para recopilar la información necesaria para monitorear las actividades.

- Las características que deberán cumplir los **informes preliminares de monitoreo**, y el **informe de evaluación final**.
- El **cronograma** de trabajo y los **responsables** de cada actividad y/o componentes del plan de M&E.
- El **presupuesto** y los recursos necesarios para implementar el sistema.
- Las distintas **audiencias** con las que se mantuvo contacto o interesa que estén informadas de los avances del proyecto y posterior evaluación.

En el **anexo 3** se incluye una plantilla para elaborar el plan de M&E. En lo que sigue, se presentan con mayor detalle las definiciones de cada uno de los componentes del plan, agrupados según su afinidad temática.

### Estrategia general

La definición de la **estrategia general** de M&E implica tomar decisiones precisas sobre dónde se enfocará el proceso de monitoreo y evaluación.

Como explicamos anteriormente, consideramos fundamental detectar, establecer y/o revisar los objetivos de incidencia que se usarán como base del trabajo. Estos objetivos pueden ser de la organización en sí, de los programas y/o de los proyectos. A veces estos objetivos pueden coincidir o estar alineados. Otras veces, puede suceder que se identifique la falta de vinculación entre los diferentes objetivos existentes, por lo cual el diseño de la estrategia puede ser una instancia útil para revisar la/s práctica/s de planificación estratégica con las que usualmente se establecen este tipo de metas.

Lardone y Roggero (2010), justamente, apuntaron a detectar en qué medida el M&E está asociado a la planificación estratégica en los IIP en el caso de que ambas prácticas existan. A partir del análisis de

17 casos de organizaciones de 17 países de América Latina, los autores se propusieron develar si el M&E permite incorporar *feedback* en la planificación o si, por el contrario, el proceso es inverso y, entonces, el M&E se ajusta a los hitos marcados previamente en la planificación. El estudio reveló que si bien tienen lugar algunas prácticas de retroalimentación no se han encontrado o identificado mecanismos claros que vinculen la planificación con el M&E de la incidencia, al menos no de manera estructurada y sistemática.

De esta manera, la revisión de los objetivos de incidencia en sus diversos niveles se presenta como una oportunidad para repensar también las **prácticas de planificación estratégica**, con la posibilidad de incorporar en ellas el conocimiento generado a partir del proceso de M&E.

Como parte de la estrategia de M&E, la institución, en función del diagnóstico elaborado, deberá entonces elegir en cuál/es objetivo/s y nivel/es concentrarse. Más aún, dentro de cada nivel será necesario, para poder escoger los **indicadores** adecuados, decidir si se monitorearán y evaluarán productos, actividades y/o impactos, tal como se sintetiza en el **cuadro 3** a continuación.

### Consejos útiles

Definir la **amplitud y enfoque** de la evaluación. Teniendo en cuenta la opinión de los interesados, se deben identificar los principales objetivos y cuestiones de la evaluación en conformidad con criterios de evaluación tales como: pertinencia, validez del diseño, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, impacto, factores que afectan el rendimiento, estrategias alternativas y resultados imprevistos.

Fuente: UNFPA (2004).

### • Cuadro 3. Objetivos del proceso de monitoreo y evaluación, desagregados por nivel

|           |              |             |
|-----------|--------------|-------------|
| Objetivos | Proyecto     | Productos   |
|           |              | Actividades |
|           |              | Impacto     |
|           | Programa     | Productos   |
|           |              | Actividades |
|           |              | Impacto     |
|           | Organización | Productos   |
|           |              | Actividades |
|           |              | Impacto     |

Fuente: Elaboración propia.

Respecto de los **productos**, nos referimos a la consideración de los resultados tangibles de un proyecto, programa o institución, tales como sus publicaciones (documentos de políticas públicas, documentos de trabajo, entre otros), el uso de nuevas tecnologías (Internet, blogs, etc.) y notas en la prensa.

En materia de **actividades**, nos referimos a los procesos y tipos de intervenciones usuales de un proyecto, programa o institución para influir en las políticas públicas, lo que incluye campañas públicas, alianzas, y cursos y capacitaciones, entre otras.

Por último, entendemos por **impacto**, siguiendo a Hovland (2007: 27), a los “cambios en la conducta, conocimiento, capacidades y/o prácticas con los que la investigación ha contribuido, directa o indirectamente” en el proceso de definición de las políticas públicas.

Otro aspecto fundamental de la estrategia de M&E es la **naturaleza participativa o convencional** de los métodos que se utilizarán. Esto en general se vincula con las razones que guían la decisión de

implementar un sistema de M&E. Si la organización busca que el sistema le permita sobre todo establecer criterios sobre la eficacia de las intervenciones, probablemente opte por un método convencional, más que por la opción participativa. Si, en cambio, lo que se prioriza es la generación de nuevos

conocimientos para el aprendizaje de quienes ejecutan los proyectos, es más probable que se incline por una metodología participativa.

Las diferencias principales entre los principios convencionales y los participativos se muestran en el **cuadro 4**.

• **Cuadro 4. Diferencias principales entre los principios convencionales y los participativos de monitoreo y evaluación**

| Principios convencionales                                                                                                                                                                                                                                                                | Principios participativos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tienen por objetivo establecer un criterio acerca del proyecto/programa/institución a los efectos de medir la responsabilidad en lugar de la potenciación de los que participan en el proyecto/programa/institución.                                                                     | Constituyen un proceso de aprendizaje individual y colectivo, y de fomento de la capacidad institucional. Las personas que participan de este proceso cobran mayor conciencia de sus puntos fuertes y débiles, y aprecian mejor las consecuencias del cumplimiento de los objetivos del proyecto/programa/institución. Este proceso de aprendizaje crea condiciones que propician el cambio y la acción. |
| Tratan de lograr la objetividad “científica” de los hallazgos del monitoreo y la evaluación, de modo tal de distanciar a los evaluadores externos de los interesados.                                                                                                                    | Hacen hincapié en diversos niveles de participación (de alto a bajo) de diferentes tipos de interesados en el inicio del monitoreo y la evaluación, y en la definición de sus parámetros y su realización.                                                                                                                                                                                               |
| Tienden a hacer hincapié en las necesidades de información de los proveedores de fondos para los proyectos/programas/instituciones y de los encargados de formular políticas, y no en las necesidades de los ejecutores de los proyectos ni de las personas afectadas por la iniciativa. | Constituyen un proceso social de negociación entre las diferentes necesidades, expectativas y cosmovisiones de las personas. Son un proceso político en el que se abordan cuestiones relativas a la equidad, la autoridad y la transformación social.                                                                                                                                                    |
| Se centran en la medición del éxito alcanzado atendiendo a indicadores determinados previamente.                                                                                                                                                                                         | La medición del éxito consiste en un proceso flexible en constante evolución y adaptación a las circunstancias y necesidades concretas de la iniciativa.                                                                                                                                                                                                                                                 |

Fuente: Marisol Estrella y John Gaventa (1997).

Por más que insuman más tiempo y recursos, los procesos de **M&E participativos** presentan un gran potencial para la organización (Aubel, 1999; Estrella, 1997). Ellos son:

- Crean en los interesados un sentido de propiedad respecto de los resultados del monitoreo y la evaluación, con lo que se fomenta su uso para mejorar el proceso de toma de decisiones.
- Permiten que los interesados comprendan mejor sus estrategias y procesos programáticos; qué surte efecto y qué no, y por qué. Mediante la autoevaluación identifican y resuelven por sí mismos problemas relacionados con el proyecto/programa/institución, y se contribuye a su fortalecimiento. Además ayudan a aclarar las funciones de cada miembro de la organización.
- Contribuyen al mejoramiento de la comunicación y la colaboración entre los agentes que trabajan en diferentes niveles de implementación.
- Fortalecen la rendición de cuentas ante los donantes al brindar información más amplia y completa.
- Pueden permitir a diferentes interesados dar expresión a sus necesidades, preferencias y expectativas. El proceso de diálogo y negociación entre los interesados que tiene lugar en el monitoreo y la evaluación participativos facilita la conciliación de puntos de vista divergentes. Sin embargo, también pueden surgir factores que dificulten la conciliación de puntos de vista antagónicos y en pugna, sobre todo cuando determinados grupos de interesados carecen de autoridad frente a otros.

### *Indicadores*

De la estrategia seleccionada se desprenderá el abanico posible de **indicadores** a utilizar. Así, nuestros indicadores pueden ser de **productos, resultados o impacto**.

Los indicadores son sólo uno de los instrumentos que permiten medir los insumos, procesos, productos, resultados y efectos de los proyectos, programas o estrategias. Se pueden usar para fijar objetivos de desempeño y evaluar los progresos en su consecución, identificar los problemas mediante un sistema de alerta temprana para poder adoptar medidas correctivas, y/o para determinar si se necesita o no una evaluación o examen en profundidad (Banco Mundial, 2004).

Es importante señalar que el establecimiento de un conjunto adecuado de indicadores para seguir de cerca la iniciativa es un proceso dinámico que permite su mejoramiento y ajuste, así como la revisión de las metas de rendimiento. Esto se aplica particularmente a los primeros momentos de la ejecución, a medida que aumenta la disponibilidad de datos de referencia.

Los indicadores tienen que ser de carácter práctico y, en conexión con esto, deben adoptarse medidas para velar para que se implementen y para que se financien los sistemas destinados a la reunión de los datos necesarios (medios de verificación) (UNFPA, 2004). Por ejemplo: aquellos que vayan a monitorear un proyecto deberán contar con la propuesta de trabajo original, y el cronograma con los hitos del proyecto para saber cuáles son los momentos más importantes de su ejecución. Con esta información, se podrán elegir las actividades que serán centrales en el monitoreo y los momentos en que puede llegar a ser necesaria una reforma en el cronograma original.



**Consejos útiles**

- Especificar la **metodología**. Describir los instrumentos de reunión de datos y los métodos de análisis.
- Establecer un **listado de fuentes de información** pertinentes para la evaluación, tales como informes de seguimiento.
- Describir el **plan de trabajo de la evaluación**. Especificar las funciones y responsabilidades del evaluador; detallar las tareas específicas que se realizarán, así como las fechas de cumplimiento. Indicar a qué públicos va dirigida, qué información y en qué momentos será requerida, cuál será la índole y el plazo de los informes escritos y las informaciones orales, cómo se diseminarán los hallazgos y a quiénes estará dirigidos.
- Especificar el **presupuesto detallado de la evaluación** (honorarios de los consultores en los casos de evaluación externa, viajes, logística, y servicios administrativos, entre otros).

**Herramientas**

En el **capítulo 3** se describe en detalle una serie de herramientas que pueden ser útiles para realizar el M&E, en sus distintas fases. En esta sección nos concentramos en los criterios que deberían ser tenidos en cuenta al momento de elegirlos.

Para orientar la selección de las herramientas sugerimos tener como referencia los criterios propuestos por la Kellogg Foundation (en UNFPA, 2004), y otros que agregamos en este manual:

- Determinar cuáles de los métodos de recolección de datos disponibles responden mejor a las principales preguntas de la evaluación.

- Escoger los métodos que faciliten la participación en la evaluación de los miembros de los programas y proyectos, y de la organización.
- Combinar, en los casos pertinentes, diversos métodos de evaluación, con el fin de aumentar la credibilidad y utilidad de sus resultados.
- Evaluar si los métodos seleccionados pueden ser desarrollados con los recursos disponibles. El resultado de este análisis puede implicar que haya que revisar el diseño y los métodos de evaluación, seleccionar otras opciones para ajustarse al presupuesto, o buscar recursos adicionales para financiar el diseño de una evaluación más eficaz y conveniente.

Las herramientas que seleccionemos en una primera instancia podrán ir variando a lo largo del proceso de M&E.

Las preguntas a incluir en el proceso de evaluación que formulamos en el **anexo 2** nos guían en la toma de decisiones respecto de cómo estaremos aplicando el M&E de la incidencia.

Es sumamente importante destacar que la selección e implementación de las herramientas de M&E es un paso que debe estar íntimamente ligado con las decisiones anteriores referentes al foco de la evaluación (producto/actividad o impacto general), los aspectos a evaluar, y los indicadores elegidos. Para apuntalar el diseño del proceso de M&E, en el **cuadro 5** se incluye una guía orientadora que distingue estos factores para productos y actividades que caracterizan a los IIP.



• Cuadro 5. Productos y actividades en función del foco de la evaluación

| Foco de evaluación | Qué se puede evaluar                                            | Aspectos a evaluar                                                                                                                                                                                 | Indicadores (ejemplos)                                                                                                                                                                         | Ejemplos de herramientas                                                                                                                      |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Productos</b>   | <i>Papers</i> o informes de investigación                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad</li> <li>- Claridad</li> <li>- Relevancia</li> <li>- Utilidad</li> </ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Citas en sesiones legislativas</li> <li>- Apreciaciones de evaluadores externos</li> <li>- Consultas de funcionarios sobre su contenido</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité externo de evaluación</li> </ul>                                                              |
|                    | <i>Policy Briefs</i> o documentos de políticas públicas         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Claridad del problema identificado</li> <li>- Adecuación de la solución propuesta</li> <li>- Relevancia y oportunidad para la política pública</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cita o uso en un programa o ley</li> <li>- Consultas de funcionarios</li> <li>- Reuniones otorgadas o solicitadas para profundizar el tema</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas a funcionarios destinatarios del documento</li> </ul>                                    |
|                    | Blogs/sitios web                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidad para navegar</li> <li>- Calidad de contenidos</li> <li>- Comentarios de actores relevantes</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad y perfil de navegantes</li> <li>- Cantidad de documentos bajados</li> </ul>                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta a usuarios</li> </ul>                                                                       |
|                    | Publicaciones académicas                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad</li> <li>- Claridad</li> <li>- Relevancia</li> <li>- Utilidad</li> </ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Invitaciones a presentar las publicaciones</li> <li>- Citas en documentos públicos</li> <li>- Consultas de funcionarios</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de citas en revistas académicas o especializadas</li> <li>- Encuestas a lectores</li> </ul> |
|                    | Seminarios/eventos                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de concurrencia</li> <li>- Calidad del debate</li> <li>- Perfil de presentadores externos</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad y perfil de asistentes y oradores</li> </ul>                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta post evento a los asistentes y oradores</li> <li>- Revisión después de la acción</li> </ul> |
|                    | Artículos de prensa                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagen proyectada de la institución/investigación</li> <li>- Correlato entre lo que se quería decir y lo que finalmente se publicó</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de notas publicadas</li> <li>- Tipo de notas publicadas</li> <li>- Perfil de medios</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Clipping</i> de medios</li> </ul>                                                                 |
| <b>Actividades</b> | Investigación y análisis de políticas públicas                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad</li> <li>- Relevancia política</li> <li>- Utilidad</li> </ul>                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso por parte de tomadores de decisiones</li> </ul>                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas con informantes clave</li> </ul>                                                         |
|                    | Capacitación a funcionarios públicos y otros actores relevantes | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad</li> <li>- Claridad</li> <li>- Relevancia</li> <li>- Utilidad</li> </ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad y nivel de funcionarios</li> </ul>                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluaciones de los participantes</li> <li>- Entrevistas en profundidas</li> </ul>                   |
|                    | Instalación de un tema en la agenda política                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertinencia</li> <li>- Eficacia</li> <li>- Eficiencia</li> </ul>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cobertura mediática</li> </ul>                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Clipping</i> de medios</li> </ul>                                                                 |

| Foco de evaluación | Qué se puede evaluar                                          | Aspectos a evaluar                                                                                                                                                 | Indicadores (ejemplos)                                                                                                                                                                                                                                            | Ejemplos de herramientas                                                                                 |
|--------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Actividades        | Promoción de nuevas políticas públicas                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveles de conocimiento e interés generados</li> <li>- Oportunidad</li> <li>- Eficacia</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de reuniones otorgadas</li> <li>- Cantidad de presentaciones en eventos de otras instituciones</li> </ul>                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto de comentarios</li> </ul>                               |
|                    | Formulación de nuevas políticas públicas                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveles de conocimiento e interés generados</li> <li>- Oportunidad</li> <li>- Eficacia</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultas de funcionarios implicados</li> <li>- Participación en audiencias públicas</li> <li>- Visibilidad alcanzada</li> </ul>                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionarios</li> <li>- El cambio más significativo</li> </ul> |
|                    | Promoción de reformas en políticas existentes                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveles de conocimiento e interés generados</li> <li>- Oportunidad</li> <li>- Eficacia</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultas de funcionarios implicados</li> <li>- Cantidad de apoyos conseguidos</li> <li>- Visibilidad alcanzada</li> <li>- Reformas realizadas</li> </ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Historias de innovación</li> </ul>                              |
|                    | Asesoramiento a funcionarios públicos/partidos políticos      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relevancia</li> <li>- Calidad</li> <li>- Utilidad</li> <li>- Eficiencia</li> <li>- Eficacia</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultas recibidas</li> <li>- Contratos por parte de funcionarios o partidos</li> <li>- Nivel de satisfacción</li> <li>- <i>Feedback</i> sobre asesoramiento</li> </ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupos focales</li> </ul>                                       |
|                    | Asistencia técnica en la implementación de políticas públicas | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad</li> <li>- Utilidad</li> <li>- Eficiencia</li> <li>- Eficacia</li> </ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado y alcance de implementación de la política</li> <li>- Sustentabilidad</li> <li>- Grado de reconocimiento de los afectados por la política</li> <li>- Calidad y nivel de participación de los burócratas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación participante</li> <li>- Grupos focales</li> </ul>   |
|                    | Monitoreo y/o evaluación de políticas públicas                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad</li> <li>- Utilidad</li> <li>- Eficacia</li> </ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultas de funcionarios</li> <li>- Contrataciones para asesoramiento en reformas de la política evaluada o monitoreada</li> <li>- Grado de difusión de los resultados del M&amp;E</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia de pares</li> </ul>                                  |
|                    | Formación de redes/alianzas                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel e intensidad de participación</li> <li>- Sustentabilidad</li> <li>- Gobernabilidad</li> <li>- Relevancia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad y perfil de miembros</li> <li>- Grado de conocimiento de la red por parte de los funcionarios públicos</li> <li>- Cantidad de acciones en conjunto</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión después de la acción</li> </ul>                        |

Fuente: Elaboración propia.

Más allá de las evaluaciones dirigidas a los productos y actividades de los IIP, para las **evaluaciones centradas en el impacto**, siguiendo a Evert

Lindquist (2001), se identifican tres tipos de influencia, los que pueden ser medidos a través de los siguientes indicadores y herramientas.

• Cuadro 6. Evaluaciones de impacto, según tipos de influencia, indicadores y herramientas

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

Fuente: Elaboración propia.

*La importancia del cuándo, quién y con qué medios*

En el **cronograma** es importante detallar los momentos en los que se entregarán informes del avance del monitoreo (si así fue establecido) y sugerencias de modificación del curso de acción a los **responsables** de coordinar la iniciativa.

A su vez, cuando se haya identificado a los actores que pueden estar vinculados a la iniciativa por distintas razones o tener intereses en sus impactos, sean estos beneficiarios, tomadores de decisiones o medios de comunicación, es conveniente que se elijan formas de participación que faciliten su interacción, y se les acerquen, también, los informes de avance del monitoreo.

A partir del cronograma de trabajo deberán **presupuestarse los recursos** necesarios para poder

implementarlo (recursos financieros, humanos, materiales de trabajo, etc.).

Fase 3. Monitoreo

En esta tercera fase se implementa el plan diseñado en la fase 2. El monitoreo es una actividad periódica, que debe respetar los plazos y actividades establecidos en el cronograma de trabajo, y registrar con el mayor detalle posible los resultados obtenidos de la interacción con los actores sociales involucrados.

En términos estilizados, deben concretarse las siguientes actividades y herramientas:

- **Análisis del contexto.** Comenzaremos el monitoreo con una descripción del contexto en el que se desarrolló la actividad con la mira en identificar

los cambios ocurridos a lo largo del tiempo. Esta información será muy útil al momento de la evaluación final para considerar si el contexto ha sido modificado por las acciones del proyecto o si el contexto mismo ha incidido en sus resultados. Algunas herramientas que podemos aplicar son: identificación del cambio más significativo, narración de historias de innovación y estudios de episodio.

- **Actores involucrados.** Una vez analizado el contexto, detallaremos la mayor cantidad posible de actores involucrados en la actividad. Al momento de analizar el impacto de las acciones del proyecto, conviene identificar qué actores facilitaron u obstaculizaron el objetivo propuesto. Este análisis a lo largo de la iniciativa nos mostrará en la evaluación final los cambios que pudieron haber ocurrido en relación con los actores participantes. Por ejemplo, si se han sumado más actores, si algunos han abandonado la iniciativa, si hemos conformado una alianza o una red con el mismo objetivo, o incluso si los roles de los actores han variado durante la implementación de la iniciativa. Para mapear estos actores y sus cambios de posición sugerimos el uso de herramientas tales como: análisis de redes sociales, y el diseño de una matriz modular que contraste los actores clave con los resultados alcanzados.
- **La palabra de los actores.** Los comentarios que puedan hacer los responsables de conducir la iniciativa y sus participantes contribuyen a la comprensión de la actividad y de los pormenores informales que se enfrentan durante su desarrollo. Escuchar la palabra de los actores permite arribar a muchas lecciones, relacionadas con temas administrativos, de logística, planificación y relaciones públicas. Es así que la comunicación interna resulta muy importante para que el

proceso interno de monitoreo de la incidencia en políticas públicas pueda completarse. El registro de los comentarios, las anécdotas y las devoluciones de los actores internos y externos de la iniciativa es un insumo clave, que enriquece la evaluación.

- **Informes de avance y final.** La confección de informes de avance es una herramienta tan útil como frecuente, en la medida que posibilita la revisión del propio diseño del proceso de evaluación. En este sentido, la recomendación es incluir siempre en el cronograma de trabajo los plazos en los que se espera la confección de estos informes, los que ayudarán a mejorar las siguientes etapas del proceso de M&E, y luego alimentarán la evaluación final de la iniciativa (fase 4).

#### Fase 4. Evaluación

En esta última fase nos referimos al cierre de la etapa de monitoreo, que involucra la confección de un informe final de evaluación de la experiencia de incidencia en políticas públicas. Uno de los fines más relevantes para desarrollar capacidad interna en la organización es detectar o reconocer las **lecciones aprendidas** durante el proceso de implementación del proyecto/programa y/o del impacto general que tiene la organización en sus intervenciones.

A medida que se sistematizan los informes de monitoreo es posible ir trabajando sobre ciertos puntos problemáticos para el desarrollo del proceso de incidencia y encontrar las “soluciones” aplicadas, sea que estas hayan funcionado o no. Las lecciones no siempre se aprenden de procesos exitosos, sino que son aquellas situaciones difíciles de resolver las que nos llevan a probar distintas alternativas que posiblemente terminen en la solución (o no) del asunto. Estas experiencias deberían compartirse

con los miembros de la organización, con las demás audiencias que se vieron vinculadas con el proceso de incidencia y con aquellas organizaciones que en el futuro podrían llegar a estarlo. Para conocer distintos modelos de intercambio de experiencias y conocimiento recomendamos consultar el **capítulo 6** de este manual, en el que presentamos distintas herramientas de gestión de conocimiento.

Como se recordará, en la fase 2 fueron definidas las funciones y responsabilidades respecto de la evaluación. Esta podrá adoptar distintas formas e ir complejizándose a medida que la organización considere que se encuentra en condiciones de llevarla adelante.

A continuación, presentamos algunos **modelos de evaluación**, en orden creciente de complejidad.

- **Contraste ex post entre objetivos y resultados.** En la fase 2 del proceso de M&E fueron definidos los objetivos de incidencia a ser evaluados. En muchos casos, las organizaciones comienzan simplemente por consultar a los que ejecutaron la iniciativa terminada sobre los resultados obtenidos. El análisis consiste en contrastar los objetivos planteados con el impacto de las acciones encaradas. De esta manera, existe una recopilación de datos ex post que, de ser registrada, permitirá que algunas lecciones extraídas puedan ser usadas en futuros proyectos. La revisión de las acciones implementadas es una herramienta muy útil para este tipo de evaluación. De ser posible, podría organizarse una reunión con pares de la propia organización o de otra que puedan asistirnos en extraer lecciones y recomendaciones de la iniciativa.
- **Contraste permanente entre objetivos y resultados.** Al tipo de evaluación ex post podemos sumarle una instancia de monitoreo de las actividades durante la ejecución de la iniciativa.

Este análisis sigue siendo unidireccional, ya que la información que usamos para evaluar los resultados de incidencia proviene de los ejecutores de la iniciativa. Este modelo plantea tres momentos básicos de monitoreo. A saber: i) momento previo al comienzo de las intervenciones del proyecto (línea de base o estado inicial), ii) durante la ejecución, con especial énfasis en algunos hitos, y iii) al finalizar el proyecto, para la evaluación de los resultados alcanzados (al igual que el modelo previo, de evaluación ex post). Como en el tipo de evaluación anterior, en cada uno de estos tres momentos se procede a contrastar los objetivos planteados con el estado de avance o resultado de las actividades de incidencia. La ventaja que proporciona incluir estos dos momentos adicionales de recopilación de datos es que posibilita la modificación del curso o plan de acción del proyecto si se observan desviaciones considerables respecto de los objetivos planteados. Cada uno de estos tres momentos nutre la evaluación final que arrojará lecciones sobre la experiencia. A las herramientas mencionadas en el tipo de evaluación anterior podemos agregar aquí las entrevistas a los actores vinculados a la iniciativa y la recopilación de los documentos de información sistematizada que existan para conformar una idea más clara de su estado de avance.

- **Incorporación de múltiples perspectivas.** Al segundo tipo de evaluación podemos incluirle la perspectiva de otros actores vinculados con la iniciativa. Puede tratarse de beneficiarios de las acciones, actores sociales locales, tomadores de decisiones, medios de comunicación, empresarios, etc. Una de las formas de acercarse a estos actores para recopilar sus apreciaciones son las entrevistas. Dependiendo de la cantidad de recursos humanos, financieros y tiempo

disponibles, puede elegirse entre distintos tipos de entrevistas (ver **capítulo 3**). El informe final de evaluación contará entonces con el cruce de las percepciones de resultados de los distintos actores que intervinieron en el proyecto.

En todos los tipos de evaluaciones, el evaluador debe presentar un informe que incluya **hallazgos, conclusiones y recomendaciones**. El informe deberá ser conciso y relativamente breve. Durante el proceso de redacción, el coordinador de proyecto deberá proporcionar retroalimentación y examinar la calidad de los resultados del M&E. Asimismo, deberá entregarse un informe a los distintos actores con los que se interactúe en el proyecto/programa/organización, con miras a su examen. El coordinador del proyecto/programa/organización y los distintos actores vinculados a ellos durante la ejecución deberán consultar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones y dar sus criterios sobre el proyecto de informe al evaluador quien los incorporará para que el informe se considere terminado. Esas consultas pueden aportar nuevas perspectivas sobre el significado de los resultados de la evaluación o añadir información para rectificar cualquier error fáctico.

En el **documento de evaluación final de la incidencia** alcanzada se realizará una comparación entre la planificación inicial que consta en la propuesta de la iniciativa y la ejecución alcanzada durante el período de implementación. Los informes de monitoreo enviados a los miembros de la organización a cargo de la iniciativa serán un insumo fundamental para el informe final. El documento puede ser de uso interno, aunque se recomienda difundir la experiencia entre las distintas audiencias que se vieron vinculadas con el proceso durante su implementación. En el caso en que no se haya desarrollado un monitoreo periódico de las actividades de incidencia

será más dificultoso confeccionar el informe de evaluación final. Esto es así debido a que se tendrán que invertir más horas en recopilar y sistematizar la información necesaria para evaluar cómo se han cumplido o no los objetivos de incidencia propuestos originalmente.

La **diseminación de los resultados de la evaluación** no garantiza la aplicación de las recomendaciones ni el aprovechamiento de las enseñanzas adquiridas. Es necesario realizar un **seguimiento dinámico** para que se apliquen las recomendaciones formuladas a los administradores de la iniciativa y se incorporen las enseñanzas adquiridas en los procesos futuros de toma de decisiones, como la formulación de un nuevo proyecto, programa o cambios institucionales. Precisamente aquí es donde la **gestión del conocimiento** se torna crucial. Algunas sugerencias sobre formas de diseminación del informe final de evaluación pueden encontrarse en el **capítulo 6**, en el que se presentan herramientas de gestión de conocimiento.

Cuando el proyecto evaluado sigue en curso, al concluir la evaluación, es conveniente que su coordinador organice una reunión con las personas e instituciones vinculadas al proyecto con el propósito de elaborar un plan de implementación basado en las recomendaciones surgidas del M&E, en el que se fijen plazos y se identifiquen los responsables de las medidas de seguimiento. Mientras mayor sea el número de interesados que participen en la planificación de las próximas medidas, mayor será la probabilidad de lograr continuidad en la implementación de las recomendaciones de la evaluación. El coordinador de la evaluación deberá supervisar dicho cumplimiento y, de esa manera, fomentar la utilización de los resultados de la evaluación.

Cuando la iniciativa evaluada ya finalizó es importante fomentar que las lecciones aprendidas sirvan

para otras iniciativas similares o para otras organizaciones que trabajan en temáticas semejantes o que puedan enfrentarse con los mismos desafíos. A través de la difusión de la experiencia sistematizada se contribuirá al desarrollo de otras iniciativas y organizaciones.

## Los principios del monitoreo y la evaluación: cómo garantizar su utilidad, viabilidad, procedencia y precisión

Para que el monitoreo y la evaluación sean útiles deben cumplir determinadas normas de calidad. La

comunidad internacional de evaluadores ha establecido normas para la realización de evaluaciones bien fundadas y justas, que se pueden aplicar tanto durante la planificación de una evaluación y en el transcurso de su ejecución. Algunas de esas normas se consideran universales, mientras que otras dependen de aspectos culturales. Por tal motivo, su aplicación debe adaptarse al ámbito concreto en el que se insertan.

A continuación, presentamos las normas definidas por la comunidad internacional (Shapiro, s/f), que se organizan en torno a cuatro importantes atributos que toda evaluación debe contemplar.

► **Normas de utilidad.** Deben garantizar que la evaluación esté regida por las necesidades de información de sus usuarios. Estas normas son las siguientes:

**Identificación de los interesados.** Es preciso identificar a las personas, grupos e instituciones “interesados”, es decir, a aquellos relacionados con o afectados por la evaluación. A fin de responder a sus intereses y necesidades, deben ser consultados:

- Los que deciden el futuro del proyecto, programa o institución (a menudo, el organismo de financiación).
- Los responsables de la planificación y el diseño del proyecto, programa o institución.
- Los que intervienen en la implementación del proyecto, programa o institución.
- Los que deben verse, o se verán, afectados directa o indirectamente por el proyecto, programa o institución (grupos destinatarios y sus contextos sociales).
- Otros grupos interesados en los hallazgos de la evaluación (por ejemplo, los encargados de tomar decisiones en programas semejantes, los evaluadores y el público en general).

**Credibilidad del evaluador.** Los responsables de realizar una evaluación deben ser dignos de confianza y competentes, para que sus hallazgos alcancen el máximo de credibilidad y aceptación. Para que los grupos de interesados den crédito a los hallazgos de la evaluación, las siguientes características son decisivas: competencia profesional, integridad, independencia, y capacidad de comunicación social y general.

**Selección de la información.** La información recolectada debe ser lo suficientemente amplia como para responder todas las preguntas pertinentes acerca del proyecto, programa o institución, así como a las demandas y necesidades de los interesados. Al planificar una evaluación también es importante distinguir

la información esencial de la conveniente, es decir, aquella que enriquecería el proceso de evaluación pero puede ser difícil de relevar.

**Transparencia de la valoración.** Las perspectivas, el fundamento y los procedimientos que se utilicen en la interpretación de los hallazgos deben describirse con todo cuidado a fin de que queden claramente establecidas las bases para formular juicios de valor.

**Claridad de los informes.** Los informes de evaluación deben describir con claridad el proyecto, programa o institución objeto de evaluación, incluidos su contexto, así como los propósitos, las preguntas, los procedimientos y los hallazgos de la evaluación. El lenguaje debe ser preciso (por ejemplo, definiciones claras de los términos más importantes y uso homogéneo de la terminología) y de fácil comprensión para los destinatarios previstos.

**Oportunidad de los informes.** Los hallazgos intermedios de importancia y los informes finales deben distribuirse entre los usuarios previstos de manera que estos puedan utilizarlos oportunamente. Las evaluaciones pueden resultar sumamente útiles cuando se planifican teniendo en cuenta los procesos de toma de decisiones de los interesados. En muchas evaluaciones corresponde dar a conocer los hallazgos intermedios a los interesados, sobre todo cuando esos resultados puedan repercutir en sus acciones futuras.

**Efectos de la evaluación.** La planificación, la realización y los informes de las evaluaciones deben alentar distintos niveles de participación de los interesados a fin de aumentar las posibilidades de uso de los resultados de la evaluación. Mientras mayor sea la intervención de los interesados en las distintas etapas del proceso de evaluación, mayores serán las probabilidades de que apliquen las recomendaciones de la evaluación.

► **Normas de viabilidad.** Deben garantizar que la evaluación se realice de manera pragmática, reflexiva, prudente y eficaz en función de los costos. Estas normas son las siguientes:

**Procedimientos prácticos.** Los métodos e instrumentos de evaluación deben ser prácticos de manera que ocasionen la menor perturbación posible mientras se reúne la información necesaria. Es imprescindible examinar con los interesados las ventajas y desventajas de los métodos seleccionados.

**Viabilidad política.** La evaluación debe planificarse y realizarse teniendo en cuenta las distintas posiciones de los diversos grupos interesados para así lograr la presencia equilibrada de diferentes puntos de vista. Deberá conseguir la cooperación de estos actores políticos, y evitar o contrarrestar cualquier posible intento de restringir las actividades de evaluación o sesgar sus resultados.



**Eficacia en función de los costos.** Las evaluaciones deben generar información de suficiente valor como para posibilitar la toma de decisiones, el aprendizaje, una rendición de cuentas informada y la justificación del gasto de recursos destinados.

► **Normas de procedencia.** Deben garantizar que la evaluación se realice correctamente desde los puntos de vista legal y ético, y tenga debidamente en cuenta el bienestar de los que intervienen en la evaluación y de los afectados por sus resultados. Estas normas son las siguientes:

**Acuerdo formal.** Las obligaciones de las partes en el proceso de evaluación (qué se debe hacer, y cómo, quién y cuándo se hará) deben convenirse por escrito de manera que todas las partes queden obligadas a cumplir todas las condiciones establecidas en el acuerdo o a renegociarlo. Ese acuerdo formal escrito debe al menos prever el presupuesto, el calendario, el personal, el diseño, la metodología y el contenido de los informes.

**Protección de los derechos individuales.** Las evaluaciones deben formularse y realizarse de manera que respeten y protejan los derechos y el bienestar de los seres humanos. Si una evaluación llega a conclusiones bien fundadas, pero que plantean una amenaza para el bienestar de las personas, es necesario considerar la situación con detenimiento y justificar el nivel de difusión que se dará a sus hallazgos.

**Interacción humana.** Los evaluadores deben respetar la dignidad y el valor humano en su interacción con todas las personas vinculadas con la evaluación de manera que los participantes no se vean amenazados ni perjudicados. Asimismo, deben tenerse en cuenta consideraciones de carácter práctico, tales como conocer las prácticas culturales (es decir, creencias, hábitos y costumbres) de los participantes.

**Valoración íntegra e imparcial.** Las evaluaciones deben ser íntegras e imparciales al examinar y registrar puntos fuertes y débiles del proyecto, programa o institución objeto de evaluación, de manera que los puntos fuertes se conviertan en los fundamentos de la labor futura y se puedan abordar los problemas. Si, por alguna razón (por ejemplo, por limitaciones de tiempo o presupuesto), existen cuestiones que crean dificultades para la evaluación (por ejemplo, la imposibilidad de reunir determinados datos), es preciso señalarlas.

**Diseminación de los hallazgos.** Los responsables de la evaluación deben velar porque las personas afectadas por la evaluación o interesadas en ella tengan a su disposición todo el conjunto de hallazgos de la evaluación.

**Conflicto de intereses.** Los conflictos de intereses deben abordarse de manera franca y honesta para que no hagan peligrar el proceso de evaluación ni sus resultados. Por tanto, es indispensable que los evaluadores puedan definir claramente sus funciones y establecer una distinción entre los datos y las opiniones.

► **Normas de precisión:** deben garantizar que la evaluación ponga de manifiesto y transmita información técnicamente apropiada sobre las cuestiones que determinan el valor del programa que se evalúa. Esas normas son las siguientes:

**Documentación del programa.** El programa objeto de evaluación debe describirse y documentarse en términos claros y precisos. La descripción debe tener el grado suficiente de detalle para garantizar la comprensión cabal de los objetivos y estrategias del programa. Reviste importancia decisiva establecer las diferencias entre el rendimiento previsto y el rendimiento real del programa.

**Análisis del contexto.** Debe hacerse un análisis suficientemente detallado del contexto en que se sitúa el programa con objeto de poder definir sus posibles influencias en el programa. La comprensión del entorno en que funciona un programa ayudará a interpretar correctamente los hallazgos de la evaluación y a valorar su posible nivel de generalización.

**Descripción de los propósitos y procedimientos.** Es necesario supervisar y describir los propósitos y procedimientos de la evaluación de manera suficientemente detallada para poder definirlos y valorarlos. Es importante que el proceso de evaluación se centre en los aspectos de mayor interés para los interesados y al mismo tiempo logre el más alto nivel de eficiencia en el uso del tiempo y los recursos.

**Fuentes de información justificables.** Es necesario describir con suficiente detalle las fuentes de información que se utilizarán en la evaluación de un programa a fin de poder valorar si resultan apropiadas. Es preciso exponer claramente los criterios de selección de las fuentes para que los usuarios y otros interesados puedan interpretar la información con exactitud y valorar su posible prejuicio.

**Información válida y fiable.** Los procedimientos de reunión de información aplicados deben dar garantías de que la interpretación realizada es válida y fiable. La validez se define por el grado en que las metodologías e instrumentos miden lo que se ha previsto que midan. Un método de reunión de datos es fiable en la medida en que genera los mismos resultados repetidamente.

**Revisión sistemática de la información.** La información reunida, analizada y comunicada en una evaluación debe someterse a revisiones sistemáticas, y deberá corregirse cualquier error que se descubra.

**Análisis de datos cualitativos y cuantitativos.** Los datos cualitativos y cuantitativos deben analizarse de manera apropiada y sistemática para poder responder eficazmente las preguntas de evaluación. El análisis de datos debe ajustarse a normas metodológicas adecuadas.

**Conclusiones justificadas.** Las conclusiones formuladas en una evaluación deben justificarse explícitamente para que los interesados puedan valorarlas. Las conclusiones de la evaluación se justifican cuando

se basan sobre una síntesis de los hallazgos empíricos derivados de la información reunida. Es preciso interpretar la información de evaluación para apreciar la significación práctica de lo que se ha podido conocer a través de ella. Las conclusiones pueden ser positivas o negativas. Deben justificarse las conclusiones que se presten a controversia.

**Informes imparciales.** Los procedimientos de presentación de informes deben evitar que se produzcan distorsiones debidas a sentimientos personales o prejuicios de cualquier grupo interesado. Es necesario garantizar la representación equitativa de todas las perspectivas pertinentes.

**Meta-evaluación.** Una vez concluida, la evaluación como tal debe someterse a una valoración del proceso y la calidad de la evaluación utilizando estas y otras normas pertinentes con el propósito de determinar sus puntos fuertes y débiles.

Fuente: UNFPA (2004).



## Capítulo 3. Herramientas de monitoreo y evaluación

---

A continuación describimos algunas de las herramientas que consideramos pueden resultar de utilidad para diseñar e implementar un proceso de monitoreo y evaluación (M&E) en los institutos de investigación de políticas (IIP). Varias de estas herramientas pueden ser usadas tanto para el monitoreo como para la evaluación de las acciones de incidencia de un IIP. Muchas otras constituyen un puente hacia la gestión de conocimiento (GC), ya que implican la generación de documentos que sistematizan la experiencia y pueden ser compartidos con otros miembros de la organización o incluso de otras organizaciones.

En términos generales, contamos con 18 herramientas, las que se diferencian entre sí por su utilidad para realizar monitoreo y evaluación de las acciones de incidencia. El **Cuadro 7** presenta el mapa de las herramientas disponibles por fase de implementación del proceso de M&E y, a continuación, los **cuadros 8, 9 y 10** nos proveen información detallada de cada una de estas herramientas (definiciones básicas, ventajas, formas de implementación, entre otros).<sup>1</sup>

En el **cuadro 8** se incluyen las herramientas de la primera fase de M&E (diagnóstico). Entre ellas, se cuentan la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y el diagnóstico sobre la base de cuestionarios y entrevistas. En la instancia de monitoreo que se incluye en el **cuadro 9** (fase 3), además de las herramientas utilizadas en la etapa de diagnóstico (fase 1), deben sumarse: entrevistas con informantes clave, entrevistas en profundidad, cuestionarios, grupos focales, informes de los trabajadores de campo, observación participante, impacto de comentarios, mapeo de alcances, matriz modular y *software*. Estas herramientas, a su vez, pueden ser útiles en la instancia de evaluación, pero con independencia del momento en el que sean requeridas, su característica distintiva es que permiten identificar las modificaciones que se van produciendo mientras se ejecuta el proyecto o programa, o transcurre la vida de la organización. Las herramientas de la fase 4, de evaluación, que describimos en el **cuadro 10**, son: historias de innovación, estudios de episodio, el cambio más significativo, revisión después de la acción, *Rapid Outcome Assessment* y seguimiento de medios de comunicación.

---

1 Varias de las herramientas incluidas en cada uno de los cuadros fueron extraídas de los siguientes textos: Janet Shapiro (s/f): *Seguimiento y evaluación*, CIVICUS y de UNFPA (2004): "Conjunto de herramientas de planificación, seguimiento y evaluación del administrador de programas. Herramienta 5: Planificación y gestión de una evaluación. Parte III: El proceso de reunión de datos", Fondo de Población de las Naciones Unidas, División de servicios de supervisión, Nueva York.

• Cuadro 7. Herramientas de monitoreo y evaluación (según fase del proceso\*)

| Fase 1 - Diagnóstico                                     | Fase 3 - Monitoreo                    | Fase 4 - Evaluación                   |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| FODA                                                     | Entrevistas con informantes clave     | Historias de innovación               |
| Diagnóstico sobre la base de cuestionarios y entrevistas | Entrevistas en profundidad            | Estudios de episodio                  |
|                                                          | Cuestionarios                         | El cambio más significativo           |
|                                                          | Grupos focales                        | Revisión después de la acción         |
|                                                          | Informes de los trabajadores de campo | <i>Rapid Outcome Assessment</i>       |
|                                                          | Observación participante              | Seguimiento de medios de comunicación |
|                                                          | Impacto de comentarios                |                                       |
|                                                          | Mapeo de alcances                     |                                       |
|                                                          | Matriz modular                        |                                       |
| <i>Software</i>                                          |                                       |                                       |

\* La fase 2, de planificación, no se incluye en este cuadro/gráfico debido a que no involucra el uso de herramientas.  
Fuente: Elaboración propia.

La primera de las fases del proceso de M&E corresponde al diagnóstico de situación del IIP frente a su experiencia en el monitoreo y evaluación de su incidencia. En esta fase nos concentraremos en indagar hacia adentro de la organización y sus equipos

para conocer sus intereses y posiciones con respecto al potencial sistema de M&E. Esta exploración permitirá, a su vez, definir las decisiones políticas que son precisas para encarar el proceso interno.

• Cuadro 8. Herramientas de monitoreo y evaluación – Fase 1. Diagnóstico

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Fase 1. Diagnóstico</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| El análisis FODA centrado en el M&E es una herramienta que permite a la organización identificar aquellos factores que describen mejor su situación presente. Las fortalezas y debilidades se relacionan directamente con las características internas de la organización; y las amenazas y oportunidades pertenecen al contexto en el que ella está inmersa (son externas a la organización).                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Ventajas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Se trata de un análisis que permite priorizar y focalizar la intervención de M&E. Sobre la base del FODA, la organización puede construir estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades y mitiguen las debilidades y amenazas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Para tener en cuenta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Como las características de la organización y el contexto suelen variar con el tiempo, es recomendable repetir el uso de esta herramienta al menos una vez por año para detectar los cambios y obtener una visión lo más parecida a la realidad posible.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>¿Cómo se implementa?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Esta matriz está compuesta por cuatro cuadrantes, en los que deben consignarse las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.<br>Aquellos que participen del ejercicio deberán conocer la organización y los actores con los que ésta interactúa para nutrir a la matriz con sus perspectivas.<br>Cada uno de los cuadrantes puede ser completado por los participantes en conjunto. Esta modalidad requerirá de un facilitador que tome nota (preferentemente en un lugar visible a todos como un rotafolio o una proyección) de los inputs de los participantes.<br>Otra posibilidad es dividir a los participantes en grupos para que la discusión se desarrolle en espacios más reducidos, lo cual facilita que todos los miembros se expresen. Una vez finalizado el trabajo en subgrupos, un representante por grupo deberá hacer la puesta en común con el resto de los participantes con el objeto de consensuar la matriz final, que se formará con los inputs de todos los subgrupos.<br>En el <b>anexo 1</b> se incluye un ejemplo de matriz FODA.<br>Para más información, consultar Weyrauch y Selwood (2007). |
| <b>Diagnóstico sobre la base de cuestionarios y/o entrevistas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Fase 1. Diagnóstico</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Consiste en producir un documento que sintetice los hallazgos principales de una serie de entrevistas o cuestionarios a los miembros de la organización. Con este método se apunta a detectar las percepciones internas acerca de las capacidades actuales y potenciales de la institución para mejorar sus prácticas de M&E. Las entrevistas pueden estructurarse, semi-estructurarse o no estructurarse. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas (respuestas sí/no). |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| Diagnóstico sobre la base de cuestionarios y/o entrevistas | Fase 1. Diagnóstico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ventajas                                                   | <p>Puede participar de la aplicación de esta herramienta cualquier persona de la institución involucrada en la toma de decisiones sobre el diseño y la implementación de un sistema de M&amp;E. Se pueden realizar en persona, por teléfono o incluso por correo electrónico.</p> <p>Pueden ser una fuente de información cuantitativa y/o cualitativa.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Para tener en cuenta                                       | <p>Pueden utilizarse para consultar a los miembros de la organización sobre cuáles creen que son las ventajas y desafíos que puede generar la implementación de un proceso de M&amp;E.</p> <p>Las entrevistas requieren cierta capacidad por parte del entrevistador.</p> <p>En general, mientras más abierta sea la entrevista, más cabalmente se pueden entender los sentimientos y perspectivas de los entrevistados. Y, como contrapartida, mientras más estructurada sea la entrevista, más comparables son los datos.</p> <p>Uno de los primeros pasos en una entrevista es seleccionar a informantes conocedores, personas que pueden proporcionar información pertinente y fiable.</p> <p>Se puede entrevistar a los informantes individualmente o en grupos.</p> <p>Muchos informes basados sobre cuestionarios exponen un conjunto de hechos, pero no especifican sobre las motivaciones de las personas, que –de haberse recolectado– podrían aprovecharse para diseñar nuevas estrategias o mejorar las prácticas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| ¿Cómo se implementa?                                       | <p>Para confeccionar el diagnóstico de la organización debemos entrevistar a los miembros que ocupan puestos clave respecto del posible diseño e implementación de un proceso interno de M&amp;E. También debemos considerar la posibilidad de consultar a otras organizaciones que ya cuenten con experiencia en este tipo de prácticas lo cual puede ser realizado por medio de cuestionarios.</p> <p>Los cuestionarios proporcionan datos cuantitativos. Se trata de un número fijo de preguntas y, en ocasiones, diversas respuestas posibles seleccionadas previamente. Los cuestionarios nos permiten realizar varias preguntas a muchas personas pero pierden diversidad de respuesta al ser diagramados con respuestas por opción. Una alternativa muy económica es implementar cuestionarios vía Internet. Por ejemplo, se puede utilizar utilizar: <a href="http://www.surveymonkey.com">www.surveymonkey.com</a>.</p> <p>En cambio, en una entrevista semi-estructurada se pide al entrevistado que proporcione información acerca de asuntos que figuran en una lista de verificación preparada anteriormente por el entrevistador.</p> <p>Las entrevistas no estructuradas son más útiles, ya que permiten que el entrevistado incluya en sus respuestas opciones que no habíamos tenido en cuenta e incluso incorpore nuevos interrogantes. Nos brindan datos cualitativos porque el entrevistador solamente usa las preguntas como guía. Son un buen instrumento para explorar las opiniones de los entrevistados y descubrir factores inesperados.</p> <p>A modo de ejemplo se listaron algunas preguntas en el <b>anexo 2</b>.</p> |



La tercera de las fases del proceso de M&E corresponde al monitoreo, que es el momento en el que se implementa el plan diseñado en la fase 2, de planificación. El monitoreo es una actividad periódica, que debe respetar los plazos y actividades establecidos en el cronograma de trabajo, y registrar con el mayor detalle posible los resultados

obtenidos de la interacción con los actores sociales involucrados. Las herramientas que incluimos en el **cuadro 9** de monitoreo no son exclusivas para esta fase. Se trata de técnicas de recolección de datos que podrían ser implementadas en otras de las fases cuando este tipo de tarea se considere necesaria.

• **Cuadro 9. Herramientas de monitoreo y evaluación – Fase 3. Monitoreo**

| Entrevistas con informantes clave | Fase 3. Monitoreo                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   | Se llevan a cabo con especialistas en un tema relacionado con el programa o proyecto, o con algún referente que pueda aportar elementos nuevos al proceso. Se seleccionan por su conocimiento directo del tema de interés.                                                                                         |
| <b>Ventajas</b>                   | Como normalmente estos informantes tienen poca relación con la organización pueden ser bastante objetivos y ofrecer una comprensión útil de la situación. Pueden aportar algo al “gran cuadro final”, mientras que las personas que están más implicadas se centran en los microniveles.                           |
| <b>Para tener en cuenta</b>       | Requiere un entrevistador bien preparado con un buen entendimiento del tema. Hay que tener cuidado de no convertir una postura de un informante clave en una verdad absoluta (que no puede ser desafiada) sólo por el hecho de que haya sido dicha por un experto externo a la organización.                       |
| <b>¿Cómo se implementa?</b>       | Una vez identificados los distintos actores vinculados con los objetivos de incidencia propuestos, debemos detectar quiénes podrían ser especialistas en el tema para entrevistarlos con esta herramienta.<br>La implementación de esta herramienta es similar a la descrita para los diagnósticos de entrevistas. |

| <b>Entrevistas en profundidad</b>                                                                                                                                                                                                                   | <b>Fase 3. Monitoreo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Es una herramienta similar a la de las entrevistas a secas, sólo que en este caso las preguntas son realizadas a una sola persona para profundizar en los temas que surgieron en entrevistas o cuestionarios durante la fase de diagnóstico.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Ventajas</b>                                                                                                                                                                                                                                     | <p>Si el evaluador prefiere mantener en anonimato la lista de entrevistados o si desea asegurarles confidencialidad para que se sientan en libertad de expresar ideas polémicas, es mejor entrevistarlos individualmente.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Para tener en cuenta</b>                                                                                                                                                                                                                         | <p>Permite al evaluador comparar diversas perspectivas de un suceso, lo cual es particularmente útil al explorar temas delicados.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>¿Cómo se implementa?</b>                                                                                                                                                                                                                         | <p>Se implementa en forma similar a las entrevistas que forman parte del diagnóstico de la fase 1. El entrevistador debe prestar especial atención a la dirección que el entrevistado le va dando a la entrevista.<br/>Para más información, consultar: <a href="http://www.septem.es/files/libro%20LAZres.pdf">www.septem.es/files/libro%20LAZres.pdf</a>.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Cuestionarios</b>                                                                                                                                                                                                                                | <b>Fase 3. Monitoreo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>Se facilitan preguntas escritas que deben ser respondidas también por escrito. Una vez analizadas, las respuestas brindadas permiten la medición de los indicadores establecidos para el monitoreo.</p>                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Ventajas</b>                                                                                                                                                                                                                                     | <p>En los casos de cuestionarios autoadministrados, es decir, que los propios participantes pueden autocompletar, esta herramienta permite ahorrar mucho tiempo. De este modo, se puede llegar a muchas personas, que tendrán mayor sensación de anonimato y compartirán reflexiones y comentarios que nunca dirían al entrevistador.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Para tener en cuenta</b>                                                                                                                                                                                                                         | <p>Con esta herramienta no es posible explorar qué más podrían estar diciendo las personas consultadas. Además, como se trata de un recurso ampliamente utilizado, muchas veces los participantes se cansan de completarlos.<br/>Es fundamental que las preguntas sean inteligibles y no den lugar a interpretaciones confusas. En los casos de participantes analfabetos, se requiere la asistencia de personas que los ayuden a completar el cuestionario, lo que reduce el ahorro de tiempo y de personas involucradas en la administración de esta herramienta.</p>                                                                                                                            |
| <b>¿Cómo se implementa?</b>                                                                                                                                                                                                                         | <p>La forma de implementación es similar a la de la entrevista estructurada, con la diferencia de que en este caso se pone en práctica en forma escrita. Para ello, debe diseñarse un formulario con las preguntas que se quieren hacer a los actores seleccionados en el monitoreo para que brinden información sobre los resultados o avances de las acciones implementadas. Estas preguntas deben basarse sobre los indicadores (y objetivos) de incidencia que se hayan planteado en la iniciativa.<br/>Para más información, consultar: <a href="http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r50880.PDF">www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r50880.PDF</a>.</p> |

| Grupos focales              | Fase 3. Monitoreo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | <p>Dentro de un grupo focal, un entrevistador o facilitador con formación en la instrumentación de grupos focales entrevista a un grupo de personas. Las preguntas normalmente están enfocadas en torno a un tema o asunto específico.</p> <p>Para elevar al máximo el intercambio entre los participantes de los grupos focales, estos deben tener determinadas características comunes, como ser del mismo sexo, grupo de edad y/o procedencia social, y tener inquietudes semejantes.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Ventajas</b>             | <p>Puede resultar un modo útil de obtener opiniones de una amplia muestra de personas. Cuando la confidencialidad no es un problema, y el evaluador está interesado en tomar rápidamente una muestra de diversas opiniones sobre un tema, es preferible entrevistar en grupo.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Para tener en cuenta</b> | <p>Resulta muy difícil realizar un muestreo aleatorio para grupos focales y esto significa que las conclusiones extraídas pueden no ser generalizables. A veces las personas se influyen al decir cosas o al quedarse calladas sobre algo.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>¿Cómo se implementa?</b> | <p>Se trata de una técnica de bajo costo de evaluación rápida mediante la cual un facilitador orienta a unas 7 a 10 personas en una discusión acerca de experiencias, sentimientos y preferencias de esos individuos sobre un tema. El facilitador plantea cuestiones recogidas en una guía de discusión y utiliza técnicas de sondeo para animar la discusión y promover una reflexión profunda entre los participantes en el grupo focal. Las sesiones suelen durar de una a dos horas.</p> <p>La guía de la discusión del facilitador debe contener pocos temas y dejar cierto margen de tiempo y flexibilidad para el análisis de cuestiones no previstas pero pertinentes.</p> <p>La interacción entre los participantes de los grupos focales es estimulante, y por ello posibilita la mención de aspectos sobre los que los participantes no habrían reflexionado en un espacio de entrevista individual.</p> <p>Si fuera posible, las entrevistas de grupos focales deberían grabarse y luego transcribirse. Esto requiere un equipo especial y puede implicar mucho tiempo.</p> <p>Para más información, consultar: <a href="http://www.gestionescolar.cl/UserFilesP0001%5CFile%5CArticles-95981_recurso_1.pdf">www.gestionescolar.cl/UserFilesP0001%5CFile%5CArticles-95981_recurso_1.pdf</a>.</p> |

| Informes de los trabajadores de campo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Fase 3. Monitoreo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Se proveen durante el trabajo de campo formularios estructurados que aseguran que las preguntas relacionadas con los indicadores sean planteadas y que sean anotadas las respuestas y observaciones en cada una de las visitas.                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Ventajas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Son informes flexibles que se realizan como extensión de las tareas normales, resultan económicos y sin gasto temporal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Para tener en cuenta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Dependen de la disciplina y perspicacia de los trabajadores de campo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>¿Cómo se implementa?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Los formularios son estructurados de acuerdo con los objetivos de incidencia que se hayan establecido en la iniciativa.<br>Cuando el trabajador de campo consulta a los miembros de la comunidad toma nota de cada una de sus apreciaciones, así como de las propias.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Observación participante                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Fase 3. Monitoreo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Implica la observación directa de acontecimientos, procesos, relaciones y comportamientos.<br>El carácter de “participante” quiere decir que el observador se implica en las actividades propuestas en vez de mantener la distancia propia de las restantes herramientas. Además, la comunidad observada sabe de la participación de este observador y es reconocido por ellos. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Ventajas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Permite al observador participante hacerse de una percepción directa de la realidad que se vive en el contexto que se está estudiando. Las apreciaciones que se pueden hacer son subjetivas pero muy útiles para complementar los datos objetivos que se hayan recopilado por medio de otras herramientas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Para tener en cuenta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Resulta difícil observar y participar con naturalidad del evento a estudiar. Por este motivo, esta herramienta exige que se cuente con largos plazos de tiempo, además de que el observador participante tenga mucha experiencia en la aplicación del método.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>¿Cómo se implementa?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Una vez seleccionado el acontecimiento que se observará en forma participante, es necesario que quien concorra como observador esté informado sobre lo que se espera que suceda. Es decir, que conozca el tipo de actores que participan usualmente, las prácticas comunes en ese espacio, los actores que lideran el encuentro o momento, entre otros. De esta manera, el observador participante podrá convertirse en parte de la escena sin desentonar ni perturbar el normal desarrollo de las actividades.<br>Para más información, consultar: <a href="http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm">www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm</a> . |

|                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Recopilación informal de comentarios</b>                                                                                                                                                                                                                           | <b>Fase 3. Monitoreo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>Consiste en medir el impacto de las acciones de incidencia a través del registro de comentarios, anécdotas y devoluciones de actores externos y miembros del equipo.</p> <p>Estos registros pueden servir de evidencia para evaluar los resultados alcanzados.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Ventajas</b>                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Brindan una mirada informal y subjetiva de los logros alcanzados por las actividades implementadas. En su mayoría son espontáneos y no solicitados (como lo sería un cuestionario).</p> <p>Una vez que se acumula una cantidad significativa de comentarios, anécdotas y devoluciones, estos pueden ser muy útiles para complementar una evaluación, ya que aportan una mirada más informal de los resultados de nuestras acciones.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Para tener en cuenta</b>                                                                                                                                                                                                                                           | En general, se trata de una retroalimentación informal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>¿Cómo se implementa?</b>                                                                                                                                                                                                                                           | <p>Este tipo de comentarios puede guardarse en una casilla de mail o en una carpeta virtual en común en la que sea viable acumular las devoluciones y anécdotas del uso que otros hayan hecho de nuestras lecciones o experiencias. Por ejemplo, si enviamos mensualmente un boletín electrónico podemos recibir comentarios en distintos momentos. Muchos de esos comentarios pueden ser sugerencias, reconocimientos, comentarios, agradecimientos, etc. Si cada vez que ingresa un mail con estos comentarios los vamos registrando en un archivo de Excel donde consten los datos del emisor y el comentario realizado, podremos tener un registro. Este archivo con los comentarios sistematizados será un insumo importante al momento de evaluar el boletín virtual.</p> |
| <b>Mapeo de alcances</b><br>(desarrollada por IDRC en 2000)                                                                                                                                                                                                           | <b>Fase 3. Monitoreo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>Se centra la evaluación en los cambios de comportamiento, percepciones y actitudes de los actores clave sobre los que la iniciativa de incidencia política está tratando de influir, y en los cambios acaecidos en el contexto en el que estos se insertan.</p>    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Ventajas</b>                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Permite incorporar a la evaluación de las iniciativas una perspectiva relacionada con la multi-causalidad del cambio que las políticas buscan generar.</p> <p>Es una mirada cualitativa sobre los procesos que la iniciativa desencadena o de los que forma parte.</p> <p>Promueve el aprendizaje organizacional y la reflexión.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Para tener en cuenta</b>                                                                                                                                                                                                                                           | <p>La implementación del mapeo de alcances requiere una considerable dedicación al momento de evaluación de la iniciativa.</p> <p>No se trata de una herramienta de aplicación sencilla, por lo que la sugerencia es leer con mucha atención el manual de <i>outcome mapping</i>.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

| <b>Mapeo de alcances</b><br>(desarrollada por IDRC en 2000)                                                                                                                                                         | <b>Fase 3. Monitoreo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>¿Cómo se implementa?</b>                                                                                                                                                                                         | <p>El mapeo de alcances está dividido en tres etapas: diseño intencional, monitoreo del desempeño y resultados, y planificación de la evaluación.</p> <p>La primera, de diseño intencional, ayuda a una iniciativa (proyecto/ programa/institución) a ganar consenso entre los actores vinculados con ella (socios o aliados) sobre los cambios de nivel macro y a planear estrategias para incrementar el respaldo a la iniciativa. Esta etapa responde a cuatro preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Por qué? (declara la visión).</li> <li>2. ¿Quién? (identifica los socios primarios).</li> <li>3. ¿Qué? (especifica los resultados deseados y los indicadores de progreso relevantes).</li> <li>4. ¿Cómo? (articula la misión y un portafolio de estrategias).</li> </ol> <p>La segunda etapa, de monitoreo del desempeño y resultados, provee el marco para el monitoreo de las acciones según determinados resultados y el progreso de los actores para lograrlos. En esta segunda etapa se utilizan indicadores de progreso. Se trata de un conjunto de indicadores, identificados en la etapa de diseño, que miden el cambio en el comportamiento. Con estos indicadores el objetivo es clarificar con los actores primarios la dirección en la que se está avanzando y el monitoreo de los resultados.</p> <p>La tercera etapa, de planificación de la evaluación, ayuda a identificar las prioridades y a desarrollar el plan de evaluación. Mientras que en el monitoreo de la etapa anterior se recolecta información de amplia cobertura, la evaluación planeada en esta etapa evalúa con profundidad una estrategia, asunto o relación.</p> <p>El mapeo de alcances provee un método para enmarcar, organizar y recoger información, pero no ofrece procesos para analizar la información recolectada. Por este motivo, la iniciativa necesitará ser complementada para poder sintetizar e interpretar la información recogida y volverla útil. Hecho esto, para maximizar el aprendizaje y mejorar su impacto en el futuro, se pueden compartir los resultados y su interpretación con otras organizaciones y actores clave.</p> <p>Para más información, consultar: <a href="http://www.outcomemapping.ca">www.outcomemapping.ca</a>.</p> |
| <b>Matriz modular</b>                                                                                                                                                                                               | <b>Fase 3. Monitoreo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>Este enfoque explora la forma en que los diversos componentes de un proyecto o programa se relacionan unos con otros con el fin de identificar si es necesario cambiar la estrategia de incidencia en curso.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Ventajas</b>                                                                                                                                                                                                     | <p>En el diseño de la matriz pueden combinarse los productos con el impacto o los productos con los actores claves de la iniciativa. Otra ventaja de esta herramienta es que permite el uso de gráficos de Gantt (herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo determinado).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

| Matriz modular                                                                                                                                                                                       | Fase 3. Monitoreo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Para tener en cuenta                                                                                                                                                                                 | Es una herramienta de autoevaluación que se inscribe en el marco del análisis de redes sociales. Es puramente descriptiva. Es útil en esta etapa de monitoreo, ya que permite hacer una evaluación intermedia desde la cual luego rediseñar los siguientes pasos de la iniciativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| ¿Cómo se implementa?                                                                                                                                                                                 | Consiste en la diagramación de una tabla de doble entrada en la que deben incluirse los componentes del proyecto a considerar. En cada una de las celdas de combinación posibles debe marcarse una o más cruces para indicar el estado de la relación entre ambos componentes. Si la mayoría de las cruces se ubican en celdas distintas a lo esperable, significa que es necesario cambiar la estrategia de incidencia elegida.<br>En el <b>anexo 4</b> encontrarán dos ejemplos de matrices modulares.<br>Para más información, consultar: <a href="http://www.mande.co.uk/docs/MMA.htm">www.mande.co.uk/docs/MMA.htm</a> .                       |
| Software                                                                                                                                                                                             | Fase 3. Monitoreo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Se trata de programas de computación diseñados para el monitoreo y la evaluación. En general se los denomina programas “enlatados” porque fueron diseñados para el público en general y no a medida. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Ventajas                                                                                                                                                                                             | Si se sabe cómo utilizarlos puede ahorrarse mucho tiempo en planificación, seguimiento y evaluación de actividades. Permiten que varios usuarios distintos puedan compartir el mismo archivo en el que se plasman los avances de los miembros de la iniciativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Para tener en cuenta                                                                                                                                                                                 | Su costo en general es elevado y, exceptuando el uso de Office de Windows, los demás requieren de capacitación previa para su correcto uso.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| ¿Cómo se implementa?                                                                                                                                                                                 | Los programas más sencillos y usuales son el Excel y el Access que ofrece el paquete Office de Windows.<br>A continuación, se listan tres programas “enlatados”, que se distinguen por contar con ciertos atributos específicos para el seguimiento de acciones.<br>1. Customer Relationship Management, consultar: <a href="http://crm.dynamics.com">crm.dynamics.com</a> .<br>2. Microsoft Project, consultar: <a href="http://www.youtube.com/watch?v=Or38bUSS8xQ">www.youtube.com/watch?v=Or38bUSS8xQ</a> .<br>3. Management Project, consultar: <a href="http://www.youtube.com/watch?v=8x7msPfjASo">www.youtube.com/watch?v=8x7msPfjASo</a> . |

La cuarta fase del proceso de M&E corresponde a la evaluación y cierre de la etapa de monitoreo, que involucra la confección de un informe final de evaluación de la experiencia de incidencia en políticas públicas. Uno de los fines más relevantes para

desarrollar capacidad interna en la organización es detectar o reconocer las **lecciones aprendidas** durante el proceso de implementación del proyecto/ programa/organización.

• Cuadro 10. Herramientas de monitoreo y evaluación – Fase 4. Evaluación

| Historias de innovación (desarrollado por CIAT) | Fase 4. Evaluación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 | Se trata de la narración escrita y cronológica de la sucesión de acontecimientos que posibilitaron la concreción de una determinada innovación en política pública.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Ventajas</b>                                 | Es una herramienta útil para evaluar el cambio. Permite que las personas involucradas en la innovación consideren su propia experiencia y también la de otros actores afectados. Esto mejora la calidad y profundidad de los frutos de la evaluación.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Para tener en cuenta</b>                     | Estas historias pueden servir de insumo para aprender y rescatar lecciones para futuras iniciativas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>¿Cómo se implementa?</b>                     | <p>El primer paso consiste en que los que participaron de la “historia” construyan una línea de tiempo de la innovación basándose en su recolección de datos y en los documentos que estén disponibles. Para lograr esto es necesario que se identifique claramente el foco de la innovación o el cambio. El proceso de preparación de la historia estimula la discusión, reflexión y aprendizaje de otros actores vinculados a la historia.</p> <p>El segundo paso consiste en construir dos o más matrices para ciertos puntos de la línea de tiempo para captar la dinámica de cambio en las relaciones entre los actores vinculados en la historia. También pueden dibujarse mapas de redes de relaciones (ver herramienta de análisis de redes sociales en el <b>capítulo 6</b>).</p> <p>En tercer lugar, los autores de la historia decidirán qué aspectos claves de la innovación o cambio abordarán. Esta decisión determinará los actores que tendrán que entrevistar o consultar sobre los eventos y cambios en la historia que se fueron produciendo.</p> <p>Como cuarto paso se unen en una redacción el marco teórico bajo el cual se analiza la historia y los hechos recopilados de los actores vinculados. La historia incluirá: una introducción, metodología utilizada, casos de estudio, discusiones o conclusiones, y una síntesis.</p> <p>Por último, pueden redactarse piezas de comunicación más sintéticas que pueden ser publicadas en boletines profesionales o documentos breves.</p> <p>Para más información, consultar: <a href="http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/52515/2/ILAC_Brief05_Histories.pdf">ageconsearch.umn.edu/bitstream/52515/2/ILAC_Brief05_Histories.pdf</a>.</p> |



| <b>Estudios de episodio</b>                                                                                                                                                                                 | <b>Fase 4. Evaluación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Son estudios que se centran en un determinado cambio de política e investigan los antecedentes del cambio con el fin de encontrar qué impacto tuvieron en el cambio las investigaciones de la organización. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Ventajas</b>                                                                                                                                                                                             | El proceso de trabajar hacia atrás en el tiempo brinda una mirada más realista de la amplia variedad de factores que inciden en las políticas públicas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Para tener en cuenta</b>                                                                                                                                                                                 | Los estudios pueden centrarse en un episodio aislado o en episodios comparados.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>¿Cómo se implementa?</b>                                                                                                                                                                                 | <p>El primer paso consiste en identificar un cambio claro de política. Luego, debemos formular las preguntas de investigación relacionadas con los aspectos de política que cambiaron. Cada estudio de episodio debe construir una narrativa que explique cómo se produjo la modificación de la política analizada. Esto implica crear una línea de tiempo de las decisiones políticas que se hayan tomado y cruzarla con documentos y/o eventos importantes que hayamos o se hayan producido. También se deben identificar los actores claves que hayan participado de estos procesos.</p> <p>El siguiente paso consiste en explorar cómo y por qué se produjeron esas decisiones de política y qué rol relativo pudo haber tenido la investigación realizada por la organización que estamos evaluando. Esto último puede hacerse a través de una revisión bibliográfica, entrevistas con actores clave, capturar la experiencia del autor de la investigación, u organizar debates en talleres con actores que hayan estado vinculados con este proceso de cambio.</p> <p>Para consultar ejemplos de estudios de episodio, ver los cuatro estudios publicados por ODI en 2003.</p> |
| <b>El cambio más significativo (CMS)</b>                                                                                                                                                                    | <b>Fase 4. Evaluación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Es una forma de monitoreo y evaluación participativa.                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Ventajas</b>                                                                                                                                                                                             | Cuando queremos medir los cambios más significativos que pudieron generarse en una iniciativa es útil recurrir a la selección de historias que ilustren la experiencia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Para tener en cuenta</b>                                                                                                                                                                                 | <p>Es una técnica que, además de contribuir con la evaluación, genera importantes aportes en el monitoreo.</p> <p>Contribuye con la evaluación porque proporciona datos sobre el impacto y los resultados que pueden utilizarse para evaluar el rendimiento del programa en su conjunto.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>¿Cómo se implementa?</b>                                                                                                                                                                                 | <p>El proceso comienza con la recolección de historias desde el nivel de campo. Le sigue un proceso de selección de las historias, que es realizado por los miembros de la organización o los actores clave relacionados con la iniciativa. A partir de las historias elegidas, se trabaja con la identificación de los cambios generados por el proyecto o programa, y sus alcances son discutidos por los participantes, quienes los jerarquizan de acuerdo con su grado de incidencia.</p> <p>Para más información, consultar: <a href="http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf">www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf</a>.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

| Revisión después de la acción      | Fase 4. Evaluación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    | <p>Se trata de aprender luego de hacer. Implica la discusión del proceso de implementación de un proyecto o actividad de forma tal que permite a los involucrados aprender sobre la experiencia de incidencia de otras organizaciones con un espíritu de apertura de información sobre las experiencias y los aprendizajes que de ellas se extraen.</p> <p>Las lecciones aprendidas pueden ser compartidas no sólo de forma oral sino también por medio de un trabajo de sistematización y documentación, lo que posibilita un intercambio con audiencias más amplias.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><b>Ventajas</b></p>             | <p>Puede ser aplicada a una gama amplia de acciones de incidencia en políticas públicas (desde dos individuos que salen de una reunión corta hasta una reunión de fin de proyecto con todas las personas que participaron).</p> <p>Permite identificar exactamente las fortalezas y debilidades de un programa, proyecto o actividad (inclusive el desempeño del equipo, su líder y el staff).</p> <p>Posibilita el desarrollo del staff en una forma “no amenazante”. Es un buen momento para compartir ideas y ser escuchado.</p> <p>Es una buena herramienta para incluir en la rendición de cuenta a financiadores.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>Para tener en cuenta</b></p> | <p>Puede que el staff o el personal afectado al proyecto o programa en evaluación lo sientan como una evaluación de desempeño. Es importante enfatizar que se trata de una técnica de aprendizaje grupal y no de evaluación individual.</p> <p>Es importante implementar esta técnica antes de que la gente se olvide de los aprendizajes y el equipo de trabajo se desarticule. Mientras más tiempo pase entre la generación del espacio de discusión y las posibilidades de aplicar lo aprendido en el trabajo cotidiano, menos efectiva resultará la herramienta.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>¿Cómo se implementa?</b></p> | <p>Necesita planearse, pero no es una técnica difícil ya que se trata de organizar una reunión entre todos los involucrados. Algunos elementos a tener en cuenta para la implementación:</p> <p>La reunión debe ser agendada lo antes posible y contar con la participación de aquellos actores que estuvieron vinculados con el proyecto de alguna forma, por ejemplo, los beneficiarios de la política, los tomadores de decisiones, los medios de comunicación, representantes de otros IIP que hayan participado de la iniciativa, etc. ¿Por qué? Los recuerdos están aún frescos, los participantes están disponibles, etc.</p> <p>Sería útil invitar a personas que estén por embarcarse en proyectos con experiencias de incidencia similares.</p> <p>Debe crearse un clima propicio, de confianza, apertura y compromiso para aprender. En esta actividad no hay jerarquías, no se trata de una evaluación, sino que el objetivo es mejorar futuros proyectos. Por ello, en todo el encuentro, se recomienda alentar a los participantes a brindar consejos que otros puedan aplicar en situaciones similares.</p> |

| Revisión después de la acción | Fase 4. Evaluación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>¿Cómo se implementa?</p>   | <p>En los casos de revisión formal, se sugiere contar con un facilitador externo al programa o proyecto en evaluación así se garantiza su objetividad (esto no es necesario en las revisiones informales). Su función es ayudar al equipo a construir respuestas, brindar sus perspectivas y poner en discusión asuntos que no hayan surgido de manera espontánea, para asegurarse de que todas las problemáticas y todos los involucrados tengan un lugar en la reunión. También debe contribuir a crear un buen clima y cuidar que la discusión no se empañe por posibles sentimientos de culpa de los participantes.</p> <p>Revisar los objetivos de incidencia del programa o proyecto en evaluación. Preguntarse ¿qué nos propusimos hacer? Y ¿qué logramos finalmente? Es un buen momento para revisar el plan de incidencia inicial del proyecto. Resulta útil crear un diagrama de flujos (representación gráfica del flujo de datos a través de un sistema de información) en el que conste qué es lo que ocurrió en cada etapa del proyecto, y allí identificar tareas, acciones y puntos decisivos. Esto ayuda a ver qué partes del proyecto fueron efectivas y cuáles no tanto. Averiguar las causas y compartir los aprendizajes con vistas al futuro. Siempre es mejor empezar por los puntos positivos. La idea es construir una gama de las mejores prácticas así como también lecciones de los errores. Para cada punto que haya salido bien, preguntarse por las causas ayudará a llegar a la raíz del asunto. También es útil preguntarse qué podría haber salido mejor. Esta formulación pone el foco en el mejoramiento en vez de en el error.</p> <p>Asegurarse de que todos se hayan sentido escuchados antes de terminar la reunión. Una buena forma de hacer esto es pedirle a cada uno que ponga una calificación numérica al encuentro. A quien conteste, por ejemplo, “le pondría un 4”, se le puede replicar “¿qué le habrías agregado para llegar al 6?”. Y a quién responda que calificaría al espacio con un 8, se le puede repreguntar sobre cómo cree que podría llegar al 10.</p> <p>Es clave documentar la reunión para referencias futuras y consignar los nombres de los participantes. El material puede guardarse en drives en el servidor interno, o en la intranet o en la biblioteca virtual, si las hubiere. Un <i>template</i> de una ficha para completar puede verse en el <b>anexo 5</b>.</p> <p>Para más información, consultar: <a href="http://www.odi.org.uk/RAPID/Tools/Toolkits/KM/AAR.html">www.odi.org.uk/RAPID/Tools/Toolkits/KM/AAR.html</a>.</p> |

| <b>Cálculo de resultados de RAPID</b> (fue desarrollado especialmente para el proyecto PPPPC) | <b>Fase 4. Evaluación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                               | <p>Consiste en describir el contexto, el programa o proyecto, los actores clave y su comportamiento. Esta herramienta está basada en la combinación de técnicas de evaluación. Tiene aspectos del mapeo de alcances, ya que focaliza en los actores clave en los que la iniciativa está tratando de influir y en sus cambios progresivos. A su vez, tiene componentes del estudio de episodio, dado que trabaja la historia y los antecedentes del cambio de política para evaluar su impacto. Y, por último, se nutre de la técnica cambio más significativo (CMS), de la que toma la identificación y priorización de los cambios clave.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Ventajas</b>                                                                               | <p>Es una herramienta muy rica para el análisis por cuanto se distingue por combinar aspectos de tres de las otras técnicas de evaluación (mapeo de alcances, estudios de episodio y el cambio más significativo). Se trata de una herramienta que usa una metodología de aprendizaje respecto a la contribución que el proyecto o programa pueden hacer a la organización que los ejecuta y a otras que quieran aprender de esa experiencia respecto del cambio en políticas públicas que quieren promover. Es una herramienta flexible y muy visual que sirve para mapear cambios en el proyecto o programa y su contexto.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Para tener en cuenta</b>                                                                   | <p>Esta herramienta expone a los participantes del taller a conceptos metodológicos y formas de trabajar o analizar el contexto y los cambios a los que estos actores pueden no estar acostumbrados. Es recomendable que el trabajo a desarrollar en el taller se implemente la metodología más sencilla y amigable posible para estos actores que no suelen concentrarse en este tipo de análisis.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>¿Cómo se implementa?</b>                                                                   | <p>Esta herramienta consta de tres etapas: preparación, organización de un taller y seguimiento del proceso de cambio en la política pública. En la primera etapa, de preparación, se revisa la documentación relacionada con la iniciativa y se organizan conversaciones informales con actores claves para obtener información acerca de la historia de la iniciativa. La segunda fase consiste en la organización de un taller con los actores relacionados con la iniciativa (<i>stakeholders</i>) en el que se identificarán los procesos clave de cambio de política. En la tercera etapa se realiza un seguimiento del proceso de cambio en la política pública, que permite a los investigadores redefinir las historias de cambio, identificar actores políticos clave, los eventos significativos de la iniciativa y su contribución al impacto generado. Para conocer más sobre esta herramienta, consultar:<br/>Hovland (2007). <a href="http://www.outcomemapping.ca/download.php?file=/resource/files/simonhearn_en_RAPID%20Outcome%20Assessment.pdf">www.outcomemapping.ca/download.php?file=/resource/files/simonhearn_en_RAPID%20Outcome%20Assessment.pdf</a> .</p> |

| Seguimiento de medios de comunicación | Fase 4. Evaluación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | Se trata de monitorear las apariciones en medios de comunicación de la organización y/o sus integrantes. Lo conveniente es combinar técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener un análisis más elaborado de la cobertura.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Ventajas</b>                       | Las apariciones en prensa contribuyen a formar nuestra imagen pública frente a los distintos actores con los que interactuamos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Para tener en cuenta</b>           | <p>El seguimiento de medios puede estar a cargo de miembros del equipo de la iniciativa o del área de comunicación de la organización, si la hubiera.</p> <p>Las apariciones en medios pueden ser positivas o negativas lo cual delinea el tipo de impacto que tendrá en la construcción de nuestra credibilidad. Por ello, es clave cómo utilizar luego esta información.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>¿Cómo se implementa?</b>           | <p>Si queremos implementar una técnica cuantitativa podemos llevar un simple registro en una planilla de todas las apariciones que se logren en la televisión, radio, Internet o periódicos. Es recomendable que hagamos el seguimiento de las veces que fuimos citados, de los artículos o columnas de opinión que se publicaron, etc. diariamente o al menos una vez por semana. Es importante que la actualización de este registro se haga a medida que van surgiendo las apariciones, ya que en ese momento la información estará “fresca” y en caso de faltarnos algún dato será más sencillo conseguirlo. Esta tarea puede estar a cargo de miembros de la organización o de un servicio externo de <i>clipping</i>. Una forma más amplia de hacer este seguimiento puede concentrarse en la cobertura de una campaña o tema específico. Por ejemplo, recopilar los centímetros de un periódico que se dedican por semana a un tema, los minutos en televisión o en radio, la cantidad de visitas a un website, etc.</p> <p>Si queremos realizar también un análisis cualitativo de las apariciones en prensa, es necesario que definamos una serie de criterios descriptivos que nos permitirán clasificar cada una de las apariciones que hayamos tenido (por ejemplo: si la publicación es de notas donde se cita a la organización o de columnas de opinión escritas por sus miembros; o si las iniciativas que han sido publicadas en tapa de periódicos resultaron buenas, regulares o malas de acuerdo al impacto que han tenido en la agenda mediática y el debate público).</p> <p>La diversificación de los medios en los que aparecen las iniciativas y la organización es un componente a considerar si queremos ampliar el espectro ideológico con el que se puede asociarla. El grado de participación de la organización en el debate coyuntural de la política es otro indicador del peso que se puede tener como actor relevante en el proceso de generación de políticas públicas. Tanto el análisis cuantitativo como el cualitativo pueden combinarse en un informe anual que reporte la exposición en los medios que los miembros e iniciativas de la organización han tenido durante ese período. A modo de ejemplo incluimos en el <b>anexo 6</b> algunos puntos del informe anual de medios que prepara CIPPEC.</p> |

Para concluir, conviene precisar que las herramientas aquí incluidas no representan el universo de técnicas de diagnóstico, monitoreo y evaluación disponibles, sino una síntesis de los métodos más apropiados para aplicar al M&E de la incidencia en política pública. Para conocer las herramientas existentes que no fueron consignadas en este manual, consultar el *Handbook of Data Collection Tools* elaborado por Servicios de Investigación Organizacional (*Organizational Research Services*), que se encuentra disponible en: [www.orgizationalresearch.com/publications/a\\_handbook\\_of\\_data\\_collection\\_tools.pdf](http://www.orgizationalresearch.com/publications/a_handbook_of_data_collection_tools.pdf).

Sugerimos que al momento de seleccionar las herramientas que se aplicarán al proceso de M&E se tengan en cuenta las capacidades instaladas en el instituto de investigación de políticas, los recursos (humanos, tiempo disponible para las tareas, recursos financieros) y los objetivos planteados en el proyecto/programa/institución. Cada herramienta puede resultarnos más útil o factible de ser implementada según las prácticas y rasgos actuales de cada organización. Por lo tanto, es lógico y esperable que se incorporen o cambien herramientas de M&E con el paso del tiempo.

## Capítulo 4. ¿Cómo se gestiona el conocimiento sobre incidencia en América Latina en la actualidad?

---

Cualquier camino que tomemos, sea para iniciar una senda en el campo de la gestión de conocimiento (GC) como frente al diseño de una estrategia de mejora de iniciativas previas de GC sobre incidencia en políticas públicas dentro de una organización, será más fructífero si conocemos nuestro punto de partida. En efecto, un panorama general del estado de la GC en este tipo de instituciones nos permitirá detectar dónde residen los principales desafíos y oportunidades en la región, y así facilitar el desarrollo de diversos y apropiados planes de gestión de conocimiento.

En este sentido, hay un elemento clave que debemos tener en cuenta: "... los IIPs en América Latina son ampliamente heterogéneos, tanto en su quehacer institucional como en su antigüedad, tamaño y número de personas que conforman el equipo directamente relacionado con la investigación. Así también, sus publicaciones y eventos, son variadas, tanto en relación a su formato como a su cantidad" (Weyrauch, et al., 2010). Por este motivo, sería desatinado delinear una única estrategia para el desarrollo de sus capacidades de GC. Por el contrario, cada organización requerirá un abordaje diferente según los recursos disponibles para esta área de trabajo, y en función de sus prioridades e intereses vinculados con la generación y socialización del conocimiento.

Sin embargo, a pesar de esta vasta heterogeneidad son muchos los elementos en común. Entre ellos, numerosos IIP de la región poseen una larga y reconocida experiencia en acercar los resultados de sus investigaciones a los tomadores de decisión, con el objetivo de incidir en políticas públicas. Esta práctica

debería ser profundizada en el seno de cada institución y replicada por pares que aún no han incursionado en el desarrollo de este tipo de estrategias.

No obstante esta vasta experiencia, su sistematización es aún incipiente y se limita a ciertas publicaciones aisladas u ocasionales en algunas instituciones. A pesar de que las trayectorias de incidencia conforman un cuerpo de conocimiento sumamente valioso, éste permanece tácito y, en la mayoría de los casos, escasamente codificado. Su socialización depende hoy en día mayormente de encuentros o conversaciones informales entre quienes lo poseen, ya sea entre miembros de una misma organización o con colegas pertenecientes a otras instituciones.

Según sostienen Weyrauch et al. (2010) en un estudio reciente realizado sobre esta cuestión, si bien la incidencia de la investigación en políticas públicas en América Latina es un hecho que va creciendo en frecuencia e importancia, "la sistematización de estas experiencias no es una práctica habitual en los IIP de la región. Varía de una institución a otra, y depende fundamentalmente de si ésta la considera como una estrategia de difusión institucional. Por otra parte, la sistematización depende del tipo y del objetivo de cada investigación y, en gran medida, de la disponibilidad de recursos para ello. Las instituciones no suelen considerar dentro de sus objetivos institucionales la socialización de las experiencias, con la intención clara de que ésta sea incorporada por otros miembros de la organización o por instituciones pares. Por ende, es lógico que sistematizar las experiencias de incidencia sea una práctica poco habitual".

En un mundo en el que el conocimiento ha adquirido un papel central en las potencialidades de desarrollo de los países y sus economías, esta falta de generación y socialización de conocimientos actúa en desmedro del fortalecimiento de las capacidades de los IIP de contribuir con sus investigaciones de manera más efectiva a los procesos de decisión de políticas públicas.

En este contexto, identificamos una serie de oportunidades y desafíos que los IIP deberían tener en cuenta a la hora de decidir iniciar un proceso de mejora de su GC. Las oportunidades y desafíos identificados se aplican tanto al desarrollo de la GC

dentro de un IIP como a la socialización de conocimiento entre distintas organizaciones. Como se verá, entre los obstáculos más relevantes para el desarrollo de la GC se destacan la falta de recursos, ya sea financieros o humanos; el poco conocimiento de metodologías para su correcta administración, y el hecho de que su desarrollo no sea identificado como prioritario dentro de las organizaciones.

Luego de presentar sintéticamente en el **cuadro 11** las oportunidades y desafíos que deben enfrentar los IIP, explicaremos en detalle el alcance de cada uno de ellos.

• **Cuadro 11. Oportunidades y desafíos internos y externos de los institutos de investigación de políticas para la gestión de conocimiento**

|                 | Oportunidades                                                                                       | Desafíos                                                                                    |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Internos</b> | Creciente reconocimiento de las ventajas de la incidencia de la investigación en políticas públicas | Generar un ambiente de trabajo propicio para la gestión de conocimiento                     |
|                 | Creciente interés en compartir experiencias de incidencia                                           | Incorporar metodología para gestionar conocimiento                                          |
|                 |                                                                                                     | Maximizar los recursos destinados a gestionar conocimiento                                  |
|                 |                                                                                                     | Motivar a los miembros de la organización para que colaboren con la gestión de conocimiento |
|                 | Adaptar las recomendaciones del Norte a las necesidades reales del Sur                              |                                                                                             |
| <b>Externos</b> | Creciente conocimiento de los donantes de las ventajas de la gestión de conocimiento                | Constituir alianzas de largo plazo entre los IIP                                            |
|                 | Expansión de Internet y desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación (TIC)         | Lograr un cambio cultural que genere mayor compromiso con los bienes públicos               |
|                 | Desarrollo virtual de redes y comunidades temáticas                                                 | Competencia entre las organizaciones por fondos y reputación                                |

Fuente: Elaboración propia.



## Oportunidades

A continuación, presentamos las oportunidades de los IIP para el desarrollo de estrategias de gestión de conocimiento según su vinculación interna o externa a la organización.

### Oportunidades internas

#### *Creciente reconocimiento de las ventajas de la incidencia de la investigación en políticas públicas*

Los IIP están crecientemente preocupados por incidir en políticas públicas, y así sortear la barrera entre el campo académico y la práctica política, con la mira en volver más productivos sus esfuerzos de investigación. La incidencia detectada de los IIP en América Latina va tomando cuerpo y peso, y avanza –aunque lentamente- el registro de las experiencias en distintos países de la región<sup>2</sup>.

Existen aún muchos factores que inciden de manera significativa en el vínculo entre productores y usuarios de las investigaciones. La identificación de estos factores, tanto de los que facilitan como de los que obstaculizan el puente, resulta clave para todos los interesados en fortalecer el uso de la evidencia en la toma de decisiones públicas.

#### *Creciente interés en compartir experiencias de incidencia*

Según Weyrauch et al. (2010), los IIP de la región conceden gran importancia a la gestión eficiente de conocimiento dentro de la organización, así como también a la posibilidad de compartir este esfuerzo

de sistematización de experiencias de incidencia con el resto de las organizaciones. De todas formas, aunque se reconozca su relevancia y exista voluntad de avanzar en este sentido, la GC no está, actualmente, dentro de las prioridades institucionales de los IIP.

El interés por aprender de sus prácticas de intervención y la creciente conciencia sobre la necesidad de generar y compartir conocimientos sobre incidencia cobran vigencia frecuentemente a partir de las diversas crisis contextuales o institucionales que los IIP suelen atravesar. Proyectos trancos, acciones de comunicación sin impacto y acuerdos con políticos que se caen, entre otros, provocan una especie de frustración inspiradora en el seno de las organizaciones. Y, justamente, esta sensación de fracaso conduce muchas veces a una revisión de las estrategias seleccionadas, y a una mayor reflexión en el momento de diseñar nuevas iniciativas.

La frecuencia con que las crisis contextuales e institucionales impactan en los IIP se explica, en parte, porque el trabajo realizado por estas organizaciones tiene lugar, mayormente, en países en desarrollo, cuyos contextos institucionales están en constante cambio. Por esto, el modelo de aprendizaje de las organizaciones también está en permanente evolución. De hecho, puesto que el proceso de intervención de los IIP está afectado por múltiples errores, la forma de reaccionar frente a la adversidad es aquello que forma su carácter. La clave es, entonces, que en momentos de crisis institucional, se opte por conceptualizar el error como una fuente de aprendizaje, se discutan sus causas y se tomen acciones correctoras, para así poder enriquecerse a partir del error.

Compartir conocimientos y aprender de experiencias similares que se hayan dado en el pasado, tanto dentro de la organización como en otras

---

2 Un ejemplo de la incipiente literatura de sistematización de experiencias es el estudio realizado por Weyrauch (2009), "Acercando la Investigación y las Políticas Públicas en América Latina", en el que se relevan casos exitosos de incidencia de IIP en políticas públicas en Uruguay, México, Bolivia, Brasil.

organizaciones pares de la región, genera un ámbito propicio para socializar conocimiento, y mejorar el impacto de los IIP en la arena pública (Korten en Hovland, 2003).

### Oportunidades externas

#### *Creciente conocimiento de los donantes de las ventajas de la gestión de conocimiento*

Gran parte del trabajo desarrollado en GC se ha llevado a cabo en organizaciones internacionales que operan en países desarrollados. Y, justamente, son estas organizaciones las que mayormente financian proyectos para incidir en políticas públicas a través de la investigación. La experiencia acumulada a lo largo de los años es una fuente primordial de conocimiento que podría alimentar a las organizaciones de América Latina.

Si bien es importante saber adaptar correctamente ese conocimiento a cada contexto particular, aprender de la experiencia de los financiadores es clave. Más aún cuando su papel está cada vez más orientado a transferir conocimiento y a capacitar a las organizaciones de la sociedad civil de los países en desarrollo en la adquisición de herramientas para el procesamiento de información (Ramalingam, 2006).

#### *Expansión de Internet y desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación (TIC)*

El desarrollo de Internet ha facilitado todo tipo de comunicaciones. En lo que respecta a los IIP de la región, los números de acceso a las TIC e Internet son alentadores.

Las TIC son herramientas sumamente útiles para conectarse entre organizaciones de la región y acceder a experiencias de otras organizaciones sin necesidad de trasladarse. A su vez, el desarrollo

#### **E-socialización**

Internet se presenta como una herramienta poderosa a la hora de socializar conocimientos sobre incidencia. Las cifras a continuación grafican claramente su enorme potencial:

- Brasil tiene la principal población de Internet de la región, con más de 31 millones de personas conectadas en sus hogares, y un estimado de 70 millones de usuarios totales.
- Argentina se ubica en el tercer puesto, después de Brasil y México, con casi 11 millones de personas conectadas en sus hogares.
- El crecimiento de Facebook en términos de audiencia ha sido espectacular: sobrepasó los 33 millones de usuarios en julio de 2009 (Venezuela, Chile y Colombia muestran las tasas de alcance más altas: 80%, 79% y 76%, respectivamente).

Fuente: ComScore (2009)

de este tipo de tecnologías permite que dentro de las organizaciones se creen soportes más amigables y fáciles de utilizar, e incentiva el intercambio de conocimientos.

La tecnología parece estar preparada para dar un paso más hacia una mejor GC.

#### *Desarrollo virtual de redes y comunidades temáticas*

La expansión de las TIC ha generado la difusión del recurso a las redes sociales y comunidades temáticas como modos efectivos para organizar esfuerzos hacia el logro del cambio social. De hecho, desde la comunicación institucional de las organizaciones es frecuente que se exprese la importancia de trabajar a través de redes para lograr mejores resultados por medio de sinergia y cooperación: “La importancia de las redes se extiende al sector del

desarrollo: organizan la sociedad civil para bregar por implementar el cambio, conectan lo local con lo global, lo privado con lo público y proveen espacios para la creación, el intercambio y la diseminación de conocimiento” (Mendizabal, 2007).

Más allá de su impacto real en políticas, las redes son un espacio propicio para el intercambio de experiencias. Y, en particular, las redes temáticas, son útiles para que los IIP que trabajan sobre problemáticas similares puedan aprender las lecciones de incidencia de la investigación de sus pares. La relevancia, pertinencia y utilidad de estos aprendizajes y su transmisión de conocimientos se hace posible a través de este tipo de redes.

## Desafíos

A pesar de que las oportunidades describen un panorama favorable al desarrollo de la GC vinculada a la incidencia en políticas públicas en la región, existen también varios desafíos que reclaman prudencia a la hora de pensar en los avances posibles en este aspecto dentro del universo de los IIP.

### Desafíos internos

#### *Generar un ambiente de trabajo propicio para la gestión de conocimiento*

En los IIP la mayoría de los miembros gestionan conocimiento sin darse cuenta. Cada persona es una fuente de experiencias, y de redes informales de expertos y colegas. En general, cuando se necesita resolver un asunto o buscar una oportunidad se tiene éxito cuando tenemos una respuesta propia o bien cuando conocemos a alguien que la tenga. Para que se pueda concretar este tipo de socialización del conocimiento es vital que exista un ambiente de trabajo amigable y constructivo.

La GC consiste fundamentalmente en aplicar el conocimiento general de los miembros de la organización a un objetivo en particular, en este caso, a objetivos vinculados con la incidencia en políticas públicas. Pero no se aspira a que recurran a todo el conocimiento que pudieran haber adquirido, sino a aquél que es importante para una exitosa estrategia de incidencia. De esta forma, se trata de asegurar que los miembros de la organización puedan acceder, en el momento y espacio apropiados, al conocimiento que necesitan. Para lograr esto, es fundamental crear un ambiente en el que las personas estén incentivadas para crear, compartir y utilizar conocimiento en conjunto para el beneficio de la organización.

Es crucial que la GC se desprenda con naturalidad del modo de operar y de los hábitos más frecuentes de la cultura organizacional. Por suerte, existen diferentes herramientas e incentivos concretos para la consolidación de ambientes de trabajo propicios para la GC (**capítulo 6**).

#### *Incorporar metodología para gestionar conocimiento*

Weyrauch et al. (2010) señalan como uno de los obstáculos para el desarrollo de GC en América Latina el desconocimiento de las organizaciones de metodologías específicas para compartir experiencias de forma sistemática. En general, se da un intercambio espontáneo e informal entre organizaciones sobre las experiencias, obstáculos y dificultades que se les presentan frente a la reconocida complejidad de la incidencia en políticas públicas. Por la variabilidad de los contextos de trabajo, muchas veces no parece viable el desarrollo de metodologías o fórmulas transmisibles para la comunidad de los IIP. Fomentar el uso de metodologías comunes entre ellos ayudaría a fortalecer y mejorar la incidencia de los IIP a nivel regional.

### *Maximizar los recursos destinados a gestionar conocimiento*

La falta de recursos para el desarrollo de una estrategia de GC es un obstáculo mencionado frecuentemente por las organizaciones entrevistadas en el trabajo de Weyrauch et al. (2010). Si bien esta escasez es real, el desafío es maximizar los recursos que ya existen.

Por un lado, los organismos financiadores son cada vez más conscientes de la importancia de invertir en gestión de conocimiento y de que las organizaciones compartan sus experiencias multilateralmente (dentro de su región o entre regiones). Pero también se trata de aprovechar los recursos existentes. La GC no apunta sólo a incluir una nueva instancia en el desarrollo de proyectos de incidencia por medio de la incorporación de una fase específica para la sistematización de la experiencia. El desafío es convertir a la GC en una práctica diaria de las organizaciones y, por supuesto, de los proyectos que desarrollen. Para ello, la meta es cambiar la forma en que se interactúa dentro de una organización y la manera en que se registran y aprovechan las experiencias pasadas.

### *Motivar a los miembros de la organización para que colaboren con la gestión de conocimiento*

El desafío reside en lograr que los miembros de la organización inviertan tiempo en compartir aquello que han aprendido en los proyectos en los que estuvieron involucrados y, paralelamente, que hagan propia la idea de que esta práctica genera beneficios para toda la organización. Para ello, se pueden aplicar algunos incentivos que, por las características de los IIP, muy probablemente, no podrán ser monetarios.

En los IIP, la reputación y el reconocimiento son valores que tienen peso: premiar al que genera y

comparte conocimientos sobre incidencia es una forma de lograr que las personas quieran contar sus experiencias. Asignar visibilidad interna a esta práctica y otorgar cupos en cursos, seminarios o talleres es una buena forma de premiar a los interesados y, al mismo tiempo, beneficiar a la organización. La implementación de prácticas de *coaching* y *mentoring* es otra manera de generar compromiso con la gestión de conocimiento dentro de la organización. El tiempo y la atención de un experto o directivo para un mejor desarrollo profesional son generalmente valorados por los miembros de estas organizaciones.

Finalmente, promover la horizontalidad en las relaciones al interior de la organización también permite que las personas se acerquen, generen confianza y se cree un ambiente más amigable para la socialización del conocimiento. Para ello, se pueden crear espacios de intercambio mediante reuniones periódicas entre directivos y miembros de staff.

### *Adaptar las recomendaciones del Norte a las necesidades reales del Sur*

Al ser las organizaciones del Norte las que lideran el desarrollo de las prácticas de GC y difunden su uso y financiamiento, es importante tener la capacidad de reinterpretar sus recomendaciones para poder adaptarlas a los contextos del Sur. Las organizaciones funcionan en contextos culturales, políticos y económicos diferentes, y esto tiene sus consecuencias: prácticas de GC que pueden ser efectivas en el Norte, no lo son necesariamente en el Sur. Muchas veces estas diferencias se corroboran en la forma de entender o asociar conceptos.

Sin embargo, el desafío no es únicamente para las organizaciones del Sur, quienes deben desarrollar la capacidad de adaptar las herramientas diseñadas

El *coaching* y *mentoring* de los más experimentados hacia aquellos que comienzan su trayectoria de incidencia son otros ejemplos de incentivos, ya que el tiempo y la atención de un experto para un mejor desarrollo profesional son generalmente valorados por otros miembros de la organización. Promover la horizontalidad en las relaciones para que haya un mayor intercambio de conocimiento mediante reuniones periódicas entre directivos y miembros de staff también permite que las personas se acerquen, generen confianza y se cree un ambiente más amigable para estas prácticas.

El **coaching** apunta a desarrollar capacidades en las personas para que puedan cumplir objetivos tanto profesionales como personales. Se enfoca en proveer lo que el empleado necesita para su desarrollo y esta relación no implica necesariamente que el empleado reporte al *coach* o entrenador, sino que este último trata de acrecentar las habilidades del empleado.

Beneficios:

- El empleado se siente con más confianza en sí mismo y en la organización.
- Se le brinda apoyo y seguimiento al empleado.
- Posibilidad de aprender del *coach*.
- Aumenta las oportunidades de éxito.

El **mentoring** es una relación de aprendizaje entre dos empleados. Los mentores son aquellos miembros del staff más experimentados, que comparten sus conocimientos e ideas con sus colegas con menos experiencia. No necesariamente tiene que haber una relación de subordinación entre ambos. El *mentoring* mira al futuro, al desarrollo profesional de una persona, intenta enseñar aptitudes de liderazgo, se basa en el compromiso mutuo, respeto y confianza.

Beneficios:

- El empleado puede desarrollar su liderazgo para enfrentar futuros desafíos.
- Se genera una relación reconfortante para ambas partes.
- Mejora la comunicación interna.

en el Norte a sus propios contextos, y en último término, animarse a generar herramientas nuevas. El Norte también enfrenta desafíos: poder enfocar sus objetivos reales y construir capacidades a partir de un entendimiento local (Stiglitz en Hovland, 1999). De hecho, existe un viraje de enfoque: de la simple transmisión de capacidades técnicas a un enfoque de fortalecimiento integral de las organizaciones del Sur, lo que incluye mejorar las capacidades del staff,

la cultura organizacional, el desarrollo de procesos de planeamiento y estrategia, y la transmisión de la habilidad para entender y reaccionar ante contextos cambiantes.

## Desafíos externos

### *Constituir alianzas de largo plazo entre los institutos de investigación de políticas*

Existe cierta administración de las experiencias de incidencia, como se dijo, de forma espontánea e informal, no sistemática, lo que revela la fragmentación de la gestión de conocimiento en la región. Esto es propio de un proceso que se encuentra en su etapa inicial. Los intercambios de conocimiento entre las instituciones se han dado de forma más azarosa que aquellos que tienen lugar dentro de las organizaciones. Se puede deducir que esto sucede en parte porque resulta más fácil la sistematización hacia dentro de la institución (mediante la creación de rutinas, reglas, políticas, funciones y/o puestos vinculados con la GC) que hacia fuera, salvo en el caso de redes avanzadas, es poco frecuente que se institucionalicen reglas, procedimientos, espacios de encuentros, rutinas, etc. entre diversos institutos (Weyrauch et al., 2010).

El trabajo en red y la colaboración de largo plazo facilitan las posibilidades de generar y compartir conocimiento útil para todas las organizaciones participantes y permiten sistematizar más y mejor los conocimientos de cada organización. Sin embargo, dado que existe capacidad diferenciada para gestionar el conocimiento producido por los IIP, se requiere una mayor articulación entre ellos que tenga en cuenta la heterogeneidad reinante en cuanto a tamaño, volumen de investigación, tipos de incidencia, etc.

En este sentido, un camino natural para contribuir con la GC es utilizar los medios existentes para socializar experiencias (comunidades de práctica, redes temáticas, foros, etc.). Sin embargo, son varios los aspectos novedosos sobre los cuales conviene trabajar para construir y compartir conocimientos

de incidencia: mapear a los actores involucrados en investigación e incidencia en la región, detectar los temas en los que trabajan, y compartir calendarios de eventos, seminarios, reuniones de trabajo, etc. Todos estos instrumentos permitirían avanzar hacia una mejor articulación y sistematización del conocimiento sobre la incidencia de los IIP en políticas públicas. En el **capítulo 6** pueden verse las posibles herramientas en detalle.

### *Lograr un cambio cultural que genere mayor compromiso con los bienes públicos*

El cambio cultural organizacional no sólo se refiere a los incentivos que pueda poner un instituto para propiciar la GC entre sus miembros sino también a la voluntad organizacional de articular esfuerzos y colaborar con otros pares en la consecución de los fines que se propone (Weyrauch et al., 2010). Las organizaciones trabajan y estudian asuntos públicos, que inciden directamente en la

#### **Consejos útiles**

“[Mediante la] GC se trata de facilitar el proceso por el que el conocimiento es creado, compartido y usado en las organizaciones. Se trata de hacer pequeños cambios en la rutina y forma de trabajar de la gente. Si bien hay varias visiones al respecto, en general implica realizar un cambio en la cultura y en los valores de la organización, modificar patrones de conducta de las personas y facilitar el contacto entre personas y el acceso a la información. Al ser éste un concepto relativamente nuevo, no hay una única forma de hacerlo y las organizaciones no han llegado aún a un acuerdo acerca de la mejor práctica. La GC depende básicamente de personas”.

Fuente: Géraud (2005).



sociedad, y que tienen un valor colectivo. Lograr un mayor compromiso para su mejora implica estar dispuestos a intercambiar experiencias para maximizar resultados. Muchas veces no se recae en que, más que el propio conocimiento que se posee, el aspecto crucial es el que surge de compartir experiencias y de la consiguiente construcción de habilidades para aprender entre sí (Madon en Hovland, 2003).

De hecho, es justamente el conocimiento aquello que es vinculado estrechamente con el poder más que la cooperación de bienes públicos para maximizar beneficios. Y, bajo esta concepción, es posible asumir que determinados actores no están preparados para revelar el conocimiento del que deriva su poder. La literatura especializada sugiere que esta tendencia continuará a pesar de que se expanda la idea de que compartir conocimiento es clave para obtener proyectos de desarrollo exitosos (Baumann en Hovland, 2003). Sin embargo, también hay otros autores, como Michael Edwards, que consideran que las organizaciones tienen algunos factores que permiten sobrepasar esta barrera. Entre ellos, señala que la base de los valores de las organizaciones implica una visión democrática de la comunicación que enfatiza la apertura, el compartir información y la institucionalización de canales de comunicación no jerárquicos (en Hovland, 2003).

El desafío de las organizaciones es darse cuenta de que tienen muchas más posibilidades de incidir en políticas públicas si son capaces de hacer un uso sistemático del conocimiento que generan de sus experiencias de incidencia y de lograr un cambio cultural centrado en generar un mayor compromiso con la cooperación puesto que esto induce a un uso más eficiente del conocimiento.

### *Competencia entre las organizaciones por fondos y reputación*

Para lograr un cambio en la articulación entre los IIP en materia de GC no puede dejar de reconocerse que existe una clara competencia por fondos que influye en su interacción. “Esta competencia suele funcionar en detrimento de compartir conocimientos, ya que la organización mejor posicionada en su incidencia probablemente se incline por mantener su ventaja competitiva para atraer más apoyo financiero. Esto sucederá especialmente con respecto a aquellas instituciones que trabajan en la misma temática, por haber competencia más directa en convocatorias y apoyos (...)” (Weyrauch et al., 2010).

Lograr superar este factor depende, en buena medida, de la voluntad de articulación de las organizaciones para buscar fondos en forma conjunta y, de esta manera, generar espacios concretos de socialización de conocimientos. El trabajo en conjunto puede redundar en una mejora de la propuesta, dado que posibilita que se complementen las falencias de cada IIP frente a cada convocatoria (Weyrauch et al., 2010).



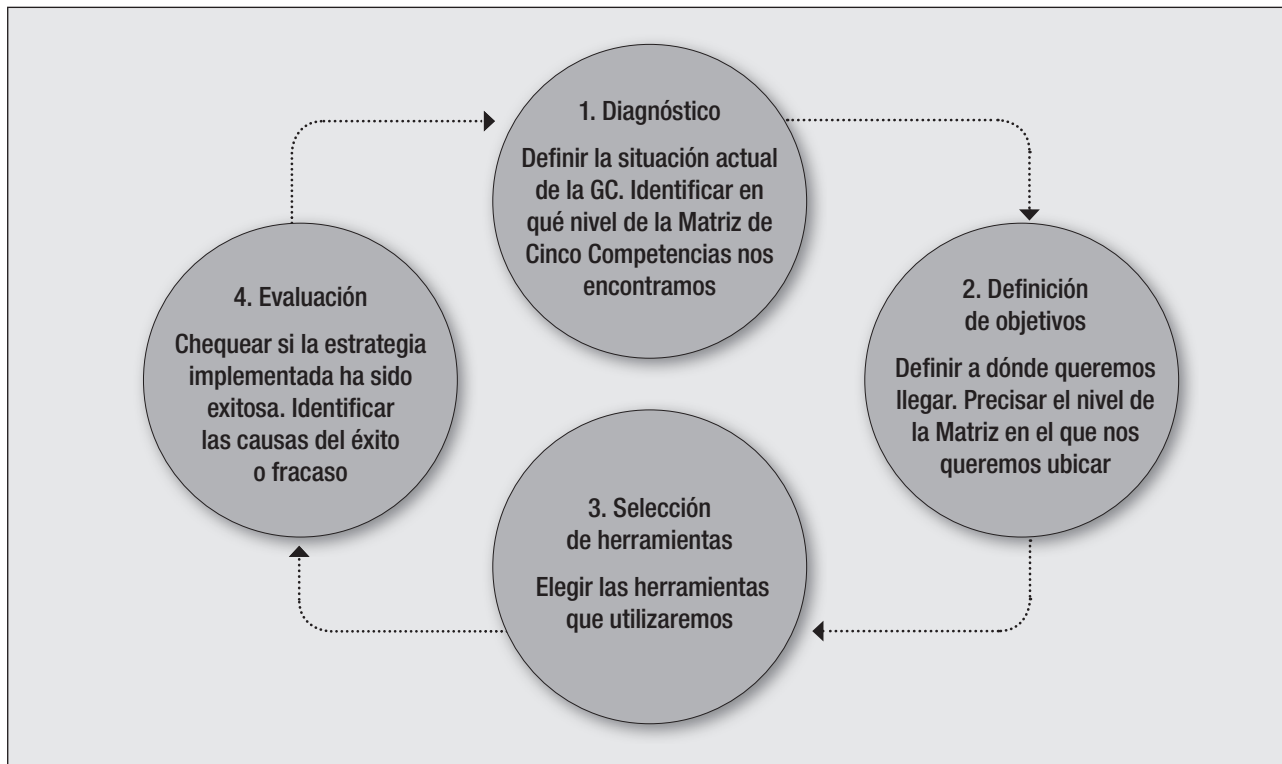


# Capítulo 5. Estrategia para implementar un plan de gestión de conocimiento

Este manual apunta a que las organizaciones sistematicen el conocimiento que generan al incidir en políticas públicas de forma tal que puedan maximizar sus experiencias. Para ello, la literatura especializada recomienda la elaboración de un plan de gestión de conocimiento (GC). Esta tarea requiere el desarrollo de una estrategia diseñada en función de

las características de la institución involucrada, del programa o proyecto implicado, y de los recursos disponibles. A continuación, presentaremos en detalle sus cuatro etapas: **1. Diagnóstico**, **2. Definición de objetivos**, **3. Selección de herramientas** y **4. Evaluación**.

- Gráfico 2. Pasos para construir un plan de gestión de conocimiento



Fuente: Elaboración propia.

## Diagnóstico. ¿Por dónde empezamos?

Para que las organizaciones sistematicen el conocimiento que generan al incidir en políticas públicas existe una variada gama de herramientas. Antes de seleccionarlas, cada organización debería conocer dónde se ubica con respecto a la gestión de conocimiento (**diagnóstico**) y hasta dónde aspira a llegar con este esfuerzo de sistematización (definición de **objetivos**).

En principio, para realizar el diagnóstico, proponemos dos abordajes complementarios. Por un lado, el desarrollo de un ejercicio de preguntas y respuestas del **cuadro de oportunidades y desafíos** que nos permitirá conocer la situación en la que se encuentra nuestra organización frente a las oportunidades y desafíos más recurrentes en este campo para los IIP de la región. Por el otro, la utilización de un abordaje desarrollado por Chris Collison y Geoff Parcell en su trabajo *Learning to fly* (2001), en el que proponen una **Matriz de Cinco Competencias** (*Five Competences Framework*). Esta matriz, ampliamente promocionada y usada por varios equipos de todo el mundo, como se verá, es un instrumento útil a la hora de organizar y aplicar herramientas para iniciativas de GC.

### Cuadro de oportunidades y desafíos

Las oportunidades y desafíos para el desarrollo de la gestión de conocimiento en y entre organizaciones se presentan con diferente grado de intensidad para los diversos IIP.

Por esta razón, el siguiente ejercicio se propone ayudar a los miembros de las organizaciones a realizar una primera aproximación al estado presente y potencial de la GC de la incidencia en políticas públicas. A este efecto, se incluyen preguntas orientadoras, que sirven para pensar colectivamente el

### Consejos útiles

- Explorar todas las opciones abiertas.
- No encasillarse con “lo mejor”: no hay una única forma de armar una estrategia.
- Definir GC con claridad: tener en claro qué es la GC en nuestra organización, utilizar lenguaje y definiciones claras.
- Aprender a medida que se hace: dejar de lado la tentación de haber incorporado toda la teoría antes de largarse a la práctica.
- Rescatar lo que ya se está haciendo: mirar alrededor para identificar actividades que se relacionan con la GC y partir de lo que se tiene.
- Mantener siempre presentes los objetivos organizacionales: la GC no es un fin en sí mismo sino un medio para lograr la misión institucional.
- Identificar los problemas y necesidades actuales que obstaculizan que los miembros de la organización hagan mejor su trabajo.
- Nunca lanzar una estrategia sin antes implementar una experiencia piloto: testear en menor escala lo que funciona y lo que no.
- Recordar que la GC depende, por sobre todo, de las personas: es importante crear el ambiente propicio para su efectivo desarrollo.
- El fin último es la institucionalización. Mantener la mirada en el horizonte a medida que se recorre el camino.
- Lograr que la GC sea parte de la rutina de la organización. Que esté tan incorporada que no haga falta hablar de ella.

Fuente: Géraud (2005).

lugar que se le asigna a la gestión de conocimiento de incidencia en la propia organización.

Para que el ejercicio sea fructífero, el grupo de trabajo debe estar idealmente compuesto por

quienes toman las decisiones organizacionales (director ejecutivo y/o directores), algunos miembros de la organización que tienen más larga y reconocida trayectoria de trabajo de campo en la institución (por ejemplo, coordinadores) y quienes van a formular el nuevo sistema de GC. A su vez, es importante que cada pregunta sea respondida con absoluta sinceridad y sin realizar juicios previos. De esta manera, podremos tener una foto fiel de cómo aborda

nuestra organización esta temática y entender cuáles son los principales desafíos y oportunidades que debemos tener en mente para el desarrollo de una estrategia de GC (y de la elección de las herramientas correspondientes). A partir de ello, y de la aplicación de la Matriz de Cinco Competencias, podremos decidir las mejores acciones a emprender para mejorar nuestro impacto como organización.

• **Cuadro 12. Cuadro de oportunidades y desafíos**

|                 | Oportunidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Desafíos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Internos</b> | <p><b>Creciente reconocimiento de las ventajas de la incidencia de la investigación en políticas públicas</b></p> <p>¿Contamos con experiencias concretas de incidencia en políticas públicas (exitosas y no exitosas) en nuestra organización?</p> <p>Los investigadores ¿están interesados en que los hallazgos de sus producciones nutran estrategias de incidencia en políticas públicas?</p> <p>¿Existe un rol directivo que priorice la incidencia a partir de la evidencia?</p> | <p><b>Generar un ambiente de trabajo propicio para la gestión del conocimiento</b></p> <p>Nuestra organización, ¿destina tiempo a crear, aprender y compartir conocimiento?</p> <p>¿Existe alguna instancia previa, durante y/o posterior a la implementación de los proyectos para reflexionar sobre el impacto en política pública de la investigación que se tomó como referencia?</p> <p>¿Los miembros del staff sienten que pueden dedicar tiempo a aprender unos de otros?</p> <p>¿Las autoridades de la organización se toman tiempo para compartir y aprender o se trabaja a “contrarreloj”?</p> <p>¿Hay una cultura de apertura, respeto mutuo y apoyo? ¿O su organización es jerárquica y se corrobora la máxima “el “conocimiento es poder”?</p> |

|          | Oportunidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Desafíos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Externos | <p><b>Creciente interés en compartir experiencias de incidencia</b></p> <p>¿Comunicamos los resultados de nuestro trabajo?<br/>¿Cómo?</p> <p>¿Nos preocupamos por desarrollar capacidades de incidencia?</p> <p>¿Intentamos vincularnos con otras organizaciones para aprender de sus experiencias exitosas y de sus errores?</p> <p>¿Tenemos alguna instancia interna para compartir lecciones de casos exitosos y de experiencias difíciles?</p> | <p><b>Incorporar metodología para gestionar conocimiento</b></p> <p>Los miembros de nuestra organización, ¿conocen metodologías de GC? ¿Las aplican?</p> <p>¿Contamos con procesos o políticas que exijan compartir conocimientos sobre incidencia?</p> <p>¿Existen procesos que representen un obstáculo para que las personas compartan sus conocimientos?</p> <p>¿Tenemos alguna persona o equipo en nuestra organización que esté capacitado o dispuesto a aprender y promover metodología de GC?</p>                                |
|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p><b>Maximizar recursos destinados a GC</b></p> <p>¿Cómo distribuimos nuestro presupuesto a la hora de desarrollar un proyecto? ¿Existe alguna instancia dedicada a la GC?</p> <p>¿Existe alguna persona cuyas responsabilidades incluyan o podrían incluir la GC como práctica diaria de la organización?</p>                                                                                                                                                                                                                          |
|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p><b>Motivar a los miembros de la organización para que colaboren con la gestión del conocimiento</b></p> <p>¿Existen oportunidades para el staff de participar de seminarios externos sobre este tema?</p> <p>¿Están las personas motivadas para crear, compartir y usar conocimiento? ¿La organización desarrolla técnicas de motivación para generar un compromiso con la GC?</p> <p>¿Existe una cultura en la que la gente siente que puede aprender de los errores, o predomina más bien una cultura de seguimiento y control?</p> |
|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p><b>Adaptar las recomendaciones del Norte a las necesidades reales del Sur</b></p> <p>Por lo general, ¿las recomendaciones del Norte han sido efectivas en su aplicación?</p> <p>¿Qué posibilidades hay de que la organización pueda ir generando estrategias propias de GC?</p> <p>¿Cuál es la relación con nuestros donantes? ¿Existe la posibilidad de intercambiar ideas para desarrollar proyectos futuros de GC? ¿Toman en cuenta nuestras recomendaciones?</p>                                                                  |

|          | Oportunidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Desafíos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Externos | <p><b>Creciente conocimiento de los donantes de las ventajas de la gestión del conocimiento</b></p> <p>¿Tienen nuestros donantes experiencia en cuestiones de incidencia y GC?</p> <p>¿Hemos obtenido financiamiento para producir incidencia a través de la investigación? ¿Y para compartir y sistematizar la comunicación de los resultados?</p> <p>¿Hemos participado de encuentros, seminarios, cursos, talleres u otros ofrecidos por financiadores u organizaciones de países desarrollados?</p> <p>¿Estamos al tanto de la metodología desarrollada por quienes ya recorrieron este camino?</p>                                              | <p><b>Constituir alianzas de largo plazo entre los IIP</b></p> <p>¿Trabajamos en conjunto con otros IIP? ¿Tenemos un espacio en el que exponer dudas, debatir e intercambiar mejores prácticas de incidencia?</p> <p>¿Participamos de encuentros regionales?</p> <p>En las alianzas, ¿trabajamos para la consolidación de acuerdos de largo plazo o sólo nos asociamos por actividades y/o proyectos puntuales?</p> |
|          | <p><b>Expansión de Internet y desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación (TIC)</b></p> <p>Cada miembro de la organización, ¿cuenta con una computadora con acceso a Internet?</p> <p>¿Ha desarrollado la organización una Intranet para la provisión de herramientas de GC y experiencias de incidencia?</p> <p>¿Utilizamos medios de comunicación virtuales (por ejemplo, <i>Newsletter</i>) para compartir información con otros IIP?</p> <p>¿Recibimos boletines y noticias de otras organizaciones por vía digital?</p> <p>La tecnología con la que contamos, es útil y facilita el proceso para compartir conocimientos?</p> | <p><b>Lograr un cambio cultural que genere mayor compromiso con los bienes públicos</b></p> <p>¿Cómo se entiende en nuestra organización el producto de las investigaciones?</p> <p>¿Se considera un bien que debe ser difundido públicamente?</p>                                                                                                                                                                  |
|          | <p><b>Desarrollo virtual de redes y comunidades temáticas</b></p> <p>¿Tenemos conocimiento de la existencia de redes en las temáticas en que trabajamos?</p> <p>¿Somos parte de alguna red/comunidad de práctica?</p> <p>¿El staff de la organización participa de estas redes según su área de expertise e intereses propios?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p><b>Competencia entre las organizaciones por fondos y reputación</b></p> <p>En nuestra organización, ¿se percibe a los otros IIP como pares con los que colaborar en ciertas instancias, o sólo los vemos como posibles competidores?</p> <p>¿Estamos dispuestos a compartir nuestros aprendizajes con otras organizaciones?</p>                                                                                  |

Fuente: Elaboración propia.

Habiendo respondido estas preguntas, estamos listos para aplicar a nuestra organización la Matriz de Cinco Competencias, que es el núcleo central de esta primera etapa de diagnóstico.

## Matriz de Cinco Competencias

La matriz propuesta por Collison y Parcell ofrece un sólido marco conceptual que permite comunicar y entender de forma simple las diferentes dimensiones de la GC en el plano organizacional. En líneas generales, puede ser utilizada para descubrir el desempeño que se está teniendo en términos de conocimiento, y así señalar los puntos que hace falta mejorar. En nuestro caso, utilizaremos la matriz para entender nuestro grado de desarrollo de la GC en incidencia en políticas públicas.

La matriz trabaja a partir del principio de que el conocimiento efectivo se basa sobre la mejora de cinco áreas de competencia. Ellas son: **desarrollo estratégico, técnicas de gestión, mecanismos de colaboración, intercambio de conocimiento y procesos de aprendizaje, y captura y almacenamiento de conocimiento.** A continuación, se definen brevemente estas cinco competencias. Al hacerlo, se mencionan ligeramente las herramientas disponibles vinculadas con cada una de ellas, que serán retomadas en el **capítulo 6** (en donde, además, se presentarán sus ventajas, mecanismos de implementación, y cuando corresponda, se incluirán *templates* para su correcto uso).

### Desarrollo estratégico

Esta competencia se relaciona con el desarrollo de una mirada estratégica del conocimiento en incidencia, que permite a las organizaciones focalizarse en los fines últimos de gestionar el conocimiento. Las herramientas disponibles para fortalecer esta

competencia proveen diferentes marcos para planear, monitorear y evaluar iniciativas de GC.

### Técnicas de gestión

Si el liderazgo es el proceso de entender qué es lo que corresponde hacer, la gestión es el proceso necesario para hacerlo bien. A este efecto se dispone de una gama de abordajes simples, que van desde evaluar medidas de gestión y errores, fuerzas a favor y en contra, cambios organizacionales, y herramientas para directivos que trabajan en pos de una organización proclive al aprendizaje.

#### ¿Por qué utilizar la Matriz de Cinco Competencias?

- Sirve para analizar una organización en su forma de gestionar conocimiento en incidencia, tanto en su seno, como en una red o en su interacción con otras organizaciones.
- Permite, a través de un único instrumento (un mismo cuadro), identificar dónde estamos, dónde nos gustaría estar y a qué área le daremos prioridad. Brinda una foto perfecta de la posición de la institución en materia de gestión del conocimiento.
- Existen herramientas específicas para la implementación de mejoras en cada una de las áreas temáticas (o competencias).
- Trabaja a partir de las oportunidades y desafíos de gestión del conocimiento planteados en la matriz diseñada a ese efecto.
- Es una herramienta práctica y sencilla, que puede aplicarse a distintas organizaciones y redes, tanto en cuanto a la gestión de conocimiento dentro de la institución como a la del conocimiento entre las organizaciones. Si bien es útil para gestionar y comunicar conocimiento en incidencia en políticas públicas también puede ser utilizada para otros temas.

### *Mecanismos de colaboración*

Muchas veces, cuando trabajamos en equipo, en lugar de sumar esfuerzos caemos en una sensación de que “el todo es menos que la suma de las partes”. Esto ocurre, generalmente, porque no se presta suficiente atención a facilitar prácticas efectivas de colaboración. Las herramientas sugeridas en el **capítulo 6** pueden ser aplicadas para reflexionar dentro de los equipos, fortalecer relaciones y desarrollar pensamientos compartidos.

### *Intercambio de conocimiento y procesos de aprendizaje*

La gestión de conocimiento efectiva implica el intercambio de conocimiento y la consolidación de procesos de aprendizaje de una forma simple pero efectiva. Se trata de aplicar técnicas sencillas para intentar construir e intercambiar, a partir de experiencias pasadas, mejores actividades a futuro.

### *Captura y almacenamiento de conocimiento*

Conocimiento e información pueden fugarse de muchas maneras y en cualquier momento. Asegurarse de que el conocimiento esencial sea retenido por una organización requiere una gama de técnicas, que van desde herramientas de gestión de información tradicional, (como, por ejemplo, carpetas compartidas) a algunas más modernas (como blogs).

Para cada una de las cinco competencias, la matriz describe **cinco niveles de rendimiento**, en donde el nivel más bajo es el 1 y el más alto, el 5. De esta manera, la matriz es de 5x5, y cada una de las 25 celdas delimita las capacidades requeridas (ver **cuadro 13**).

Para utilizar la matriz en la etapa de diagnóstico, se proponen los **siguientes pasos**:

1. **Conformación del equipo de trabajo.** Determinar el personal de la organización que trabajará en conjunto sobre esta matriz. Para lograr resultados que

reflejen fielmente la realidad, se recomienda la constitución de un grupo reducido, de entre cuatro y seis personas, que conozca el trasfondo de la organización en cuanto a su incidencia en políticas públicas y a la cultura organizacional para compartir conocimientos. Idealmente, será el mismo grupo que discutió el cuadro de oportunidades y desafíos.

2. **Análisis del cuadro de oportunidades y desafíos.** El grupo debatirá acerca de las respuestas y resultados que surgieron a partir de las preguntas orientadoras del cuadro de oportunidades y desafíos. Si ambos ejercicios son desarrollados por el mismo grupo, esta revisión permite llegar más fácilmente a un acuerdo de en qué nivel de la Matriz de Cinco Competencias nos ubicamos.
3. **Determinación del nivel en la matriz por tipo de competencia.** A partir de las respuestas que hayan surgido de las preguntas del Cuadro de oportunidades y desafíos (paso 2), determinar el nivel que tiene la organización para cada una de las competencias, dado que una misma institución puede estar ubicada en un nivel para una competencia y en otro diferente para la o las restantes. *Hecho esto, resaltar en itálicas en la matriz el “estado actual” para cada competencia para facilitar su identificación* (ver ejemplo en **cuadro 13**).

**Aclaración importante:** la matriz construye “tipos ideales” y ayuda a ordenar la información extraída de nuestras oportunidades y desafíos para poder actuar. Por eso, debe ser tomada como guía, puesto que el objetivo es llegar a la formulación que *mejor describa* nuestra organización más que a la descripción más parecida a la que figura en la matriz (Ramalingam, 2006).



• Cuadro 13. Matriz de Cinco Competencias

|                | Desarrollo estratégico                                                                                                                                                                                                       | Técnicas de gestión                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Mecanismos de colaboración                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Intercambio de conocimiento y procesos de aprendizaje                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Captura y almacenamiento de conocimiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nivel 5 (alto) | <p>Conocimiento y aprendizaje son partes integrales de la estrategia general de la organización. Hay una serie de herramientas disponibles y bien comunicadas. Se fortalece constantemente la capacidad para aplicarlas.</p> | <p>Los directivos y líderes reconocen y refuerzan el vínculo entre conocimiento, aprendizaje y desempeño. Los directivos aplican regularmente herramientas y técnicas relevantes, y son referentes modelo en este campo. Los requisitos definidos para los puestos del staff incluyen compartir conocimiento y aprendizaje.</p> | <p>La colaboración es un principio fundamental en la organización. Existe una gama de mecanismos de colaboración interna, en los que se establecen roles y responsabilidades claramente definidos de acuerdo con los fines de la organización. Algunos de estos mecanismos generan productos externos, mientras que otros desarrollan capacidades en la propia organización.</p> | <p>Los apuntes que surgen del aprendizaje se incorporan a los procesos clave. El staff encuentra con facilidad “quién sabe qué” dentro y fuera de la organización y habla con quien corresponda como parte de una rutina habitual de trabajo. Existen un lenguaje común, <i>templates</i> y guías que apoyan una efectiva forma de compartir.</p> | <p>Es fácil acceder a la información generada a través de las experiencias de los miembros de la organización. Estas experiencias son capturadas antes de la desvinculación del personal. La información seleccionada es enviada a potenciales usuarios en forma coherente y sistemática. La información valiosa y/o prioritaria es manejada por múltiples directivos, que tienen la responsabilidad de mantenerla actualizada, y de archivarla en formatos útiles (síntesis, fichas) para su uso y difusión interna. Se realizan entrevistas de salida y se entregan informes sistemáticamente.</p> |
| Nivel 4        | <p>Existe una estrategia de conocimiento y aprendizaje pero no está integrada a los objetivos generales de la organización. Hay una serie de herramientas disponible y comprensible para la mayor parte del staff.</p>       | <p>Los directivos perciben el conocimiento y el aprendizaje como responsabilidad de todos los miembros de la organización. Los directivos crecientemente piden y exhiben enfoques de aprendizaje. Hay incentivos y premios por utilizar estos enfoques.</p>                                                                     | <p>Las redes de trabajo están organizadas a través de las necesidades de las áreas de trabajo y hay documentos de “gobernanza” muy claros. La tecnología de apoyo es adecuada y se utiliza bien. Los actores externos son incluidos en algunas redes.</p>                                                                                                                        | <p>“Aprende antes, durante y después” es la forma en que se hacen las cosas en la organización. Quienes participan en los proyectos también son parte de las sesiones de revisión. El conocimiento externo juega un rol importante a la hora de dar forma a los proyectos.</p>                                                                    | <p>La información clave está actualizada y es de fácil acceso. Una persona es el guardián de cada activo informativo e incentiva a la gente a contribuir. Muchos lo hacen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Nivel 3        | <p>Existen discusiones acerca de la oportunidad de desarrollar una estrategia de conocimiento y aprendizaje. Una amplia gama de herramientas están siendo utilizadas en toda la organización.</p>                            | <p>El conocimiento y aprendizaje son vistos como responsabilidad de algunos puestos específicos. La gestión del conocimiento está presente en el discurso de algunos directivos, pero no en sus prácticas.</p>                                                                                                                  | <p>Las personas utilizan las redes de trabajo y los grupos de trabajo para obtener resultados. Los pares ayudan a otros traspasando las fronteras de la organización. Se crean y reconocen mecanismos formales de colaboración.</p>                                                                                                                                              | <p><i>Los miembros del staff pueden acceder a la información producida por la organización. Ejemplos de compartir aprendizaje son resaltados y reconocidos a través de la organización. Cierta información se socializa más allá de las fronteras de la organización.</i></p>                                                                     | <p><i>Grupos específicos asumen la responsabilidad por su propia información y comienzan a recolectarla unificadamente y en un formato común. Resumen parte de la información para que otros colegas puedan consultarla con facilidad. Se incentiva la búsqueda de activos de información antes de realizar una actividad, así como también a compartir lecciones después de realizarla. Existen algunos informes.</i></p>                                                                                                                                                                           |



|                | Desarrollo estratégico                                                                                                                                                                                                                                        | Técnicas de gestión                                                                                                                                                                                                                                                      | Mecanismos de colaboración                                                                                                                                                                   | Intercambio de conocimiento y procesos de aprendizaje                                                                                                                                                                                                        | Captura y almacenamiento de conocimiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nivel 2        | <i>Muchos miembros de la organización dicen que es importante compartir conocimientos para el éxito de la institución. Algunas personas utilizan ciertas herramientas para contribuir con el aprendizaje y la socialización.</i>                              | <i>Algunos directivos destinan tiempo de sus empleados para compartir y aprender, pero hay poco apoyo visible desde las máximas autoridades de la institución.</i>                                                                                                       | <i>Se utilizan redes personales para lograr ciertos objetivos laborales. Esto es crecientemente reconocido como vital para la organización.</i>                                              | Los miembros del staff aprenden antes de “hacer” y programan sesiones de revisión. A veces capturan lo que aprenden con el propósito de compartirlo, pero en la práctica son pocos los colegas que acceden al material surgido de las evaluaciones internas. | Algunos equipos de trabajo de la organización buscan información interna antes de empezar los proyectos y se preocupan por detectar lecciones luego de finalizarlos. Hay potencial acceso a mucha información, pero no está resumida y/o presentada en formatos “amigables” para la mayoría.                                                                                               |
| Nivel 1 (bajo) | Pocos miembros de la organización expresan que el conocimiento es importante para el éxito de la institución. Algunas personas, en forma aislada, consideran que la gestión del conocimiento es importante, pero consideran que es difícil su implementación. | El conocimiento y aprendizaje son vistos con escepticismo. Los directivos creen que la constitución de espacios de aprendizaje e intercambio conduce a una peor rendición de cuentas del personal. “Conocimiento es poder” en los estratos más altos de la organización. | Quien acapara y no socializa el conocimiento parece obtener recompensas. Hay pocas colaboraciones transversales.<br><br>Existen compartimentos de conocimiento que son difíciles de quebrar. | Las personas son conscientes de la necesidad de aprender de lo que hacen, pero raramente asignan tiempo a esto. Compartir aprendizajes es un beneficio limitado a equipos específicos.                                                                       | Algunos individuos se toman el tiempo para detectar lecciones y aprendizajes, pero no cuentan con formatos uniformes para volcarlos. Son mayoría los miembros del staff que no contribuyen con la generación de activos informativos y son menos aún los que buscan información. No existen entrevistas de salida para capitalizar los conocimientos del personal que deja la institución. |

Fuente: Collison y Parcell (2001).

En *itálicas* = situación actual

## Definición de objetivos. ¿Hasta dónde queremos llegar?

Habiendo alcanzado un consenso sobre el estado actual de la organización en cuanto a la GC, es importante que el equipo proceda a discutir y definir los objetivos a los que se aspira alcanzar para cada competencia teniendo en cuenta un lapso de tiempo de mediano plazo (por ejemplo, dos años). Para ello, se debe tener en cuenta que en cada caso se puede aspirar a subir uno o más niveles en la matriz, pero que lo importante es definir objetivos reales,

posibles. Es decir, es mejor plantear subir un solo nivel y poder cumplirlo que apuntar a llegar al nivel 4 o 5, y luego no contar con los recursos necesarios para lograrlo.

Por ende, para que nuestro objetivo sea realista y coincida con las capacidades de nuestra organización, es necesario abordar ciertas cuestiones. Para ello, utilizaremos las siguientes preguntas:

### Preguntas para tener en cuenta a la hora de determinar nuestro objetivo:

- ¿Contamos con el apoyo y voluntad organizacional para llevarlo a cabo?
- ¿Podemos destinar parte de nuestro presupuesto para financiar el desarrollo de nuestro objetivo?
- ¿Podemos destinar el tiempo de recursos humanos para el desarrollo de este objetivo?
- ¿Cuánto tiempo nos tomará cumplir el objetivo?
- ¿Tenemos capacidad de hacerlo cumplir y que se institucionalice como práctica?

Ejemplo:

Objetivo dentro de la competencia “Mecanismos de colaboración”: *llegar al nivel 3 en dos años: las personas utilizan las redes y trabajan en grupo para obtener resultados. Los pares se ayudan entre sí a través de las fronteras de la organización para obtener resultados. Se están creando y reconociendo mecanismos de colaboración formales.*

Una vez identificado el casillero que mejor describe nuestro objetivo por tipo de competencia, sugerimos retomar la matriz y resaltarlo con subrayado.

Dado que los recursos para la GC suelen ser escasos, también resulta conveniente elegir entre las cinco temáticas o competencias un área prioritaria para realizar una acción inmediata. Esta área de competencia es la que aportará mayores beneficios en caso de ser mejorada. Una vez seleccionada, se puede resaltar en la matriz con sombra gris.

**La siguiente etapa consiste en la selección de las herramientas** que creemos nos pueden ayudar de mejor manera a profesionalizar la gestión del conocimiento de incidencia de nuestra organización.

### Selección de herramientas. ¿Con qué herramientas implementamos nuestro objetivo?

Para cada una de las competencias descritas en la matriz existe una serie de herramientas que ayudan a mejorar ese aspecto de la GC en incidencia. Si bien estas herramientas pueden ser utilizadas en más de una competencia, aquí determinamos las que creemos funcionan mejor para cada una.

Si nuestro objetivo es llegar al nivel 3 dentro de la competencia “Mecanismos de colaboración”: *Las personas utilizan las redes y trabajan en grupo para obtener resultados. Los pares se ayudan entre sí a través de las fronteras de la organización para obtener resultados. Se están creando y reconociendo mecanismos de colaboración formales*, para llevarla a cabo elegiremos por ejemplo, implementar las herramientas comunidades de práctica, mapas mentales o actividades basadas en conocimiento. Los detalles de cada herramienta están en el **capítulo 6**.

• Cuadro 14. Caja de herramientas

|          | Desarrollo estratégico     | Técnicas de gestión                                                                                     | Mecanismos de colaboración                                                                                        | Intercambio de conocimiento y procesos de aprendizaje                                                                                       | Captura y almacenamiento de conocimiento                                                                               |
|----------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Internas | Análisis de redes sociales | Comportamiento de culpa vs. comportamiento de ganancia<br>Identificar y compartir las mejores prácticas | Comunidades de práctica<br>Mapas mentales<br>Pensamiento de seis sombreros<br>Actividades basadas en conocimiento | <i>Storytelling</i> (narración de historias)<br>Asistencia de pares<br><i>Newsletter</i> interno<br>Intranet<br>Sesiones desafiantes        | Manual interno<br>Entrevistas de salida<br>Carpetas compartidas<br>Recolección de conocimiento<br>Directorio del staff |
| Externas | Análisis de redes sociales | Identificar y compartir mejores prácticas                                                               | Test de escenarios<br>Acciones de aprendizaje<br>Comunidades de práctica                                          | Foros y reuniones. Talleres y capacitaciones.<br>Feria del conocimiento<br><i>Storytelling</i> (narración de historias)<br>Medios virtuales | Directorio de especialistas en incidencia                                                                              |

Fuente: Elaboración propia.

Para preservar la memoria institucional sobre el proceso y facilitar una posterior evaluación, resulta útil, en la etapa de selección de herramientas, elaborar un documento en el que se detalle la información generada a lo largo de este proceso:

1. Resumen de la situación/Diagnóstico (resultado de la matriz).
2. Objetivo/s de GC (también pueden señalarse en la matriz).
3. Herramientas (listado de aquellas seleccionadas para cumplir con los objetivos).

4. Cronograma y responsables.
5. Presupuesto.
6. Evaluación.

### Evaluación. ¿Ha sido exitosa nuestra estrategia?

Dado que el objetivo final de la gestión de conocimiento es mejorar la incidencia en políticas públicas, la mejor opción (y la más lógica) es unir la evaluación de gestión de conocimiento con la

### Principios y valores que facilitan la gestión del conocimiento

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

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

evaluación total de la incidencia en políticas públicas de la organización. Esto puede hacerse tanto a nivel organizacional como un proceso o proyecto en particular. Para poder observar específicamente si la gestión de conocimiento estuvo bien implementada se recomienda utilizar dos enfoques que

observan tanto el **alcance** como las **actividades**. En el primero se observa si el proyecto alcanzó los objetivos planteados: en este caso se mira a la GC como una herramienta integral (no como una instancia separada) que ayudó a cumplir objetivos. Por ejemplo, puede observarse si se redujeron los costos y el tiempo de un proceso, si mejoró la eficiencia, la calidad del resultado, etc. En el caso de las actividades se mira específicamente a la práctica de GC implementada: ¿qué prácticas de GC se utilizaron y cuáles fueron sus efectos? Lo que se mira aquí es cuántas veces los miembros de la organización acceden, utilizan, contribuyen con recursos de GC. Algunas de estas medidas serán cuantitativas, pero para tener una idea completa es necesario saber también por qué las personas lo hicieron. Corresponde, entonces, incluir también algunas preguntas que nos den una visión cualitativa de la evaluación.

Si la evaluación se hace a nivel organizacional, puede repetirse cada cierta cantidad de tiempo para observar el avance de la organización en cuanto a la creación de conocimiento y aprendizaje colectivo. Esta práctica es beneficiosa ya que agrega valor a estos procesos y se convierte en una oportunidad para aumentar el compromiso de los miembros de la organización con los procesos de conocimiento.

# Capítulo 6. Herramientas de gestión de conocimiento

A continuación se detallan las herramientas para mejorar la gestión de conocimiento (GC) de incidencia en políticas públicas. En una primera instancia se encuentran clasificadas según correspondan a **herramientas internas o externas**. Una

segunda línea de corte está dada por la asociación de las herramientas con las competencias de la **Matriz de Cinco Competencias** presentada en el **capítulo 5** e identifica las más adecuadas para cada sección<sup>3</sup>.

- **Cuadro 15. Herramientas internas de gestión de conocimiento**

| Análisis de redes sociales                                                                                                                                                                                                                    | DESARROLLO ESTRATÉGICO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Es un mapa de las relaciones y sus flujos entre personas, grupos, organizaciones u otros actores que procesan información. Muestra a quiénes recurren las personas como fuente de conocimiento en incidencia y con quién lo suelen compartir. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Ventajas</b>                                                                                                                                                                                                                               | <p>Refleja las relaciones informales, aquellas que no se encuentran esquematizadas en un organigrama porque surgen espontáneamente.</p> <p>Posibilita que los directivos vean y comprendan la cantidad de relaciones que facilitan u obstaculizan la creación y socialización del conocimiento.</p> <p>Ayuda a identificar: actores clave en incidencia en políticas públicas (líderes, expertos, quién tiene iniciativa, etc.); equipos o individuos aislados; oportunidades donde un aumento del flujo de información producirá mayor impacto; cuellos de botella de conocimiento y puntos para mejorar el flujo de información.</p> <p>Además, permite expandir el flujo de información más allá de las fronteras de la organización; mejorar la efectividad de los canales formales de comunicación y aprovechar la importancia de las redes informales.</p> |

3 La mayoría de las herramientas expuestas en este capítulo se construyeron sobre la base de conceptos trabajados en el manual Servin, Géraud: "ABC of Knowledge Management", NHS National Library for Health: Specialist Library Knowledge Management, 2005; el manual elaborado por Ramalingam, Ben: "Tools for Knowledge and Learning A Guide for Development and Humanitarian Organisations", ODI, Londres, 2006; el manual elaborado por la Agencia Internacional de Desarrollo Canadiense, "Methods, meetings and Tools", en: Agencia Internacional de Desarrollo Canadiense, Knowledge Sharing, 2003, y técnicas de comunicación interna de CIVICUS, Internal Communication Toolkit. Disponible en Internet en: [www.civicus.org/new/media/CIVICUSInternalCommunicationToolkit.doc](http://www.civicus.org/new/media/CIVICUSInternalCommunicationToolkit.doc). Consultado el 25/04/2010. Si bien todas estas herramientas pueden aplicarse a otros tipos de conocimiento de la organización y a la gestión del conocimiento organizacional en general, este manual se enfoca en su uso para la incidencia en políticas públicas.

| Análisis de redes sociales         | DESARROLLO ESTRATÉGICO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Para tener en cuenta</b></p> | <p>Como las relaciones informales cambian a medida que pasa el tiempo, se recomienda actualizar este mapa regularmente, por ejemplo, al cabo de un año.</p> <p>Existen diferentes programas para visualizar y procesar grandes redes sociales:</p> <p>Pajek: <i>software</i> para Windows, gratuito, para uso no comercial.</p> <p>NetDraw: <i>software</i> gratuito para visualizar grandes redes, que utiliza diferentes algoritmos para tender nodos en un espacio de dos dimensiones.</p> <p>Inflow: realiza análisis de redes y permite visualizarlas, en un mismo <i>software</i>. Disponible en: <a href="http://www.orgnet.com">www.orgnet.com</a>.</p> <p>NodeXL: <i>software</i> que diseña gráficos de redes con la información obtenida en las entrevistas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>¿Cómo se implementa?</b></p> | <p>Primero se identifica el grupo o red a analizar (equipo, grupo de trabajo, programa, organización red, etc.).</p> <p>Luego hay que fijar objetivos, definir el ámbito de análisis y el nivel de reporte requerido, es decir, en qué nivel se busca saber quién se relaciona con quién.</p> <p>Definidos el ámbito y nivel de análisis, debe formularse una hipótesis (por ejemplo: “Los directores sólo consultan temas y experiencias de incidencia a sus pares”), a partir de la cual se desarrolla la metodología de la investigación y se diseña un cuestionario.</p> <p>Es necesario entrevistar a directivos y miembros clave para juntar antecedentes y entender necesidades y problemas específicos en temas de incidencia.</p> <p>Luego se investigan los individuos de la red para identificar relaciones y flujos de conocimiento entre ellos.</p> <p>Finalmente, la información recabada con el cuestionario es “mapeada” con un software que diseña gráficos de redes con la información obtenida en las entrevistas. Este mapa permite planear y priorizar los cambios apropiados e intervenciones para mejorar las conexiones sociales y los flujos de conocimiento.</p> <p>Con la información en el mapa, es posible identificar las relaciones, obstáculos o problemas en el flujo de la información, e implementar acciones para incorporar los cambios deseados.</p> |

| Comportamiento de culpa vs. comportamiento de ganancia | TÉCNICAS DE GESTIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                        | <p>Herramienta que permite que los directivos analicen sus respuestas frente a los errores en los procesos de incidencia y puedan aprender de los fracasos. Puede aplicarse en el nivel de la organización y en temas variados.</p> <p>Opera con dos tipos de comportamiento opuestos que pueden aparecer frente al error. Por un lado, el comportamiento de culpa, en el que la persona se torna crítica y defensiva, y culpa a otras personas y factores ajenos a ella por el fracaso.</p> <p>Por el otro lado, el comportamiento de ganancia, en el que la persona adopta una postura abierta, de análisis y autocrítica, necesaria para un aprendizaje efectivo de un proceso de incidencia.</p> |

| Comportamiento de culpa vs. comportamiento de ganancia | TÉCNICAS DE GESTIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ventajas</b>                                        | <p>Posibilita que los directores reflexionen sobre sus actitudes y respuestas frente a los errores.</p> <p>Permite aprender de los errores, ya que los procesos son sumamente complejos y a veces caóticos, y requieren frecuentes revisiones de las acciones realizadas, cuáles resultaron exitosas y cuáles desacertadas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Para tener en cuenta</b>                            | <p>Dado que por lo general los directivos no están acostumbrados a que se los cuestione sobre sus errores, es clave desarrollar esta técnica con profesionalidad, generar un ambiente amigable y distendido que posibilite la apertura.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>¿Cómo se implementa?</b>                            | <p>Utilizar un rotafolio o proyector para ilustrar la dinámica del comportamiento de culpa vs. el comportamiento de ganancia. Leerlo en voz alta y pedir a los asistentes que reflexionen acerca de cada uno de los comportamientos descriptos (ver cuadro comparativo en el <b>anexo 7</b>).</p> <p>Luego, pedir que los participantes ejemplifiquen cuándo creen que han estado del lado del que recibe el comportamiento de culpa o ganancia, e indagar en las causas y las consecuencias de lo sucedido. Retener los puntos señalados en el rotafolio.</p> <p>Pedir al grupo que reflexione acerca de si el comportamientos de culpa es siempre injustificado y si los comportamientos de ganancia son siempre apropiados. En el debate, es necesario intentar consensuar cuál sería un balance apropiado entre ambos comportamientos.</p> <p>Con una lluvia de ideas (o <i>brainstorming</i>) delinear una estrategia más balanceada para lidiar con errores en la organización.</p> |

| Identificar y compartir las mejores prácticas | TÉCNICAS DE GESTIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               | <p>Es una metodología para detectar la manera más efectiva de alcanzar un objetivo determinado.</p> <p>Algunos prefieren utilizar el término “buena práctica”, ya que es cuestionable el hecho de que exista una sola que sea la mejor. Una forma de definir la “mejor práctica” es probar que funciona, produce buenos resultados, y es recomendable como modelo.</p> <p>Suele combinar dos elementos clave: conocimiento explícito, como puede ser una base de datos de las mejores prácticas (para conectar a la gente con información); y métodos para compartir el conocimiento tácito, por ejemplo, mediante comunidades de práctica (para conectar gente con gente).</p> <p>Ambos elementos se complementan: una base de datos provee información para que el usuario encuentre prácticas y decida si quiere implementarla.</p> |

| Identificar y compartir las mejores prácticas | TÉCNICAS DE GESTIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Ventajas</b></p>                        | <p>Permite aprender de los otros y “re-usar” ese conocimiento.</p> <p>Posibilita que las organizaciones: identifiquen y reemplacen prácticas inservibles, mejoren el desempeño de sus integrantes en esta práctica, eviten las redundancias, minimicen las duplicaciones causadas por el uso de métodos poco efectivos, y aumenten la productividad y eficiencia.</p> <p>Las comunidades de práctica permiten contactarse con las personas que tienen la clave para la mejor práctica.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p><b>Para tener en cuenta</b></p>            | <p>Establecer un programa para identificar y compartir las mejores prácticas no suele ser una solución rápida para las organizaciones que son nuevas en la GC de incidencia.</p> <p>Crear los procesos e infraestructuras necesarias puede ser una gran tarea, al menos que ya existan algunos aspectos de la estructura de la gestión de conocimiento.</p> <p>Es más apropiado en organizaciones donde los procesos están bien desarrollados y donde se ha acumulado una cierta cantidad de conocimiento y experiencia en este tema.</p> <p>Las buenas prácticas emergen y son compartidas en función de la cultura de cada organización. Si hay una cultura de “esto no ha sido inventado aquí”, las prácticas tardarán en emerger y extenderse, ya que cada parte de la organización defenderá su propio modo de hacer las cosas en lugar de aprender y compartir con otros. Donde suele motivarse a buscar conocimiento y a aprender, las mejores prácticas tendrán más posibilidades de emerger y difundirse.</p> <p>En lugar de imponer reglas rígidas que digan “esta es la mejor práctica y debe seguirse”, poner energía en alentar a miembros para que desarrollen y compartan sus experiencias voluntariamente.</p> <p>Obtener las mejores prácticas de incidencia por el mero hecho de obtenerlas, no es funcional, la clave es detectar si suman valor. Para ello, indagar en quiénes son los usuarios de este tipo de conocimiento, cuáles son sus dificultades, qué tipo de conocimiento necesitan para mejorar su desempeño y cómo podrían asimilarlo mejor.</p> <p>La adopción de buenas prácticas es más fácil si se revelan los beneficios de compartirlas y se demuestra cómo contribuyen a un mejor desempeño. Casos no exitosos también pueden ser útiles y servir como contraejemplo.</p> <p>Las mejores prácticas evolucionan constantemente. Por lo tanto, deben construirse mecanismos de <i>feedback</i> para que el valor se incremente incesantemente y haya mejoras.</p> <p>Es más útil cuando la organización tiene cierto número de áreas o de personas que realizan tareas similares y están dispersas, por lo que no tienden a aprender unos de otros en el contacto cotidiano.</p> |



| Identificar y compartir las mejores prácticas | TÉCNICAS DE GESTIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Cómo se implementa?                          | <p>David Skyrme (2001) propone el siguiente proceso para identificar y compartir las mejores prácticas:</p> <p>Primero, <b>identificar los requerimientos de los usuarios</b>. Hay que considerar dónde se puede realmente sumar valor: ¿quiénes podrán beneficiarse más con un mayor conocimiento y entendimiento de las mejores prácticas de incidencia? ¿Cómo accederán a ellas y cómo las usarán?</p> <p>Luego se <b>relevan las prácticas efectivas</b>. Algunas alternativas para hacerlo pueden ser encontradas entre varias herramientas de GC, como comunidades de prácticas, revisiones post-acción, recolección de conocimiento y entrevistas de salida. No necesariamente limitar la búsqueda dentro de la organización.</p> <p><b>Documentar buenas prácticas</b> en una base de datos o en fichas con un formato estándar permite sistematizar el aprendizaje. La documentación debe incluir: un título corto y descriptivo; un perfil de los actores y procesos involucrados; el contexto de la práctica; los recursos necesarios para implementarla; una descripción de los procesos realizados; las medidas de desempeño asociadas con la práctica; las lecciones aprendidas y los vínculos a recursos adicionales que puedan utilizarse.</p> <p>Es clave tener en cuenta cómo organizar y clasificar la información en la base de datos para que los usuarios puedan encontrar lo que necesitan con facilidad.</p> <p>También es necesario validar las mejores prácticas con un vínculo verificable entre lo que se lleva a la práctica y el resultado. Para hacerlo, se puede convocar a un panel de expertos y pares subjetivos, tanto internos como externos, para que comparen una potencial mejor práctica con las ya existentes. Además, es importante contar con una devolución de los potenciales usuarios de las mejores prácticas. La validación debe basarse sobre una combinación de experiencia práctica y evidencia obtenida a través de investigación.</p> <p>Luego, el conocimiento acerca de las mejores prácticas de incidencia se comparte cara a cara. Esto ayuda al receptor a explorar más allá del conocimiento explícito, y también otorga un beneficio doble al dialogar el conocedor de la mejor práctica y el receptor.</p> <p>La diseminación puede hacerse mediante comunidades de prácticas, “grupos de mejoras” o “círculos de calidad” que reúnen equipos de la organización regularmente para discutir cómo mejorar un proceso; visitas a otras áreas u organizaciones de buen desempeño; eventos de aprendizaje como “ferias” o “cafés de conocimiento”; apoyos o intercambios de trabajo, entre otras.</p> <p>Finalmente, es necesario establecer responsables para conducir el proceso para que se afiance en la manera de trabajar de la organización (por ejemplo, un equipo de “mejores prácticas para la incidencia política”, o una red de coordinadores de las mejores prácticas).</p> |

| Comunidades de práctica (CP)       | MECANISMOS DE COLABORACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    | <p>Es una red autoorganizada cuyos integrantes comparten un interés en un área específica del conocimiento (por ejemplo: incidencia en políticas públicas) y están dispuestos a trabajar y a aprender en conjunto para desarrollar y compartir su conocimiento.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>Ventajas</b></p>             | <p>Proveen una valiosa manera de desarrollar, compartir y gestionar conocimiento específico. Permiten cruzar las fronteras departamentales y las líneas de reportes formales, porque pueden ser más flexibles que las formas tradicionales de reportes. Generan nuevo conocimiento respondiendo a problemas y oportunidades y proveen una advertencia prematura de potenciales oportunidades y amenazas. Además, pueden ser un vehículo para un cambio cultural (a partir de una cultura de conocimiento compartido). También ofrecen ventajas para los individuos, quienes tienen acceso a la ayuda de expertos para ampliar sus horizontes, aprender y buscar asesoramiento. Esto provee un ambiente menos amenazante para explorar y evaluar ideas o validar acciones. Por otro lado, la CP puede generar una sensación de mayor compromiso profesional y fomentar la reputación de los miembros que participan en ella.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p><b>Para tener en cuenta</b></p> | <p>El éxito de las CP se relaciona con el apoyo que le den sus facilitadores y con la dirección que se le imprima para asegurar su valor. Por eso, no se le debe imponer una estructura muy rígida para no perder el intercambio y construcción de relaciones informales que se generan. El desafío es lograr un balance entre el control y la informalidad. Además, se debe prestar especial atención a desarrollar tanto la práctica como la comunidad en sí, para lo que será necesario contar con un líder (o coordinador), facilitadores y gestores del conocimiento. Puede ser útil entrenar a cada uno de ellos. Una buena idea para facilitar el funcionamiento de una CP es crearla a través de una reunión o taller presencial para que los miembros se conozcan y puedan definir sus objetivos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>¿Cómo se implementa?</b></p> | <p>Antes de crear una CP, vale la pena chequear si hay una existente a la que podamos unirnos. En caso de crear una nueva, primero se debe definir el tema o aspecto específico de la incidencia sobre el que versará. Luego se debe convocar participantes que puedan contribuir con la comunidad. Para ello, es clave detectar los expertos en el tema y posibles coordinadores, facilitadores y gestores del conocimiento. Además, hay que definir si será de participación abierta o no. Luego, es necesario identificar necesidades e intereses comunes de los miembros, y comprender de qué manera buscan beneficiarse al pertenecer a la comunidad. Es clave definir el propósito de la CP y sus términos de referencia: problemas y necesidades que abordará, cómo beneficiará la incidencia de la organización, cómo trabajará y cómo proveerá de recursos. A menos que sean activamente desarrolladas y sostenidas, las CP pueden ir perdiendo impulso. Para evitarlo, es bueno generar encuentros presenciales al menos una vez al año, motivar y compensar a los participantes por sus contribuciones e incorporar nuevos integrantes a la comunidad. Finalmente, el rol de los gestores de conocimiento es fundamental para desarrollar el cuerpo de conocimiento. Para ello, se deben crear mapas y organizar los recursos de conocimiento, e identificar y eliminar las brechas del conocimiento.</p> |

| Mapas mentales              | MECANISMOS DE COLABORACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | <p>Es una herramienta gráfica que organiza la información de una forma no lineal y sirve para generar nuevas ideas. Sirve para mejorar tareas simples, como escribir un memo sobre una experiencia de incidencia o para otras más complejas como generar una perspectiva compartida sobre un proyecto complejo llevado a cabo. Puede ser aplicada a todos los aspectos de la vida donde se puede mejorar el aprendizaje y donde la forma de pensar puede perfeccionar la performance y efectividad de la incidencia de una organización.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Ventajas</b>             | Permite captar el flujo natural de las ideas y puede ser aplicada por individuos o por grupos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Para tener en cuenta</b> | <p>Pensar rápido. El cerebro funciona mejor de a destellos de cinco a siete segundos, así que es importante captar ese estallido de ideas lo más rápido posible. Las palabras clave, símbolos e imágenes proveen un atajo mental para ayudar a recordar ideas rápidamente.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>¿Cómo se implementa?</b> | <p>Comienza con una palabra o con una imagen que simboliza lo que queremos pensar que se dibuja en el centro de una hoja. Luego hay que dejar que fluya la imaginación para estimular nuevas ideas y conexiones. A medida que las ideas emergen a partir de la asociación libre, escribir una o dos palabras descriptivas de las ideas en forma de árbol (una idea en cada rama) que se desprendan del foco central. Luego, expandir las ideas en ramas y subramas. Es importante incluir todas las ideas sin juzgarlas ni evaluarlas: escribir todo lo que surge en la mente –incluso las ideas que surgen fuera de contexto–, con diferentes colores y estilos. Es clave continuar escribiendo: si las ideas se frenan, dibujar líneas vacías permite que la mente automáticamente encuentre ideas para escribir sobre ellas. El primer requisito es sacar las ideas de la cabeza y escribirlas sobre el papel, para luego organizarlas. En el <b>anexo 8</b> puede ver un esquema de un mapa mental.</p> |

| <b>Pensamiento de seis sombreros (<i>six thinking hats</i>)</b> | MECANISMOS DE COLABORACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                 | <p>Fue creada por Edward de Bono (citado por Ramalingam, 2006a) y es una técnica muy poderosa y útil, utilizada para mirar una decisión desde una serie de perspectivas importantes y relevantes (objetiva, emocional, negativa, positiva, creativa, reflexiva). Esto fuerza a los participantes a moverse fuera de la forma habitual de pensar y ayuda a tener una mirada más abarcadora de la situación que se debe tratar. Muchas personas exitosas piensan y tienen un punto de vista muy racional y positivo, y ésta es la razón por la cual son exitosas. Sin embargo, en ocasiones fallan al mirar un problema desde un punto de vista emocional, intuitivo, creativo o negativo: subestiman la resistencia de planes, fallan en sus salidas creativas y no hacen planes de contingencia esenciales. De forma similar, los pesimistas son extremadamente defensivos, mientras que personas más emocionales pueden fallar y no mirar las situaciones de forma calma y racional.</p> |

A la hora de pensar cómo encarar una problemática sobre incidencia y/o buscar los pros y contras de ciertos objetivos de incidencia, desarrollar estos puntos de vista ayuda a minimizar errores.

Para más información sobre esta herramienta, consultar:  
[www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_07.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_07.htm).  
[www.edwdebono.com](http://www.edwdebono.com).  
[www.odi.org.uk/resources/download/153.pdf](http://www.odi.org.uk/resources/download/153.pdf).

**Mapa de actividades basadas en conocimientos**

**MECANISMOS DE COLABORACIÓN**

Es una herramienta que permite que los *inputs* y *outputs* de conocimiento de incidencia sean vinculados sistemáticamente con actividades y procesos que la organización está llevando a cabo. Utiliza una serie de diagramas que grafican el conocimiento en el contexto de una organización. El mapa muestra cómo el conocimiento es utilizado en determinado proceso y cómo puede ser mejorado.

Permite entender la dinámica de las tareas y actividades que se realizan (comprender cómo las actividades están ordenadas y por qué, quién las realiza, qué *inputs* son requeridos y cómo el flujo de conocimiento e información en este tema ayuda con estas tareas).

En el **anexo 9** se puede encontrar un modelo de un mapa de actividades basadas en conocimientos.

Para más información sobre esta herramienta, consultar:  
[www.odi.org.uk/resources/download/153.pdf](http://www.odi.org.uk/resources/download/153.pdf).  
 Plumley en Ramalingam (2006).

**Narración de historias (Storytelling)**

**INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO Y PROCESOS DE APRENDIZAJE**

Usa historias para compartir conocimiento de incidencia dentro de y entre las organizaciones.

**Ventajas**

Permite captar la atención con un lenguaje auténtico y una forma narrativa que entretiene.

Es una excelente herramienta para aprender debido a que el verdadero aprendizaje implica interés (que no suele ser generado por principios abstractos y procedimientos impersonales).

Supone una comunicación más interactiva. El receptor recrea la historia en su imaginación y se apropia de la idea que escucha.

Además, permite al receptor involucrarse activamente en la co-creación de la idea transmitida. Como una historia es relatada una y otra vez, cambia, por lo que el conocimiento contenido en ella se desarrolla y crece constantemente.

Es un vehículo para que las personas expresen y compartan conocimiento tácito de una manera rica y significativa.

Además, estimula la innovación ya que posibilita dejar atrás el pensamiento lineal para tener una visión multidimensional, e identificar nuevas conexiones entre los conceptos y tomar a la lógica científica desde un enfoque más intuitivo y creativo.

| Narración de historias<br>( <i>Storytelling</i> ) | INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO Y PROCESOS DE APRENDIZAJE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ventajas</b>                                   | Por otro lado, es útil para construir comunidades dado que las historias unen a la gente y generan un sentimiento de comunidad. Contar historias involucra emociones, sentimientos y procesos de pensamiento, y ayuda a construir relaciones y confianza.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Para tener en cuenta</b>                       | <p>Cuando la historia de incidencia es ficticia, contarla puede ser contraproducente: se corre el riesgo de confundir un mensaje. Por su parte, la oralidad tiene más impacto que las historias escritas, dado que acercan al emisor al receptor de la historia. Esto no significa que las historias escritas no pueden obtener buenos efectos, aunque funcionan de una manera distinta.</p> <p>Una historia debe ser lo más reciente posible. Historias antiguas pueden funcionar pero, cuanto más frescas, mejor.</p>                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>¿Cómo se implementa?</b>                       | <p>Las historias deben tener un principio, un nudo y un desenlace. Además, deben estar guiadas por una intriga que capte la atención.</p> <p>La audiencia debe poder identificarse rápidamente con el protagonista o “héroe” de la historia y tener empatía con él.</p> <p>Los finales felices suelen ser más efectivos dado que se centran en aspectos positivos.</p> <p>Por otro lado, la historia debe tener una resolución, y una lección de incidencia concisa que pueda ser recordada en el tiempo.</p> <p>Para que una historia sea relevante, debe ser significativa para la audiencia, tener un sentido y un mensaje explícitos, y vincularse con el contexto de quien las escucha, para que el receptor pueda percibir las como verídicas.</p> |

| Asistencia de pares | INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO Y PROCESOS DE APRENDIZAJE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | <p>Es un proceso simple en el que las personas que trabajan en un proyecto convocan a una reunión o taller para buscar conocimiento y visión de personas de otros equipos. Implica “aprender antes de hacer”, antes de llevar a cabo una tarea, actividad o proyecto, con un aprendizaje facilitado por la asistencia de un par.</p> <p>También implica “aprender mientras se hace” y, por último, “aprender luego de hacer”, a partir de la revisión después de la acción, también llamada “retrospectiva”.</p>                                                                                                                 |
| <b>Ventajas</b>     | <p>El conocimiento que aportan los pares, en cualquier momento de la actividad, puede ser aplicado inmediatamente. Además, permite a un equipo obtener inputs y una visión fresca de pares que están fuera del proyecto. Esto posibilita incorporar nuevos enfoques.</p> <p>Supone aprovechar conocimiento y experiencias existentes, en lugar de intentar reinventarlas.</p> <p>Promueve que se compartan conocimientos y aprendizajes entre equipos, desarrolla y refuerza redes entre personas.</p> <p>Es un proceso simple y económico que no necesita ninguna herramienta especial ni implica procesos poco familiares.</p> |

| Asistencia de pares                | INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO Y PROCESOS DE APRENDIZAJE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Para tener en cuenta</b></p> | <p>Es una herramienta útil cuando un equipo enfrenta un desafío donde el conocimiento y la experiencia de incidencia de otros ayudarán realmente, y cuando los beneficios potenciales sobrepasan los costos de traslado.</p> <p>Es necesario asegurarse de tener claro el propósito del procedimiento de la asistencia de pares y los roles implicados:</p> <p>Equipo de aprendizaje: escucha para entender y aprender.</p> <p>Participantes: comparten conocimiento y experiencias para ayudar a resolver el desafío propuesto sin aumentar la carga de trabajo.</p> <p>Los participantes deben recibir materiales con anticipación así tienen tiempo de prepararse.</p> <p>La presencia de un facilitador externo es clave para garantizar que las necesidades de las dos partes están siendo cubiertas.</p> <p>También es necesario dar tiempo para que ambos grupos puedan socializar antes de la reunión. Esto aporta apertura a la reunión.</p> <p>Se puede integrar participantes externos a la organización, sólo si no condicionan la información que se comparte.</p> <p>Luego de la acción realizada después de la asistencia de pares, es importante realizar una revisión para evaluar si el proceso se llevó a cabo de acuerdo con el plan, en qué varió y por qué, y qué puede aprenderse para la próxima vez.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p><b>¿Cómo se implementa?</b></p> | <p>Primero debe definirse el problema de incidencia que se tratará, y buscar si el problema ya ha sido o está siendo tratado por otros.</p> <p>Luego se listan los participantes que se invitará. Es bueno incluir variedad en sus perfiles, para que asuman roles distintos. La asistencia de pares funciona mejor cuando hay un piso común y un ámbito para interacciones honestas y abiertas. La reunión de asistencia tiene seis etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El equipo de aprendizaje presenta el contexto, historia e ideas relacionadas con el asunto o proyecto a tratar.</li> <li>2. Los participantes consideran el problema y debaten asuntos de interés: qué aspectos han sido tomados en consideración y cuáles se dejaron de lado.</li> <li>3. Los participantes consideran lo que el equipo de aprendizaje puede llegar a necesitar para abarcar el problema de incidencia e indicarles dónde encontrar ese conocimiento.</li> <li>4. Los participantes reflexionan acerca de lo que aprendieron de los pares y examinan opciones. De nuevo, el equipo de aprendizaje no debe ser el foco aquí.</li> <li>5. Los participantes dan <i>feedback</i> al equipo de aprendizaje y responden preguntas específicas, en un clima informal. Es mejor que los participantes describan más que prescriban.</li> <li>6. El equipo de aprendizaje anota las contribuciones de los participantes. Debe haber un compromiso para entregar una lista de las lecciones aprendidas y los aspectos que se modificarán para obtener mejores resultados de incidencia.</li> </ol> |

| Asistencia de pares  | INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO Y PROCESOS DE APRENDIZAJE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Cómo se implementa? | <p>Por otro lado, el equipo de aprendizaje debe ser invitado a reflexionar acerca de lo que aprendió y cómo puede aplicarlo para avanzar.</p> <p>Finalmente, los participantes deben condensar en un documento las lecciones y opciones relacionadas con la toma de decisiones del equipo de aprendizaje, y proveer algunos puntos para futuras acciones de incidencia. Este documento debería ser compartido con los pares para comentarios y sugerencias finales, y publicado en un sitio al que todos tengan acceso, como por ejemplo, Intranet.</p> |

| <i>Newsletter</i> interno                                                                                                                                                                                                                                                 | INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO Y PROCESOS DE APRENDIZAJE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Es una herramienta de comunicación interna, un boletín con información relevante para los miembros de la organización. Sirve para comunicar cambios en el staff, en las políticas y procedimientos internos, actualización de programas y logros organizacionales.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Ventajas                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Permite informar al staff acerca de las experiencias de incidencia que se realizan.</p> <p>Es fácil de sistematizar y no hace falta contar con un <i>software</i> específico en caso de que se haga un boletín virtual.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Para tener en cuenta                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>Los boletines tienen secciones fijas que desarrollan determinados contenidos, como por ejemplo: noticias institucionales, novedades, nuevos proyectos, viajes que realiza el staff, salidas en prensa, espacio abierto, etc.</p> <p>Para garantizar que haya información para publicar, se puede designar, en cada área de la organización, un “enlace” responsable de enviar contenido de su programa al encargado de armar el boletín.</p> <p>Además, puede incluir una columna del director ejecutivo y contribuciones del staff. Es una buena herramienta para informar acerca de los casos de incidencia exitosos de la organización para que todos estén al tanto de los progresos alcanzados.</p> <p>El <i>newsletter</i> interno es ideal para usar la herramienta de storytelling.</p> |
| ¿Cómo se implementa?                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>Para aprovechar un <i>newsletter</i> interno y socializar conocimientos de incidencia primero es necesario definir qué información se desea incluir: casos exitosos, casos no tan exitosos, un resumen mensual de experiencias, consejos, etc.</p> <p>Además, se debe definir un responsable de escribir el contenido y otro responsable de editarlo y un encargado de aprobar la publicación del <i>newsletter</i>.</p> <p>Por otro lado, hay que planificar cómo se difundirá: por correo electrónico, si se distribuirá en lugares públicos dentro de la organización, etc.</p> <p>También es clave definir la periodicidad del envío y respetarla, para dar continuidad a la herramienta.</p>                                                                                               |

| Intranet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO Y PROCESOS DE APRENDIZAJE |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <p>Es un espacio virtual al que sólo tienen acceso los miembros de una organización. Tiene todas las funcionalidades de una página Web (permite colgar documentos, bajar formularios, guardar bases de datos, entre otras cuestiones) pero con acceso restringido.</p> <p>En función de la estrategia general de conocimiento y aprendizaje de la organización, una Intranet suele hacer hincapié en alguno de los siguientes componentes: recolección de información, colaboración y comunicación, y realización de tareas. Permite recolectar toda la información pertinente de la organización en un solo lugar al que todos pueden acceder. Además, facilita la colaboración y comunicación entre los miembros. La disponibilidad de información permite agilizar la realización de las tareas.</p> <p>Para gestionar conocimiento sobre incidencia, probablemente lo más útil sea enfocar la Intranet como un espacio de <i>colaboración y comunicación</i>. Puede tener distintas secciones: una con novedades y noticias de incidencia, otra que contenga documentos útiles como el manual interno de la organización o documentos resultantes del uso de herramientas de M&amp;E. También puede incluir un seguimiento de medios para que el staff esté al tanto de las menciones semanalmente/mensualmente, etc.</p> <p>Para más información sobre esta herramienta, consultar:<br/> <a href="http://www.odi.org.uk/resources/download/155.pdf">www.odi.org.uk/resources/download/155.pdf</a> .<br/> <a href="http://www.digital-web.com/articles/three_approaches_to_intranet_strategy/">www.digital-web.com/articles/three_approaches_to_intranet_strategy/</a>.</p>                                                 |                                                       |
| Sesiones desafiantes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO Y PROCESOS DE APRENDIZAJE |
| <p>Se trata de una reunión que tiene como objetivo pensar métodos alternativos a los ya utilizados para obtener un determinado objetivo. Cuando se piensan posibles resultados de una acción de incidencia, generalmente se asume que el futuro tendrá correlato con lo que ya sucedió en el pasado. Si bien esta perspectiva es necesaria en ciertas situaciones, individuos y grupos muchas veces se quedan varados en estas formas de pensar y no se esfuerzan por ir más allá de ellas.</p> <p>Cuando surge un desafío nuevo, la manera en que las personas están condicionadas a pensar dificulta buscar soluciones nuevas. En este contexto, las sesiones desafiantes se ofrecen como un marco de resolución de problemas que apunta a cambiar la forma en que grupos o individuos piensan y resuelven problemas.</p> <p>Cuando se piensan formas para incidir es posible caer en la práctica de usar las mismas herramientas que comúnmente utilizan, bien porque no se conocen otras o porque son aquellas con las que ya se está familiarizado. En estos casos, sería útil realizar una sesión desafiante con algún miembro de la organización o con actores externos con amplia experiencia en incidencia, para aportar una visión renovada de las prácticas regulares que se realizan en la organización. Una idea para comenzar puede ser negar un hecho típico de una situación para dar lugar a pensar alternativas distintas. Por ejemplo, para acceder a un legislador, no enviar cartas por correo postal. Negar de entrada un medio típico utilizado llevará a pensar en medios alternativos.</p> <p>Para más información sobre esta herramienta, consultar:<br/> De Bono (1993).<br/> Ramalingam (2006).</p> |                                                       |



| Manual interno                                                                                                                                                                                                                              | CAPTURA Y ALMACENAMIENTO DE CONOCIMIENTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Es un manual de uso interno de una organización que incluye toda la información acerca de procesos y políticas de la organización. Es una guía para que el staff conozca sus derechos y responsabilidades, y la cultura de la organización. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Ventajas</b>                                                                                                                                                                                                                             | Es una herramienta clave para generar y consolidar la cultura de una organización, porque plasma procesos y políticas de largo plazo que construyen una identidad y cultura de trabajo. Representa, además, una buena oportunidad para socializar conocimientos de incidencia.                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Para tener en cuenta</b>                                                                                                                                                                                                                 | Debe ser de fácil acceso para todos los miembros de la organización.<br>Es recomendable que el manual esté disponible tanto impreso como en forma virtual –en la Intranet o en la biblioteca virtual- para facilitar el acceso de los miembros de la organización.<br>Es útil agregar un apartado de las políticas y procesos a seguir para incidir en políticas públicas. Contar con estas políticas y procesos por escrito ayuda a transparentar internamente la dinámica de la organización y a homogeneizar la comunicación externa.                               |
| <b>¿Cómo se implementa?</b>                                                                                                                                                                                                                 | Algunas secciones para incluir en el apartado de incidencia de los procesos y políticas pueden ser:<br>- Principios de relación con los políticos (según jerarquía, nivel de gobierno, poder, temática etc.).<br>- Principio de relación con los medios de comunicación.<br>- Medio que utiliza la organización para contactarse con políticos.<br>- Registro y centralización de contactos.<br>- Políticas de contratos con gobiernos.<br>- Herramientas útiles para la planificación de un plan de incidencia.<br>- Herramientas para armar un plan de comunicación. |

| Entrevistas de salida                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | CAPTURA Y ALMACENAMIENTO DE CONOCIMIENTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Son entrevistas entre un directivo y un miembro del staff que deja la organización. Buscan comprender por qué el individuo deja la organización y representan una oportunidad para un proceso de aprendizaje específico que enfatiza la importancia de capturar el <i>know how</i> de la persona que se va. Están diseñadas de forma tal que se pierda la menor cantidad de información posible y pueda ser transmitida a los nuevos miembros que ingresen en la organización. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Ventajas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Permiten que la persona que deja la organización reflexione acerca del rol que cumplía y, si es posible, deje asentada una visión positiva del equipo y de la organización.<br>Posibilitan capturar conocimiento de incidencia vital para que la curva de aprendizaje de las personas nuevas se acorte.<br>Son una herramienta rápida y económica.<br>Pueden dejar una mejor impresión de la organización al que se va.<br>Si se realizan correctamente, pueden resultar en una situación <i>win-win</i> (ambas partes ganan): la organización logra retener el conocimiento de incidencia útil y acercarlo a otros, y el que se va tiene la oportunidad de realizar un aporte para los que vienen. |

| Entrevistas de salida              | CAPTURA Y ALMACENAMIENTO DE CONOCIMIENTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Para tener en cuenta</b></p> | <p>Es necesario que quien se va esté involucrado en este proceso desde el principio. Aunque el departamento de recursos humanos (si hay) necesita involucrarse en el proceso, es mejor que estas entrevistas sean realizadas por un par relevante o un experto en su temática. Hay que comprender el fin de estas entrevistas: juntar conocimiento válido en incidencia que pueda ser potencialmente útil. En lo posible, es útil tener un tiempo de superposición, para que quien se va pueda pasar la información a quien lo reemplazará. Es necesario establecer cómo se utilizará el conocimiento recolectado antes de empezar el trabajo.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><b>¿Cómo se implementa?</b></p> | <p>Primero se debe pensar quién en la organización puede beneficiarse del conocimiento de incidencia de la persona que deja su puesto y qué necesitará saber. Luego, se debe armar un plan para capturar lo que sabe antes de que se vaya. Se debe apuntar a captar tanto el conocimiento explícito como el tácito. Para captar el conocimiento explícito, hay que asegurarse de que quien se vaya deje documentos relevantes en carpetas compartidas o en una biblioteca de documentos. En lo que respecta a conocimiento tácito se necesitará realizar una entrevista cara a cara. Quien realice esta entrevista debe tenerse confianza y ser honesto. Además, debe estar capacitado. La reunión puede comenzar con una revisión de las tareas que realizaba e, incluso, pedir algunos consejos que haya que tener en cuenta. Además, se puede preguntar por la red de contactos que la persona haya generado y las fuentes de conocimiento.</p> |

| Carpetas compartidas   | CAPTURA Y ALMACENAMIENTO DE CONOCIMIENTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Ventajas</b></p> | <p>Es una serie de carpetas virtuales a las que pueden acceder diferentes miembros de la organización –o todos ellos- para compartir información. Pueden dividirse en: una carpeta institucional (con documentos relevantes para toda la organización), que puede incluir a su vez una carpeta de incidencia (con documentos generados sobre el tema por la propia institución); carpetas que sólo comparten algunos miembros; y una carpeta personal, útil sólo para un individuo (no compartida).</p> <p>Fomentan la cultura de compartir documentos y ayuda a los usuarios a pensar la mejor forma de publicar y hacer llegar información a los receptores. Reducen la cantidad de copias de un archivo guardadas en forma individual. Trascienden a los productores de documentos y usuarios. Permiten que las personas nuevas tengan acceso a lo ya elaborado y que, aquellas que se van, dejen disponible el conocimiento producido. Unifican responsabilidades y actividades de gestión de conocimiento bajo un único paraguas, y evita la dispersión e individualidad de los equipos. Permiten que muchas personas accedan a determinados conocimientos a los que no accederían de no estar disponibles para toda la organización.</p> |

| Carpetas compartidas               | CAPTURA Y ALMACENAMIENTO DE CONOCIMIENTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Para tener en cuenta</b></p> | <p>Es necesario contar con políticas de uso aceptable para la categoría de carpeta de incidencia. Buenas prácticas en gestión de documentos electrónicos deberían ser impulsadas tanto por los usuarios como por la institución.</p> <p>Se debe incentivar a todos los miembros de la organización a guardar información y conocimientos de incidencia en la carpeta correspondiente y no en carpetas privadas.</p> <p>Contar con una gestión disciplinada de carpetas compartidas involucrará, eventualmente, decisiones vinculadas con el soporte tecnológico necesario y políticas y procedimientos coherentes.</p> <p>Se debe considerar: el riesgo de perder documentos; la necesidad de realizar <i>backups</i> de la información almacenada; que haya capacidad y espacio suficientes para los documentos de la organización; qué información puede alojarse en carpetas compartidas y qué datos son confidenciales; y cómo se removerá el material que ya no se utiliza.</p> <p>Es útil contar con un coordinador para que capture información de incidencia de los proyectos y los incorpore en la carpeta como mejores prácticas o estudios de caso; identifique vínculos con fuentes importantes de conocimiento dentro y fuera de la organización; conecte personas que necesitan determinado conocimiento con personas que pueden proveerlo; y conecte personas con información y con documentos de la biblioteca virtual.</p> <p>En caso de contar con un coordinador, éste se ocupará del conocimiento activo más que el conocimiento de archivo. Por eso, debe estar siempre al tanto de lo que ocurre en la organización en temas relacionados con la incidencia.</p> |
| <p><b>¿Cómo se implementa?</b></p> | <p>En el servidor de la organización se pueden instalar <i>drives</i> o carpetas compartidas.</p> <p>Es necesario definir primero cuáles serán de acceso público (para todos los miembros de la organización) y cuáles estarán restringidas a algunos usuarios o por equipos.</p> <p>Luego, se debe crear una carpeta que contenga información acerca de conocimientos y experiencias en incidencia de políticas públicas. Sería bueno que sea una carpeta de acceso público. Dentro de ésta pueden existir carpetas temáticas (incidencia en salud, educación, transparencia, etc.). Además, se puede incluir una carpeta de incidencia dentro de la biblioteca virtual.</p> <p>Se necesita implementar un sistema de “publicar y señalar”, que permite comunicar a los demás cuándo hay un nuevo documento y controlar que no haya duplicaciones. Para ello, se mantiene un único documento de sólo lectura en la carpeta compartida y por email se envía la ruta de ubicación. Así, se publica y se señala una dirección para acceder al documento.</p> <p>Es necesario, también, montar una estructura general para cargar documentos y que luego sea fácil buscarlos. Para ello, se pueden seguir algunos de los siguientes criterios: utilizar estructuras simples que cubran las necesidades organizacionales y de los usuarios; evitar nombres de individuos o puestos para nombrar carpetas y utilizar nombres que tengan relación lógica con la información que contienen. Además, usar una terminología común es esencial para la integración. Ordenar títulos de forma alfabética por lo general resulta más amigable en el ámbito electrónico que el orden numérico.</p>  |

| Recolección de conocimiento        | CAPTURA Y ALMACENAMIENTO DE CONOCIMIENTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    | <p>Es un enfoque que apunta a recabar el conocimiento tácito de algunos expertos de la organización para convertirlo en explícito y que, de este modo, esté disponible para más personas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>Ventajas</b></p>             | <p>Permite que el conocimiento tácito o <i>know-how</i> de los expertos en incidencia, que es una forma de conocimiento más experimental e intuitivo, sea capturado y documentado.</p> <p>Posibilita que el conocimiento tácito quede disponible para otros, y pueda comunicarse mediante programas de entrenamiento, manuales, bases de datos, documentos de mejores prácticas y gestión del conocimiento.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>Para tener en cuenta</b></p> | <p>Es difícil compartir y capturar conocimiento exitosamente si las personas sienten que estarán en desventaja por compartirlo. Por eso, es necesario fomentar en la organización una cultura que incentive a sus miembros a compartir su conocimiento.</p> <p>Es necesario pensar cómo se difundirá el conocimiento recabado, para evitar que se desaproveche la información.</p> <p>No todo el conocimiento tácito puede convertirse en explícito. Siempre habrá aspectos del <i>know how</i> y experiencias que permanecerán tácitas. Para esos aspectos se necesitará aplicar otras herramientas de gestión de conocimiento. Por lo tanto, el desafío es determinar cuánto del conocimiento en incidencia que es tácito en su organización puede ser capturado y convertido en explícito y cuándo es mejor encararlo con otro enfoque.</p> <p>Por otro lado, los expertos no necesariamente son quienes ocupan los más altos cargos en la organización. Muchas veces, las personas desconocen el valor de lo que saben. Ayudarlas a hablar de lo que conocen y captarlo es una capacidad clave que no todos los miembros de la organización poseen.</p> <p>Algunos practicantes de la gestión de conocimiento consideran erróneo recolectar y documentar conocimiento tácito. Señalan que hay mucho más valor en conectar las personas entre sí, así pueden compartir su conocimiento tácito en discusiones cara a cara. Por eso, se inclinan por herramientas como comunidades de práctica y <i>storytelling</i>, entre otras. Es bueno realizar una combinación de herramientas y adaptar las necesidades de la organización a sus circunstancias.</p> |
| <p><b>¿Cómo se implementa?</b></p> | <p>No hay una fórmula para la recolección de conocimiento, pero existen guías generales que facilitan el proceso.</p> <p>Es necesario enfocarse y decidir qué conocimiento específico y <i>expertise</i> se quiere capturar.</p> <p>Luego, se deben determinar los beneficios que traerá. Para capturar el conocimiento que ciertas personas tienen sobre incidencia, se debe pensar en los objetivos organizacionales vinculados con ese tema.</p> <p>Hay que conocer al público objetivo, que es quien usará el conocimiento recolectado. Esto permitirá difundir la información efectivamente. Es necesario saber cuántas personas componen el público objetivo, qué necesidades tienen, cuál es su nivel de conocimiento, cómo aplicarán la información recolectada, con qué recursos cuentan dentro de la organización, entre otras cuestiones.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| Recolección de conocimiento        | CAPTURA Y ALMACENAMIENTO DE CONOCIMIENTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>¿Cómo se implementa?</b></p> | <p>Luego hay que identificar a las personas que tienen el conocimiento de incidencia y el know how. Para ello, se puede utilizar un directorio de staff que detalle las capacidades de las personas, documentos clave en incidencia escritos por miembros de la organización, o bien preguntar a directivos o staff que trabajen en el área de incidencia.</p> <p>Detectados los expertos, buscar información sobre ellos, el trabajo que realizan, sus roles y responsabilidades, educación y capacitación, experiencia laboral, etc.</p> <p>Además, es necesario designar un recolector. Es crucial que sea un entrevistador efectivo, porque gran parte de la información que recolecte dependerá de su habilidad de captar el conocimiento correcto del experto. Luego, el conocimiento tácito de los expertos se capta mediante entrevistas cara a cara. Las preguntas serán sobre lo que hace, sus experiencias de incidencia y las situaciones en las que aplicó un know how determinado. Las entrevistas se deben preparar anticipadamente y es necesario grabarlas. El anexo 10 incluye algunas preguntas que pueden incluirse en estas entrevistas.</p> <p>Es recomendable que el entrevistador presente los resultados de las entrevistas iniciales a un grupo que represente los potenciales usuarios para testear si conocimiento recolectado es comprendido. Lo que se aprenda en esta instancia puede utilizarse para mejorar la segunda ronda de entrevistas. Este proceso cíclico tiene un valor incalculable para lograr capturar lo que los usuarios realmente necesitan.</p> <p>Una vez que el conocimiento fue capturado se edita, organiza y presenta en distintos formatos (manual, guías, etc.). Si todos acceden a una computadora, los documentos se pueden subir a la Intranet o a carpetas compartidas. En algunos casos, la información puede ser presentada en formatos interactivos on line para ayudar al usuario en los procesos de toma de decisiones. Por ejemplo, con un sistema que provea preguntas de opciones múltiples que guíen al usuario a definir un problema y aplicar el criterio relevante para resolverlo.</p> <p>Es importante evaluar si el conocimiento recolectado es accesible y aplicable, y si los usuarios perciben su valor. Los documentos finales luego de una recolección de conocimientos deben actualizarse periódicamente, para que no pierdan utilidad.</p> |

| Directorio del staff               | CAPTURA Y ALMACENAMIENTO DE CONOCIMIENTO                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    | <p>Es un listado que, además de nombre, cargo y detalles personales, incluye datos acerca del conocimiento y experiencia de los miembros de la organización y sus capacidades e intereses vinculados con la incidencia.</p>      |
| <p><b>Ventajas</b></p>             | <p>Permite encontrar otras personas en una organización que tienen conocimiento y expertise en incidencia.</p>                                                                                                                   |
| <p><b>Para tener en cuenta</b></p> | <p>Luego de utilizar la herramienta de recolección de conocimiento, la información recabada puede alojarse en un directorio. Se recomienda que se sean electrónicos y de fácil acceso, por ejemplo, a través de la Intranet.</p> |
| <p><b>¿Cómo se implementa?</b></p> | <p>Plasmar en este directorio la información que se va recolectando por ejemplo, en entrevistas de entrada, de salida, en consultas de mejores prácticas, etc.</p>                                                               |

Para el desarrollo de un plan integral de GC es conveniente el recurso a herramientas internas y externas. Habiendo elegido a partir del **cuadro 12** las herramientas internas para mejorar cada una de las competencias que nos ofrece la matriz, es hora de mirar nuestra gestión hacia fuera. Existen herramientas que comúnmente utilizamos en nuestras actividades diarias y que se detallan a

continuación, con algunos consejos para pensar en cómo utilizarlas más eficientemente para compartir nuestros conocimientos. Puede notarse, además, que algunas de las herramientas desarrolladas como “internas” son también aplicables como “externas”, y viceversa. Señalamos aquellas que creemos de más fácil y útil aplicación en cada uno de los contextos.

- **Cuadro 16. Herramientas externas de gestión de conocimiento**

|                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Análisis de redes sociales</b>                                                                                                                                      | <b>DESARROLLO DE GESTIÓN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Ver detalle en “herramientas internas” en la página 85.                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Identificar y compartir mejores prácticas</b>                                                                                                                       | <b>TÉCNICAS DE GESTIÓN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Es una metodología para detectar la manera más efectiva de alcanzar un objetivo determinado. Las mejores prácticas pueden intercambiarse también entre organizaciones. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Ventajas</b>                                                                                                                                                        | Es una de las herramientas más utilizadas entre organizaciones, no sólo para compartir conocimiento en incidencia en políticas públicas, sino también para otro tipo de conocimientos organizacionales que ayudan a mejorar la gestión interna. Muchas instituciones se ven incentivadas a compartir sus mejores prácticas porque representa una oportunidad para visibilizar su expertise y fortalecer su buena reputación. |
| <b>Para tener en cuenta</b>                                                                                                                                            | Lo ideal es el intercambio presencial porque permite contextualizar la experiencia, explicarla con mayor detalle y recibir preguntas de otros. También se puede utilizar canales virtuales como el email, el <i>newsletter</i> , los foros o las comunidades de práctica, entre otros.                                                                                                                                       |
| <b>¿Cómo se implementa?</b>                                                                                                                                            | Ver más detalles en “herramientas internas” en la página 87.<br>Para más información sobre esta herramienta, consultar:<br><a href="http://www.skyrme.com/kshop/kguides.htm">www.skyrme.com/kshop/kguides.htm</a> .<br><a href="http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement">www.library.nhs.uk/knowledgemanagement</a> .                                                                                                  |

| <b>Test de escenarios</b>                                                                                                                                                                   | <b>MECANISMOS DE COLABORACIÓN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Es una herramienta que consiste en pensar, frente al desarrollo de un proyecto o actividad, tres posibles escenarios: uno positivo (u optimista), uno negativo (o pesimista) y otro neutro. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Ventajas</b>                                                                                                                                                                             | <p>El test de escenarios es una actividad grupal de aprendizaje muy útil para actividades y proyectos de incidencia desarrollados en redes. Puede ser utilizada en todo tipo de contextos, mediante diversas técnicas: con un <i>paper</i> de estrategia de GC, un taller o un debate vía e-mail.</p> <p>Permite anticiparse a ciertas preocupaciones y resultados correspondientes a cada uno de los panoramas e identificar posibles obstáculos para la incidencia, o bien detectar oportunidades para aprovechar. De este modo, se puede incorporar actividades y herramientas específicas al diseño del proyecto.</p> |
| <b>¿Cómo se implementa?</b>                                                                                                                                                                 | Para más información sobre esta herramienta, consultar:<br><a href="http://ag.arizona.edu/futures/tou/tut2-buildscenarios.html">ag.arizona.edu/futures/tou/tut2-buildscenarios.html</a> .<br><a href="http://www.odi.org.uk/resources/download/155.pdf">www.odi.org.uk/resources/download/155.pdf</a> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

| <b>Acciones de aprendizaje</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>MECANISMOS DE COLABORACIÓN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Es una herramienta que consiste en reuniones periódicas entre seis u ocho personas que trabajan para resolver problemas vinculados con prácticas en curso.</p> <p>El grupo ayudará al presentador (responsable del proyecto) a trabajar el problema planteado mediante cuestionamientos que lo ayuden a pensar y que sean desafiantes: alentando una comprensión más profunda de los asuntos en juego, una revaloración reflexiva del “problema”, y una exploración de posibles caminos a tomar.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Ventajas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Es útil para enfrentar ciertas complicaciones que pueden presentarse cuando se trabaja con otras organizaciones.</p> <p>Es especialmente apropiada para directivos y aprendizaje a niveles gerenciales</p>                                                                                                             |
| <b>Para tener en cuenta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>Idealmente se trabaja en pequeños grupos y, de no poder hacerlas de modo presencial, puede realizarse vía teleconferencias.</p> <p>Es más efectivo cuando el compromiso de los participantes es voluntario.</p> <p>Funciona mejor cuando trata temas que no tienen respuestas “buenas” o “malas”, sino debatibles.</p> |
| <b>¿Cómo se implementa?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Para ver un template de una tabla de acción de aprendizaje, consultar el <b>anexo 10</b> .<br>Para más información sobre esta herramienta, consultar:<br><a href="http://www.natpact.nhs.uk/cms/316.php">www.natpact.nhs.uk/cms/316.php</a> .                                                                             |

| Comunidades de práctica (CP)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | MECANISMOS DE COLABORACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ver detalles en “herramientas internas” en la página 90.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Foros, reuniones, talleres, capacitaciones y seminarios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO Y PROCESOS DE APRENDIZAJE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Es todo tipo de reunión que incluye una exposición, y cuyo objetivo final es compartir y aprender conocimiento sobre incidencia.</p> <p>Incluye pequeñas reuniones, grupos de discusión, mesas redondas y grandes foros, conferencias o congresos que pueden servir como oportunidades para compartir conocimiento y para aprender.</p> <p>El objetivo de estas sesiones es que los pares interactúen entre sí: las personas intercambian lo que saben, discuten y se benefician de la visión y experiencias de otros. En estos encuentros no hay un presentador que lidere la reunión, sino que lo hace un facilitador. Su mandato es guiar varias actividades y discusiones a lo largo del evento.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Ventajas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>Las reuniones cara a cara maximizan la capacidad de aprender.</p> <p>Permiten un aprendizaje activo y habilitan discusiones más profundas entre los participantes.</p> <p>Dan acceso a herramientas específicas para la incidencia y a una variedad de experiencias de las cuales aprender.</p> <p>Permiten generar y fortalecer lazos para trabajar.</p> <p>Posibilitan integrar otras formas de compartir conocimiento.</p> <p>Ofrecen una estructura flexible a la que es fácil adaptarse.</p>                                                                                                                  |
| <b>Para tener en cuenta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>Considerar la cantidad de participantes: los procesos para reuniones de 50 personas difieren mucho de los que son para 20, por ejemplo.</p> <p>Es importante que el objetivo del encuentro sea compartido por todos.</p> <p>Designar quién hará el seguimiento de las tareas de la reunión.</p> <p>Durante los talleres o reuniones, buscar formas nuevas para enseñar, hablar con personas que hayan hecho actividades similares, repetir mejores prácticas y evitar aquellas que no han funcionado anteriormente.</p> <p>Es clave intentar aprender de los pares.</p>                                            |
| <b>¿Cómo se implementa?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>Plantear el proceso de la reunión anticipadamente, para que la distribución de tareas sea clara para los organizadores y participantes.</p> <p>Identificar a los participantes con suficiente antelación para que efectivamente asistan.</p> <p>Definido el encuentro, reservar un lugar cómodo, que permita proyectar presentaciones.</p> <p>Durante la reunión, es clave generar espacios para que todos los participantes puedan aportar ideas.</p> <p>Por otro lado, las presentaciones formales deben ser muy concretas y respetar el tiempo asignado previamente (por lo general, no más de 20 minutos).</p> |



|                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Foros, reuniones, talleres, capacitaciones y seminarios</b> | <b>INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO Y PROCESOS DE APRENDIZAJE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>¿Cómo se implementa?</b>                                    | <p>Además, es necesario fomentar la interacción. Por eso, los presentadores deben prepararse no sólo para responder preguntas sino también planear ejercicios grupales que generen insumos para una discusión general.</p> <p>Terminado el encuentro es necesario evaluar el proceso de la reunión. Para ello, tener en cuenta la efectividad del presentador o facilitador, la claridad de los objetivos, la habilidad para mantenerse enfocados en el tema. Esto ayudará a mejorar las capacidades de todos los involucrados en la organización.</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Feria del conocimiento</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO Y PROCESOS DE APRENDIZAJE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>Es una feria diseñada para compartir conocimientos de una temática especial (en este caso, incidencia).<br/> En una feria, la información se presenta de diferentes maneras: en paneles, stands, demostraciones y presentaciones.<br/> Las ferias pueden desarrollarse durante un día entero, dos o tres en forma consecutiva.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Ventajas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Permite presentar mucha información simultáneamente.<br/> Las personas se enfocan en lo que más les interesa.<br/> Incentiva a la interacción inmediata con el presentador.<br/> Es una excelente oportunidad para realizar <i>networking</i> y establecer contactos para el futuro.<br/> Los organizadores fortalecen el espíritu de equipo y habilidad de trabajar en conjunto (no sólo dentro de una organización sino también entre varias de ellas).<br/> Permite reconocer mejores prácticas y logros de las personas.<br/> Es una oportunidad para realizar actividades desestructuradas, informales y abiertas a la espontaneidad.</p> |
| <b>Para tener en cuenta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>Requiere mucho tiempo de preparación y mucho trabajo.<br/> Dependiendo del tamaño de la feria, puede resultar una actividad costosa.<br/> Es necesario tener cuidado con la sobrecarga de información.<br/> La feria debe realizarse en un espacio amplio que permita desarrollar varias actividades simultáneas para que los asistentes elijan en cuáles participar.<br/> Tener en claro cuántas actividades se puede realizar en función de la cantidad de responsables disponibles para trabajar en la feria.</p>                                                                                                                           |
| <b>¿Cómo se implementa?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>En primer lugar, hay que definir el tema de la feria y la audiencia que se quiere convocar.<br/> Luego es necesario definir una fecha y un lugar conveniente para realizarla.<br/> Definidos el lugar y la fecha, es necesario publicitar el evento para convocar a los participantes.<br/> Durante la feria, es recomendable desarrollar actividades diversas: conferencias formales, exposición de estudios de casos, talleres, actividades interactivas, taller para desarrollar y poner en práctica herramientas, entre otras.</p>                                                                                                         |

| Medios virtuales            | INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO Y PROCESOS DE APRENDIZAJE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | <p>Una de las formas más fáciles y económicas para compartir conocimiento rápidamente es a través de herramientas virtuales, entre las que se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-<i>Newsletters</i>: boletines bimensuales o mensuales que sirven para difundir información de interés para el público externo a nuestra organización.</li> <li>-Página Web: es la cara de una organización. Además de contener información institucional, puede albergar una sección sobre incidencia, lecciones, mejores prácticas y el dato de una persona de contacto.</li> <li>-Blog: es una herramienta virtual desarrollada en los últimos años y de creciente expansión. Permite escribir posts diarios sobre un tema (incidencia en este caso) y, a diferencia de otros medios, permite contar con el <i>feedback</i> del público a través de la herramienta de comentarios.</li> </ul>                                    |
| <b>Ventajas</b>             | <p>Cualquiera de las tres herramientas es de fácil gestión y, por lo general, no se necesita asistencia técnica.</p> <p>Acortan distancias geográficas y acercan discusiones y debates de interés sobre un tema.</p> <p>Permiten un rápido acceso a la información.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Para tener en cuenta</b> | <p>Puede ser una buena idea pedir a expertos externos a la organización que escriban artículos en el blog.</p> <p>Es útil elegir ciertos blogs que se relacionen con nuestra temática para participar de los debates que en ellos se generan y, así, incentivar a que se dejen comentarios en nuestro blog también.</p> <p>Es clave mantener los tres medios de comunicación alineados con la misión y visión de la organización.</p> <p>Vincular a los tres soportes entre sí, que uno haga referencia al otro.</p> <p>La clave del éxito es mantener los tres medios actualizados.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>¿Cómo se implementa?</b> | <p>Tener en claro que la página Web tendrá información institucional que varía poco, y una sección de incidencia en la que interesa comunicar, por ejemplo, noticias que hay que mantener actualizadas semanalmente.</p> <p>Por su parte, el <i>newsletter</i> tendrá noticias de más largo plazo, puede tener análisis y artículos más profundos y analíticos.</p> <p>En cambio, el blog es más informal, y en él se publican artículos cortos que lleven a la discusión e intercambio de ideas.</p> <p>Antes de lanzar una página Web, <i>newsletter</i> o blog, es necesario considerar qué herramientas se necesita incluir en ellos: sólo texto, fotos, videos, compartir documentos, otros recursos, etc. Dependiendo de estas necesidades, se desarrollará un determinado formato y soporte virtual.</p> <p>Es importante mantener un diseño coherente entre los tres soportes para mantener la identidad de la organización.</p> |

|                                                          |                                                              |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>Narración de historias<br/>(<i>Storytelling</i>)</b>  | <b>INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO Y PROCESOS DE APRENDIZAJE</b> |
| Ver detalles en “herramientas internas” en la página 92. |                                                              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Directorio de especialistas<br/>en incidencia</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>CAPTURA Y ALMACENAMIENTO DE CONOCIMIENTO</b> |
| <p>Es un directorio con los datos principales de los especialistas en incidencia de la región en la que trabaja la organización. Puede incluir las siguientes secciones: nombre y apellido, organización, cargo, tema en el que se especializa, experiencias, e información de contacto.</p> <p>Esta herramienta puede compartirse a través de una comunidad de práctica, dado que la información que contiene permite estrechar vínculos y abrir puertas de trabajo conjunto a partir del acceso a las experiencias de otras organizaciones. Además, compartir la información del directorio en una comunidad de práctica permite que otros miembros sumen nuevos contactos y recomendaciones.</p> |                                                 |



# Capítulo 7. Experiencias latinoamericanas

En este capítulo se describen algunas experiencias de monitoreo y evaluación (M&E) y de gestión de conocimiento (GC) en incidencia en políticas públicas. Los cuatro casos elegidos se seleccionaron por ser ejemplos regionales de cómo una organización aplica herramientas de M&E y GC. Para cada experiencia, sus protagonistas describen sucintamente los objetivos de la organización que la implementó, los orígenes de la iniciativa, las oportunidades y obstáculos, y los desafíos e inquietudes surgidos durante el proceso de implementación.

Para una mejor comprensión de los casos se recomienda la lectura previa del **capítulo 3**, “Herramientas de monitoreo y evaluación”, y del **capítulo 6**, “Herramientas de gestión de conocimiento”; o, de lo contrario, consultar puntualmente las herramientas a medida que son explicadas en la descripción de los casos.

## CASO 1. La experiencia de LATN en la implementación del mapeo de alcances

Por Jorgelina Loza<sup>4</sup>

### Descripción de la organización

La Red Latinoamericana de Política Comercial (*Latin American Trade Network* –LATN–) es una red de investigación que desde 1998 reúne a investigadores e instituciones académicas

especializados en la política comercial latinoamericana. Uno de sus objetivos centrales es la influencia en los procesos de toma de decisiones y diseño de políticas públicas en los ámbitos nacional y regional.

Sitio web: [www.latn.org.ar](http://www.latn.org.ar).

### Orígenes de la iniciativa

Para lograr influir en políticas públicas, LATN realiza conferencias, eventos públicos, publicaciones e incorpora nuevas tecnologías de información, promoviendo el diálogo y difundiendo los resultados de sus investigaciones. Busca, así, que los encargados de tomar decisiones reconozcan la aparición de nuevos temas o analicen los tradicionales desde otras perspectivas, y que a la vez incluyan a nuevos grupos de actores en el proceso de diseño de las políticas.

Evaluar la efectividad de este tipo de iniciativas en cuanto a su capacidad real de influencia es muy complejo, y ha concentrado los esfuerzos de la Red en los últimos tiempos. Concretamente, desde 2005, la Red aplica el mapeo de alcances como metodología central de monitoreo y evaluación de sus actividades y estrategias. En 2004, *The International Development Research Centre* (IDRC) invitó a los integrantes de LATN a un curso de capacitación en los contenidos de esta metodología y al año siguiente ofreció un taller especialmente dirigido a investigadores y coordinadores regionales de LATN. A partir de estas capacitaciones, LATN se propuso aplicar el mapeo de alcances en el monitoreo y la evaluación de su estrategia de intervención. A este efecto, la Red ha atravesado un proceso no lineal

4 Coordinadora unidad de M&E, LATN.

de adaptación e incorporación de las herramientas y conceptos del mapeo de alcances a sus prácticas de M&E, que aún continúa en curso. Al respecto, uno de sus miembros fundadores, manifestó en una entrevista lo siguiente:

“En sus inicios, cuando los objetivos y los procedimientos se estaban consolidando, y se trabajaba por la construcción de una identidad propia, las actividades de M&E se recuerdan como un campo caótico, con superposición de metodologías y tareas debido a los diversos financiamientos, y con una alta concentración de responsabilidades en las unidades ejecutivas de LATN. No se contaba todavía con un presupuesto específico para M&E, ni con profesionales con perfiles afines a esas actividades”.

En el marco del proceso de adaptación realizado por LATN fue posible consolidar una estructura institucional que contempla de manera permanente la realización de actividades de M&E. Esta modificación en el organigrama y metodología de trabajo de LATN dio lugar a la realización cotidiana de ejercicios de autorreflexión sobre el propio trabajo y de sus márgenes para incidir de manera efectiva sobre los procesos de definición de políticas comerciales.

### Desarrollo del mapeo de alcances: oportunidades y obstáculos

Al principio, la propuesta de IDRC de capacitar a miembros de LATN en la metodología de mapeo de alcances recibió múltiples lecturas. Para algunos implicaba un reconocimiento a la trayectoria y una

oportunidad de favorecer análisis más profundos sobre las experiencias de la Red y sus alcances. Para otros, en cambio, esta iniciativa fue considerada como la asignación de una carga adicional de trabajo.

Sin embargo, con el correr del tiempo, pudo ser visto por todos los miembros de la organización que el objetivo era reorientar el monitoreo y la evaluación que LATN venía realizando de forma de incorporar a las actividades algunos aspectos que anteriormente eran dejados de lado.

Los investigadores que no necesitaban rendir cuentas a través de esta metodología por un requisito de financiamiento se mostraron muy abiertos a incorporar elementos del mapeo de alcances a sus propios proyectos. En ese momento, comenzaba a comprobarse que **uno de los principales desafíos**

#### **El mapeo de alcances frente a las particularidades de la evaluación de proyectos de incidencia de la investigación**

La investigación como la que desarrolla LATN, enfocada en el diseño e implementación de políticas públicas, tiene como meta general la promoción de cambios en los procedimientos, es decir, en la adopción de perspectivas multidimensionales, en el reconocimiento de nuevos temas, en la aceptación de grupos de actores que no habían sido tenidos en cuenta para el proceso de diseño y toma de decisiones, y en la puesta a prueba de herramientas novedosas y útiles para el trabajo. La metodología de mapeo de alcances permite, en este sentido, incorporar nuevas perspectivas que tienen que ver, especialmente, con la multicausalidad del cambio que las políticas buscan generar.

**de las iniciativas de M&E era lograr que estas actividades pasaran a ser prácticas cotidianas,** y que fuera evidente su aporte al fortalecimiento del grupo. El paso del requisito a la práctica incorporada continúa siendo el reto más importante, por el que se trabaja más intensamente hoy.

En 2007, y en el marco del avance de la implementación del mapeo de alcances, se creó la Unidad de Monitoreo y Evaluación<sup>5</sup>, a cargo de investigadores con experiencia y orientación en metodología de investigación y evaluación. Esta unidad se constituyó como el organismo a cargo del diseño de estrategias de M&E y del análisis de sus resultados. Entre las principales estrategias de la Unidad, se cuenta la difusión de los principios de la metodología a todos los componentes de la Red, y la combinación de herramientas de recolección de información. Se considera que fue **la aparición de perfiles profesionales interesados en el tema lo que logró darle un mayor vuelo a las capacidades de M&E** y a la aplicación del mapeo de alcances por parte de la Red.

El propósito principal de LATN al incorporar esta metodología de evaluación y monitoreo fue incluir herramientas flexibles, que pudieran dar cuenta tanto de la complejidad del trabajo en red como de la diversidad de actores involucrados y del carácter inasible de los efectos de influencia de sus trabajos.

Sin embargo, **la experiencia ha demostrado que los ejercicios de seguimiento y evaluación no son considerados como fundamentales por todo el equipo,** y que el grueso de la tarea sigue

recayendo sobre los integrantes de la Unidad de Monitoreo y Evaluación.

Para abordar esta limitación se rediseñaron las herramientas de seguimiento. Por un lado, a los investigadores obligados a rendir cuentas ante sus financiadores se les facilitaron las tareas. Por el otro, se buscó incorporar los ejercicios de evaluación a los procedimientos cotidianos de la Red. A este efecto, se estableció el M&E como parte de las tareas impostergables del trabajo de investigación.

Actualmente, para la recolección de información en las actividades cotidianas de LATN se ponen en práctica herramientas como reportes, observaciones participantes, encuestas de opinión y entrevistas a asistentes. A su vez, se decidió evaluar la asistencia a encuentros como talleres, seminarios y desayunos de trabajo, y los productos que emergen de ellos, dado que son las instancias privilegiadas de encuentro de los integrantes de la Red con sus “socios directos”<sup>6</sup>.

En los casos de investigación aplicada a políticas públicas, los resultados suelen incluir recomendaciones de soluciones o salidas posibles ante problemas y fenómenos sociales, dirigidas a los tomadores de decisiones o a otros investigadores que puedan acercarse al tema. Por este motivo, es muchas veces difícil captar la influencia que esos resultados pueden generar en los socios de un proyecto, aun cuando algunas de las propuestas que emerjan del proyecto puedan ser objeto de futuros consensos con los socios directos, que serán detallados en señales de progreso y alcances deseados. Así surgirán las formas más viables para que esos consensos sucedan (es decir, la estrategia).

---

5 La estructura organizativa de LATN incluye una Unidad de Coordinación, con base en el área de Relaciones Internacionales de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales –FLACSO, Sede Académica Argentina–, que concentra las actividades administrativas y ejecutivas de la Red. A su vez, cuenta con tres nodos regionales: Centroamérica, Andino y Brasil. La toma de decisiones es atribución del Comité Ejecutivo, que es un órgano conformado por miembros fundadores e integrantes de los nodos.

---

6 En mapeo de alcances se llama “socios directos” (*Boundary Partners*) a aquellas personas o grupos de personas involucradas de manera directa con el proyecto, y que pueden llegar a verse influidas por él. Cada proyecto define sus socios directos, y estrategias y alcances diferenciados para cada uno.

En síntesis, al aplicar el mapeo de alcances en las etapas de monitoreo y evaluación los investigadores de LATN pueden seguir el progreso de su trabajo de acuerdo con cómo sus resultados son tenidos en cuenta por sus socios directos, entre ellos, los tomadores de decisiones.

Con la mira en el futuro: desafíos e inquietudes

La incorporación de los pasos de la metodología de mapeo de alcances ha significado para LATN un cambio cualitativo de suma importancia. Desde que se aplican sus procedimientos, la mirada de los investigadores de la Red sobre el propio trabajo se ha profundizado, y se ha involucrado la complejidad del contexto en el que el proyecto se desarrolla como un dato a tener en cuenta.

La dedicación de mayor tiempo en relación con la aplicación de metodologías simples de evaluación de actividades es una de las dificultades que más conflicto ha generado en el proceso de implementación del mapeo de alcances. El desafío actual de la Red es arribar a lo que se ha consensuado podría ser una solución parcial: la capacitación de todos los integrantes de los nodos regionales, de modo de poder distribuir las tareas relativas al monitoreo, y así alivianar la carga de trabajo a la vez que solidificar una visión compartida sobre el desarrollo y la evaluación de los proyectos.

Finalmente, LATN se propone avanzar en el teste de nuevas técnicas, para complementar aquellas hasta aquí desarrolladas, tales como la realización de grupos focales con los actores intervinientes en los proyectos, la profundización de la difusión de los productos de la Red y la ampliación de la lista de envíos electrónicos, especialmente hasta incluir a organismos gubernamentales y técnicos. Es clave que, dada su experiencia en este tema, LATN continúe compartiendo su experiencia en foros y

espacios de encuentro con otros investigadores, y que sus estrategias de incidencia se fortalezcan tanto en su interior como frente a sus pares externos.

## CASO 2. La experiencia de la Universidad de la República y el Ministerio de Desarrollo Social de Uruguay en gestión de conocimiento

Por: Verónica Amarante, Andrés Rius y Andrea Vigorito<sup>7</sup>

### Descripción de la organización

El Instituto de Economía (IEcon) es una unidad académica de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (FCEA) de la Universidad de la República de Uruguay. El objetivo de este instituto es generar conocimiento mediante investigaciones para volcarlo en el debate de políticas públicas. Sitio web: [www.iecon.ccee.edu.uy](http://www.iecon.ccee.edu.uy).

### Orígenes de la iniciativa

Creado en 2005, el Plan Nacional de Atención a la Emergencia Social (PANES) procuró atender al primer quintil de la población por debajo de la línea de pobreza (aproximadamente un 8% del total de la población). Consistió en un paquete de intervenciones que comprendían transferencias de ingresos (Programa “Ingreso Ciudadano”), transferencias alimentarias para hogares con niños y embarazadas, acciones destinadas a la reinserción de los hogares en el mundo laboral (Programa “Trabajo por

<sup>7</sup> Investigadores del Instituto de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República.



El PANES fue concebido y anunciado como una intervención temporal de dos años de duración (2005-2007). De este modo, en diciembre de 2007 las transferencias de ingresos fueron suprimidas y se dio inicio a un nuevo programa, el “Plan de Equidad”. Este último no sólo es más ambicioso en sus metas sino que fue diseñado como un plan de carácter permanente en el marco del proceso de reformas del sistema de protección social uruguayo.

Uruguay”), y un programa de recuperación de saberes y capacitación en derechos (“Rutas de Salida”).

Para llevar adelante el PANES, el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) solicitó asistencia al Instituto de Economía (IEcon) de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (FCEA) de la Universidad de la República. Antes de sancionarse la ley de creación de este nuevo Ministerio, las autoridades designadas ya habían recurrido a la Universidad de la República (Udelar) en solicitud de apoyo técnico para el diseño e implementación del plan. A partir de allí, el MIDES y la Udelar suscribieron varios convenios de asistencia técnica.

La cooperación del MIDES y la Udelar involucró a diferentes unidades de la universidad: el IEcon, el Instituto de Estadística, el Instituto de Ciencia Política, el Departamento de Sociología y el Servicio de Computación e Informática. En lo que sigue se profundiza principalmente en la experiencia del IEcon, cuya colaboración con el MIDES se extendió por cuatro años.

Al iniciarse el programa, el IEcon participó en la elección de áreas geográficas prioritarias a visitar por el MIDES para la identificación de beneficiarios. Asimismo, colaboró en el diseño del mecanismo de focalización, para lo cual elaboró un sistema de

puntajes basado en las características socioeconómicas del hogar, y preparó el instrumento de recolección de datos. Cuando el PANES estuvo plenamente desplegado, el IEcon diseñó la metodología (cuantitativa) de evaluación de impacto, y llevó a cabo la evaluación con el apoyo de expertos extranjeros.

Hacia 2007, cuando el PANES estaba por finalizar, el IEcon integró la comisión encargada de preparar el Plan de Equidad. A este efecto, trabajó en una propuesta de rediseño de las asignaciones familiares en Uruguay y participó en su implementación. En esta segunda etapa, el trabajo se desarrolló de manera más institucionalizada y ordenada: se estableció una comisión de implementación del nuevo sistema de asignaciones familiares, que fue integrada por el MIDES, el Banco de Previsión Social (BPS), el Ministerio de Economía, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, y representantes del IEcon.

### Intercambio de conocimientos: oportunidades y obstáculos

La colaboración e intercambio de conocimientos entre el MIDES y el IEcon para el diseño e implementación del PANES y del Plan de Equidad puede dividirse en tres instancias.

Inicialmente se utilizó el modelo de *problem-solving* (Weiss, 1979) de uso de la investigación en las políticas. El conocimiento generado durante varios años por el IEcon en sus trabajos sobre pobreza y desigualdad tenía un alto valor práctico ante las necesidades acuciantes de insumos técnicos para solucionar problemas concretos reconocidos por el MIDES.

Posteriormente, la cooperación adoptó facetas del “**modelo interactivo**”, en el que los productores (IEcon) y usuarios (MIDES) del conocimiento intercambiaban demandas y respuestas a medida que

avanzaban en el despliegue del PANES y comenzaban a considerar el Plan de Equidad.

Finalmente, se observan también instancias en las que se utilizó la modalidad de *enlightenment* (Weiss, 1979) en la medida en que los técnicos del MIDES y de la Universidad llegaron a discutir aspectos más conceptuales del diseño de los sistemas de protección social, tanto en reuniones internas como en exposiciones conjuntamente en seminarios y conferencias públicas.

Como dato de contexto, es útil tener en cuenta que la premura inicial y la falta de experiencia acumulada en el país para el despliegue de políticas sociales basadas en la recolección de datos individuales de los beneficiarios determinaron que el IEcon tuviera dificultades para brindar una respuesta planificada y adecuada a las exigencias del MIDES en materia de plazos. Sin embargo, el intercambio entre ambas instituciones posibilitó la superación de esta dificultad inicial. Se destacan a continuación los factores que incidieron en la gestión de conocimiento entre las dos instituciones:

- **El IEcon carecía de un modelo explícito de gestión de conocimiento al momento de comenzar la colaboración con el MIDES.** De todas maneras, estaba en condiciones de aportarle a este organismo conocimientos, ya que en el período previo a la firma del convenio había desarrollado un cuerpo de ideas articulado y coherente. El equipo de investigadores del IEcon, y particularmente el sector de Empleo e Ingresos, disponía de adecuados mecanismos informales para generar conocimiento técnicamente robusto sobre las condiciones sociales del país. Ese modelo tácito de gestión de conocimiento comprendía mecanismos para la definición de agenda, para la obtención de financiamiento, para la formación de investigadores jóvenes y su “empoderamiento”

para explorar nuevas áreas, y para la formación permanente de los investigadores *senior* (vía asistencia a congresos, cursos cortos, etc.). También incluía mecanismos de diálogo y colaboración con otros centros de investigación del país, la región y el resto del mundo, así como con agencias internacionales. El conocimiento generado se almacena en documentos publicados y/o “literatura gris” de consultorías y otros documentos de circulación limitada. **Las carencias del IEcon en materia de transmisión de conocimientos** fueron visibles a través de la consulta con técnicos del MIDES, quienes sostuvieron:

“La institución no había desarrollado previamente capacidades para la comunicación con no-especialistas, y esto se reflejó en una inadecuación de ‘vocabulario y lenguaje’, la selección de la información a presentar y –en general—un estilo demasiado académico de la comunicación”.

Jorge Campanella, jefe de Programa del Programa Infancia y Familia, Ministerio de Desarrollo Social.

“Los universitarios se aproximaron a la colaboración con una visión idealizada de las capacidades e incluso de los sistemas de información disponibles en el Estado, y se encontraron con déficits mayúsculos que quizás los propios técnicos del Ministerio no percibían totalmente en su gravedad”.

Carmen Midaglia, investigadora del Instituto de Ciencia Política, Universidad de la República.

- **El IEcon se convirtió en un centro de referencia sobre temas centrales para el diseño e implementación de políticas sociales, pero carecía de estrategias precisas para**

- conectarse con el proceso de formulación e implementación de políticas.** Sin embargo, la legitimidad otorgada por sus años de trayectoria y su carácter universitario, la confianza personal y colectiva proveniente de afinidades políticas y personales, y una actitud de compromiso que fue rápidamente reconocida por los técnicos y jerarquías políticas del MIDES, permitieron que el IEcon estuviera posicionado adecuadamente, y fuera capaz de responder oportunamente a los problemas de diseño e implementación específicos del PANES.
- **La relación de confianza entre el IEcon y el MIDES se fue construyendo con el tiempo y pequeños trabajos de colaboración, lo que permitió que estas dos instituciones pudiesen relacionarse y compartir experiencias y conocimientos.** Esta coordinación se debió, entre otros aspectos, a que se fue construyendo a partir de trayectorias personales e institucionales de largo plazo, que no son sencillas de desarrollar en respuesta inmediata frente a una coyuntura inmediata.
  - **Legitimidad técnica de la Udelar.** Cabe mencionar, además, que el apoyo de la Universidad de la República otorgaba legitimidad técnica a las decisiones que se tomaban que, en la fase inicial del plan, eran cuestionadas desde diversos ámbitos de la sociedad. En este escenario, se necesitaba transmitir que las decisiones se apoyarían en criterios técnicos, y así evitar posibles acusaciones de clientelismo, para lo cual era sustancial la presencia de la Universidad. Pero, a la vez, para sectores de izquierda vinculados con el gobierno, la Udelar era un actor “cercano” ideológicamente y, por lo tanto, un asesor “legítimo”.
  - **La falta de estructura propia o de equipos técnicos consolidados en el MIDES al comienzo de la relación favoreció la consolidación del vínculo con el IEcon.** Gracias a que el diálogo se daba de una manera abierta y horizontal, había mucha receptividad de los niveles más altos del MIDES a las propuestas de la Udelar. La horizontalidad permitió la adopción de lenguajes comunes y la generación de confianza, no solo técnica, sino también personal e institucional, que viabilizó el impacto que en última instancia tuvo el aporte técnico del IEcon. Esta situación evitó resistencias del tipo del síndrome “*not invented here*” que aqueja con frecuencia a las propuestas de reforma elaboradas desde fuera de las organizaciones que deben implementarlas. La posterior conformación de equipos técnicos en el MIDES permitió una comunicación más fluida a nivel técnico con los investigadores del IEcon pero previsiblemente volvió menos frecuente el contacto de los investigadores del IEcon con el liderazgo político del MIDES. En este contexto, si bien no hubo una planificación de la trasmisión de conocimiento desde el IEcon ni esfuerzos volcados al fortalecimiento del MIDES en los aspectos técnicos involucrados en una primera instancia, con la consolidación de nuevos equipos técnicos en el MIDES, en las etapas más recientes de la cooperación se planificaron actividades de capacitación con el objetivo de fortalecer los cuadros del Ministerio.
  - **Los aprendizajes de ambas partes sobre la forma de trabajar en conjunto se desbloquearon** luego de que el IEcon se adaptase a que las decisiones no sólo se basaran en criterios técnicos, desarrollados y promovidos por la institución, y sin consideración de las urgencias políticas. Esta tensión entre “la teoría” y “la práctica”, es decir, entre

los investigadores y técnicos de la Universidad, y los hacedores de política, se alivió con el tiempo, en la medida en que el Plan de Equidad se desplegó y hubo comprensión de ambas partes sobre las lógicas y tiempos de la contraparte.

- **El IEcon debió desarrollar capacidades en evaluación de impacto para hacer frente a las demandas del MIDES.** Alejada de las premuras políticas y en el marco de la consolidación de los equipos técnicos del MIDES, la colaboración fue mejor planificada. A este efecto, el IEcon incorporó el apoyo de investigadores de centros extranjeros con experiencia en las metodologías apropiadas<sup>8</sup>, de modo tal que amplió su capacidad técnica y demostró soltura al vincularse exitosamente con el medio académico internacional. En este aspecto, el IEcon exhibió capacidad de gestión de conocimiento, al fortalecer sus propias capacidades de acuerdo con la evolución de las necesidades de la contraparte.

### Con la mira en el futuro: desafíos e inquietudes

De la experiencia de intercambio entre las instituciones, se pueden extraer dos enseñanzas principales:

1. La necesidad de desarrollar nuevas formas de comunicación desde la investigación hacia los no especialistas.
2. La necesidad de formar capacidades e institucionalidad en el Estado para generar insumos de información que faciliten la identificación y evaluación de opciones de política.

8 Se contó con la colaboración de Marco Manacorda (investigador del London School of Economics y de Queen Mary College) y de Edward Miguel (investigador de la Universidad de California, Berkeley).

### Las ventajas de la articulación entre el campo académico y los hacedores de política

Los auspiciosos resultados de esta experiencia de cooperación con el MIDES han implicado para el IEcon el reconocimiento de un nuevo aspecto de su aporte a la sociedad. También permitieron la toma de conciencia sobre la necesidad de fortalecer dimensiones específicas de su gestión de conocimiento (por ejemplo, aspectos de lenguaje y formas de comunicación de conceptos técnicos). Asimismo, la experiencia posibilitó que el IEcon reconociera con mayor claridad los requerimientos de conocimiento específico sobre implementación y evaluación de políticas, lo que le permitió trascender su agenda original, más centrada en el estudio de las características y explicaciones teóricas de la pobreza y la desigualdad.

Por último, no pueden desconocerse algunos de los riesgos asociados con este tipo de colaboración relacionados con la (no) preservación de las agendas de investigación de largo plazo. En el primer año de implementación del PANES, los esfuerzos de quienes cooperaron con el MIDES se volcaron fuertemente hacia este trabajo, lo que forzó un alejamiento relativo de otros proyectos que apuntaban a extender el conocimiento de otros aspectos fundamentales de la cuestión social en el país.

### CASO 3. La experiencia de LA-IGTN en monitoreo y evaluación de la incidencia en comercio, género y equidad en América Latina<sup>9</sup>

Por Agustina Pérez Rial y Norma Sanchís<sup>10</sup>

#### Descripción de la organización

La Red Internacional de Género y Comercio (LA-IGTN, por sus siglas en inglés) fue creada en 2000 como un espacio integrado por mujeres que, desde una perspectiva de género, buscan alternativas justas y equitativas de integración frente a la liberalización comercial y la desregulación financiera predominante en las negociaciones de los acuerdos económicos en curso en las diversas regiones del mundo. La Red realiza investigación, capacitación e incidencia con el objetivo final de influir a través de distintos mecanismos en la generación de políticas públicas.  
Sitio web: [www.generoycomercio.org](http://www.generoycomercio.org).

#### Orígenes de la iniciativa

En 2006 la Red, con financiamiento del *International Development Research Centre* (IDRC), realizó la investigación “Comercio, Género y Equidad en América Latina: Generando conocimiento para la acción política” en seis países de la región: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Uruguay. A partir

<sup>9</sup> El análisis que se presenta a continuación no se podría haber realizado sin el valioso aporte de las integrantes de LA-IGTN, quienes a través de la narración de sus experiencias de participación en el proceso de incidencia y de sus reflexiones sobre la manera en la que la Red lleva a cabo sus prácticas de monitoreo y evaluación, posibilitaron la sistematización de este caso.

<sup>10</sup> Investigadoras de LA-IGTN.

de un enfoque que articuló los niveles macro, meso y microeconómicos, el propósito de esta investigación fue relevar información sobre los impactos sociales y de género de la apertura comercial. Se estudiaron particularmente los efectos en la inserción de las mujeres en el mercado laboral y sus correlatos en la distribución de las actividades de cuidado entre hombres y mujeres.

#### Monitoreo y evaluación de impacto: facilitadores y obstáculos

Usualmente, a partir de sus trabajos de investigación, LA-IGTN desarrolla tres tipos de acciones:

- Transmisión de recomendaciones y propuestas de políticas a actores clave (gubernamentales, nacionales y regionales, académicos, organizaciones no gubernamentales).
- Comunicación y difusión de información (a través de la página Web y del boletín regional de LA-IGTN, y de la elaboración de *policy papers* y de otras publicaciones).
- Capacitaciones (talleres y seminarios, sea en la modalidad virtual o presencial).

En el caso de la investigación sobre comercio, género y equidad, los mayores esfuerzos y recursos se concentraron en la planificación y ejecución de acciones de incidencia. Si bien se registraron procedimientos de monitoreo y evaluación, estos no fueron sistematizados.

Entre otras tareas desarrolladas de manera ocasional con el fin de visualizar el alcance de las acciones, se documentaron las actividades vinculadas con la incidencia, y se registraron en una base unificada los actores clave y decisores políticos, y las organizaciones y espacios en los que se difundieron los *policy papers*.

En lo que sigue, se presentan algunas características de las prácticas habituales de M&E de la Red, que pueden iluminar las debilidades corroboradas en el caso en estudio:

- **El M&E de la incidencia se ha basado sobre reflexiones asistemáticas**, y en la consecuente elaboración y circulación de impresiones basadas en las acciones de incidencia concretas que las distintas integrantes de la organización realizaron en el contexto del plan de incidencia. Pero ni LA-IGTN central, ni los niveles nacionales de la Red cuentan con un área específica ni con responsables definidos para la implementación de prácticas de monitoreo y evaluación de sus acciones. Por lo tanto, existe una superposición entre quienes ejecutan los planes de incidencia y quienes se encargan de su seguimiento.

“No hemos adoptado un mecanismo formal y explícito de monitoreo y evaluación, pero en realidad uno realiza ese monitoreo y evaluación en el día a día. Si nos preguntan sabemos que resultados hemos obtenido con nuestra actividad de incidencia, pero no los tenemos sistematizados formalmente”.

Soledad Salvador, LA-IGTN /CIEDUR-Uruguay.

- **Las consideraciones sobre los mecanismos de incidencia utilizados y el replanteo de las tácticas** y trazado de nuevas estrategias no es producto de la existencia de parámetros claros de evaluación de los resultados, sino de la apreciación de los éxitos visibles por parte de las participantes de la Red.
- **LA-IGTN no ha elaborado estudios de caso** que permitan ponderar el grado real de incidencia

Acciones de incidencia que han tenido un grado de éxito relevante, como la creación al interior de la REM (Reunión Especializada de la Mujer del Mercosur) de una comisión encargada de hacer recomendaciones sobre trabajo no remunerado y temas laborales, productivos y comerciales (Comisión Técnica de Género, Trabajo e Integración Económica) no han sido acompañadas, sin embargo, por la elaboración de indicadores que permitan evaluar su efectividad y su capacidad real de influencia.

de la evidencia basada en la investigación, ni había desarrollado revisiones grupales que le permitieran recuperar críticamente su trabajo de incidencia de manera sistematizada, más allá de los intercambios de impresiones que sus integrantes realizan de manera informal y asistemática, sea por e-mail o en las reuniones regulares de la Red.

- Sin embargo, **sí ha existido una confluencia de acciones individuales** de algunas de las integrantes de la Red (**cuadro 17**) que han tendido con su trabajo y reflexión a generar un pensamiento crítico y una recuperación sobre el proceso de incidencia. Con esto se buscó implícitamente evaluar las capacidades de su trabajo y sistematizar una agenda de contactos que pudiera aprovecharse a futuro.

En síntesis, en línea con sus prácticas habituales de M&E, en el caso que nos ocupa, LA-IGTN implementó una serie de mecanismos de seguimiento informales, en lugar de procedimientos sistemáticos. En consecuencia, se logró que el plan de incidencia confeccionado a partir de los hallazgos de la investigación sobre comercio, género y equidad en América Latina fuera acompañado por un proceso



de M&E consistente que revisara críticamente los resultados obtenidos, y detectara los avances y obstáculos para el trazado de estrategias futuras o el rediseño de las actuales.

### Con la mira en el futuro: desafíos e inquietudes

La generación de una metodología compartida y la sistematización de prácticas vinculadas con el M&E es hoy una cuenta pendiente que enfrenta la Red y uno de sus mayores desafíos. Si bien LA-IGTN ha desplegado muchos esfuerzos en las acciones de incidencia vinculadas con la investigación “Comercio, Género y Equidad en América Latina”, y ha intentado registrar los resultados –al menos de manera parcial–, los procesos de M&E carecen aún de una articulación orgánica. Al respecto, una de las integrantes de LA-IGTN entrevistada señala:

“La posibilidad de dotar de mayor centralidad a los mecanismos de monitoreo y evaluación sería clave para fortalecer acciones de incidencia más eficaces a largo plazo, y repensar desde la revisión de las prácticas los modos actuales de gestión del conocimiento”.

Incorporar metodologías y prácticas de M&E resultaría clave para observar y reflexionar sobre las consecuencias y resultados indirectos de las acciones, que no surgen a simple vista y que requieren de un análisis de oportunidades y obstáculos, de estrategias, de actores y de coyuntura más complejo. Existe un consenso compartido en la Red sobre la necesidad de incorporar mecanismos de M&E. No obstante, no todas las integrantes coinciden en términos de cuáles serían los actores o espacios que podrían hacerse cargo de estas tareas si se incorporaran como práctica habitual a todo plan de

incidencia desarrollado por la Red, ni sobre cuáles serían los mecanismos y recursos necesarios para hacerlas sostenibles. Estas divergencias derivan de dos causas principales:

1. La concepción del M&E como una práctica importante aunque subsidiaria del proceso de incidencia, que desviaría recursos –humanos y materiales– de las acciones consideradas centrales para obtener resultados.
2. La ausencia de una metodología propia que les permita convertir al M&E en una tarea de sistematización de resultados para planificaciones futuras.

LA-IGTN se ha consolidado como referente en el campo de la investigación y la capacitación, y se ha convertido en una de las voces autorizadas en temáticas vinculadas con el desarrollo, el comercio y la equidad de género. Sin embargo, la **conformación de un equipo especializado en M&E y el diseño de una metodología propia son desafíos actuales de la red para generar estrategias más eficaces a largo plazo.**

LA-IGTN es una red compuesta por organizaciones relativamente pequeñas y flexibles, que trabajan en unidades modulares por proyecto. Las necesidades cotidianas de desarrollo institucional tornan

Existe consenso en que el M&E es una función que debería ser cumplida por especialistas asignados en la planificación de los proyectos, pero se entiende que para esto sería preciso incluir una línea presupuestaria específica de manera de evitar que estas acciones terminen siendo producto de una tarea superpuesta de los responsables de la ejecución de las acciones de incidencia.

inviabile la especialización de sus integrantes en tareas específicas, tales como podría ser el M&E. Éste es uno de los puntos pendientes de LA-IGTN que, pese a esta ausencia, en los últimos años ha logrado aumentar su capacidad de participar e incidir en espacios nacionales y regionales. Con el objetivo de comenzar a saldar esta brecha, la Red ha

desarrollado una herramienta de M&E para implementar a futuro. El **cuadro 17** incluye una serie de indicadores que miden el grado de influencia de las tres acciones principales de intervención que realiza LA-IGTN: *policy papers*, talleres y reuniones. LA-IGTN apunta a sistematizar estos resultados de las acciones y a formalizar su proceso de M&E.

• **Cuadro 17. Monitoreo y evaluación de las principales actividades vinculadas con la incidencia de la investigación “Comercio, género y equidad en América Latina”**

| Actividad                                                                                                   | Acciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Policy Papers</i>                                                                                        | Listado de decisores, organizaciones e interesados que recibieron los <i>policy papers</i> nacionales y regionales.<br><i>Feedback</i> recibido sobre el documento. Difusión del documento en publicaciones de otras organizaciones. Notas y presentaciones en los que han sido citados.<br>Cantidad de <i>downloads</i> del sitio <a href="http://www.generoycomercio.org">www.generoycomercio.org</a> .<br>Consolidación de la organización como referente en las temáticas que trabaja a partir de las invitaciones a exponer en eventos organizados por agencias estatales, académicas, entre otras.<br>Y, centralmente, la incorporación de las recomendaciones presentes en <i>policy paper</i> en la formulación de políticas. |
| Organización de talleres de discusión de conclusiones y propuestas                                          | Cantidad de asistentes (público en general y funcionarios). Perfil de asistentes: jerarquía en sus organizaciones, experiencia en el tema, poder de decisión e influencia en políticas públicas, etc. Expresiones de interés en participar.<br>Publicidad del seminario en boletines ( <i>online</i> y <i>offline</i> ) ajenos a la Red.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Reuniones nacionales de difusión de los resultados de la investigación y de las recomendaciones de política | Cantidad de asistentes de la sociedad civil y del gobierno (funcionarias). <i>Feedback</i> informal recibido en las presentaciones. Incorporación de las recomendaciones en discursos, documentos y presentaciones de los concurrentes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Fuente: Elaboración propia.



## CASO 4. Comunicación para la influencia. Un caso de monitoreo y evaluación desarrollado por la red APC en América Latina

Por Roxana Goldstein<sup>11</sup>

### Descripción de la organización

La Asociación para el Progreso de las Comunicaciones (APC) es una organización estructurada en forma de red, fundada en 1990 y que cuenta con 52 miembros en 37 países, mayormente organizaciones de la sociedad civil abocadas a la incidencia en políticas públicas en tecnologías de la información y comunicación (TIC). Su misión es trabajar por un mundo en el que todas y todos tengan un acceso libre y abierto a las TIC, y especialmente a Internet, para que estas nuevas tecnologías puedan ser aprovechadas en favor de una mejor calidad de vida y un mundo más justo.

Sitio web: [www.apc.org](http://www.apc.org).

### Orígenes de la iniciativa

Para sus actividades y proyectos, APC adopta un enfoque integral que vincula investigación, comunicaciones de investigación, trabajo en red y cabildeo. A su vez, incorpora en forma estratégica las tecnologías y metodologías más convenientes para la generación de capacidades operativas y organizacionales. Esta elección se ve influenciada por los distintos contextos, la historia y las condiciones de posibilidad de cada organización de la red.

Si bien la red no cuenta con una estrategia definida de monitoreo y evaluación, en sus acciones se corroboran intentos de avanzar en este sentido. Un ejemplo interesante es el proyecto “Comunicación para la influencia – Conectando incidencia, diseminación e investigación a través de la creación de redes en la Sub-región Andina, América Latina “(CILAC)”<sup>12</sup>, en el que se aplicó el mapeo de alcances.

La elección del mapeo de alcances surgió luego de una experiencia fallida durante 2004-2008 en la que APC Global utilizó la metodología del marco lógico para trabajar sobre su plan de acción estratégico. Puesto que en esa oportunidad les resultó difícil definir de antemano los indicadores relevantes, tal como lo exige esta metodología, la elección no fue muy útil a los efectos de evaluar la eficiencia de la organización (APC, 2009a). Se decidió, entonces, experimentar con nuevas metodologías para la formulación del Plan Estratégico 2009-2012. Y, de este proceso, surgió la opción por utilizar el mapeo de alcances y del cambio más significativo (CMS).

La valoración positiva que APC Global realizó de ambas metodologías contribuyó a que la Coordinación de APC en América Latina a cargo del Programa de Información y Comunicación en América Latina (PIC-AL) decidiera implementar el mapeo de alcances para la formulación y evaluación del proyecto CILAC.

El proyecto CILAC, que contó con el apoyo de IDRC, se constituyó con el objetivo de investigar los obstáculos existentes para el acceso universal y asequible a la infraestructura de tecnologías de información y comunicación (TIC) en cinco países de la subregión andina. Asimismo, se propuso desarrollar una red para la incidencia en políticas (Red

<sup>11</sup> Consultora internacional en políticas públicas para la sociedad de la información y el conocimiento.

<sup>12</sup> Para ampliar sobre este proyecto, ver [www.apc.org/es/pubs/research/comunicacion-para-la-influencia-cilac-investigacio](http://www.apc.org/es/pubs/research/comunicacion-para-la-influencia-cilac-investigacio).

Andica de TIC), que diseminara el compromiso con la investigación y llevara al nivel subregional la incidencia en TIC para el desarrollo y acceso a la infraestructura<sup>13</sup>.

### Desarrollo del mapeo de alcances: facilitadores y obstáculos

Para la implementación del mapeo de alcances en el proyecto CILAC se contrató a un consultor externo, quien mantuvo una fluida comunicación con la coordinación del proyecto y de APC. A este efecto, se mantuvieron intercambios por correo electrónico y telefónicamente, y se realizó un encuentro presencial (taller) al iniciarse el proyecto.

Para implementar un seguimiento sistemático durante el proyecto, se decidió contar con un sistema de diario o bitácora de todos los eventos planeados, para lo cual se diseñaron fichas de registro –luego utilizadas por la Coordinación de la Red– que permitieran captar información en todos los eventos.

El diseño de las fichas constituyó un aspecto central en materia de gestión de información y conocimiento.

Las fichas finalmente diseñadas contemplaron:

- Consideraciones para priorizar los temas.
- Una premisa que dictara la acción de seguimiento.
- Un espacio para notas sobre los elementos priorizados.
  - Aspectos novedosos o inesperados.
  - Prácticas de la organización.
  - Cambios identificados en socias y socios de la Red Andina de TIC.
  - Estrategias.

- Satisfacción del objetivo a partir del resultado obtenido.
- Reflexiones para lecciones y evaluación.

Se apuntó a recolectar datos vinculados con un conjunto de siete subobjetivos prioritarios, relacionados con los dos objetivos principales. Para identificar las prioridades de seguimiento se realizó un sondeo con integrantes del equipo administrativo y técnico del proyecto.

El mapeo de alcances es una metodología que tiene su propio lenguaje. Esto implicó un esfuerzo adicional de los equipos administrativo y técnico del proyecto para incorporar adecuadamente las pautas metodológicas que el método impone. Demandó, además, un esfuerzo adicional de dedicación para su comprensión, adecuada implementación y seguimiento en todas y cada una de las etapas del proyecto.

Por estas características, el mapeo de alcances puede generar una carga de trabajo adicional respecto de otras herramientas de monitoreo y evaluación, que debe estar contemplada en la planificación

**El Proyecto CILAC constituye un caso paradigmático de implementación de la visión integral de investigación – comunicación – trabajo en red – cabildeo, implementado en la subregión andina.**

La estrategia planteada en este proyecto es el resultado de la acumulación de saberes y experiencias previas de APC en la región y en otras regiones.

Por este motivo, CILAC marca un hito en cuanto a la experimentación de nuevas formas de producción de conocimiento que permitan vincular investigación rigurosa y fiable con diseminación intensa entre públicos no expertos.

<sup>13</sup> Para ampliar sobre la Red Andina de TIC, consultar: [www.apc.org/es/node/8404](http://www.apc.org/es/node/8404).

del proyecto. En este sentido, el taller inicial presencial fue fundamental para comprender cabalmente la dimensión del proyecto e inyectar una dinámica adecuada a todo el proceso.

De todas maneras, el informe del proyecto de Pacheco Arrieta (2009:12) señala que:

“El mapeo de alcances permite mantener el énfasis en los cambios de comportamiento que son los que consolidan el desarrollo. Esta metodología permite mantener clara la manera en que la visión de un proyecto orienta los objetivos generales y las estrategias, y permite detectar las señales de progreso que durante el proceso favorecen los cambios de comportamiento. La continuidad y la participación son fundamentales para consolidar esta dinámica durante todo el ciclo de vida del proyecto”.

La experiencia del proyecto CILAC permitió constatar en un caso concreto cómo los conceptos que maneja la metodología del mapeo de alcances pueden ponerse en práctica. En este sentido, se pudo concluir que esta herramienta es una metodología adecuada para proyectos que pretenden lograr incidir en políticas y dinamizar redes multiactorales en función de objetivos comunes (Pacheco Arrieta, 2009).

### Con la mira en el futuro: desafíos e inquietudes

La implementación de la herramienta de mapeo de alcances representa un desafío y demanda la revisión de prácticas y comportamientos en gran medida enraizados en las organizaciones en general. A la luz de esta experiencia, parece ser recomendable:

1. Incrementar la formación de capacidades para su aplicación en los decisores y actores

involucrados en acciones y proyectos orientados a la incidencia de la sociedad civil en las políticas de la región de América Latina y el Caribe.

2. Encarar estrategias de formación de formadores para metodologías como el mapeo de alcances, aún no del todo difundidas y escasamente experimentadas en la región.

En el caso de APC en América Latina, particularmente en el Programa PIC-AL como red, para un mejor desarrollo de este tipo de estrategias se detectan actualmente como desafíos la falta de tiempo, de recursos humanos capacitados y de recursos financieros para continuar con los procesos ya iniciados. Inclusive, tampoco se dispone de estos recursos para continuar aplicando la metodología en las segundas fases de programas, proyectos o acciones que han logrado resultados alentadores en sus primeras fases.

Sin embargo APC cuenta con una fortaleza: su esencial orientación a trabajar con información y conocimiento como parte de las actividades cotidianas. Además, al ser una red virtual, es imperioso para sus miembros manejar con destreza los recursos y herramientas digitales. En general las metodologías para gestionar la información y el conocimiento conforman para APC un capital fundamental, y son un insumo clave para un efectivo monitoreo y evaluación de sus intervenciones.



# Anexos

---

## Anexo 1. Ejemplo de matriz FODA (Fase 1 - Diagnóstico)

| Fortalezas                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Oportunidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Se cuenta con evidencia valiosa y útil para incidir en políticas públicas.</li><li>• Existen los recursos humanos necesarios y con capacidades suficientes para llevar adelante el proceso de M&amp;E.</li><li>• Buenas prácticas de rendición de cuentas.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Al socializar las experiencias podemos aprender de otras organizaciones con reconocida trayectoria en el tema.</li><li>• Dos donantes importantes están interesados en que mejoramos las prácticas de M&amp;E y brindarían apoyo para ello en futuros proyectos.</li><li>• Ganar prestigio y reconocimiento público.</li><li>• Muchos financiadores proveen capacitación sobre M&amp;E a organizaciones que apoyan.</li><li>• Creciente demanda de la calidad de evidencia por parte de los actores (tomadores de decisiones, medios de comunicación, otras organizaciones, empresas, etc.).</li></ul> |

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

## Anexo 2. *Template* de diagnóstico de capacidades organizacionales de monitoreo y evaluación (Fase 1 - Diagnóstico)

Preguntas orientadoras. ¿Dónde estamos como organización?

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

### Anexo 3. Ficha resumen del plan de monitoreo y evaluación

|                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Resumen del diagnóstico</b>                                   | Es el punto de partida que fundamenta las decisiones del plan. En forma muy concisa debe mencionar las conclusiones de la matriz FODA o de las entrevistas que se implementaron para diagnosticar las capacidades actuales de monitoreo y evaluación que tiene la organización.                                                                                                                                                                               |
| <b>Estrategia general</b>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menciona los objetivos planteados.</li> <li>• Determina en qué nivel/es se trabajará (por proyectos, programas o a nivel institucional).</li> <li>• Establece cuáles son los componentes que se evaluará (productos, actividades y/o impacto).</li> </ul>                                                                                                                                                            |
| <b>Indicadores</b>                                               | De acuerdo con la estrategia definida, se identifican los indicadores que se utilizarán: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos (ejemplo: cantidad de consultas sobre su contenido).</li> <li>• Actividades (ejemplo: cobertura mediática).</li> <li>• Impacto (ejemplo: incorporación de recomendaciones en un programa público específico).</li> </ul>                                                                                          |
| <b>Herramientas</b>                                              | Se deben seleccionar las herramientas que mejor se correspondan con el tipo de información que se busca recabar. Hay que considerar las capacidades que tiene la organización, para elegir herramientas que luego pueda implementar.                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Características de los informes preliminares de monitoreo</b> | Deben ser entregados según los tiempos convenidos en el cronograma de trabajo y teniendo en cuenta la audiencia identificada.<br>Describen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El <b>contexto</b> en el que se desarrolla la actividad y los cambios que puede haber sufrido.</li> <li>• Los <b>actores</b> involucrados en la actividad, su accionar y cómo varía a medida que avanza la iniciativa.</li> </ul>                                        |
| <b>Características del informe de evaluación final</b>           | Será alimentado por el/los informe/s de monitoreo realizados.<br>Plasma en forma concisa y breve las lecciones aprendidas, hallazgos, conclusiones y recomendaciones que surgen de la iniciativa. Es fundamental que este informe sea difundido entre los actores internos y externos a la iniciativa, para que todos tengan oportunidad de hacer aportes y aprender de la experiencia.                                                                       |
| <b>Cronograma de trabajo</b>                                     | Detalla los momentos en que se entregarán informes de avance de monitoreo y sugerencias de modificación del curso de acción de la iniciativa. Además, indica las tareas que se llevarán a cabo para realizar el M&E.                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Responsables de cada actividad y/o componente</b>             | Es posible optar entre miembros de la organización y/o evaluadores externos y, a su vez, pensar en instancias de evaluación tradicional o participativa. En parte, esta decisión estará restringida por las conclusiones extraídas de la experiencia de diagnóstico de capacidades de M&E con las que cuenta la organización.                                                                                                                                 |
| <b>Presupuesto</b>                                               | Es un listado de los gastos e inversiones que se tendrán que ejecutar para concretar las acciones requeridas por la estrategia de M&E. Algunos de los componentes necesarios son los recursos humanos asignados a la tarea de M&E, gastos directos en los que se pueda incurrir (como traslados, impresiones y gastos de representación), las instalaciones (computadoras e impresoras) y los servicios que se requerirán (teléfono e Internet, entre otros). |

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Audiencias</b> | <p>Mediante alguna de las herramientas propuestas, es posible identificar las audiencias (actores) con los que se quiere o se tendrá relación por la iniciativa.</p> <p>Una vez que los actores estén “mapeados” es conveniente saber qué interés pueden tener en la iniciativa para incluirlos en las actividades en las que puedan ser consultados o vinculados.</p> <p>Luego, se identifican todos aquellos públicos que podrían estar interesados en recibir un resumen de la evaluación, ya sea por rendición de cuentas, por oportunidad de socializar aprendizajes, etc.</p> |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Anexo 4. Matrices modulares. Ejemplo de productos por impacto

|           | Impacto                                                           |                                                                                              |                                                                                           |                                                        |
|-----------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|           | Fortalecimiento de la capacidad local de investigación en el tema | Aumento de la atención al tema por parte de tomadores de decisiones y medios de comunicación | Construcción de lazos entre socios de investigación y organizaciones de la sociedad civil | Incidencia en el cambio de políticas contra la pobreza |
| Productos | Lanzamiento del proyecto                                          |                                                                                              | XXX                                                                                       | X                                                      |
|           | Website                                                           | X                                                                                            | X                                                                                         | X                                                      |
|           | Reuniones uno a uno con tomadores de decisiones                   |                                                                                              | XXX                                                                                       | XX                                                     |
|           | Serie de reuniones públicas                                       | X                                                                                            | X                                                                                         | XXX                                                    |
|           | Construcción de redes                                             | XX                                                                                           | X                                                                                         | XXX                                                    |
|           | Informes de investigación                                         | XXX                                                                                          |                                                                                           | X                                                      |
|           | Documentos de políticas                                           | XX                                                                                           | XXX                                                                                       | X                                                      |
|           |                                                                   |                                                                                              |                                                                                           | XX                                                     |

Fuente: Hovland (2007).



## Ejemplo de productos por actores clave

|           | Impacto                                         |                         |                                          |                                       |                                     |                        |
|-----------|-------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|
|           |                                                 | Socios de investigación | Tomadores de decisiones a nivel nacional | Donantes de cooperación internacional | Organizaciones de la sociedad civil | Medios de comunicación |
| Productos | Lanzamiento del proyecto                        | X                       | XX                                       | X                                     | XX                                  | XXX                    |
|           | Website                                         | XX                      | X                                        | XX                                    | XX                                  | XX                     |
|           | Reuniones uno a uno con tomadores de decisiones | X                       | XXX                                      |                                       |                                     |                        |
|           | Serie de reuniones públicas                     | XX                      | X                                        | X                                     | XX                                  | X                      |
|           | Construcción de redes                           | XXX                     |                                          | X                                     | XXX                                 |                        |
|           | Informes de investigación                       | XX                      |                                          | X                                     | X                                   |                        |
|           | Documentos de políticas                         | X                       | XXX                                      | XX                                    | X                                   | XX                     |

Fuente: Hovland (2007).

Las cruces se distribuyen según dónde se centra el impacto deseado de cada producto. Esta matriz puede compararse con la distribución de esfuerzos del proyecto por cada grupo de actores para ver si es necesaria una redistribución de recursos.

## Anexo 5. Ficha para sistematizar experiencias de incidencia

|                                                          |              |
|----------------------------------------------------------|--------------|
| Organización:                                            | Financiador: |
| Nombre del proyecto / actividad:                         |              |
| Programa / Área:                                         |              |
| Participantes y cargos:                                  |              |
| Objetivo/s de incidencia inicial/es:                     |              |
| Descripción del nivel de incidencia logrado              |              |
| Estrategias utilizadas:                                  |              |
| Factores que facilitaron la incidencia y explicación:    |              |
| Factores que obstaculizaron la incidencia y explicación: |              |
| Lecciones que transmitiría:                              |              |

## Anexo 6. Informe cuantitativo y cualitativo de medios

A continuación se ofrecen algunos consejos útiles para tener en cuenta a la hora de producir un informe de medios:

- Aclarar el período de tiempo analizado. Por ejemplo: “Análisis de las apariciones en los medios durante 2010”, “el último trimestre”, etc.
- Establecer cuáles son los medios relevados para el informe y el alcance geográfico de cada uno: diarios, revistas, portales, radios y canales de televisión internacionales, nacionales, provinciales y locales.
- Analizar las menciones en función de diferentes categorías y niveles, que permiten valorar las apariciones de la organización en los medios. Proponemos cinco categorías que utilizamos en CIPPEC:
  - **Autoría:** incluye las notas escritas por los miembros del IIP.
  - **Opinión:** corresponde a aquellas notas en las que los miembros del IIP son consultados y dan su parecer sobre una cuestión que se corresponde en general con la temática del Programa, pero no se refiere a ningún proyecto específico. Solamente son categorizadas como “opinión” aquellas citas –directas o indirectas- en las que miembros del IIP opinan sobre temas muy generales y que no remiten específicamente a un proyecto de la organización.
  - **Fuente:** incluye las notas donde el IIP surge como fuente de los datos citados en el artículo, principalmente, a partir de estudios o informes de carácter técnico y/o estadístico. Incluye los dichos de los miembros del IIP que explican los proyectos, informes y trabajos de su área.
  - **Gestión/proyectos:** encasilla aquellas apariciones del IIP en las que el trabajo de la

organización o la realización de un determinado proyecto cobran tal preponderancia en el entramado de la nota que llegan a ubicarse en el centro del artículo periodístico.

- **Simple mención:** notas en las que el IIP aparece aludido de forma cuasi tangencial, donde difícilmente puede el receptor de la noticia formarse una idea de qué es o qué hace la organización. Además, incluye las referencias a la participación de miembros del IIP en seminarios, conferencias o actos como invitados.

Además, es posible analizar otros niveles:

- **Género periodístico.** No todas las notas en las que puede aparecer un IIP son noticias en un sentido estricto del término. Por ello, se pueden tomar en cuenta como géneros periodísticos diferentes a la noticia las breves, editoriales, columnas de opinión (tanto las escritas por miembros del IIP como aquellas escritas por terceros que mencionan la organización), entrevistas, análisis, como así también una categoría miscelánea donde encuadran las solicitadas, cartas de lectores, etc.
- **Denominación de la organización.** Se refiere a cómo es nombrado el IIP en los medios, es decir, si se lo menciona como una organización no gubernamental (ONG), consultora, universidad, organización sin fines de lucro (OSFL), organización del tercer sector, etc.
- **Tipo de visibilidad en la mención.** Tener en cuenta si el IIP es mencionado en solitario o acompañado de otras organizaciones o IIP.
- **Citas de los miembros de la organización.** Es posible cuantificar las veces en que una frase de un miembro del IIP es citada.
- **Valoración que el medio hace de la organización.** Las apariciones pueden ser calificadas de

acuerdo con cuatro calificaciones: “muy bueno”, “bueno”, “regular” y “malo”. Como principio para la clasificación, tener en cuenta la medida en que la nota cristaliza el mensaje y los objetivos del IIP en general y de cada programa en particular. De esta manera, se califican como “muy buenas” las notas en las que la organización aparece, a los ojos del receptor, como una institución abocada a la mejora de la calidad de vida de las personas a través del fortalecimiento institucional, y preocupada por la implementación de mejores políticas públicas. Son “buenas” aquellas apariciones en las que, si bien no se traduce claramente el objetivo de la organización, la participación conlleva una connotación positiva. Se califican como “regulares” las notas en las que el mensaje que se transmitió sobre la organización o el programa es impreciso o confuso. Por último, son “malas” las notas en las que el mensaje de la institución aparece tergiversado y afecta negativamente su imagen y/o desvirtúa su misión.

Una vez que las diferentes menciones han sido relevadas y analizadas en función de las categorías mencionadas, es posible cruzar los distintos niveles para:

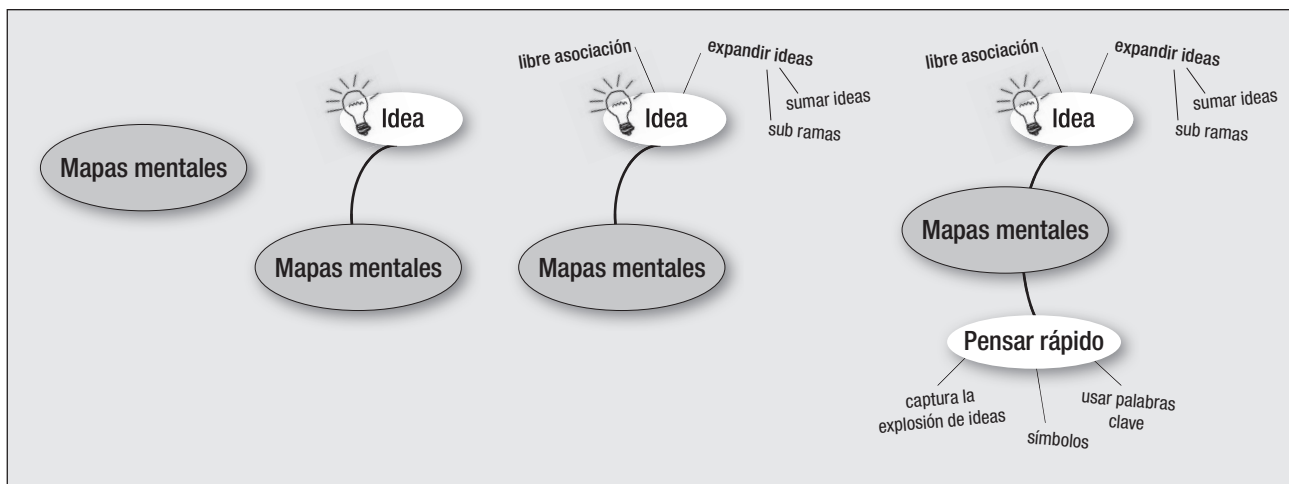
- Extraer conclusiones a las que se arribó luego del análisis de la totalidad de las notas periodísticas de medios gráficos (diarios, revistas, portales y blogs) en las que apareció nuestro IIP o alguno de sus miembros a lo largo del período analizado.
- Organizar rankings de apariciones de los miembros del IIP y de los programas o áreas temáticas.
- Analizar la cantidad de notas muy buenas, buenas, regulares o malas que obtuvo la organización y modificar, en función de los resultados cualitativos y cuantitativos, la estrategia de comunicación con los medios.

## Anexo 7. Comparación de las características del comportamiento de culpa y el comportamiento de ganancia

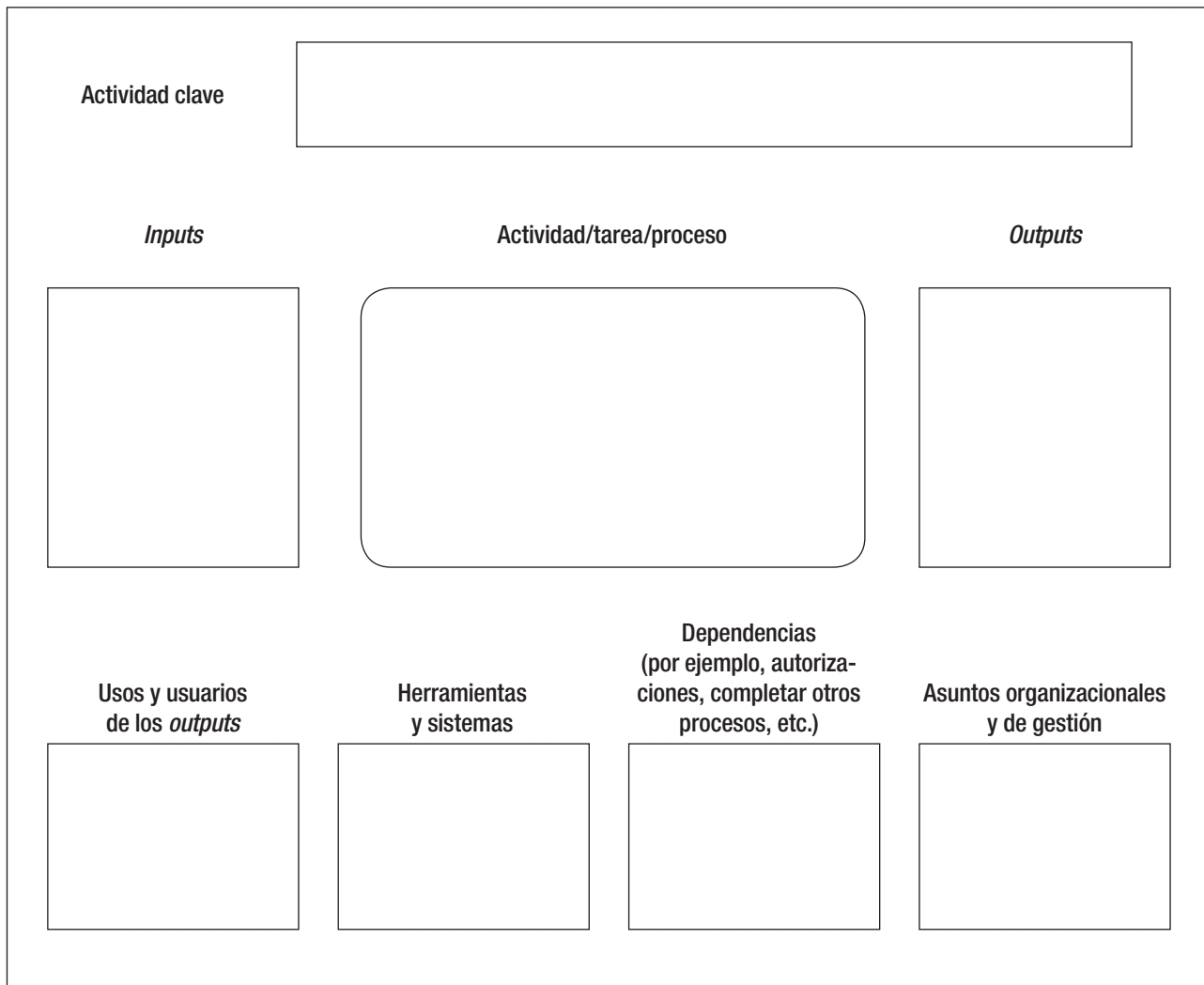
| Comportamiento de culpa                                                                                                   | Comportamiento de ganancia                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Juzgar: “Estuviste mal”.                                                                                                  | Explorar: “¿Qué pasó?”.                                                                          |
| Mostrar emoción: “Estoy enojado con vos”.                                                                                 | Mantener la calma: “Tratá de no preocuparte”.                                                    |
| Reaccionar frente lo que se cree que sucedió: “Deberías haber. . .”                                                       | Averiguar qué paso exactamente: “Vayamos paso a paso”.                                           |
| Culpar a las personas por haber entendido mal: “Nunca deberías haber dejado que esto suceda”.                             | Enfocarse en el proceso que permitió que suceda el error: “¿Qué podría haberse hecho distinto?”. |
| Buscar culpables: “Vos tenés toda la culpa”.                                                                              | Ofrecer apoyo: “Esto debe ser difícil para vos pero también nos ha pasado a todos alguna vez”.   |
| Focalizar en los efectos: “Esto va a causarme graves problemas”.                                                          | Focalizar en la causa “Quiero enfocarme en las cosas que hicieron que esto suceda”               |
| Asumir que la persona debe sentirse culpable: “Sólo podés culparte a vos mismo por esto”.                                 | Asumir que la persona quiere aprender: “¿Cuáles son las principales lecciones?”                  |
| Ver los errores como algo que debe evitarse sin el necesario aprendizaje que conllevan: “Esto no puede volver a suceder”. | Ver el error como parte del proceso de aprendizaje: “Podemos aprender mucho de esto”.            |

## Anexo 8. Mapas mentales

Luego de seguir el proceso descrito en la página 91, el mapa mental se vería esquematizado así:



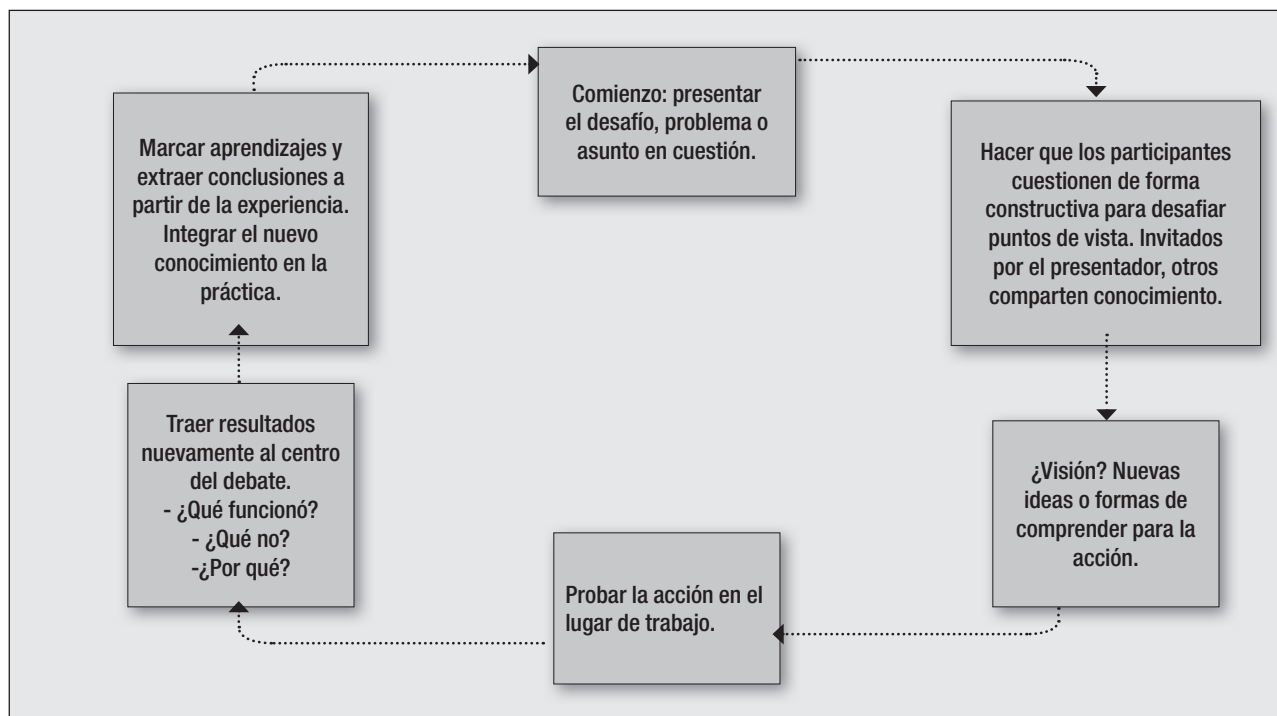
## Anexo 9. *Template* de un mapa de conocimiento basado en actividades



## Anexo 10. Preguntas orientadoras para la recolección de conocimiento

- ¿Qué es lo primero que hay que hacer?
- ¿Cómo sabía que eso era lo que había que hacer?
- ¿Cómo sabe cuándo hacerlo?
- ¿Qué se hace a continuación? ¿Por qué?
- ¿Qué sucede generalmente?
- ¿Qué pasa si se hace algo más?
- ¿Quién más estuvo involucrado?
- ¿Cuáles son los errores más comunes?
- ¿Qué es lo más importante que hay que recordar?
- ¿Cuáles fueron los mayores obstáculos?
- ¿Qué materiales de soporte como documentos, procesos, manuales, evidencia, etc. son relevantes?
- ¿Cómo se podría hacer para que este proceso sea más claro y entendible?

## Anexo 11. Acciones de aprendizaje



# Bibliografía

---

- Abelson, Donald: *Do Think Tanks Matter? Assessing the Impact of Public Policy Institutes*. McGill-Queen's University Press, Quebec, 2002.
- Acuña, Carlos H.: "Análisis comparativo de cuatro estudios de caso sobre institutos de investigación de políticas (o think tanks) en México, Brasil, Ecuador y Uruguay", en Weyrauch, Vanesa: *Acercando la investigación a las políticas públicas en América Latina. Repensando los roles y desafíos para los institutos de investigación de políticas*, CIPPEC, Buenos Aires, 2009.
- Agencia Internacional de Desarrollo Canadiense, "Methods, meetings and Tools", en: Agencia Internacional de Desarrollo Canadiense, Knowledge Sharing, 2003.
- Argyris, C.: "Teaching Smart People How To Learn", en *Harvard Business Review* (mayo-junio), Harvard Business School, Boston, 1992.
- Aubel, Judy: *Manual de Evaluación Participativa del Programa – Involucrando a los participantes del programa en el proceso de evaluación*, Servicios Católicos de Socorro, Proyecto de Apoyo Técnico a la Supervivencia Infantil, edición número 2, 1999.
- Banco Mundial, "Seguimiento y evaluación: Instrumentos, métodos y enfoques", en Banco Mundial: *Seguimiento y evaluación: Instrumentos, métodos y enfoques*, Washington DC, 2004.
- Baumann, Pari: "Information and Power: Implications for Process Monitoring. A Review of the Literature" en Hovland, Ingie: "Knowledge Management and Organisational Learning: An International Development Perspective, An Annotated Bibliography", Working Paper 224, ODI, Londres, 2003.
- Bombarolo, Félix y Tamargo, María del Carmen: *Guía para el monitoreo y evaluación de proyectos sociales*, Shell CAPSA, -, 2003.
- Braun, M., Chudnovsky, M., Ducoté, N. y V. Weyrauch: *A Comparative Study of Think Tanks in Developing Countries*, mimeo CIPPEC, Buenos Aires, (s/f).
- Buchanan-Smith, Margie: *How the sphere project came into being: A case study of policy making in the humanitarian aid sector and the relative influence of research*, ODI, Working paper 215, 2003.
- Bryan, Lowell: "Making a market in knowledge", en *The McKinsey Quarterly*, número 3, 2004.
- Caldwell, R.: 'Tutorial 2: Building Scenarios' en Ramalingam, Ben: "Tools for Knowledge and Learning A Guide for Development and Humanitarian Organisations", ODI, Londres, 2006. Disponible en Internet en: [ag.arizona.edu/futures/tou/tut2-buildscenarios.html](http://ag.arizona.edu/futures/tou/tut2-buildscenarios.html) . Consultado el 05/04/2010.
- Chartier, Bob y Lapointe, Sylvie: *Get real: the art and power of storytelling in the workplace*, National Managers'Community, Canadá, 2007.
- Christiansen, Karin; y Hovland, Ingie: *The PRSP initiative: Multilateral policy change and the relative role of research*, ODI, Working paper 216, 2003.
- CIVICUS, Internal Communication Toolkit. Disponible en Internet en: [www.civicus.org/new/media/CIVICUSInternalCommunicationToolkit.doc](http://www.civicus.org/new/media/CIVICUSInternalCommunicationToolkit.doc). Consultado el 25/04/2010.

- Collison, Chris y Parcell, Geoff: *Learning to fly*, Oxford, Capstone, 2001.
- Davies, Rick: *Moving from logical to network frameworks: A modular matrix approach to representing and evaluating complex programs*, 2005.
- Davies, Rick y Dart, Jessica: *The “most significant change” (MSC) technique*, 2005.
- De Bono, Edward: *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*, New York, Harper Business, 1993.
- De Bono, Edward: Six Thinking Hats, en Ramalingam, Ben: “Tools for Knowledge and Learning. A Guide for Development and Humanitarian Organisations”, ODI, Londres, 2006a.
- De Bono, Edward: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas, en Ramalingam, Ben: “Tools for Knowledge and Learning. A Guide for Development and Humanitarian Organisations”, ODI, Londres, 2006b.
- Douthwaite, Boru y Ashby, Jacqueline: *Historias de la innovación: Un Método de aprendizaje útil*, Zed Books, Londres, Inglaterra, 2002.
- Edwards, Michael: NGOs in the age of information en Hovland, Ingie: “Knowledge Management and Organisational Learning: An International Development Perspective, An Annotated Bibliography”, Working Paper 224, ODI, Londres, 2003.
- Estrella, Marisol y Gaventa, John: “Who Counts Reality? Participatory Monitoring and Evaluation: a Literature Review”, IDS Working Paper 70, 1997.
- Hovland, Ingie: *Making a difference: M&E of policy research*, Overseas Development Institute, Londres, Inglaterra, 2007.
- Hovland, Ingie: “Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations” en Ramalingam, Ben: “Tools for Knowledge and Learning A Guide for Development and Humanitarian Organisations”, ODI, Londres, 2006.
- Hovland, Ingie: “Knowledge Management and Organisational Learning: An International Development Perspective, An Annotated Bibliography”, Working Paper 224, ODI, Londres, 2003.
- Jones, Harry: *The monitoring and evaluation of policy influence: A scoping review for the Department for International Development*, Overseas Development Institute, Londres, Inglaterra, 2010.
- Korten, David: “Rural Development Programming: The Learning Process Approach” en David Korten and Rudi Klaus (eds.): “People-Centered Development: Contributions toward Theory and Planning Frameworks”, en Hovland, Ingie: “Knowledge Management and Organisational Learning: An International Development Perspective, An Annotated Bibliography”, Working Paper 224, ODI, Londres, 2003.
- Lardone, Martin: *Prêteur ou influencer. Banques Multilatérales Développement et Relations Intergouvernementales en Argentine et le Chili*, Thèse Doctorale, Institut d’Etudes Politiques de Paris, (s/f).
- Lardone, Martín y Roggero, Marcos: *Monitoreo y evaluación de la incidencia de la investigación en políticas públicas de Institutos de Investigación de Políticas (IIPs) de la región*, Fundación CIPPEC, Buenos Aires, 2010.
- Lash, J.: “Three Strategies to Intranet Development”, en Ramalingam, Ben: “Tools for Knowledge and Learning A Guide for Development and Humanitarian Organisations”, ODI, Londres, 2006. Disponible



- en Internet en: [www.digital-web.com/articles/three\\_approaches\\_to\\_intranet\\_strategy/](http://www.digital-web.com/articles/three_approaches_to_intranet_strategy/) . Consultado el 05/05/2010.
- Lindquist, Evert: *Discerning Policy Influence: Framework for a Strategic Evaluation of IDRC-Supported Research*, School of Public Administration University of Victoria, Victoria, Canadá, 2001.
- Lindsay Rose Mayka, "Marcos Alternativos de Evaluación: Desarrollo de una Filosofía de la Evaluación", OSI-LAP, California, 2008.
- Madon, Shirin: "International NGOs: Networking, information flows and learning", Development Informatics Working Paper Series en Hovland, Ingie: "Knowledge Management and Organisational Learning: An International Development Perspective, An Annotated Bibliography", Working Paper 224, ODI, Londres, 2003.
- Mind Tools, "Six Thinking Hats, Looking at a Decision from All Points of View", Mind Tools, Essential skills for an excellent career. Disponible en Internet en: [www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_07.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_07.htm). Consultado el: 05/05/2010.
- Overseas Development Network: "After Action Reviews and Retrospect", en: Overseas Development Institute: *After Action Reviews and Retrospect*, Londres, Inglaterra, 2009.
- Overseas Development Network: "Social Network Analysis", Londres, Inglaterra, (s/f).
- Osuna, José Luis y Márquez, Carolina: *Guía para la evaluación de políticas públicas*, Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria, Sevilla, España, (s/f).
- Plumley, D.: "Process-Based Knowledge Mapping: A Practical Approach to Prioritizing Knowledge in Terms of its Relevance to a Business or KM Objective" en Ramalingam, Ben: "Tools for Knowledge and Learning. A Guide for Development and Humanitarian Organisations", ODI, Londres, 2006. Disponible en Internet en: [www.kmmag.com/articles/default.asp?ArticleID=1041](http://www.kmmag.com/articles/default.asp?ArticleID=1041). Consultado el 24/04/2010.
- Powell, Mike: *Information management for development organizations*, second edition, Oxfam Development Guidelines Series. Oxford: Oxfam, Londres, 2003.
- Ramalingam, Ben: "Tools for Knowledge and Learning A Guide for Development and Humanitarian Organisations", ODI, Londres, 2006.
- Ramalingam, Ben, "Implementing Knowledge Strategies: Lessons from international development agencies", ODI, Londres, 2005.
- Reisman, Jane y Gienapp, Anne y Stachowiak, Sarah: *A handbook of data collection tools: Companion to a guide to measuring advocacy and policy*. Annie E. Casey Foundation, (s/f).
- Servin, Géraud: "ABC of Knowledge Management", NHS National Library for Health: Specialist Library Knowledge Management, 2005.
- Shapiro, Janet: *Seguimiento y evaluación*, CIVICUS, (s/f).
- Skyrme, David: "Disappearing knowledge: are exit interviews the wit's end?", Entovation International News, 2001. Disponible en Internet en: [www.skyrme.com/updates/u55\\_f1.htm](http://www.skyrme.com/updates/u55_f1.htm). Consultado el 24/04/2010.
- Solesbury, William: *Sustainable livelihoods: A case study of the evolution of DFID policy*, ODI, Working paper 217, 2003.
- UNFPA: "Conjunto de herramientas de planificación, seguimiento y evaluación del administrador de

programas. Herramienta 5: Planificación y gestión de una evaluación. Parte III: El proceso de reunión de datos”, Fondo de población de las Naciones Unidas División de servicios de supervisión, Nueva York, 2004.

Uña, Gerardo y Cogliandro, Gisell y Labaqui, Juan: *Políticas públicas y toma de decisiones: los think tanks en Argentina*, La Fundación, Buenos Aires, 2004.

Weyrauch, Vanesa; D’Agostino, Julia; Richards, Clara y Browne, Francisca: “Tierra fértil. La gestión de conocimiento sobre incidencia en políticas públicas se asoma en América Latina”, *Documento de Trabajo N°42*, CIPPEC, Buenos Aires, marzo de 2010.

Weyrauch, Vanesa: *Acercando la investigación y las políticas públicas en América Latina*, CIPPEC, Buenos Aires, 2009.

Weyrauch, Vanesa y Selwood, Inés: *Tejiendo redes globales. Manual para la incidencia política*. CIPPEC, Buenos Aires, 2007.

Young, John; Kajume, Julius; y Wanyama, Jacob: *Animal Health Care in Kenya: The road to community based animal health service delivery*, ODI, Working paper 214, 2003.

Zamora Serrano, Evelyn: “Los procesos de gestión de información e intercambio de conocimiento de la red de agua y saneamiento de honduras” Un estudio de caso dentro del marco de la investigación: Los procesos de conocimiento en las organizaciones de la sociedad civil de Centroamérica, Fundación Acceso, Honduras, 2004.

Zamora Serrano, Evelyn: “Gestión de conocimiento organizacional”, Marco de referencia teórico para la Investigación sobre los procesos de conocimiento en las organizaciones de la sociedad civil de Centroamérica, Fundación Acceso, San José, 2003.

Stiglitz, Joseph: “Public Policy for a Knowledge Economy”, en Hovland, Ingie: “Knowledge Management and Organisational Learning: An International Development Perspective, An Annotated Bibliography”, Working Paper 224, ODI, Londres, 2003.

Loza, J.: “La aplicación del Mapeo de Alcances en la Red Latinoamericana de Política Comercial: la construcción de prácticas de investigación autorreflexivas”, Working Paper N°117, LATN, 2009. Disponible en Internet en: [www.latn.org.ar/principal/home/investigacion.php?mod=working#889](http://www.latn.org.ar/principal/home/investigacion.php?mod=working#889).

## Acerca de las autoras:

**Vanesa Weyrauch:** Investigadora principal de la Dirección de Sociedad Civil de CIPPEC. Candidata a Doctorado en Ciencias de la Comunicación en la Universidad Austral, enfocado en comunicación de organizaciones de la sociedad civil para incidir en políticas públicas. Posgrado en Administración y Gerenciamiento en la Universidad de Harvard. Lic. en Ciencias de la Comunicación en la Universidad Austral. Ha trabajado como consultora y analista de comunicación organizacional en diversas empresas y en organizaciones sin fines de lucro en Argentina y en el exterior. Autora de diversas publicaciones sobre incidencia en políticas públicas, ha capacitado y asesorado a numerosos institutos de investigación de políticas y organizaciones de la sociedad civil en sus procesos de incidencia política.

**Julia D'Agostino:** coordinadora de la Dirección de Sociedad Civil de CIPPEC. Es licenciada en Ciencia Política en la Universidad de Buenos Aires (UBA). Maestría en Estudios Organizacionales en la Universidad de San Andrés (UdeSA) (en curso). Estudios de posgrado en Organizaciones Sin Fines de Lucro UdeSA, Universidad Torcuato Di Tella (UTDT) y Centro de Estudios de Estado y Sociedad. Se ha desempeñado como responsable de la Unidad de Gestión de Proyectos de CIPPEC y ha trabajado en áreas de gestión en otras organizaciones.

**Clara Richards:** analista de la Dirección de Sociedad Civil de CIPPEC. Es licenciada en Relaciones Internacionales en La Universidad Católica Argentina (UCA). Maestría en Estudios Internacionales en la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT) (en curso). Participó del Programa de Gobernabilidad y Gerenciamiento político en la Universidad de San Andrés (UdeSA). Se desempeñó como responsable de Desarrollo de Fondos Individuales de CIPPEC y trabajó en asesoramiento en comunicación estratégica en Madrid.

**Si desea citar este libro:** Weyrauch, Vanesa; D'Agostino, Julia; Richards, Clara: *Aprendices, hacedores y maestros. Manual para el monitoreo, la evaluación y la gestión de conocimiento de incidencia en políticas públicas*, CIPPEC, Buenos Aires, 2010.

Las **publicaciones de CIPPEC** son de distribución gratuita y se encuentran disponibles en [www.cippec.org](http://www.cippec.org). No está permitida su comercialización.

Queda hecho el depósito que menciona la Ley 11723.  
Esta edición de 500 ejemplares se terminó de imprimir en junio de 2010, en Imprenta La Stampa,  
Hipólito Yrigoyen 1189 2°B, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, CP1086, Argentina.