Índice de contenidos del informe

Resumen ejecutivo 2

Introducción 4

Antecedentes 5

- Desarrollo del material para el taller en Buenos Aires 5
- Criterios de selección de invitados 5
- Compromisos asumidos por los participantes 6
- Plataforma virtual 7
- Diseño del informe 7
- Desarrollo de la primera jornada: lunes 12 de julio. 7
- Desarrollo de la segunda jornada: martes 13 de julio. 17
- Evaluación del taller 25
- Conclusiones 26

Anexo 1: Agenda del taller 27

Anexo 2: Listado completo de participantes del taller 29

Anexo 3: Modelo de carta invitación enviado a los IIP para participar del taller 30

Anexo 4: Carta de intención de los IIP 31

Anexo 5: Carta compromiso de los IIP 33

Anexo 6: Matriz de evaluación 35

Evaluación del taller: "¿Qué sabemos de nuestro impacto en políticas?"

Taller sobre monitoreo, evaluación y gestión de conocimiento de incidencia en políticas públicas

Buenos Aires, 12 y 13 de Julio de 2010

Resumen ejecutivo

Este informe describe completamente el taller "¿Qué sabemos de nuestro impacto en políticas? Taller sobre monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento de incidencia en las políticas públicas", que se llevó a cabo en Buenos Aires el 12 y 13 de Julio de 2010. Fue organizado por CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento, Argentina) con el apoyo de GDN (Red Global de Desarrollo - Global Development Network) y ODI (Overseas Development Institute).

Manteniendo un criterio de representación diversa de países de Latinoamérica, se convocaron y asistieron 19 IIP de 14 países de la región. Los representantes de IIP elaboraron un pre-diagnóstico sobre las capacidades instaladas y potenciales de desarrollo de M&E de la incidencia en políticas en sus organizaciones. Además, se comprometieron a compartir la experiencia del taller en sus propios países. Por último, como resultado del taller los asistentes diseñarán y en la medida de lo posible implementarán algunos aspectos de un plan de monitoreo y evaluación de la incidencia en políticas en sus organizaciones. Parte del acompañamiento de asistencia técnica que recibirán de CIPPEC se realizará a través de la plataforma virtual, desarrollada especialmente para este evento.

En vistas al taller y otras actividades futuras de desarrollo de capacidades como cursos online, CIPPEC ha elaborado un manual sobre el monitoreo, la evaluación y la gestión de conocimiento de la incidencia de los Institutos de Investigación de Políticas (IIP) en políticas públicas en América Latina titulado "**Aprendices, hacedores y maestros. Manual para el monitoreo, la evaluación y la gestión de conocimiento de incidencia en políticas públicas**".

Durante la mañana de la primera jornada se presentaron las **definiciones principales, desafíos y oportunidades de M&E**. Luego, se analizaron algunas oportunidades y desafíos con los que se enfrentan los IIP al momento de pensar en el M&E de la incidencia. Y se continuó con un recorrido por las 4 fases para el diseño de un sistema de monitoreo y evaluación de incidencia en políticas públicas. Por la tarde, Martín Lardone y Marcos

Roggero compartieron los hallazgos preliminares del estudio sobre financiamiento de IIP por parte del Estado "El rol del Estado en el financiamiento de la investigación sobre políticas públicas en América Latina" coordinado por el CIES. Se continuó con la presentación de la FASE 2 de M&E que refiere a la planificación. **Robbie Gregorowski**, Consultor Senior en ITAD presentó una matriz de preguntas principales de la evaluación.

Durante la mañana de la segunda jornada, avanzamos con la explicación del diseño de los indicadores y a continuación se repasaron las herramientas que se proponen en el manual para recolectar la información necesaria para avanzar en cada una de las fases de M&E de la incidencia en políticas públicas. Una de las herramientas, el Cambio más significativo (Most Significant Change) fue explicada en detalle.

Por la tarde se presentaron los desafíos y oportunidades de la Gestión de Conocimiento (GC) dentro y entre los IIP de la región. Al finalizar el taller, se le entregó a cada participante un certificado de asistencia y se le pidió que completara una evaluación del taller.

Como conclusiones generales podemos destacar en primer lugar que existe un alto y claro interés en el M&E de la incidencia en políticas públicas entre los IIP de la región que participaron del taller. Una comunidad de práctica (CoP) sobre M&E de la incidencia debería crearse muy pronto ya que la mayoría de las organizaciones están en una fase muy temprana en este ámbito. Esta CoP es una excelente plataforma para futuros trabajos sobre la gestión del conocimiento que es el segundo componente del manual. En segundo lugar, existe una necesidad de desarrollar en un futuro próximo indicadores de mayor complejidad (como la estandarización y combinación de indicadores relativos y absolutos). En ese sentido, antes debemos tener una idea clara de los tipos de productos, actividades y e impactos que son mas frecuentes de ser monitoreados y evaluados. Por último, a pesar que utilizar el ejemplo de CIPPEC resulta una estrategia eficaz para ayudar a los participantes a reflexionar sobre su propio proceso e inspirarlos, se corre el riesgo de caer en el mismo tipo de diseños, planes, herramientas, etc. De esta manera podemos concluir que sería valioso y útil proporcionar a los IIP de la región con más materiales sobre M&E, incluyendo los documentos y herramientas más relevantes.

Introducción

Este informe describe completamente el taller "¿Qué sabemos de nuestro impacto en políticas? Taller sobre monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento de incidencia en las políticas públicas", que se llevó a cabo en Buenos Aires el 12 y 13 de Julio de 2010. Fue organizado por CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento, Argentina) con el apoyo de GDN (Red Global de Desarrollo - Global Development Network) y ODI (Overseas Development Institute).

El presente taller forma parte del componente de desarrollo de capacidades del programa "Espacios para el compromiso: Usando el conocimiento para mejorar las políticas públicas a favor de los pobres" iniciativa de GDNet, implementada en América Latina por CIPPEC. Los principales objetivos del encuentro consistieron en:

- Comprender qué es el monitoreo y evaluación (M&E) y la gestión de conocimiento (GC) para los institutos de investigación de políticas (IIP)
- Promover la importancia y las ventajas del M&E y GC en los IIP de América Latina
- Proveer a los IIP de herramientas concretas que los ayuden a: 1) evaluar su impacto real en política a través de sus investigaciones; y 2) generar y usar lecciones en la incidencia en políticas para aumentar su efectividad en la influencia en las intervenciones futuras.
- Fomentar la discusión sobre los desafíos clave y las oportunidades de implementación de estrategias de M&E y GC.
- Crear y sostener una Comunidad de Práctica sobre estos temas que genere lecciones valiosas para instituciones similares en la región.

La agenda completa del taller se encuentra en el **anexo 1**.

Antecedentes

Desarrollo del material para el taller en Buenos Aires

En vistas al taller y otras actividades futuras de desarrollo de capacidades como cursos online, CIPPEC ha desarrollado un manual sobre el monitoreo, la evaluación y la gestión de conocimiento de la incidencia de los Institutos de Investigación de Políticas (IIP) en políticas públicas en América Latina titulado "**Aprendices, hacedores y maestros. Manual para el monitoreo, la evaluación y la gestión de conocimiento de incidencia en políticas públicas**". Dos insumos primordiales del manual han sido los documentos desarrollados por investigadores a través de una convocatoria realizada por CIPPEC con el apoyo de GDN. El primero se centra en Gestión de Conocimiento sobre incidencia, y fue realizado por Francisca Browne en conjunto con CIPPEC. Se titula "Tierra Fértil. La gestión del conocimiento sobre incidencia en políticas públicas se asoma en América Latina". El segundo documento se focaliza en M&E, y fue elaborado por Martín Lardone y Marcos Roggero. Se llama "Estudio sobre el monitoreo y evaluación de la incidencia de la investigación en políticas públicas de Institutos de Investigación de Políticas (IIP) de la región".

Se puede acceder a este manual gratuitamente a través de la biblioteca virtual de CIPPEC (http://www.cippec.org/Main.php?do=documentsDoDownload&id=427), GDN y EBPDN LA.

Criterios de selección de invitados

Desde CIPPEC se han seleccionado a los IIP de la región que hayan alcanzado reconocimiento de sus pares en cuanto al desarrollo de sus capacidades de incidencia en políticas públicas. Manteniendo un criterio de representación diversa de países de Latinoamérica, se convocaron y asistieron 19 IIP de 14 países de la región. Incluimos el listado completo de los participantes en el **anexo 2**.

De izquierda a derecha arriba: Roberto Liz, Jorge Benavidez, Sherine Ghoneim, Mauricio Cortez Avelar, Rosibel Kreimann, Luciano Strazza, Andre Neri, Janice Seinfeld, Luis Carrizo, Ricardo Cantú, Courtney Tolmie, Savi Mull. **De izquierda a derecha abajo**: María Belén Servín, Micaela Pesantes, Julia D'Agostino, Vanesa Weyrauch, Julio Ramirez, Ignacia Fernandez, Clara Richards.

La convocatoria se realizó a través del envío por correo electrónico de una carta dirigida al Director Ejecutivo de cada IIP. Se le solicitó que identificara al miembro de la organización que pudiera tener a cargo tareas relacionadas con el monitoreo y la evaluación de la incidencia del IIP. En el **anexo 3** incluimos la carta modelo enviada a los IIP.

Compromisos asumidos por los participantes

Los representantes de IIP se comprometieron su a elaborar un **pre-diagnóstico** sobre las capacidades instaladas y potenciales de desarrollo de M&E de la incidencia en políticas en sus organizaciones, un mes antes de la capacitación en Buenos Aires. La sistematización de los mismos se incluye **adjunta**.

Además, las organizaciones se comprometieron a compartir la experiencia del **taller en sus propios países**. Para ello CIPPEC proveyó a los IIP de manuales para compartir con sus colegas y además, cada uno recibirá fondos iniciales por parte de GDN para apoyar la realización del taller. Esta última operación se concretará una vez que cada IIP firme una carta de intención como la que se incluye en el **anexo 4** y deberá realizarlo antes de diciembre de 2010. Finalizados los talleres, los IIP se comprometen a enviar un informe de los resultados de los mismos a CIPPEC.

Por último, como resultado del taller los asistentes **diseñarán** y en la medida de lo posible **implementarán algunos aspectos de un plan de monitoreo y evaluación de la incidencia en políticas** en sus organizaciones. Para ello CIPPEC brindará asistencia técnica en el proceso y estará disponible para realizar sugerencias y recomendaciones durante los próximos 10 meses. Parte del acompañamiento se realizará a través de la **plataforma virtual**, componente que se describe a continuación.

Esta serie de compromisos fueron asumidos por los Directores Ejecutivos de los IIP a través de la firma de una **carta compromiso** que se incluye el modelo en el **anexo 5**.

Plataforma virtual

Este espacio virtual reúne a la comunidad de los participantes del taller y a futuros interesados en estos temas. Su link es http://partnerplatform.org/Community.aspx?c=3c821553-8a95-4d45-8adc-1b769255286f La plataforma permite al grupo de miembros compartir documentos, fotos, videos, audios, links a otros sitios web, mails grupales, debates, etc.

Diseño del informe

La primera y segunda sección incluyen una breve descripción de las presentaciones que se hicieron durante el taller. La tercera sección refleja las conclusiones a las que se arribaron por medio de los debates abiertos y grupos de trabajo sobre los principales temas relacionados con M&E y GC de incidencia en políticas públicas de los IIP en Latinoamérica.

Desarrollo de la primera jornada: lunes 12 de julio.

La jornada del lunes comenzó con la **bienvenida de Vanesa Weyrauch de CIPPEC y Sherine Ghoneim de GDN**. Luego de comentar el propósito del taller y describir las instituciones a las que pertenecen, los participantes se presentaron a través de una dinámica

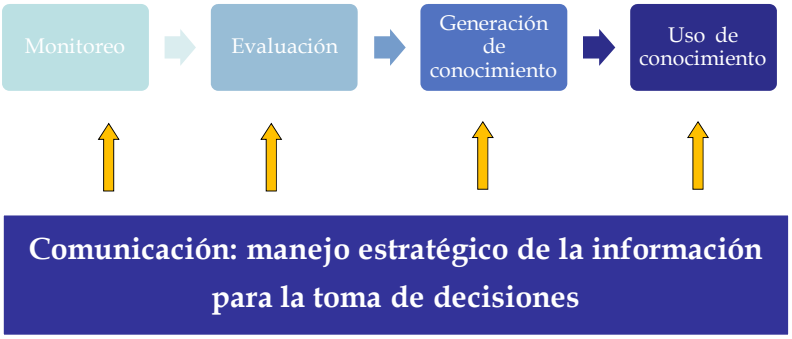
particular: el tiempo de presentación se extendió a la duración de un fósforo prendido, y los participantes debían contar por qué asistían al taller.

A continuación Vanesa Weyrauch presentó las **definiciones principales, desafíos y oportunidades de M&E**. Para comenzar se proyecto un video de Alain de Botton sobre la filosofía del éxito con el que se reflexionó respecto a las razones por las que siempre queremos mostrar nuestros aciertos cuando muchas veces podemos aprender aún más de nuestros errores. También invita a repensar los conceptos de fracaso y éxito, promoviendo la importancia del aprendizaje y de contar con nuestras propias definiciones y criterios, versus los impuestos externamente. El video se utilizó como disparador para indagar en las razones por las cuales queremos hacer M&E y KM.
(*http://www.ted.com/talks/lang/eng/alain_de_botton_a_kinder_gentler_philosophy_of_success.html*)

Algunas de las razones por las que podemos considerar relevante hacer M&E son: contribuir a la rendición de cuentas de nuestras iniciativas, como apoyo a la gestión operativa de la organización, para reforzar la gestión estratégica hacia el futuro, y para generar conocimiento y así empoderar a los miembros de la organización.

Al repasar las prácticas actuales relacionadas con el M&E de la incidencia de las organizaciones presentes, cuatro mencionaron contar con evaluaciones anuales que describieron en sus pre-diagnósticos.

El taller se propone explorar las oportunidades mejorar el M&E de las organizaciones, y asume que un buen desempeño en esta área lleva naturalmente a una efectiva gesti{on de conocimiento (GC), tal como se presenta en el diagrama abajo.



En efecto, la implementación del monitoreo y la evaluación de las experiencias de las organizaciones contribuirán a la creación de conocimiento o lecciones aprendidas a partir de la práctica. El **uso del conocimiento y su gestión** serán útiles para la propia organización y para otras por lo cual uno de los factores clave en la generación de conocimiento es la comunicación.

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.

Luego, la expositora presentó algunas de las oportunidades y desafíos con los que se enfrentan los IIP al momento de pensar en el M&E de la incidencia. Los espacios señalados en color rojo refieren a los factores que coinciden con los identificados por los participantes del taller en los pre-diagnósticos de sus propias organizaciones. A continuación incluimos un cuadro con todos los factores:

Oportunidades	**Desafíos**
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
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
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

Los desafíos y oportunidades internos y externos de M&E se repasaron en esta sesión y luego en parejas, los participantes analizaron los desafíos y oportunidades propios a través de la asistencia de pares que corresponde al trabajo a realizar en la primera FASE del plan de M&E. La idea de esta presentación fue **señalar los momentos en los que los diseñadores del M&E tendrán que tomar decisiones**. Pero esas decisiones son las que cada uno tomará de acuerdo a los criterios que se tienen en cuenta.

En la siguiente sesión, Vanesa Weyrauch recorrió las **4 fases para el diseño de un sistema de monitoreo y evaluación de incidencia en políticas públicas**. El monitoreo y evaluación de la incidencia de los IIP puede diseñarse en fases:

- FASE 1: Diagnóstico: Esta primera etapa consiste 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.

- FASE 2: Planificación: Es un momento de toma de decisiones tales como si la evaluación será interna (realizada por miembros de la organización) o externa (realizada por un experto ajeno a la organización), quiénes serán los responsables de conducir el proceso, y diseñar el plan de trabajo de M&E. A continuación incluimos un ejemplo de las partes que puede incluir un plan de M&E:

Resumen del diagnóstico	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.
Estrategia general	• Menciona los objetivos planteados. • Determina en qué nivel/es se trabajará (por proyectos, programas o a nivel institucional). • Establece cuáles son los componentes que se evaluará (productos, actividades y/o impacto).
Indicadores	De acuerdo con la estrategia definida, se identifican los indicadores que se utilizarán: • Productos (ejemplo: cantidad de consultas sobre su contenido). • Actividades (ejemplo: cobertura mediática). • Impacto (ejemplo: incorporación de recomendaciones en un programa público específico).
Herramientas	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.
Características de los informes preliminares de monitoreo	Deben ser entregados según los tiempos convenidos en el cronograma de trabajo y teniendo en cuenta la audiencia identificada. Describen: • El **contexto** en el que se desarrolla la actividad y los cambios que puede haber sufrido. • Los **actores** involucrados en la actividad, su accionar y cómo varía a medida que avanza la iniciativa.

Características del informe de evaluación final	Será alimentado por el/los informe/s de monitoreo realizados. 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.
Cronograma de trabajo	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.
Responsables de cada actividad y/o componente	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.
Presupuesto	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).

Audiencias	Mediante alguna de las herramientas propuestas, es posible identificar las audiencias (actores) con los que se quiere o se tendrá relación por la iniciativa. 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. 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.

Una de las primeras decisiones que se tomará es si se quiere o no implantar un M&E y las razones que llevan a ello. Algunos aspectos de esta decisión están relacionados con el propósito que tendrá la evaluación, la especificación de quiénes son los actores

interesados en que la misma se implemente y en establecer claramente el uso que tendrá la información y el conocimiento que de esta práctica se generen.

- FASE 3: Monitoreo: Se trata de la implementación del plan diseñado en la fase 2. Es principalmente 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 de la interacción con los actores sociales involucrados. Incluye la realización de un análisis del contexto, de los actores involucrados, y la confección de informes de avance y final.

- FASE 4: Evaluación: Es el cierre de la etapa de monitoreo, que involucra la confección de un informe final de evaluación de la experiencia de incidencia en políticas públicas. Es importante detectar y valorar las lecciones aprendidas durante el proceso de implementación del proyecto/programa y/o del impacto general que tiene la organización en sus intervenciones. El evaluador debe presentar un informe que incluya hallazgos, conclusiones y recomendaciones. En el documento de evaluación final 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. En este momento es conveniente extraer lecciones aprendidas de la experiencia y dar el puntapié inicial para comenzar con la Gestión de Conocimiento.

La tarde comenzó con un panel coordinado por CIES, Perú. CIPPEC trabaja junto a CIES, en el marco de la iniciativa de coordinación de la red EBPDN en Latino América (por sus siglas en inglés Evidence Based Policy Development Network – Red de políticas basadas en evidencia). Esta red fue creada en el marco del Programa de Alianzas de la Sociedad Civil del Overseas Development Institute (ODI-DFID), el cual tiene por objetivo establecer una comunidad de práctica global conformada por think tanks, institutos de investigación y organizaciones similares que promuevan políticas de desarrollo basadas en la evidencia. EBPDN cuenta con capítulos en América Latina, Asia, África y el Sudeste Asiático. Para mayor información favor visitar: www.ebpdn.org

El capítulo latinoamericano de EBPDN cuenta con un componente de investigación coordinado por el CIES, el cual tiene por objetivo explorar desde una perspectiva interdisciplinaria las interfaces entre la investigación y la política en América Latina.

Entre otras actividades, CIPPEC y CIES han desarrollado en conjunto una agenda de investigaciones que se implementó durante el primer semestre de 2010. **Micaela Pesantes Villa** de CIES, describió los componentes de este trabajo de investigación, y luego presentó a **Martín Lardone y Marcos Roggero** de la Universidad Católica de Córdoba, Argentina, quienes compartieron los hallazgos preliminares del estudio sobre financiamiento de IIP por parte del Estado "El rol del Estado en el financiamiento de la investigación sobre políticas públicas en América Latina":

1) El financiamiento público programático está dado por subsidios a la investigación, convocatorias y concursos, lo cual está canalizado por los organismos a cargo del sistema nacional de ciencia y tecnología (ej. Ministerios de Ciencia y Técnica u organismos desconcentrados como CONACYT, CONICET, COLCIENCIAS, etc.)

2) Fuerte sesgo a favor de los centros universitarios.

3) El financiamiento desde el Estado hacia los IIP se rige generalmente por contratos puntuales.

La principal recomendación que se desprende de este estudio está centrada en **fomentar espacios de encuentros**, reuniones, **entre investigadores y funcionarios**, para potenciar relaciones y contactos. Estas reuniones deben darse **con funcionarios jerárquicos**. En otras palabras, con funcionarios **que manejen presupuesto**, que tengan cierta decisión para destinar recursos a la investigación en políticas.

En un segundo momento retomó Vanesa Weyrauch la presentación y se centró en la FASE 2 de M&E que refiere a la **planificación**. Recordamos que el primero de los pasos para el diseño del plan consiste en resolver algunas de las siguientes decisiones estratégicas: quiénes serán los responsables de conducir el proceso y diseñar el plan de trabajo de M&E.

Vanesa explicó algunas de las ventajas y desventajas de la evaluación interna y externa que pueden discutirse en el segundo paso del diseño de un plan de M&E.

Tipo de evaluación	Ventajas	Desventajas
Evaluación interna (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.	
Evaluación externa (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.

Las decisiones estratégicas que se toman en la FASE 2 están relacionadas con la **importancia de los objetivos**. Estos objetivos deben considerar el nivel de aplicación (programa-proyecto-organización) en cual se trabajará la incidencia, los componentes que ayudarán a analizar la incidencia que se alcance (productos-actividades-impacto), y la metodología que implementaremos durante el plan (tradicional vs participativa).

Nivel de aplicación

Nivel	Componente
Proyecto	Productos
	Actividades
	Impacto
Programas	Productos
	Actividades
	Impacto
Organización	Productos
	Actividades
	Impacto

Con fines explicativos se ilustró el paso 3 que refiere a consensuar el formato del plan de trabajo a través de un ejemplo de CIPPEC y su decisión de realizar una combinación entre la evaluación interna y externa.

Escenario 1: Evaluación externa de impacto organizacional	Escenario 2: Evaluación interna y externa de impacto de programas y organización	Escenario 3: Diseño de sistema de M&E
RENDICION DE CUENTAS • **Objetivo principal:** establecer criterios generales sobre la eficacia como think tank que incide en políticas públicas • **Nivel/componente:** organización/impacto • **Indicadores:** eficiencia, eficacia e impacto • **Metodología:** tradicional, contratación de evaluador externo con supervisión de DE/Dir SC • **Uso:** CA y DE • **Ventajas:** menor complejidad, mayor rapidez, neutralidad, credibilidad	APOYO DE LA GESTION ESTRATEGICA Y OPERATIVA • **Objetivo principal:** Acordar la forma en la que los programas y la institución medirán sus logros y rendirán cuentas • **Nivel/componente:** programa y organización/impacto • **Metodología:** combinación de externa con interna, participativa (directores, donantes) • **Indicadores a definir** • **Uso:** CA, DE y Directores • **Ventajas:** familiaridad, acceso, triangulación, mayor aceptación	CREAR CONOCIMIENTOS Y EMPODERAR • **Objetivo principal:** Guiar la implementación de las actividades de m&e en forma estandarizada y coordinada • **Nivel/componente:** programa y organización/actividades e impacto • **Metodología:** interna (auto-evaluación de programas y direcciones), participativa (directores, donantes), liderada por un experto en evaluación, DE, GP y SC • **Uso:** CA, DE, Directores y staff • **Ventajas:** utilidad más amplia, institucionalidad, menor costo económico

Además, el equipo de evaluación tiene que tener claros sus roles: coordinación, proveedores de información, y evaluadores. Y la asignación de roles y plan diseñado debe estar consensuado.

Al final de la jornada, Robbie Gregorowski, Consultor Sénior en ITAD presentó la siguiente matriz de preguntas principales de la evaluación:

Criterios OECD DAC	Definición
Pertinencia	**La medida en que la actividad se adapta a las prioridades y políticas del grupo objetivo, el receptor y el donante.**
Eficiencia	**La eficiencia mide los resultados – cualitativos y cuantitativos – en relación con los insumos invertidos para alcanzar esos resultados. Es un término económico que significa que la intervención utilize los recursos posibles, al menor costo para lograr los resultados esperados.**

Efectividad	**Es el grado en que la acción alcanza sus objetivos.**
Impacto	**Los cambios positivos y negativos producidos por una intervención, directa o indirectamente, intencionalmente o no.**
Sostenibilidad	**La sostenibilidad tiene que ver con la probabilidad de que los beneficios de una actividad continúen después de que el financiamiento se ha retirado.**

En grupos se implementó la matriz a modo de ejercicio entre los participantes. Cada grupo eligió el caso de una de sus organizaciones para analizar los criterios de eficiencia y sostenibilidad. En el **anexo 6** incluimos el modelo de matriz ejercitado.

De la reflexión del ejercicio grupal, emergieron las siguientes sugerencias:

- Es valioso el debate en grupos para definir las líneas generales y luego perfeccionar las preguntas. Establecer el carácter amplio de la pregunta: qué se quiere hacer.
- Evitar una carga excesiva de preguntas para los encuestados.
- Comprender el "contexto" es fundamental para la definición de buenas preguntas, por eso es bueno leer un poco sobre el mismo antes de formularlas.
- Los métodos de recolección de datos no deben ser complejos, más bien se sugiere que se trate de métodos mixtos de trabajo que combinen encuestas, entrevistas, análisis de documentos, estudios de casos, etc.

Por último, también señalaron algunas características distintivas entre el monitoreo y la evaluación que se describen a continuación:

Monitoreo	**Evaluación**
Es un proceso	Periodica
Rendición de cuentas / auditoría	Lecciones aprendidas
Insumos + resultados	Resultados
Eficiencia	Efectividad
Interno	Sostenibilidad
	Impacto
	Pertinencia
	Externa/independiente – interna

Desarrollo de la segunda jornada: martes 13 de julio.

Comenzó la segunda jornada con el **repaso de lo recorrido** a cargo de Vanesa Weyrauch que propuso la construcción de los mensajes claves del día anterior. Organizados en 4 grupos, los asistentes seleccionaron las siguientes ideas que reflejaban lo que hasta el momento cada uno de los participantes se llevaba del taller.

Grupo 1:

- No existe una definición única sobre incidencia. Condicionan esta definición los actores que tendremos en cuenta, las herramientas por aplicar, y el grado de incidencia que se quiera generar.
- A la hora de implementar M&E dentro de la organización hay que tener en cuenta el momento en el que ésta se encuentra. No hay un timing único.
- Es importante que el M&E se organice entorno a número limitado de preguntas a las que hay que prestar atención.

Grupo 2:

- Al momento de planificar el monitoreo la pregunta debe ser simple. Luego será más sencillo el diseño de los demás componentes.
- Es necesario conocer a la audiencia en la cual se quiere incidir y en la cual ya se incide. Relacionar con los recursos que se asignan y evaluar su eficiencia.
- Se necesitan fondos específicos para M&E. No es algo que se incluye en los fondos tradicionales.
- Interesante ver cómo en la matriz se visualizan las inter-relaciones entre los componentes. Analíticamente se pueden separar pero en la realidad están íntimamente vinculados.
- Importancia de cómo se diseña el M&E y ver las preguntas evaluativas. Evaluar las propias preguntas de evaluación.

Grupo 3

- Diferencia entre monitoreo (proceso continuo donde se fijan en inputs y resultados, se puede hacer interno) y evaluación (foco en resultados, posible parte externa, busca lecciones).
- Diferencia entre impacto (visibilidad) versus la incidencia (cómo entrar a las mismas políticas para ver sus cambios o promover alguna). No quedó tan clara la diferenciación con la evaluación orientada a la incidencia.
- Divorcio entre funcionarios o tomadores de decisiones y académicos.

Grupo 4

- Evaluación es necesaria e importancia en sí misma.
- El M&E puede ser un aporte al ciclo de la vida de la iniciativa.
- El factor cultural relacionado con la posibilidad de diseñar e implementar el M&E.
- Es caro hacer M&E no solo en cuanto al dinero sino también la inversión de intangibles. Pero es mucho más caro no hacerlo.
- Hacer M&E en contextos de turbulencia es importante; hay capacidad de adaptación al cambio si hay un proceso planificado.
- Criterios de evaluación como un buen marco de trabajo. La calidad de las preguntas de evaluación condicionará todo el proceso de planificación de M&E.
- El proceso de M&E es evolutivo e iterativo. Se va modificando a medida que se va modificando el contexto y la propia organización.
- El M&E en general es complejo y en la incidencia en políticas públicas es uno de los más complejos de alcanzar.

Avanzamos con la tercera de las etapas que es el **diseño de los indicadores** a cargo de Vanesa Weyrauch. Es necesario que los IIP definan un objetivo genérico y que a partir del mismo establezcan indicadores más concretos. Es posible decir que los indicadores funcionan como alertas tempranas de qué tan cerca estamos de alcanzar el objetivo planteado o corregir lo que surja como necesario. Permiten identificar qué aspectos debemos evaluar profundamente. En ocasiones, los datos cuantitativos que podemos recolectar del campo ayudan a llamar la atención sobre un problema y a través de un estudio cualitativo posterior es posible buscar respuesta a esos problemas.

Se presentó el siguiente diagrama de indicadores de productos y actividades característicos de la incidencia.

Foco de evaluación	Qué se puede evaluar	Aspectos a evaluar	Indicadores (ejemplos)	Ejemplos de herramientas
Productos	*Papers* o informes de investigación	- Calidad - Claridad - Relevancia - Utilidad	- Citas en sesiones legislativas - Apreciaciones de evaluadores externos - Consultas de funcionarios sobre su contenido	- Comité externo de evaluación
	Policy Briefs o documentos de políticas públicas	- Claridad del problema identificado - Adecuación de la solución propuesta - Relevancia y oportunidad para la política pública	- Cita o uso en un programa o ley - Consultas de funcionarios - Reuniones otorgadas o solicitadas para profundizar el tema	- Entrevistas a funcionarios destinatarios del documento
	Blogs/sitios web	- Facilidad para navegar - Calidad de contenidos - Comentarios de actores relevantes	- Cantidad y perfil de navegantes - Cantidad de documentos bajados	- Encuesta a usuarios
	Publicaciones académicas	- Calidad - Claridad - Relevancia - Utilidad	- Invitaciones a presentar las publicaciones - Citas en documentos públicos - Consultas de funcionarios	- Análisis de citas en revistas académicas o especializadas - Encuestas a lectores
	Seminarios/eventos	- Nivel de concurrencia - Calidad del debate - Perfil de presentadores externos	- Cantidad y perfil de asistentes y oradores	- Encuesta post evento a los asistentes y oradores - Revisión después de la acción
	Artículos de prensa	- Imagen proyectada de la institución/investigación - Correlato entre lo que se quería decir y lo que finalmente se publicó	- Cantidad de notas publicadas - Tipo de notas publicadas - Perfil de medios	- *Clipping* de medios
Actividades	Investigación y análisis de políticas públicas	- Calidad - Relevancia política - Utilidad	- Uso por parte de tomadores de decisiones	- Entrevistas con informantes clave
	Capacitación a funcionarios públicos y otros actores relevantes	- Calidad - Claridad - Relevancia - Utilidad	- Cantidad y nivel de funcionarios	- Evaluaciones de los participantes - Entrevistas en profundidas
	Instalación de un tema en la agenda política	- Pertinencia - Eficacia - Eficiencia	- Cobertura mediática	- *Clipping* de medios
	Promoción de nuevas políticas públicas	- Niveles de conocimiento e interés generados - Oportunidad - Eficacia	- Cantidad de reuniones otorgadas - Cantidad de presentaciones en eventos de otras instituciones	- Impacto de comentarios
	Formulación de nuevas políticas públicas	- Niveles de conocimiento e interés generados - Oportunidad - Eficacia	- Consultas de funcionarios implicados - Participación en audiencias públicas - Visibilidad alcanzada	- Cuestionarios - El cambio más significativo
	Promoción de reformas en políticas existentes	- Niveles de conocimiento e interés generados - Oportunidad - Eficacia	- Consultas de funcionarios implicados - Cantidad de apoyos conseguidos - Visibilidad alcanzada - Reformas realizadas	- Historias de innovación

Actividades	Asesoramiento a funcionarios públicos/ partidos políticos	- Relevancia - Calidad - Utilidad - Eficiencia - Eficacia	- Consultas recibidas - Contratos por parte de funcionarios o partidos - Nivel de satisfación - *Feedback* sobre asesoramiento	- Grupos focales
	Asistencia técnica en la implementación de políticas públicas	- Calidad - Utilidad - Eficiencia - Eficacia	- Grado y alcance de implementación de la política - Sustentabilidad - Grado de reconocimiento de los afectados por la política - Calidad y nivel de participación de los burócratas	- Observación participante - Grupos focales
	Monitoreo y/o evaluación de políticas públicas	- Calidad - Utilidad - Eficacia	- Consultas de funcionarios - Contrataciones para asesoramiento en reformas de la política evaluada o monitoreada - Grado de difusión de los resultados del M&E	- Asistencia de pares
	Formación de redes/alianzas	- Nivel e intensidad de participación - Sustentabilidad - Gobernabilidad - Relevancia	- Cantidad y perfil de miembros - Grado de conocimiento de la red por parte de los funcionarios públicos - Cantidad de acciones en conjunto	- Revisión después de la acción

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los **indicadores de evaluación de productos,** se profundizó en los documentos de políticas públicas. Para capturar la información que necesitamos para completar los indicadores tenemos distintas herramientas de recolección de datos, como las que se especifican en el cuadro.

Respecto a los **indicadores de evaluación de actividades**, analizamos la investigación y análisis de políticas públicas y la promoción de nuevas políticas públicas. Una propuesta que surgió de los participantes es volver a analizar los casos de estudios de experiencias exitosas de incidencia pero ahora aplicar la lupa de este análisis. Es decir, se trataría de una aproximación inversa a la que fue aplicada con anterioridad en la que se describe cronológicamente lo sucedido y se intenta explicar por qué. La propuesta consiste en construir esos indicadores y analizar hacia el pasado su desempeño con el fin de detectar cuáles tienen mayor incidencia en el éxito o fracaso de una iniciativa.

Un aporte brindado por los participantes es considerar el uso de indicadores relativos además de los absolutos propuestos en el manual. Por ejemplo, el uso de indicadores relativos permite analizar la relación entre la cantidad de reuniones confirmadas respecto de las solicitadas, para entender mejor el proceso. Además, se señaló la importancia de no descuidar la comparabilidad de los indicadores construidos aunque pueden hacerse comparaciones de la evolución. Se consensuó que esto será posible en un futuro, cuando haya madurado mucho más la práctica de M&E dentro de la organización y en las demás organizaciones. Sin embargo, también se admitió que es difícil establecer comparaciones entre organizaciones, por las amplias diferencias de estadios organizacionales y desafíos contextuales.

Luego de un descanso para el café, **Julia D'Agostino** de CIPPEC repasó las **herramientas** que se proponen en el manual para recolectar la información necesaria para avanzar en cada una de las fases de M&E de la incidencia en políticas públicas.

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, 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.

Las herramientas listadas para la FASE 1 de diagnóstico nos permiten indagar hacia adentro de la organización 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.

Como fue mencionado más arriba (pág. 9) la FASE 2 es un momento de toma de decisiones tales como si la evaluación será interna o externa, quiénes serán los responsables de conducir el proceso, y diseñar el plan de trabajo de M&E. Para guiar la selección de las herramientas que se hará en las fases siguientes presentamos en el manual (pág. 32) algunos criterios para tomar como referencia.

En la segunda columna del cuadro repasamos las herramientas que sugerimos considerar para la FASE 3 de monitoreo. Tienen la característica de recolectar información de procesos en curso o sucesos que se encuentran en implementación y los mismos ejecutores de la iniciativa pueden ponerlas en práctica.

En la última fase proponemos el uso de herramientas que promueven el análisis de las actividades y permiten extraer lecciones aprendidas del proceso de implementación de la iniciativa de incidencia.

- **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	*Rapid Outcome Assessment*
	Observación participante	Seguimiento de medios de comunicación
	Impacto de comentarios	
	Mapeo de alcances	
	Matriz modular	
	Software	

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

En relación con el panel anterior, Robbie Gregorowski describió las características y usos de la herramienta llamada el **Cambio más significativo** (Most Significant Change). Se trata de una herramienta útil y participativa que puede ser implementado en la fase de monitoreo o en la de evaluación. Consiste en la selección de historias que ilustren la experiencia que se quiere medir, en general se trata de un tipo de cambio que se ha producido en una iniciativa. Los actores relacionados con la experiencia, cada uno con sus puntos de vista del mismo suceso, aportarán sus vivencias para completar la historia. Esta herramienta 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.

Esta herramienta puede ser implementada dando los siguientes pasos:

1. Cómo iniciar y aumentar el interés	Presentando el MSC a una serie de actores interesados, fomentando su interés y compromiso de participar.
2.Definiendo los ámbitos del cambio	Esto implica la identificación de los ámbitos del cambio por parte de los actores.
3.Definiendo el período de referencia	Con qué frecuencia se controlan los cambios dentro del dominio analizado. También se prevé la rapidez del cambio.
4.Coleccionando historias de SC	Las historias de SC se recogen de los actores más directamente involucrados como los participantes

	y los trabajadores de campo.
5.Seleccionando la historia más significativa	Las historias más importantes son seleccionadas, analizadas y filtradas a través de los niveles de la organización.
6. Alimentando el proceso de selección con los resultados	Se trata de un documento que compila todas las historias seleccionadas en estrato superior de la organización así como los motivos por los cuales fueron seleccionadas.
7.Verificación de las historias	Las historias seleccionadas pueden ser comprobadas al visitar los sitios en los que los que los hechos descritos se llevaron a cabo.
8. Cuantificación	Consiste en buscar fuentes cuantitativas que describen la magnitud del cambio descrito, así como el grado en que los cambios más importantes en un mismo lugar se han producido en otros lugares dentro de un período determinado.
9.Análisis secundario y meta-monitoreo	Por ejemplo, mirando a los que participaron y cómo afectaron los contenidos, y analizando la frecuencia con que son reportados distintos tipos de cambio.
10. Revisión del sistema	Revisar el diseño del proceso de MSC para tener en cuenta lo que ha aprendido como consecuencia directa de su utilización y del análisis de su uso.

Después del almuerzo **Clara Richards** de CIPPEC presentó los **desafíos y oportunidades de la Gestión de Conocimiento (GC) dentro y entre** los IIP de la región:

Oportunidades	**Desafíos**
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

Oportunidades	**Desafíos**
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

Al parecer, la GC requiere cierta maduración organizacional que aún los IIP presentes no tenemos. Sin embargo, se identificó como oportunidad de aprendizaje e intercambio la realización de los planes de M&E comprometida por los IIP. En los próximos meses, éstos podrán compartir sus avances, dificultades, etc. y así comenzar a formar una comunidad de

M&E, uno de los objetivos principales del taller. Se sugirió también invitar a la comunidad a otros IIP y expertos interesados en la temática para enriquecer al grupo. Para cerrar el encuentro, Vanesa Weyrauch propuso a los participantes que invirtieran 10 minutos del taller en pensar y plasmar en una hoja aquello que se llevaban del taller y que deseaban oriente sus próximos pasos. También se realizó una evaluación del taller (que se describe en la próxima sección) y se detallaron las actividades que se realizarán como seguimiento:

1. CIPPEC coordinará con los participantes del taller las fechas de los talleres locales de M&E.

2. Los participantes del taller redactarán un informe sobre la experiencia de los talleres locales de M&E.

3. Los participantes del taller diseñarán con la asistencia técnica de CIPPEC un plan de M&E de la incidencia de sus organizaciones.

4. Los participantes del taller que estén interesados podrán ofrecerse como visitantes o postularse para ser visitados por un par (otra organización participante) que los asista en algún aspecto organizacional relevante para mejorar el impacto de la investigación en políticas públicas. La selección de los mismos para esta actividad será realizada por CIPPEC con la aprobación de GDN.

5. En junio de 2011 se organizará un nuevo encuentro de representantes de IIP en Lima, Perú. El objetivo de ese encuentro será compartir las experiencias de los últimos 10 meses en el proceso de diseño e implementación del plan de M&E de la incidencia y avanzar con la capacitación en GC.

Evaluación del taller

Al finalizar el taller, se le entregó a cada participante un certificado de asistencia y se le pidió que completara una evaluación de los dos días del taller. Se recibieron 18 evaluaciones de los participantes de los cuales el 67% manifestó que sus expectativas respecto al taller fueron cubiertas y confirmaron su deseo de participar de nuevas iniciativas. Concretamente, la mitad de ellos consideró muy buena la relevancia y claridad de los contenidos expuestos durante la capacitación; y casi la mitad evaluaron como excelente la facilitación de las presentaciones y ejercicios realizada por los organizadores. También la relevancia de los contenidos y la aplicabilidad que tienen en relación a su trabajo recibieron esta consideración. Los participantes comentaron que sería conveniente considerar la incorporación de más ejemplos prácticos y ejercicios en futuras capacitaciones. A su vez, sugirieron la divulgación de casos de estudio y espacios de debate para exponer las experiencias de los participantes.

Cuando se les consultó por la utilidad de las herramientas presentadas en el taller, alrededor del 60% manifestó que el desarrollo de un pre-diagnóstico, diseño de las

principales preguntas de un plan de M&E, asistencia de pares y "el cambio más significativo" fueron útiles. Casi el 80% de los participantes considera que la forma de trabajo en el taller fue útil.

Conclusiones

- Existe un alto y claro interés en el M&E de la incidencia en políticas públicas: las preguntas y contribuciones de los participantes fueron muy relevantes, hubo consultas individuales hacia los expositores durante y después del taller que puso de manifiesto el compromiso para futuras iniciativas.
- Una comunidad de práctica (CoP) sobre M&E de la incidencia debería crearse muy pronto ya que la mayoría de las organizaciones están en una fase muy temprana en este ámbito. Existe una clara oportunidad para compartir las lecciones aprendidas, soluciones, problemas, etc. que puede contribuir a que los miembros de la comunidad se sientan apoyados durante el proceso. También sería posible vincular participantes externos, sobre todo expertos en M&E u organizaciones que hayan implementado algunas herramientas en particular. Esta CoP es una excelente plataforma para futuros trabajos sobre la gestión del conocimiento que es el segundo componente del manual.
- Existe una necesidad de desarrollar en un futuro próximo indicadores de mayor complejidad (como la estandarización y combinación de indicadores relativos y absolutos). En ese sentido, antes debemos tener una idea clara de los tipos de productos, actividades y e impactos que son mas frecuentes de ser monitoreados y evaluados.
- Sería valioso y útil proporcionar a los participantes más materiales sobre M&E, incluyendo los documentos y guías de aplicación de las herramientas más pertinentes.

Anexo 1: Agenda del taller

"¿Qué sabemos de nuestro impacto en políticas?"
Taller sobre monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento de incidencia en las políticas públicas

Buenos Aires, 12 y 13 de Julio de 2010

Agenda

Día 1/Mañana

- 9-9.45: Bienvenida y presentación de los organizadores y participantes (Sherine Ghoneim, GDN y Vanesa Weyrauch, CIPPEC)
- 9.45-10.45: M&E/definiciones principales, desafíos y oportunidades (Vanesa Weyrauch, CIPPEC)
- 10.45-11.15: Coffee Break
- 11.15-11.30: M&E/Fases (Vanesa Weyrauch, CIPPEC)
- 11.30-12.15 Asistencia de pares: Dinámica de intercambio de los pre-diagnósticos (Julia D´Agostino, CIPPEC)
- 12.15-13.00: M&E/ Planificación (Vanesa Weyrauch, CIPPEC)

13.00-14.00: Almuerzo

Day 1/Tarde

- 14.00-15.00: Presentación y discusión en grupos de los resultados de investigación de los temas clave de los IIP (Micaela Pesantes, CIES y Martín Lardone, Universidad Católica de Córdoba)
- 15.00-16.00: M&E/ Estrategia e indicadores (Vanesa Weyrauch)
- 16.00-16.30: Coffee break
- 16.30-17.15: Establecimiento de criterios de evaluación (Robbie Gregorowski, ITAD)
- 17.15-17.45: Trabajo individual: principales preguntas para un plan de M&E.
- 17.45-18.00: Repaso de la jornada.

Día 2/Mañana

- 9.00-9.15: Repaso de la jornada anterior y de la agenda del día.
- 9.15-10.15: Discusión de la visión y objetivos de M&E (facilitada por CIPPEC y GDN)
- 10.15-10.45: M&E: Panorama de herramientas disponibles (Julia D´Agostino, CIPPEC)
- 10.45-11.15: M&E/Herramientas/Survey Monkey y MSC (Robbie Gregorowski, ITAD)

- 11.15-11.45: Coffee break
- 11.45-13.00: GC/desafíos y oportunidades/Presentación y debate abierto (Vanesa Weyrauch, CIPPEC)

12.30-13.30: Almuerzo

Día 2/Tarde

- 13.30-14.15: GC/ Parcel & Collins Matriz de 5 competencias/Presentación y ejercicios individuales (Clara Richards, CIPPEC)
- 14.15-15.00: Repaso de la jornada/Guía de lineamientos para el plan de M&E.

15.00-16.00: Café de despedida

Anexo 2: Listado completo de participantes del taller

[redacted]

Anexo 3: Modelo de carta invitación enviado a los IIP para participar del taller

Buenos Aires, Mayo de 2010

Estimado xx:

Desde el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC, Argentina), el Global Development Network (GDN) y Overseas Development Institute (ODI, UK)/Evidence Based Policy in Development Network (EBPDN) queremos invitar a su institución a participar del taller "¿Qué sabemos sobre nuestro impacto en políticas?" que se centrará en el monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento de incidencia en las políticas públicas. El mismo se desarrollará en Buenos Aires los días 12 y 13 de julio de 2010, como parte del programa "Desarrollo de Capacidades para la Socialización de Conocimientos y la Comunicación de la Investigación" de GDNet.

El taller reunirá a institutos de investigación de políticas líderes de América Latina interesados en mejorar cómo monitorean, evalúan y generan conocimiento de la incidencia de su investigación en políticas. Para ello, se generarán instancias de debate, intercambio de experiencias y capacitación que les permitan identificar los desafíos y oportunidades en estos campos, y diseñar un plan concreto para fortalecer estas prácticas en el seno de sus organizaciones.

En caso de estar interesado en participar, le rogamos nos envíe una carta de interés o responda a la brevedad a este mail antes del 27/05/10.

Muchas gracias y saludos cordiales,

Vanesa Weyrauch	Sherine Ghoneim	Enrique Mendizabal
Investigadora principal	Directora, GDN Cairo	Líder de Programa
CIPPEC	GDN	ODI/EBPDN

Anexo 4: Carta de intención de los IIP

Buenos Aires, 7 de Julio de 2010

Estimado/a,

Agradecemos su participación en el **Taller sobre monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento de incidencia en las políticas públicas"¿Qué sabemos de nuestro impacto en políticas?"** a realizarse los días 12 y 13 de julio de 2010 en Buenos Aires, Argentina.

Como fue mencionado en la carta compromiso firmada por usted, cada participante deberá organizar una reunión para compartir lo aprendido en el taller de Buenos Aires con otros institutos de investigación de políticas de su país. Dado que le brindaremos apoyo financiero para organizarlo necesitamos que al taller de la semana entrante traiga con usted la carta de intención que incluimos en este documento firmado. Es condición indispensable contar con este documento firmado por el Director Ejecutivo de su organización para proceder a la transferencia de fondos.

Si tiene alguna consulta o comentario respecto a la carta, puede comunicarse con Julia D'Agostino (jdagostino@cippec.org).

Atentos saludos,

Vanesa Weyrauch
Investigadora Principal
CIPPEC

Señores GDN
<u>Presente</u>

De mi consideración,

Por medio de la presente expreso mi compromiso a realizar en el plazo de tres (3) meses a partir de Julio de 2010 las siguientes actividades:

1) Realizar una reunión para compartir lo aprendido en el **Taller sobre monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento de incidencia en las políticas públicas"¿Qué sabemos de nuestro impacto en políticas?"** a realizarse los días 12 y 13 de julio de 2010 en Buenos Aires, Argentina, con otros institutos de investigación de políticas de mi país. El mismo contará con apoyo financiero para realizar un taller de socialización de aprendizajes.
2) Una vez coordinado el encuentro, notificar a CIPPEC la fecha en la que se realizará la mencionada reunión.
3) Enviar a CIPPEC un reporte incluyendo criterios de selección de los invitados, agenda de la reunión, listado de participantes con datos de contacto, aportes realizados al encuentro, conclusiones a las que se arribó, evaluación de la reunión por los participantes, fotos del encuentro y toda aquella información que consideren pertinente incluir.

El apoyo financiero para la realización de la reunión será de U$ 500 (dólares estadounidenses quinientos). Los datos de la cuenta bancaria a la que deberán transferirse los fondos es:

Nombre del banco del beneficiario
Dirección
Número de cuenta
SWIFT
Nombre del beneficiario
Número de cuenta
Dirección del beneficiario

Atentos saludos,

Nombre y apellido
Cargo
Organización

Anexo 5: Carta compromiso de los IIP

Buenos Aires, 3 de Junio de 2010

Estimado/a,

Agradecemos su confirmación de participación en el **Taller sobre monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento de incidencia en las políticas públicas"¿Qué sabemos de nuestro impacto en políticas?"** a realizarse los días 12 y 13 de julio de 2010 en Buenos Aires, Argentina.

Como habrán observado en los términos de referencia enviados junto a la invitación al taller, cada participante deberá realizar algunas acciones antes y después del encuentro. A continuación les detallamos las actividades descritas en los términos de referencia que necesitaríamos sean firmados por el asistente al taller dejando asentado su compromiso. Esta misma carta deberá ser firmada y enviada por fax al 0054 11 4 371 1221 (con referencia a Clara Richards) o por mail con la firma escaneada a crichards@cippec.org Es condición indispensable este envío para poder participar del taller.

Cualquier consulta no tiene más que comunicarse con nosotros. Atentos saludos,

Vanesa Weyrauch
Investigadora Principal
CIPPEC

At. Sta. Clara Richards

De mi consideración,

Por medio de la presente expreso mi compromiso a realizar en el plazo de doce (12) meses a partir de Julio de 2010 las siguientes actividades:

4) Realizar un pre-diagnóstico sobre la situación actual de M&E (monitoreo y evaluación) de mi organización con la ayuda de una guía de preguntas. Esta última será enviada el lunes 7 de junio de 2010.

5) Diseñar e implementar un plan de M&E luego del taller con la asistencia técnica de CIPPEC durante el período antes mencionado.

6) Realizar una reunión para compartir lo aprendido en el taller con otros institutos de investigación de políticas de mi país. El mismo contará con apoyo financiero para realizar un taller de socialización de aprendizajes.

Atentos saludos,

Nombre y apellido
Cargo
Organización

Anexo 6: Matriz de evaluación

Matriz de evaluación			
Criterios de evaluación	**Pregunta principal**	**Checklist**	**Fuentes/herramientas**
Pertinencia La medida en que la intervención se adapta a las prioridades y políticas del grupo objetivo, el receptor y el donante.	Pregunta ¿En qué medida fueron los ámbitos y el público seleccionado correctos en el Plan Trienal de CIPPEC? es decir, ¿son los ámbitos políticos y público interesado en políticas relevantes?	1. ¿Cuáles son los objetivos de CIPPEC? Ej. Por qué CIPPEC intenta informar y mejorar las políticas públicas de Argentina y de América Latina? 2. ¿Como fueron definidas las políticas y los públicos? Ej. El proceso que informó esta selección 3. Los objetivos de CIPPEC, ¿mantuvieron su consistencia entre 2009 y 2011? Si no, ¿como y por qué cambiaron? 4. Qué alternativas existen a la organización. En qué medida es posible evaluar lo? Ej. Qué cambio hubiera ocurrido en la política y en el publico de no existir CIPPEC	1. Objetivos de CIPPEC – Estrategia y análisis del marco lógico de documentos 2. Área de política/público definidos y seleccionados – Entrevistas semiestructuradas al staff de CIPPEC así como a otros interesados – miembros del gobierno, especialistas independientes, socios de otras ONGs, donantes. 3. Consistencia de los objetivos – análisis de documentos, entrevistas con el staff, opinión de donantes. 4. Alternativas - – Encuesta a actores políticos provistos por un panel de expertos, grupo focal y tal vez, un caso comparativo de un caso de estudio.

Matriz de evaluación			
Criterios de evaluación	**Pregunta principal**	**Checklist**	**Fuentes/herramientas**
Eficiencia Una medida de los productos y resultados, cualitativos y cuantitativos, en relación con los inputs			
Efectividad La medida en que la intervención alcanza sus objetivos.			
Impacto Los cambios positivos y negativos producidos por la intervención,			

Matriz de evaluación			
Criterios de evaluación	**Pregunta principal**	**Checklist**	**Fuentes/herramientas**
directa o indirectamente, intencionalmente o no.			
Sustentabilidad Si los beneficios de la intervención son probables que continúen después de que la financiación ha sido retirada.			
Lecciones para mejorar el conocimiento y desempeño - Derivado del análisis de los resultados mencionados arriba, además de algunas preguntas específicas:		1. ¿Cuáles fueron los mejores aspectos de la estrategia y las actividades posteriores? 2. ¿Qué podría haber ido mejor? 3. ¿Qué se puede mejorar?	