

ESLABONES DE INCIDENCIA

Una metodología para registrar la
incidencia en políticas de Rimisp

Vanesa Weyrauch
Agosto 2014

INDICE

Antecedentes	3
Límites y alcances del marco.....	3
Objetivos del modelo propuesto	4
Descripción.....	5
ETAPA 1: DISEÑO DE INCIDENCIA DESEADA	6
Paso 1: Elaboración de árbol de problemas.....	7
Paso 2: Diseño de mapa de actores	10
Paso 3: Definición de los resultados intermedios esperados en los actores	12
Paso 4: Establecer los resultados esperados en las políticas públicas y sus procesos	14
Paso 5: Establecimiento del impacto supuesto de los resultados alcanzados	17
Paso 6: Determinación de la evidencia concreta que se recolectará para registrar la incidencia deseada	19
ETAPA 2: REGISTRO DE CAMBIOS DESEADOS Y NO DESEADOS.....	20
Recolección sistemática de datos según lo definido en paso 6 de etapa 1	21
ETAPA 3: EVALUACIÓN.....	21
ETAPA 4: GESTIÓN DE CONOCIMIENTO	25

Antecedentes

La misión de Rimisp- Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural es *"impulsar cambios institucionales, económicos y sociales para hacer de América Latina una región próspera, justa y sostenible"*. Esta misión da cuenta de una vocación explícita por incidir sobre los procesos de políticas públicas y privadas que impactan sobre las condiciones de vida de la población rural de la región.

Por ello, documentar los resultados que a través de sus proyectos Rimisp obtiene en materia de incidencia es hoy día una necesidad. Tanto por la vocación recién expresada como por las mayores exigencias de las agencias y organismos financiadores, que deben responder a las exigencias de sus gobiernos, parlamentos y ciudadanos para dar cuenta del destino de los recursos invertidos en proyectos de desarrollo.

La falta de evidencia sobre la incidencia de las iniciativas puede representar, por un lado, un obstáculo para la credibilidad externa de Rimisp y, por otro, una limitación a nivel interno, al no contar con conocimiento riguroso y demostrable sobre cuáles conceptos, estrategias y acciones son más eficaces y por qué, en la promoción de cambios institucionales, económicos y sociales.

En este escenario **Rimisp se propuso desarrollar una metodología** que le permita documentar sus impactos en materia de incidencia, y que sirva como referencia para los distintos programas y proyectos que ejecuta la organización.

Para ello, en 2013 se contrató una consultoría para realizar dos tareas principales:

Elaborar un modelo conceptual que permita a Rimisp documentar su incidencia en diversos tipos de proyectos.

Probar y ajustar dicho modelo evaluando los resultados en términos de incidencia del proyecto Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural (FIDA-IDRC, 2010-2013) en uno de los cuatro países donde se ejecutó el proyecto.

Durante julio y agosto se realizó un primer borrador de la metodología. En agosto se realizó un taller participativo en la sede de Rimisp para presentar sus componentes a varios colaboradores de la organización a fin de testear su relevancia y viabilidad e incorporar cambios sugeridos. La versión revisada fue utilizada por dos consultores adicionales como guía para la conducción de un piloto de la metodología en Colombia en el marco del proyecto "Conocimiento y cambio en Pobreza Rural y Desarrollo". Finalmente, sobre la base de los resultados y hallazgos del piloto, se refinó y ajustó la metodología denominada "Eslabones de incidencia".

Este documento presenta el modelo conceptual "Eslabones de incidencia", basado en una adaptación del enfoque de senderos de impacto (impact pathways), que permite vincular el trabajo de "segundo piso" que realiza Rimisp con los resultados finales de los procesos de incidencia sobre las políticas y procesos destinados a mejorar las condiciones de vida de una determinada población.

Límites y alcances del marco

Si bien, Eslabones de incidencia se propone como una herramienta concreta que permita sistematizar y evaluar mejor en qué medida los esfuerzos de incidencia de Rimisp alcanzan diversos niveles de resultados, es importante aclarar una serie de limitaciones que presenta la misma por las características organizacionales de la institución (muchas compartidas por sus organizaciones pares)

En primer lugar, cabe destacar que la acción de Rimisp se sitúa en una "cadena causal" donde los impactos finales en el desarrollo dependen de la acción y decisiones de muchísimos otros actores y de variables sobre las que no tiene ningún tipo de influencia. Adicionalmente, el horizonte temporal de dichos cambios suele exceder en creces la duración de sus proyectos y programas.

En segundo lugar, dadas las características del campo de acción propio de Rimisp, es necesario definir con claridad el alcance que pueden tener sus acciones y, por lo tanto, los ámbitos y profundidad de sus eventuales resultados. Rimisp no trabaja directamente con la población, sino más bien se sitúa en un "segundo piso", generando conocimientos, fortaleciendo capacidades y promoviendo cambios en agendas, estrategias, políticas y programas públicos y de actores privados. Por lo tanto, no se puede establecer un nexo claro y lineal entre los resultados de estas estrategias desarrolladas por la organización y los cambios concretos en las políticas y procesos (y menos aún en el impacto final de estos últimos). Sin embargo, sí se pueden identificar algunos senderos que concatenan diversos tipos de cambios que se explican mayormente a partir del accionar de Rimisp.

En tercer lugar, Rimisp opera simultáneamente en dos niveles principales de incidencia política: políticas en sí mismas y procesos de política (por ejemplo, participación de los más pobres o abrir espacios de diálogo entre actores que pueden influir en la política) y además en varios países a la vez. La complejidad de monitorear y evaluar su incidencia aumenta si se considera además que a veces los cambios específicos en políticas públicas que promueve no pueden ser definidos de antemano en un proyecto, ya que surgen como fruto de debate e intercambio con otros actores relevantes, con lo cual no se cuenta con una serie de resultados esperados consensuados al inicio del proyecto.

Un factor adicional a considerar es que Rimisp suele trabajar con socios en sus procesos de incidencia, que son organizaciones con agendas y objetivos propios, con lo cual los esfuerzos en este sentido no son independientes del accionar, el expertise, los contactos, el acceso y el conocimiento previo de los socios en los distintos temas de trabajo.

Finalmente, también hay que tener en cuenta que Rimisp tiene varios niveles de beneficiarios: organizaciones que trabajan con ellos, sus beneficiarios, donantes como IFAD, etc.

Objetivos del modelo propuesto

- Ayudar a Rimisp a construir un argumento sólido sobre las contribuciones que espera alcanzar más o menos directamente, y aquellas otras a las que puede contribuir, pero cuyo logro final depende también de muchos otros actores directos e indirectos.
- Incluir la dimensión de impacto en la cadena causal con el fin de registrar evidencia sobre los presupuestos que fundamentan el vínculo entre los problemas públicos identificados, las políticas y decisiones públicas tomadas y/o implementadas, y cómo se espera que afecten/ a la población objetivo.
- Realizar un diseño flexible que permita su aplicación en diversos grados de profundidad y complejidad, tanto ex ante como ex post de un proyecto, y mediante participación o no de otros socios y actores involucrados. Con esta flexibilidad se busca asegurar la viabilidad de la herramienta analítica para proyectos de diversa índole y envergadura.

Descripción

Para efectos de este documento y de la metodología propuesta, empleamos las siguientes definiciones:

Estrategias -son todos los métodos o acciones genéricas que realizan Rimisp y sus socios, como parte de un proyecto para alcanzar un objetivo de incidencia general. Por ejemplo: cobertura de prensa sobre trabajo en zonas no metropolitanas para generar conciencia pública y presión política.

Productos - son los bienes y actividades tangibles que surgen como resultado inmediato o directo de la aplicación de las estrategias. Por ejemplo: un documento de políticas públicas con recomendaciones de asignación territorial

Resultados intermedios - son los cambios percibidos en los actores, como consecuencia o por influencia de los productos y de las estrategias de Rimisp y sus socios.

Resultados en las políticas - son los cambios concretos en las políticas públicas y en los procesos de política con los cuales pueden colaborar Rimisp y sus socios.

Impactos de la incidencia - son los cambios a largo plazo en la sociedad, o en partes de ella, positivos y negativos, primarios y secundarios producidos por una intervención de política pública, ya sea directa o indirectamente, intencional o no intencionalmente.

Políticas públicas - conjunto de acciones u omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación a una cuestión, que concita el interés, la atención y movilización de otros actores del tejido social (Ozlack -O Donnell).

Procesos de política - son los procesos a través de los cuales se generan, diseñan, aprueba, implementan y evalúan las políticas públicas, incluyendo los actores que participan de hecho o de derecho en tales procesos, y los relacionamientos entre ellos.

El modelo responde a la siguiente lógica:

Existe una serie de **problemas sociales, económicos, políticos**, etc. que requieren intervención del Estado y que Rimisp busca atender.

Dichos problemas se vinculan con una serie de actores y grupos de actores que pueden afectarlos o ser afectados por los mismos.

En función de estos problemas y los actores implicados en los mismos, la organización (frecuentemente con sus socios) elige **estrategias** y desarrolla una serie de **productos** que buscan influir en procesos y políticas públicas.

El seguimiento o la evaluación buscan **registrar los distintos tipos de cambios** con los que colabora Rimisp a través de sus estrategias y productos de incidencia (pero que también son consecuencia del accionar de los demás actores) en tres niveles fundamentales y vinculados entre sí: los actores, las políticas y sus procesos.

Finalmente, el modelo asume que dichas rutas de cambios deberían producir un determinado impacto en la sociedad (sustentado en evidencia pre-existente, y reconociendo que puede tener lugar o no, por varias razones)

Siguiendo dicha lógica, el modelo consta de 6 pasos concretos, que serán desarrollados en el resto del documento y que responden a diversas etapas del proceso de evaluación de la incidencia:

1. Elaboración de árbol de problemas
2. Diseño de mapa de actores
3. Definición de los resultados intermedios esperados en los actores.
4. Definición de los resultados esperados en las políticas públicas y sus procesos.
5. Determinación del impacto supuesto de las políticas promovidas.
6. Identificación de la evidencia concreta que se recolectará para registrar la incidencia deseada

Por último, se propone acompañar la implementación del modelo a través de cuatro etapas de trabajo, a saber:



ETAPA 1: DISEÑO DE INCIDENCIA DESEADA

Durante una jornada, RIMISP se abocará a discutir diseñar la ruta de incidencia deseada para alcanzar el impacto esperado usando el marco conceptual “Eslabones de incidencia”. Se recomienda que este trabajo sea realizado cuando se diseña una nueva propuesta para buscar apoyo financiero o ni bien se inicia un proyecto financiado. La ventaja de realizarlo en esta instancia es incluir en la planificación misma de los esfuerzos de incidencia una instancia que permita clarificar y consensuar los alcances deseados de la intervención de Rimisp, sobre la base de un claro entendimiento y priorización de los problemas que busca atender así como de los actores con los que debería vincularse en esta dirección.

Para ello, realizará un análisis detallado de los problemas públicos que deben ser resueltos o atendidos (vinculados con la misión y los objetivos de la organización), tanto en términos de políticas como de actores involucrados en el tema. Luego, vinculará dicho análisis de la situación con las estrategias, productos y actividades que tiene pensado llevar a cabo y determinará los resultados esperados de su accionar. Por último, establecerá cómo generará evidencia concreta de los efectos y resultados de su incidencia.

Esta etapa puede ser realizada bajo cuatro modalidades según dos criterios principales: 1) nivel de participación, según se incluya o no en el diseño de la ruta de incidencia a los socios y colaboradores

del proyecto (y eventualmente a otros actores relevantes para el proyecto); y 2) temporalidad: según se realice antes de iniciar el proyecto o cuando esté ya en transcurso o finalizado.

	EX ANTE	EX POST
PARTICIPATIVO	Se diseña la ruta de incidencia deseada en el inicio del proyecto con la participación de todos los socios o actores relevantes involucrados en la gestión del mismo.	Se reconstruye con los socios la ruta de incidencia deseada y el mapa de actores involucrados una vez terminado o bien avanzado el proyecto
NO PARTICIPATIVO	Se diseña la ruta de incidencia en el inicio del proyecto desde la Unidad de Coordinación.	Se reconstruye la ruta de incidencia y los actores involucrados al inicio del proyecto desde la Unidad de Coordinación.

Si bien la metodología permite estas cuatro modalidades, el piloto ha revelado que la re-construcción de la ruta de incidencia puede tornarse muy dificultosa, sobre todo en proyectos largos (los participantes del proyecto ya no recuerdan el análisis y los resultados pretendidos al inicio) y en aquellos en los que parte del objetivo es facilitar procesos multi-actorales o de diálogo que produzcan consensos sobre la/s ruta/s de incidencia deseada. En dichos casos, el esfuerzo expost deberá focalizarse en el registro de lo efectivamente alcanzado, con un énfasis en establecer vínculos entre los tipos de cambios detectados, a nivel actores, políticas y procesos.

A continuación se explicarán en detalle los 6 pasos del modelo, utilizando como ejemplo el proyecto de Cohesión Territorial e Inclusión Social en Chile, titulado “Programas de promoción laboral para población en situación de pobreza extrema. Generación de activos y capacidades territorialmente diferenciada”. Este se propone analizar la pertinencia territorial de las iniciativas de promoción laboral dirigidas a la población en situación de extrema pobreza que se están implementando en Chile, estableciendo el grado en que éstas incorporan las particularidades del territorio en su diseño e implementación. Así, el proyecto pretende analizar, desde una perspectiva territorial, el diseño y el proceso de implementación de las iniciativas de promoción laboral para población en situación de extrema pobreza, enmarcadas en el Programa Ingreso Ético Familiar, sugiriendo alternativas para lograr una mayor pertinencia territorial de las políticas, y así un cumplimiento más satisfactorio de los objetivos propuestos. Como se desprende de la anterior descripción, el principal objetivo de incidencia de este proyecto es que las políticas y programas de promoción laboral para la población en situación de extrema pobreza incorporen una perspectiva “espacialmente sensible” en relación a las desigualdades territoriales, y que contribuyan a la reducción de brechas territoriales en materia de la participación en el mercado laboral y generación de ingresos autónomos de la población extremadamente pobre.

Paso 1: Elaboración de árbol de problemas

De acuerdo con Start y Hovland (2004), “el análisis del árbol de problemas (también llamado análisis situacional o simplemente análisis de problemas) ayuda a encontrar soluciones mediante el diseño de un mapa de la anatomía de causas y efectos alrededor de un asunto, de manera similar a un mapa mental, pero con más estructura.”

El primer paso es discutir y acordar cuál es el problema que hay que analizar. No hay necesidad de alarmarse si el tema es demasiado amplio, porque el árbol de problemas va a ayudar a fragmentarlo. Se escribe el problema en el centro y eso pasa a ser el “tronco” del árbol. Éste va a ser el problema en el que se centrará la atención.

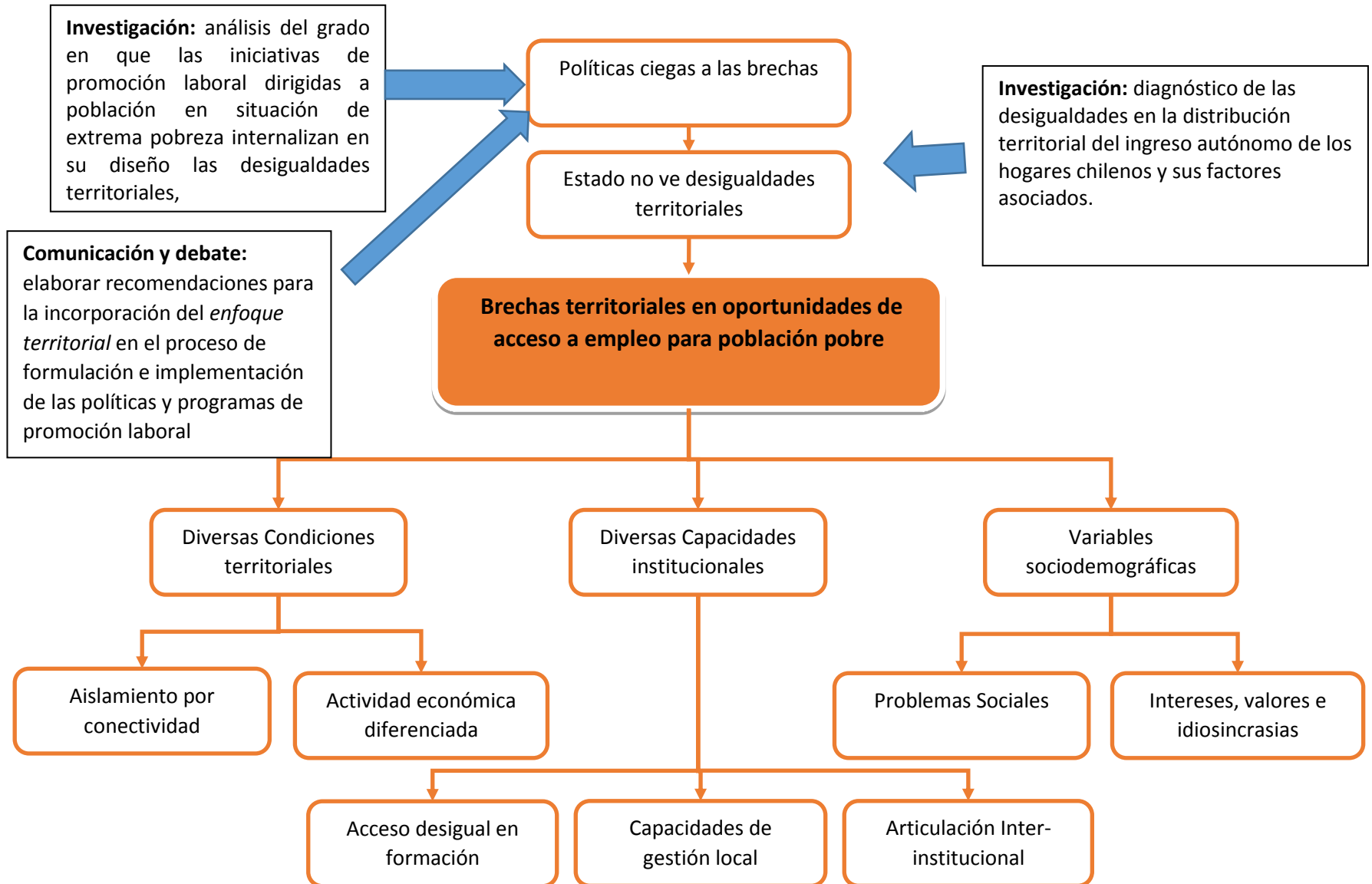
A continuación, el grupo identifica las causas del problema central —éstas pasan a ser las raíces- y luego trata de establecer las consecuencias, que serán las ramas. El centro del ejercicio son la discusión, el debate y el diálogo que se generan a medida que los factores se ordenan, a menudo produciendo raíces y ramas subdivididas (como un mapa mental).

Una vez realizado el árbol, el grupo discutirá e identificará cuáles son aquellos problemas que el proyecto razonablemente puede atender, en función de los recursos disponibles, las capacidades del equipo y los intereses principales de la organización y sus socios. Cabe destacar que para aquellos proyectos de gran envergadura que impliquen varias familias de problemas es conveniente ordenarlos según su proximidad respecto del problema central, de modo tal de poder identificar más claramente aquellos que resultan prioritarios para los esfuerzos de incidencia de Rimisp.

Finalmente, el grupo establecerá cuáles son las estrategias¹ principales del proyecto para abordar el/los problema/s seleccionados. En el Anexo 1, y a modo de guía para el primer paso, se presenta una taxonomía de las estrategias frecuentes de los proyectos de RIMISP.

¹ Las estrategias son todos los métodos o acciones genéricas que realizan Rimisp y sus socios, como parte de un proyecto para alcanzar un objetivo de incidencia general. Ejemplo: Construcción de coaliciones y redes de stakeholders e instituciones

Ejemplo del Árbol de Problemas en el marco del proyecto “Programas de promoción laboral para población en situación de pobreza extrema. Generación de activos y capacidades territorialmente diferenciada” Chile.



Paso 2: Diseño de mapa de actores

El segundo paso consiste en identificar todos los actores y grupos de actores que podrían afectar a o ser afectados por los problemas priorizados en el ejercicio del árbol. Es decir, el árbol será la base para mapear todos los actores que sean relevantes y deban ser considerados en procesos de incidencia sobre los problemas seleccionados.

Una vez listados, se procederá a vincular a los diversos actores los productos² de cada estrategia contemplados en el proyecto, de manera tal de evaluar en qué medida los bienes y actividades planificados en los distintos tipos de estrategias están estratégicamente pensados para llegar a los actores relevantes; y caso contrario, poder determinar ex ante si es necesario desarrollar nuevos productos, o ex post si algunos resultados no alcanzados pueden deberse a la ausencia de productos específicos para llegar a dichos actores. En el Anexo 2 se presenta un listado de Productos frecuentes de Rimisp.

Se recomienda también establecer los vínculos entre los diversos actores, mediante flechas conectoras (que podrían tener distinto grosor según la intensidad de la relación), ya que esto permitirá entender cabalmente las dinámicas del entretejido actoral y cómo trabajar de manera más estratégica según esos vínculos. Adicionalmente, el equipo podrá decidir si agregar un segundo nivel de análisis al mapeo, añadiendo información relevante sobre los actores, como grado de poder, interés, recursos, etc.

Por último, en el caso de proyectos en el que el rol de socios/colaboradores/miembros de grupos diseñados dentro del proyecto sea importante, se recomienda identificar en el mapa dicha membresía/vínculo vis-a-vis el conjunto de actores totalmente externos al mismo.

En el Anexo 3, se describen posibles metodologías para realizar mapas de actores que podrían utilizar los grupos de trabajo. Para su elección, deberán tener en cuenta qué tipo de información les resulta más clave sobre los actores así como el nivel de complejidad que deseen darle a este paso.

2.1 Ejemplo de Mapa de actores en el marco del proyecto “Programas de promoción laboral para población en situación de pobreza extrema. Generación de activos y capacidades territorialmente diferenciada”

El mapa de actores que se grafica a continuación distingue a los mismos según su grado de relevancia para el proyecto:

Actores clave:

- Ministerio de Desarrollo Social (diseña, conduce e implementa la política). Subsecretaría de Evaluación social y/o asesores.

² Los productos son los bienes y actividades tangibles que surgen como resultado inmediato o directo de la aplicación de las estrategias. Por ejemplo: un documento de políticas públicas con recomendaciones de asignación territorial.

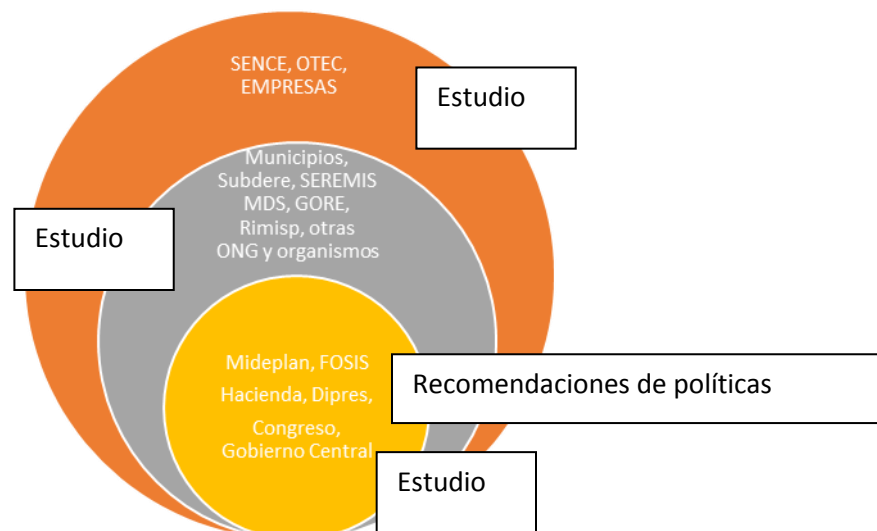
- FOSIS (Fondo de Solidaridad e Inversión Social) (diseña, conduce e implementa la política). Director ejecutivo y/o asesores.
- Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (negocia y diseña). Director y/o asesores; sectorialistas de Políticas sociales.
- Congreso Nacional, parlamentarios (negocia y aprueba presupuesto)
- Comandos de los candidatos a la presidencia (programan políticas)

Actores primarios - posibles aliados:

- Seremis de Desarrollo Social (conduce e implementa en la región)
- Gobiernos Regionales (es autoridad regional)
- Municipios (implementa y es autoridad comunal)
- SUBDERE (Subsecretaría de Desarrollo Regional) (promueve la descentralización)
- ONGs y organismos ligados al desarrollo territorial y la descentralización

Actores secundarios:

- SENCE (Servicio Nacional de Capacitación) (oferta pública de capacitación laboral)
- OTEC (Organismos Técnicos de Capacitación) (ejecuta capacitación laboral)
- Empresas (demanda fuerza laboral)



Paso 3: Definición de los resultados intermedios esperados en los actores

El tercer paso consiste en establecer los resultados intermedios esperados en los actores como consecuencia de su interacción con las estrategias y productos de RIMISP. Esto resultará del cruce entre el árbol de problemas y el mapa de actores (pasos 1 y 2). En efecto, se supone que las estrategias y sus correspondientes productos deben provocar determinados cambios en los actores vinculados con los problemas a resolver o atender.

Estos cambios, a los que denominamos resultados intermedios, son de corto o mediano plazo, y, por ende, más susceptibles de ser identificados en la vida de un proyecto. También resulta más fácil recolectar evidencia sobre estos cambios, a través de un registro de cómo han o no impactado los productos y actividades de Rimisp en los actores objetivo. Por ejemplo, si un documento de política pública ha despertado el interés de funcionarios de un ministerio en entender mejor las posibles soluciones a un determinado problema de política pública.

Para este paso, se propone contemplar un amplio abanico de cambios posibles en los actores, que constituyen distintas formas de incidencia en este nivel:

1. **Actitudes:** implican cambios en la predisposición de los actores con respecto a espacios, temas, ideas, etc. promovidos por RIMISP. Como resultado del uso de los productos y de las estrategias de RIMISP, los actores prestan atención a nuevos temas, tienen nuevas percepciones sobre los mismos, se interesan en participar en ciertos ámbitos, etc.
2. **Discursos:** se refieren a cambios en la forma que tienen los actores de denominar problemas, temas y soluciones vinculados con la incidencia de RIMISP.
3. **Conductas:** abarcan todo tipo de cambios en el accionar de los actores como consecuencia de los productos y estrategias de RIMISP
4. **Conocimientos:** implican cambios en las capacidades de los actores de entender y operar sobre problemas, temas y soluciones vinculados con el proyecto.
5. **Capacidades:** incluyen desarrollo o mejora de habilidades y competencias de los actores para abordar problemas y temas relacionados con el accionar de Rimisp.
6. **Relaciones:** modificaciones en los vínculos entre los distintos actores y grupos de actores que influyen en los temas abordados por Rimisp.

Se establecerán cambios deseados para cada actor y/o grupo de actores incluidos en el mapa del paso previo, sin necesidad de clasificar los tipos de cambio arriba mencionados (el listado se propone como guía orientativa en el momento de pensar los tipos de cambio).

Una vez definidos todos los cambios esperados, se identificarán aquellos que resultan claves para los resultados deseados a nivel de políticas y procesos, de modo tal de valorizar cualitativamente la incidencia esperada. Si bien varios cambios pueden resultar positivos per se, algunos son más relevantes en función de la incidencia final proyectada; por ende, se resaltarán en amarillo aquellos cambios cruciales para el proyecto.

En el Anexo 4, se presentan ejemplos de estos tipos de cambios en los actores derivados de los proyectos DTR/IDRC (Desarrollo Territorial Rural-Cohesión Territorial para el Desarrollo: <http://www.rimisp.org/proyecto/programa-cohesion-territorial-para-el-desarrollo/>).

3.1 Ejemplo de resultados intermedios esperados en los actores

Cuadro: Resultados en actores y actividades asociadas del proyecto “Programas de promoción laboral para población en situación de pobreza extrema”

Actividades	Resultados esperados
<p>→ Divulgación de los resultados del proyecto a través de la distribución del informe, incluyendo la evidencia generada y las recomendaciones de política</p> <p>→ Reuniones con los comandos políticos para dar a conocer la evidencia y las recomendaciones generadas</p> <p>→ Realización de un seminario en Santiago para presentar los resultados del proyecto, invitando a representantes del Ministerio, FOSIS, DIPRES, SEREMIAS, parlamentarios y Municipios</p> <p>→ Realización de dos seminarios regionales para presentar los resultados del proyecto, uno en Valparaíso y otro en Talca</p>	El Ministerio de Desarrollo Social, en relación al Programa IEF, incorpora en su discurso la existencia de diferencias territoriales
	El FOSIS incorpora en su discurso la existencia de diferencias territoriales en cuanto a oportunidades de empleo de la población en situación de extrema pobreza
	La DIPRES, en relación al Programa IEF, incorpora en su discurso la existencia de diferencias territoriales
	Algunos parlamentarios, en relación al Programa IEF, incorporan en su discurso la existencia de diferencias territoriales
	Los comandos políticos incorporan en su discurso la existencia de diferencias territoriales en cuanto a oportunidades de empleo de la población en situación de extrema pobreza
	Los municipios demandan mayor atención a las particularidades territoriales en las políticas nacionales de promoción laboral dirigidas a población en situación de extrema pobreza
	Las Seremias de Desarrollo Social demandan mayor atención a las particularidades territoriales en las políticas nacionales de promoción laboral dirigidas a población en situación de extrema pobreza
	Ministerio, FOSIS, DIPRES, SEREMIAS, Municipios y Comandos, utilizan la información derivada del proyecto
Ministerio, FOSIS, DIPRES, SEREMIAS, Municipios y Comandos, reconocen a RIMISP como un referente en materia de enfoque territorial	

- Que el MDS tenga mayores sensibilidades respecto del tema de las desigualdades territoriales.
- Que los comandos tengan sensibilidades respecto del tema de las desigualdades territoriales.

- Que se generen los municipios se conviertan en demandantes de cambios políticas y no como último punto de la cadena de implementación de políticas centrales.
- Que los seremis asuman una actitud más proactiva con respecto al nivel central de demandar políticas con mirada territorial y con las dificultades de las políticas implementadas.
- Que el MDS comience a hablar de diferencias territoriales en el discurso del ingreso ético familiar
- Que el MDS, centros de investigación y universidades, entre otros reconozcan a Rimisp como un referente en este tema.
- Que el MDS, centros de investigación y universidades utilicen los resultados y conceptos del proyecto CTD.
- Que haya grupos de dialogo o de trabajo que empiecen a trabajar sobre el tema
- Que se genere un clima favorable a trabajar el tema territorial
- Que MDS valore que las municipalidades identifiquen los problemas de implementación de políticas.

RESULTADOS EN CAPACIDAD DE INCIDENCIA

A futuro, una vez que el marco esté incorporado a las prácticas corrientes de la organización, se sugiere contemplar en este nivel también cambios deseados a nivel desarrollo de capacidades propias de RIMISP. De hecho, este tipo de resultados es crucial para asegurar que la organización no sólo mira hacia afuera para medir los resultados de su accionar sino que también utiliza el análisis de dichos resultados para detectar sus fortalezas y debilidades en cuanto a su propia capacidad de incidencia política. Ejemplos de este tipo de resultados ya están presentes en algunos proyectos:

- *Rimisp y sus productos son referentes a nivel regional en materia de desarrollo rural*
- *Rimisp atrae una nueva generación de investigadores; diversifica sus fuentes de financiamiento; y crea alianzas.*

Sin embargo, para no añadir más capas de complejidad a los primeros esfuerzos por registrar el impacto de la organización de manera sistemática, se recomienda tener en cuenta los efectos a nivel capacidad organizacional en la tercera y final etapa de este marco: la evaluación.

Paso 4: Establecer los resultados esperados en las políticas públicas y sus procesos

Una vez definidos los efectos deseados a corto y mediano plazo e los actores, se establecerán los resultados esperados a nivel de cambios en las políticas públicas y sus procesos. Dichos cambios son los que usualmente son considerados cuando se establecen objetivos específicos de incidencia política, es decir, modificaciones deseadas en una política pública concreta o en los procesos de discusión, diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas. Estos cambios deseados son fundamentales para que el proyecto alcance el impacto esperado, sobre el cual se trabajará en el paso 5.

Este nivel implica que hay una decisión explícita de un decisor con una consecuencia clara en el contenido o en el proceso de la política pública: por ejemplo, a nivel contenido el decisor aprueba una nueva política, o cambia el diseño de un programa, o modifica un presupuesto; a nivel proceso, cambia la manera de diseñar la política para hacerla más incluyente, o incorpora un nuevo mecanismo para rendir cuentas de forma más amplia y transparente.

Los **cambios de políticas** abarcan tanto modificaciones en el contenido de políticas públicas existentes (programas, leyes, planes, presupuestos, etc.) como aportes parciales o totales en el diseño y aprobación de nuevas políticas.

Los **cambios de procesos** se refieren a todas las modificaciones en la manera de formular, implementar, monitorear y evaluar una política pública, es decir, inciden en el cómo se llevan a cabo las políticas de manera tal que se pueden volver más o menos incluyentes, más o menos transparentes, más o menos eficaces. Por ejemplo, se establece que las organizaciones de los pobres van a participar en la discusión de los presupuestos municipales o se aprueba que en adelante el programa va a ser evaluado por una agencia independiente.

En este paso es importante distinguir los proyectos de investigación de los proyectos de incidencia, ya que los resultados esperados en el primer caso probablemente no excedan lograr el reconocimiento público y político de que existe un problema o serie de problemas, incluyendo sus dimensiones y características.

Asimismo, resulta útil considerar las condiciones previas de incidencia según el estadio de investigación por parte de Rimisp y de tratamiento del problema en las políticas públicas existentes. Detectar con claridad las oportunidades de incidencia que ofrece la coyuntura política permitirá establecer resultados esperados viables y realistas.

Una vez establecidos todos los cambios esperados en las políticas y sus procesos, al igual que en el Paso 3, se identificarán aquellos que resultan claves para el impacto final del proyecto, de modo tal de valorizar cualitativamente la incidencia esperada.

En el Anexo 5, se presentan ejemplos de resultados en políticas y procesos provenientes de proyectos actuales de la organización.

Cuadro: Resultados en políticas y procesos, y actividades asociadas del proyecto “Programas de promoción laboral para población en situación de pobreza extrema”

Actividades	Resultados esperados
<p>→ Conformación de un grupo de diálogo en el que participa RIMISP junto a representantes de los actores identificados como clave y posibles aliados, que debate y trabaja con miras a la incorporación de una mirada espacialmente sensible en las políticas de promoción laboral para población en situación de extrema pobreza</p>	<p>El proceso de formulación de políticas de promoción laboral para población en situación de extrema pobreza incorpora la participación de los actores subnacionales</p>
	<p>El diseño del Programa IEF se modifica para atender a las desigualdades territoriales y reducir brechas. Alternativas posibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Ministerio define tipologías de la política diferenciadas territorialmente, que compensan a los territorios rezagados - El Ministerio descentraliza parcialmente el diseño e implementación de la política, incluyendo una compensación a los territorios rezagados
	<p>La DIPRES avanza hacia una asignación de presupuestos para políticas de superación de la pobreza sensible a las diferencias territoriales, que compensa a los territorios rezagados</p>

4.1 Ejemplo de resultados esperados en las políticas

- Se establecen modalidades diferenciadas para una tipología de territorios en el programa IEF/ IEF se modifica para atender las brechas territoriales
- Las políticas de fomento productivo no son políticas territorialmente ciegas, sino que se vuelvan sensibles a diferencias territoriales.
- La DIPRES modifica la forma de asignar presupuestos para políticas siendo sensibles a diferencias territoriales.
- Entrega de bonos y subsidios por parte del Estado de modo diferenciado según las condiciones territoriales de base.

4.2 Ejemplo de resultados esperados en los procesos

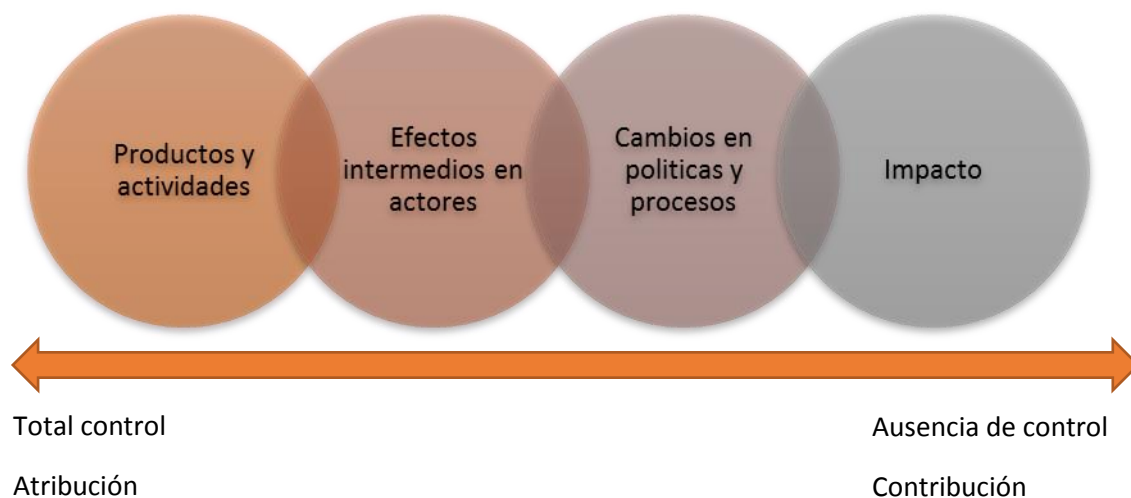
- Se crea en MIDEPLAN un grupo de trabajo para reformular el programa en virtud de las evidencias mostradas acerca de las desigualdades territoriales
- Se descentraliza el diseño de la política pública con ciertos parámetros generales propuestos por el MDS.
- Existen más conexiones entre el FOSIS y el MDS.
- Se generan instancias de participación en distintas regiones

Paso 5: Establecimiento del impacto supuesto de los resultados alcanzados

El último eslabón de la ruta de incidencia es el impacto esperado/supuesto a nivel social, político y económico de los cambios acontecidos a nivel políticas públicas, procesos y actores.

Se considera impacto a todas las consecuencias de las políticas y procesos de políticas promovidos, así como los efectos de los cambios a nivel actores, con los cuales contribuirá o ha contribuido RIMISP indirectamente a través de los “resultados deseados” a que se refiere el Paso 4. El impacto representa la visión de la organización para el proyecto, es decir, el escenario futuro que visualizan como el ideal resultado de su accionar, reconociendo que éste es solo uno de los muchos factores que contribuirían o contribuyeron a alcanzar dicho impacto.

En efecto, el impacto es el nivel más alejado del control de RIMISP y por ende también el nivel de cambio en el que menos puede atribuirse su accionar. Es importante destacar que a medida que se avanza en los pasos del marco, se debilita la cadena causal atribuible de manera directa a la organización y sus socios en el proyecto, tal como se refleja en el siguiente gráfico:



Es importante aclarar que muchas veces la organización opera sobre supuestos de consecuencias, es decir, asume que determinadas políticas y/o procesos de políticas tendrán determinado impacto. En ocasiones operará contando con evidencia ex ante que fundamenta el supuesto impacto.

Sin embargo, con frecuencia no existe aún evidencia para demostrar el supuesto impacto, con lo cual, tanto RIMISP como sus donantes operarán sabiendo que para demostrar dicho impacto se necesitará posteriormente conducir evaluaciones específicas que permitan medir las consecuencias concretas de cada política y proceso con los que ha contribuido Rimisp. De todos modos, al no tener la mayor parte de las veces la organización incidencia alguna sobre la manera concreta en que se implementan políticas o se llevan a cabo los procesos, es muy escaso el valor que se puede adjudicar a su accionar para explicar el impacto final de dichas políticas y procesos en la población destinataria.

En efecto entre los resultados esperados y el impacto deseado, existe temporalmente un nivel intermedio. Por ejemplo, se establece un nuevo programa (resultado esperado de política, 100% logrado), pero luego la implementación es mala, ya sea porque no se le asigna el presupuesto establecido o porque no se hizo el programa complementario de capacitación de los agentes de terreno, etc., lo cual seguramente debilitará el impacto final. Por lo tanto, aunque se establecerá a nivel teórico el posible impacto esperado basándose en la evidencia secundaria existente para sustentarlo, se reconocerá que existen muchos factores que median entre los cambios en las políticas y sus procesos con los que puede haber contribuido la organización en sus procesos de incidencia y el resultado final de éstos, incluyendo asimismo la posibilidad de que esos cambios no se terminen ejecutando como estaba previsto.

En este sentido, se podrá asimismo recomendar a las autoridades y actores pertinentes la realización de evaluaciones de impacto, o fomentar la participación de los socios o de Rimisp en el asesoramiento durante los procesos de implementación de las políticas. Adicionalmente, el impacto también podrá evaluarse parcialmente a través de intervenciones de fortalecimiento de capacidades de los implementadores y de sistematización de aprendizajes.

5.1 Ejemplo de Impacto supuesto

(1) Acciones del programa → (2) pre-condiciones para las decisiones políticas → (3) decisiones de políticas públicas o privadas con efectos públicos → (4) más, mejores, mejor distribuidos, mejor usados... bienes públicos o bienes privados → (5) cambios en los incentivos que enfrentan los sectores sociales a quienes queremos apoyar, y/o en sus activos, y/o en sus capacidades → (6) cambios en el bienestar o en las oportunidades de los actores a quienes queremos apoyar

Ejemplo, partiendo de (6) en la lógica de árbol de problemas:

(6) Problema: En muchos territorios no metropolitanos, las mujeres tienen una tasa de participación en el mercado laboral que es muy baja, aún en comparación con el promedio nacional que de por sí es bajo. Cambio en oportunidades: incrementar en esos territorios la oferta laboral agroindustrial, pues esta se caracteriza por una alta tasa de contratación de mujeres; ello implica incrementar la inversión privada agroindustrial en esos territorios.

(5) Empresas privadas que inviertan en estos territorios pueden tener menores costos directos y de transacción y mayor oferta de materia prima y de mujeres capacitadas para el trabajo. Las mujeres que tienen el perfil de edad, educacional, etc., para poder ser contratadas por la agroindustria, cuentan con mayor capacitación laboral.

(4) Se puede focalizar inversión pública en determinados territorios en (a) infraestructura (en particular, caminos rurales y riego), (b) asistencia técnica, capacitación y crédito a productores de cultivos de interés agroindustrial, (c) subsidios temporales a la contratación de mujeres, (d) alianzas público-privadas para establecer sistemas de contratos agroindustria – pequeños y medianos productores.

(3) Se diseña y se aprueba un programa piloto convenido entre el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Economía, CORFO y la asociación ChileAlimentos que representa a las agroindustrias del país.

(2) Los resultados del proyecto deben: (a) demostrar que hay territorios específicos que reúnen casi todas las condiciones para incrementar la actividad agroindustrial, pero a las cuales les faltan algunos factores específicos que son limitantes de la decisión privada de invertir; (b) demostrar que en otros países hay programas exitosos de fomento de inversiones agroindustriales, o semejantes, que podrían servir de modelo; (c) facilitar y apoyar un diálogo público-privado sobre la necesidad y conveniencia de incentivar la inversión privada agroindustrial en territorios específicos.

(1) Un proyecto de investigación e incidencia que genere evidencias sobre los factores que determinan la localización de la inversión agroindustrial en Chile, que diagnostique los territorios con relación de dichos factores, y que estimule y apoye espacios de diálogo público-privado sobre la necesidad y conveniencia de una política pública en este ámbito.

Propuesta: La adopción de un enfoque territorial en las políticas de protección y promoción social que apuntan a generar oportunidades de acceso a empleo para población pobre permitirá reducir las brechas que generan las políticas ciegas a las diferencias territoriales y por lo tanto, generará mayor inclusión social.

En el Anexo 6, se listan ejemplos de impacto presentes en proyectos y reportes actuales de RIMISP.

Paso 6: Determinación de la evidencia concreta que se recolectará para registrar la incidencia deseada

Una vez definida con claridad la ruta de incidencia deseada por la organización, se recomienda definir con precisión qué tipo de evidencia se podrá registrar sobre los cambios en cada uno de los niveles establecidos, así como de los vínculos entre cada nivel (por ejemplo, para demostrar que un creciente interés de un Ministerio en entender las ventajas del abordaje DTR condujo a incorporar proyectos con esa dimensión).

Para ello, se determinará cómo registrar:

- a) La condición inicial de aquello que se quiere modificar (utilizando, prioritariamente el árbol de problemas y el mapa de actores)
- b) Los efectos intermedios en los actores
- c) Los resultados esperados a nivel políticas y procesos, y el grado en que fueron logrados

En este paso también se decidirán los métodos específicos con lo que se documentarán los cambios y los responsables de estos procesos de recolección de información (tanto staff de la organización como evaluadores externos). La elección de las herramientas variará según la naturaleza de los efectos, resultados e impacto deseados. Es conveniente priorizar aquellas que se

usan sistemáticamente en la organización, las que son menos intensivas en tiempo/recursos, y las más ricas desde la perspectiva de los colaboradores (decisiones operativas y estratégicas). Los evaluadores podrán complementarlas con otras más complejas y costosas. Se considerarán, entonces, en primer lugar los métodos de recolección de evidencia sobre la incidencia utilizados actualmente por Rimisp y sus socios, a saber:

1. Sistema de recopilación de mails testigos de incidencia:

La Unidad Coordinadora del programa Cohesión Territorial para el Desarrollo comparte a través de correos electrónicos indicios o evidencia directa de algún tipo de incidencia en los distintos ámbitos en que el programa se desarrolla. El sistema no cuenta con un procedimiento preestablecido y cada integrante del equipo envía publicaciones, actividades o declaraciones que muestran algún nivel de incidencia que podría ser provocada por el accionar de Rimisp.

2. Seguimiento de medios:

El Equipo de Comunicaciones realiza una revisión constante de los medios de comunicación buscando publicaciones relacionadas a las temáticas en que trabaja el programa Cohesión Territorial para el Desarrollo. El objetivo es identificar posibilidades en medios para la aparición del programa y sus integrantes en temas de contingencia. Esa revisión permite además monitorear las apariciones de Rimisp, el programa y sus integrantes en prensa y determinar si algunos actores en los que se busca incidir hablan sobre los temas vinculados.

3. Estadísticas de la página web, redes sociales y productos digitales:

La plataforma web de Rimisp cuenta con un sistema estadístico que permite determinar número de visitas, países y descargas de documentos. Esos insumos se recolectan mensualmente y se incluyen los resultados en los informes que genera el programa para sus donantes. También se tienen estadísticas de las redes sociales y se contabiliza las aperturas y clicks que se hacen del boletín electrónico mensual del programa.

Es importante evaluar la relevancia de estos métodos para recoger evidencia sobre los resultados establecidos. De ser necesario, se podrá pedir ajustes en estos métodos que permitan recolectar información que sea útil para los propósitos de evaluación de cada proyecto según el tipo de resultados establecidos.

Adicionalmente, y de haber recursos para ello, se podrán utilizar diferentes herramientas, que variarán según el tipo de información que debe ser recolectada según lo establecido en los pasos anteriores. Para ejemplos de herramientas útiles, por favor consultar el Anexo 7.

ETAPA 2: REGISTRO DE CAMBIOS DESEADOS Y NO DESEADOS

Recolección sistemática de datos según lo definido en paso 6 de etapa 1

En los casos en que se aplique la metodología ex ante, entre la planificación de la incidencia deseada y las evaluaciones de los proyectos para medir si se ha alcanzado o no, se recolectarán de manera continua o periódica documentación e información sobre los efectos intermedios y los resultados esperados del accionar de RIMISP. Para ello, se respetará lo acordado en el paso anterior, o se documentarán las razones de los cambios, si es que los hubiera.

Es importante que haya una persona responsable de asegurarse que lo planificado en el Paso 6 se esté cumpliendo según lo pautado, corroborando que la información clave se esté recabando adecuadamente, tanto en formato (sobre todo en función de los resultados esperados previamente determinados) como en frecuencia. Como puede suceder que surjan también efectos o resultados inesperados o imprevisibles de los esfuerzos de incidencia del equipo, esta persona debería ser también la responsable de recibir y sistematizar toda evidencia de incidencia de los productos y personas del proyecto/organización (ejemplo, son llamados para ser miembros de un Comité asesor de un programa ministerial aunque eso no estaba pautado como un resultado esperado del proyecto).

Toda esta recolección de información constituirá un insumo clave para la etapa de evaluación: en el caso de la auto-evaluación servirá de guía para que el equipo discuta y analice lo que ha funcionado o no usando esta evidencia como fundamento de sus conclusiones. En el caso de evaluaciones externas se podrán preparar de manera rápida los insumos clave para el proceso y así se podrá focalizar el esfuerzo complementario por parte del evaluador en relevar información que la organización no ha podido/sabido recoger.

ETAPA 3: EVALUACIÓN

Según el tipo de evaluación contemplado en cada proyecto (auto-evaluaciones, evaluaciones intermedias y/o evaluación final) se diseñará la metodología específica para llevarla a cabo, pero todas las instancias deberán observar si se han alcanzado los diferentes resultados deseados establecidos en la etapa 1. O sea, si no ha habido un diseño ex ante del árbol de problemas y del mapa de actores y una identificación previa de los resultados esperados, el equipo o los evaluadores deberán reconstruirlos ex post, con las limitaciones que esto implica (para un detalle de esto, ver cuadro página 22)

Por ende, tanto el equipo interno como los evaluadores externos utilizarán como guía para su ejercicio la ruta de cambios diseñada en una primera etapa.

En efecto, el modelo es una lente; luego cada evaluador interno o externo tendrá cierta flexibilidad en el nivel de profundidad y detalle con que la aplique. La forma concreta de cada evaluación variará según recursos disponibles, tiempos, intereses particulares en algún eslabón de la cadena de incidencia, etc.

Sin embargo, existirán cuatro modos básicos de realizar la evaluación (tal como se presentó en la página 5), según se lleve a cabo de manera participativa o no, y según se haya aplicado el modelo propuesto ex ante (en el diseño o en el inicio del proyecto) o que haya que desarrollarlo ex post porque no se aplicó el modelo desde su inicio.

En el caso en que se haya optado por una aplicación ex ante del modelo (ya sea participativa o no participativa), el evaluador o equipo de evaluación contarán con un marco concreto que guiará el esfuerzo. A continuación presentamos las ventajas y desventajas de cada combinación:

	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS	IMPLICANCIAS PARA LA EVALUACIÓN
PARTICIPATIVO/EX ANTE	<p>TERRITORIAL PARA EL DESARROLLO</p> <p>La Unidad de Coordinación implementa el modelo completo junto con socios y colaboradores del proyecto en la instancia de diseño o de inicio del proyecto.</p>	<p>Al discutir y consensuar sobre los efectos y resultados esperados antes de comenzar los esfuerzos de incidencia se logra que tanto Rimisp como los distintos socios en diferentes países tengan un entendimiento más claro y concreto de los objetivos y roles de cada parte en cuanto a la incidencia</p> <p>Aumenta la posibilidad de enfocar de manera estratégica los esfuerzos de incidencia al establecer con mayor detalle los cambios esperados</p> <p>Facilita la formulación de objetivos de incidencia específicos de cada producto de Rimisp y de sus socios.</p>	<p>Puede volverse muy complejo y largo el proceso de negociación de los efectos y resultados deseados con todos los socios; posibilidad de perder el foco.</p> <p>En algunos proyectos es muy difícil definir ex ante los resultados esperados a nivel políticas y procesos ya que deberían surgir de un proceso</p> <p>Establecer la ruta de incidencia esperada al inicio del proyecto puede conllevar menor innovación y mayor aversión al riesgo por parte de los socios durante la vida del proyecto.</p>	<p>Se contará con un claro marco de referencia para analizar la información recabada y relevar nueva data</p> <p>Se facilitará la provisión de información por parte del resto de los socios, ya que partirán de un entendimiento común de la incidencia esperada</p> <p>Al haber participado en el diseño del modelo, los socios podrán aportar información de manera más rápida y focalizada así como apuntar a otras fuentes de información</p> <p>Demanda una alta inversión de recursos dado que el marco de efectos/resultados a registrar será muy amplio. Salvo que haya habido un intenso monitoreo, se deberá invertir mucho tiempo en reconstruir las razones que expliquen cambios entre el modelo inicial y lo finalmente logrado.</p>
PARTICIPATIVO/EX POST	<p>Se reconstruye con los socios la ruta de incidencia deseada y el mapa de actores involucrados una vez terminado o bien avanzado el proyecto.</p>	<p>La participación de todos los socios en la re-construcción del modelo mitiga el impacto de la memoria selectiva (cuando se está en el medio o el final de la película, según lo que haya pasado, se recordará el inicio de otra manera)</p> <p>La participación de todos los socios permitirá cubrir de manera más amplia el abanico de resultados y efectos deseados por todos, aunque sea implícitamente, en el inicio de proyecto</p> <p>Aumentan las posibilidades de encontrar efectos y resultados imprevistos, ya que probablemente Rimisp y socios hayan operado bajo un marco más amplio de acción.</p>	<p>La falta de debate y consenso previos sobre efectos y resultados concretos esperados puede producir disonancias y desacuerdos tanto a nivel actividades concretas durante el proyecto como en cuanto al modo de evaluar los logros o fracasos del mismo.</p> <p>Además, en proyectos de larga duración puede ser sumamente dificultosa la re-construcción ex post de los resultados deseados inicialmente.</p>	<p>El equipo de evaluación podrá conocer de manera más rápida y efectiva sus fuentes de información así como las preguntas clave para complementar la información existente al reconstruir todos de manera colectiva el marco común de trabajo.</p>

	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS	IMPLICANCIAS PARA LA EVALUACIÓN
NO PARTICIPATIVO/EX ANTE	Se diseña la ruta de incidencia en el inicio del proyecto desde la Unidad de Coordinación.	Rimisp contará con un entendimiento más claro y concreto de los objetivos y roles de cada parte en cuanto a la incidencia Facilita la formulación de objetivos de incidencia específicos de cada producto de Rimisp Aumenta la posibilidad de enfocar de manera estratégica los esfuerzos de incidencia al establecer con mayor detalle los cambios esperados.	Al no ser participativo, los socios podrán comprender y valorar de manera diferente los objetivos de sus esfuerzos de incidencia y los resultados logrados Es posible que los productos en manos de los socios tengan objetivos de incidencia poco claros o no coincidentes con los de Rimisp al no haber acuerdo previo sobre los mismos.	Se contará con un claro marco de referencia para analizar la información recabada y relevar nueva data Será más trabajoso relevar nueva información o sistematizar la existente por parte de los socios dado que pueden no haber aceptado cabalmente los efectos y resultados establecidos por la Unidad de Coordinación Demanda una alta inversión de recursos dado que el marco de efectos/resultados a registrar será muy amplio. Salvo que haya habido un intenso monitoreo, se deberá invertir mucho tiempo en reconstruir las razones que expliquen cambios entre el modelo inicial y lo finalmente logrado.
NO PARTICIPATIVO/ EX POST	Se reconstruye la ruta de incidencia y los actores involucrados al inicio del proyecto desde la Unidad de Coordinación.	Aumentan las posibilidades de encontrar efectos y resultados imprevistos, ya que probablemente Rimisp y socios hayan operado bajo un marco más amplio de acción Rimisp podrá tener mayor margen para establecer el modo y las preguntas que se realizarán desde la evaluación dado que no tendrá que focalizarse necesariamente en registrar si se han dado o no los resultados y efectos esperados.	Es mayor el riesgo de la memoria selectiva en la reconstrucción del modelo ya que se basará en la perspectiva de Rimisp (en lugar de ser complementada con la de sus socios) Se dificultará la identificación de los objetivos de incidencia específicos de cada producto de los socios. Además, en proyectos de larga duración puede ser sumamente difícil la re-construcción ex post de los resultados deseados inicialmente.	En el momento de la evaluación se podrá establecer el foco de la mirada ya que no habrá un marco amplio con todos los tipos de resultados y efectos esperados. Esto posibilitará diseñar un marco que se concentre en los aspectos más relevantes al final del proyecto.

La forma de hacer lo de arriba es muy variable y debería acomodarse en principio a cada situación. Si con el tiempo se observa que hay recurrencias o necesidad de reducir el margen de aplicación de la lente, se podría ir pensando gradualmente en un sistema más formal de M&E.

En los momentos de evaluación se aprovechará para recabar información adicional no recolectada de manera continua o sistemática en la etapa 2. Asimismo, se podrá poner foco en algunos temas, regiones, actores, etc. Aunque cada evaluación pueda tener una metodología propia y un foco distinto, se requerirá que siempre generen nueva información que permita evidenciar si RIMISP ha contribuido con su accionar para que se produjeran los cambios esperados.

Se recomienda además que toda evaluación contemple una clara triangulación de fuentes consultadas, combinando la perspectiva y percepciones de Rimisp y sus socios o participantes directos del proyecto, con las de otros actores vinculados con el proyecto pero con un rol externo al mismo.

Entre evaluación y evaluación se propone realizar reuniones del equipo para reflexionar sobre la información recabada y para utilizar la información generada, sumar explicaciones adicionales sobre lo que se registra y documentar cambios en estrategias/actividades/productos, así como actualizar el mapa de actores, de ser necesario.

Además, el informe solicitado a evaluadores externos así como las auto-evaluaciones deberán explicar tanto lo sucedido o no sucedido (QUÉ: cambios concretos en actores, políticas y procesos vinculados con las estrategias y productos de RIMISP), como las razones por las cuales se han producido o no dichos cambios (POR QUÉ: análisis de las variables organizacionales y de contexto que explican lo registrado). Es importante destacar que lo último implica retomar el análisis hecho a nivel vinculación d estrategias con problemas que se busca atender y productos con actores con los que se buscó vincularse para identificar en qué medida y de qué manera las estrategias y productos de Rimisp (parte de las variables organizacionales, ya que se encontraron bajo el control de la misma) lograron producir cambios (intencionales y no intencionales) en los actores, políticas y procesos.

Por último, en algunos casos se recomienda incorporar también la recolección de evidencia y el consecuente análisis de cómo han sucedido los cambios (por ejemplo, evaluación de la relevancia, eficiencia y efectividad de las estrategias utilizadas).

En el Anexo 8, se provee una guía para orientar la aplicación de la metodología para evaluadores externos que realicen el proceso ex ante o ex post.

ETAPA 4: GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

Se propone que luego de cada evaluación importante realizada en un proyecto, el equipo de Rimisp proceda a una sistematización de las principales lecciones aprendidas que se deriven de las conclusiones de la evaluación (eventualmente, se puede solicitar al evaluador externo su participación en esta etapa). Esto permitiría complementar el informe generado para la rendición

de cuentas, con un documento de uso interno principalmente orientado a mejorar la gestión operativa del proyecto (notas de aprendizaje intermedias) y la futura planificación estratégica de nuevos proyectos similares.

Dicho ejercicio debe ser muy breve y conciso y estar orientado al establecimiento de acciones concretas que se puedan llevar a cabo en el corto plazo. A continuación se propone un formato sencillo para llevarlo a cabo.

Conclusión	Lección	Acción próxima	Responsable