

Versión borrador - 2a Conferencia de Usuarios de Mapeo de Alcances
"Otra Lógica es Posible" - Montevideo,
Uruguay, 1 y 2 de octubre 2009



**ESTUDIO DE CASO
MAPEO DE ALCANCES
"MIRANDO DESDE EL SUR"**

Alberto Bracagioli

Jorgelina Loza, Tatiana Castillo y Susan Poats, Elena Telles, Sandra Ochoa Mantilla

CENTRO LATINOAMERICANO PARA
EL MAPEO DE ALCANCES





Índice

Estudio de caso Mapeo de Alcances “Mirando desde el Sur”	4
Trazando el rumbo	4
Por una investigación auto Reflexiva: la aplicación del Mapeo de Alcances en la Red Latinoamericana de Política Comercial	10
Quiénes somos	10
Antes de mapear	12
El trabajo de la Red al momento de incorporar Mapeo de Alcances	13
Los resultados de una larga trayectoria	14
El diseño de una estrategia inclusiva de M&E	15
Ajustando procedimientos	17
El presente del M&E de la Red, y posibilidades a futuro	18
Reflexiones en proceso	19
La aplicación de Mapeo de Alcances a dos proyectos de la Corporación Grupo Randi Randi en Ecuador	21
Mirando nuestra organización	21
Antes de Mapeo de Alcances	24
Llegada de Mapeo de Alcances	24
A. Cambios en el funcionamiento de mi organización (En la coordinación, en la estructura de trabajo)	24
B. Desarrollo del seguimiento y evaluación con Mapeo de Alcances	25
Proyectos de CGRR que emplearon MA	28
Breve descripción del Proyecto MANRECUR III:	29
Breve descripción del Proyecto Conservación Comunitaria:	29
Descripción general de los casos	31
¿Cómo fue utilizado el MA?	31
El sistema de seguimiento y evaluación	31
Resultados del uso de Mapeo de Alcances	34
Ahora	35
Cambios en la Organización generados por MA	35
La aplicación del Mapeo de Alcances en el Instituto de Educación y Salud	36
Mirando mi organización	36
a. ¿Qué hacemos?	36
b. Estructura	36
c. Proyectos	37
d. Perspectivas	38
Antes de Mapeo de Alcances	38
a. Funcionamiento de mi organización	38
b. Seguimiento y Evaluación	38

c. Resultados del trabajo	40
Llegada del Mapeo de Alcances	40
Cambios en el funcionamiento de la organización.....	41
Desarrollo del M&E con Mapeo de Alcances.....	41
Porcentaje de presupuesto asignado	43
Resultados del uso de Mapeo de Alcances.....	43
La aplicación del MA está concentrada en un proyecto de la institución.....	43
Ahora.....	43
a. Otros cambios en la organización promovidos por MA	43
b. Desarrollo actual del M&E	44
Aplicación de Mapeo de Alcances en la Fundación Fruto Social de la Palma	45
Antes Fundewilches	45
Consultor y luego director	46
Los 15 años de la Fundación traen consigo grandes cambios.....	46
El nacimiento del proyecto CM3	46
Llegada de Mapeo de Alcances al Proyecto CM3	47
Las primeras Señales de Progreso de CM3	48
¡Implementación del Mapeo de Alcances en toda la Fundación Fruto Social de la Palma!.....	49
Lo que ha sido necesario en el proceso de transformación.....	49
FSP: Crecimiento y desarrollo	50
La rendición de cuentas en FSP.....	50
Continuará.....	51
Buscando el faro. Navegar es preciso, el monitoreo y la evaluación no lo son.	52
Área metodológica	52
Entre luces y sombras	55

Estudio de caso Mapeo de Alcances “Mirando desde el Sur”

ESTUDIO DE CASO MAPEO DE ALCANCES “MIRANDO DESDE EL SUR”



Trazando el rumbo

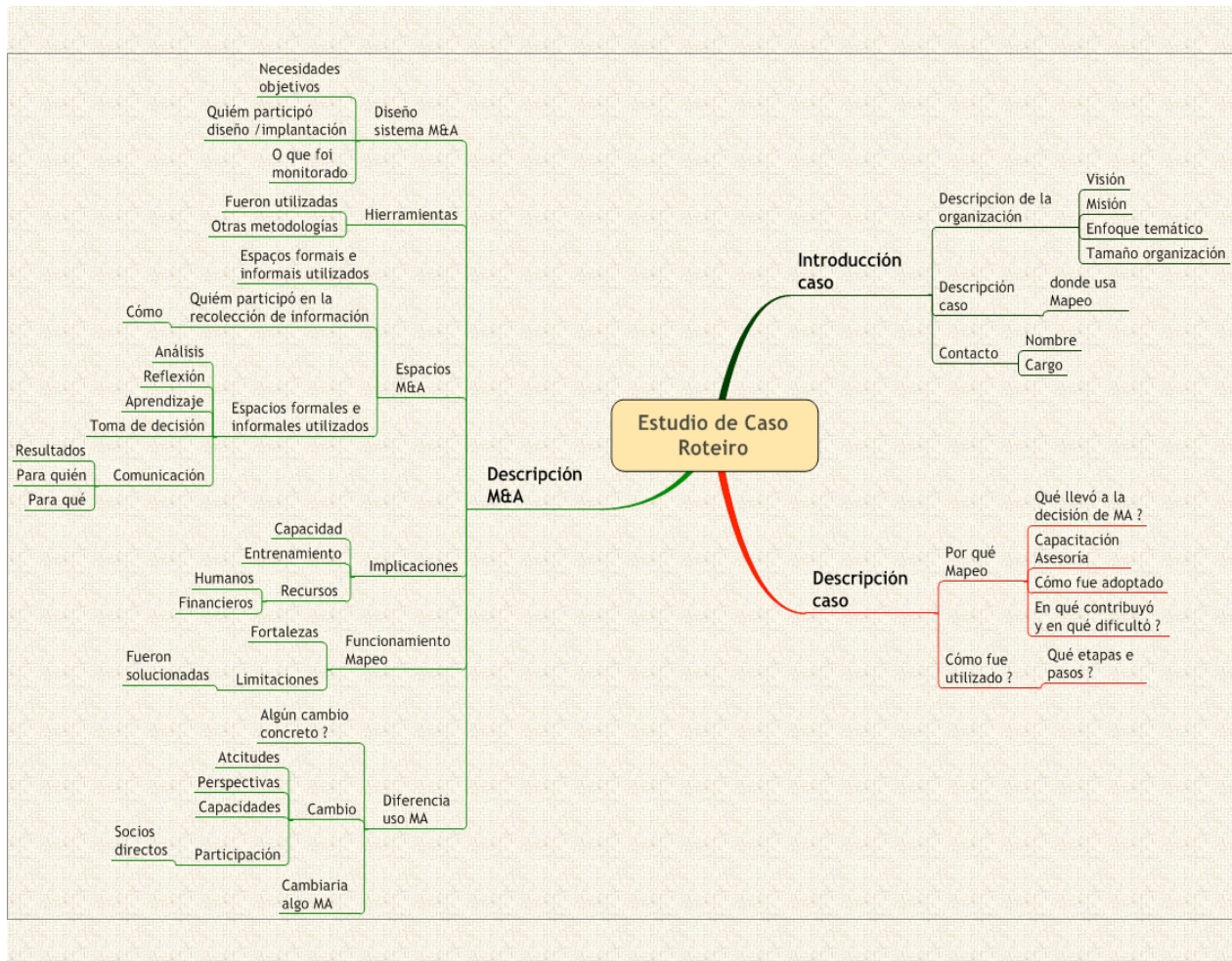
Los estudios de las ciencias cognitivas han subrayado el papel de observador en la construcción y la percepción de la realidad. Hasta cierto punto, pensábamos que la matemática podría captar plenamente la realidad. A su vez, la lógica sería una gran herramienta para comprobar que algo es real y verdadero.

Podemos conocer la lógica de un idioma y también su gramática, pero esto no es suficiente para decir que sabemos hablar este idioma. Muchos métodos demuestran claramente su lógica de intervención, pero queremos ver lo que los actores dicen, cómo nuestras acciones y proyectos cambian los corazones y las mentes de los actores sociales. Esta nueva perspectiva comenzó a observar la acción del proyecto, no sólo como control y supervisión, sino como aprendizaje y cambio. Metafóricamente, decimos que queremos ver la realidad mirando desde el sur, viendo las venas abiertas de América Latina.

En este conjunto de ideas y pensamientos se inserta el uso de Mapeo de Alcances, MA. Su riqueza es tratar de demostrar los aspectos que seguían siendo oscuros en otros métodos, bloqueando la visión de los factores importantes para la sustentabilidad de un proyecto. A través de esta serie de informes presentados aquí, estamos observando una parte de estos aspectos. No sólo a través de conceptos y análisis, sino a través de informes de las organizaciones que están tratando de usar el mapeo como una herramienta para la planificación, monitoreo y evaluación de proyectos.

Para introducir este contenido de las experiencias de los proyectos tomamos el estudio de casos como rector de este proceso. Para desarrollarlo originalmente se hizo una división de los aspectos y características que deseábamos observar, y para eso se construyó un mapa mental con las principales variables y características importantes.

Cuadro 1- Mapa mental del estudio de caso



Este mapa permitió caracterizar los principales campos que deseábamos analizar. Este mapa se estructura en tres ramas principales. La primera presenta la organización, la segunda describe el uso de mapeo. Por último, hay una descripción del monitoreo y evaluación a nivel de la organización.

Después de enviar este mapa, se observó que había aspectos que no estaban contemplados. La adopción de un sistema de M&E se relaciona con la historia de la organización, dado que el proceso de toma de decisión de por qué y cómo se incorporó el mapeo es de fundamental importancia. Además, este mapa no muestra claramente el lugar de M&E dentro de la organización. Por ejemplo, si el mapeo se desarrolló como una necesidad percibida por la organización o si fue incorporado por exigencia o indicación del donante. El M&E tiene un lugar de importancia dentro de la organización, que se incorpora a un proceso de planificación, o es sólo otra técnica que se aplica sin tener gran influencia en lo cotidiano y en el aprendizaje organizativo. Estos factores también se refieren a la sustentabilidad financiera de la organización. En algunos de los casos, los fondos recibidos son apenas devueltos para el fin de las acciones y la organización carece de los recursos para actividades intermedias, entre ellas las relativas al proceso administrativo y a la planificación de la organización.

Los primeros informes obtenidos dieron un relato un poco "frío" y descriptivo del proceso de uso del mapeo en el contexto de la organización. Esta "primera" lectura parecía no tener la riqueza del estudio de caso en la tradición de Malinowski¹. En realidad, el estudio de caso como modo de investigación se origina en los estudios antropológicos de

1 Malinowski, Bronislaw. Argonautas del Pacífico Occidental: Un relato de la empresa y la aventura de los nativos de las islas de Nueva Guinea, Melanesia. São Paulo: Abril Cultural, 1976. 436 p. (Pensadores (os); v.4

Malinowski y la Escuela de Chicago, con un uso más amplio para el estudio de diversos eventos, procesos, organizaciones y comunidades. El trabajo de Malinowski creó un nuevo paradigma en la antropología, haciendo que sus estudios transmitieran la sensación de estar inmersos en la experiencia de contacto con los nativos lejanos.

Actualmente existen diversas interpretaciones del significado y el uso del estudio de caso. Se puede entender como un medio de organizar los datos preservando el carácter unitario del objeto estudiado. La unidad se considera como un todo, comprendiendo su conjunto de relaciones y procesos. Pero la idea de todo es una construcción mental, porque no hay límites claramente definidos en cuanto a qué consiste esta totalidad. En este sentido, es importante tener una definición clara del estudio de caso, para no perderse en una multitud de información y datos. Para otros, el estudio de caso representa una investigación empírica con un enfoque integral, que implica una lógica de planificación de la recolección y análisis de los datos. El método de estudio de caso puede ser entendido como la investigación de un caso específico bien definido, contextualizado en tiempo y lugar, para poder realizar una búsqueda detallada de información.

Para acotar y organizar este "todo", se celebró un taller sobre el Estudio de Caso de Mapeo de Alcances en Porto Alegre, durante los días 3 y 4 de abril de 2009. En este evento se hizo una presentación de proyectos para observar la trayectoria de los mismos, especialmente de los cambios existentes antes de MA, con la llegada de mapeo y al momento actual. Esta percepción de la trayectoria de utilización de mapeo permite observar el contexto en que se utilizó este método. Fue posible observar los elementos que impulsan y restringen la implantación de una metodología como el mapeo. Podemos considerar las ventajas del método, pero su introducción está relacionada con un proceso de cambio organizativo y la estrategia de ejecución puede ser crucial para su aceptación o rechazo. También se planteó una serie de preguntas para profundizar los aspectos relacionados con el mapa anterior.

Foto 1: Fotografía del Taller en Porto Alegre

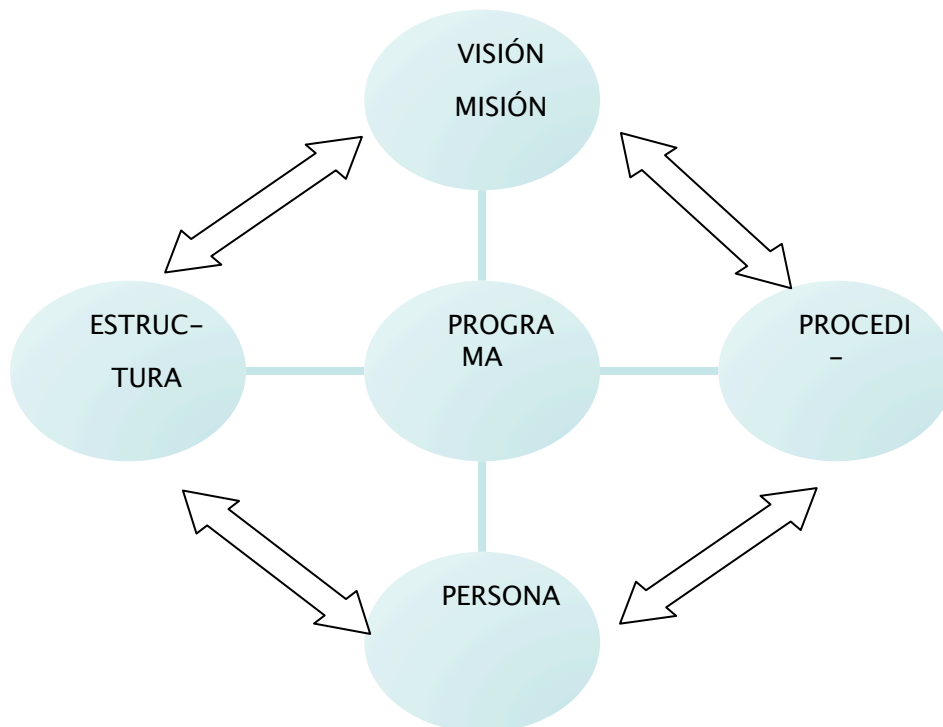


Dentro de las diversas dimensiones y variables necesarias para comprender el uso de mapeo dentro de las organizaciones es necesario tener en cuenta otros elementos. Por ejemplo, ¿cuál es el grado de autonomía que la organización tiene en la elección de la metodología de M&E que se utilizará y cuál es el grado de importancia de esta actividad en términos de gestión organizativa? Parte de esta información puede ser verificada a través del presupuesto existente para el desarrollo metodológico y los procesos de aprendizaje, incluyendo el uso de mapeo. Es importante saber si el presupuesto de la organización tiene un equilibrio adecuado entre las actividades centrales (por ejemplo, las acciones de desarrollo o la promoción socio ambiental) y actividades intermedias (administración,

gestión, aprendizaje organizativo). En el mismo contexto es necesario comprender cómo estas diferentes actividades y dimensiones organizativas están relacionadas como un todo.

Estas dimensiones pueden ser captadas con el uso de herramientas metodológicas complementarias del estudio de caso. La metodología utilizada por la entidad I/C Consult puede, según los autores, usarse para evaluar los puntos fuertes de una organización a la luz de la teoría que ellos aplican.² En el estudio de las organizaciones existen diversas formas de describir e interpretar el funcionamiento organizativo. Sin embargo, una de las cuestiones importantes que se plantea es: ¿Qué hace fuerte a una organización y cómo se lo reconoce? En esta perspectiva, podemos distinguir cinco aspectos básicos que están estrechamente interrelacionados: la visión (la Misión), los programas, personal, estructura y procedimientos. Están relacionados porque ejercen una influencia mutua entre sí que requiere un cierto equilibrio entre estos aspectos.

El desarrollo de la organización puede ser visto como una constante búsqueda de este equilibrio, en la que la organización está continuamente oscilando entre un equilibrio temporal y un desequilibrio. El equilibrio suele ser reconocido como el aumento de la eficacia y eficiencia; por otro lado, el desequilibrio es necesario para cambiar, lo cual puede ser necesario para adaptarse a todo tipo de circunstancias y acontecimientos.



Hay una cierta jerarquía u orden lógico en los cinco componentes mencionados anteriormente. El primer componente, Visión, da forma a todos los demás. En la práctica, los cambios en uno de los componentes (a raíz de cambios internos o externos), darán lugar a cambios en los otros aspectos, que ocurren con regularidad. En realidad, el proceso de desarrollo organizativo se relaciona más con la figura de una espiral, dado que no existe una relación lineal entre los aspectos.

La aplicación de esta metodología fue desarrollada a través de un formulario en línea (PHP: Hypertext Preprocessor), y los resultados generaron automáticamente información en una base de datos. Siendo un proceso de auto-evaluación y presidido por información de carácter subjetivo, sus resultados no son comparables, pero permiten verificar cómo estos aspectos conducen a diferentes formas de utilizar mapeo.

² Bosch, Ellie, Haagsma, Ben en Ruijter, José. Pitfalls of Multisectorial Organisations. Let the cobbler stick to his last –Discussion paper, January 2002
In: www.icconsult.nl.

Todos estos conjuntos de información que se construyeron darán una idea de cómo diferentes organizaciones en América Latina están utilizando y aplicando el Mapeo de Alcances, y cuáles son las estrategias y los contextos organizativos que permiten su uso.

Para compartir este proceso, cuatro organizaciones estuvieron dispuestas a informar y proporcionar datos e información. La primera que se presenta es la Red Latinoamericana de Política Comercial, que es una red de investigación independiente e interdisciplinaria que se inició en 1988 con el apoyo del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC por sus siglas en inglés) de Canadá. Su misión es generar conocimiento, catalizar los flujos de información basados en pruebas empíricas entre negociadores, académicos, representantes de la sociedad civil, fortaleciendo el proceso de toma de decisiones para políticas públicas incluyentes. En esta experiencia, podemos destacar que veremos el impacto del mapeo en la dinámica organizativa, lo que permite ver las estrategias y los procesos institucionales necesarios para el uso de esta metodología.

La segunda experiencia es la Corporación Grupo Randi Randi (CGRR) del Ecuador, que es una empresa privada cuya misión es implementar proyectos de conservación y desarrollo sustentable con una perspectiva de género, a través de financiación nacional e internacional. CGRR trabaja a través de alianzas estratégicas establecidas para facilitar los procesos y las acciones de las organizaciones locales, especialmente en lugares críticos para la gestión de los recursos naturales. El nombre de la organización viene de la expresión Quechua que significa "dar-dar", en representación de la reciprocidad entre los socios. En este informe se ve la utilización de mapeo por una decisión institucional, sin haber sido solicitada por el donante, lo que demuestra un cierto grado de percepción de las ventajas de la utilización de mapeo.

El trabajo de Instituto de Educación y Salud del Perú es la tercera experiencia que se presentará. La misión de esta organización es promover la vivencia de una sexualidad saludable contribuyendo al ejercicio de la ciudadanía. Con esta intención se desarrollaron diversos ámbitos de trabajo - estrategias educativas, incidencia política, sexualidad, participación juvenil y centro de información. Una de las estrategias de trabajo es el portal "Punto J" que utiliza tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y el protagonismo juvenil para desarrollar estrategias de prevención de enfermedades de transmisión sexual. La experiencia de IES en términos de M&E de proyectos tiene aspectos únicos e importantes que vale la pena compartir. Por varias razones, ellos utilizan el Mapeo de Alcances en conjunto con marco lógico, tratando de conciliar los objetivos institucionales y los intereses de los diferentes patrocinadores.

El trabajo y el uso de Mapeo de Alcances desarrollado por la Fundación Fruto Social de La Palma cierran la serie de presentaciones. Esta Fundación es sin fines de lucro y canaliza los esfuerzos de las empresas palmicultoras y otras entidades para la generación, gestión y desarrollo de procesos y proyectos educativos, socio-productivos, organizativos y ambientales para mejorar la calidad de vida de las comunidades más pobres en el sur de Magdalena Medio. Para el ejercicio de su actividad, la Fundación mantiene un contacto permanente con las comunidades, combina las actividades de gestión y acción, y se guía por los principios de transparencia total, alta eficiencia y pertinencia de sus acciones. Uno de los proyectos de la Fundación que está siendo financiado es el Corredor Multimedia Magdalena Medio-CM3, que comprende acciones de educación virtual, la alfabetización digital y una amplia gama de alternativas con el uso de la Internet. El uso de Mapeo de Alcances en esta organización comenzó hace poco tiempo, pero tiene aspectos peculiares y de interés para ser compartidos.

El informe de las experiencias presentadas aquí trata de seguir la tradición etnológica, siguiendo los pasos establecidos, pero procurando colocar al lector en el contexto organizativo y cultural en los que se han desarrollado las experiencias. Nuestra intención es que los lectores perciban que introducir un sistema de monitoreo y evaluación no es sólo una decisión técnica burocrática, sino que su implementación requiere errores, logros,

desafíos y estrategias. Abriendo nuestras organizaciones estaremos en condiciones de crear un proceso horizontal de aprendizaje y crecimiento organizativo.

Por una investigación auto reflexiva: la aplicación del Mapeo de Alcances en la Red Latinoamericana de Política Comercial

Jorgelina Loza

Unidad de M&E - LATN



POR UNA INVESTIGACIÓN AUTO REFLEXIVA: LA APLICACIÓN DEL MAPEO DE ALCANCES EN LA RED LATINOAMERICANA DE POLÍTICA COMERCIAL

Quiénes somos

La Red Latinoamericana de Política Comercial (Latin American Trade Network, en adelante LATN) está conformada por personas dedicadas a la investigación en temas relativos al comercio, las políticas públicas, las organizaciones internacionales y la producción académica. Se trata de una red de investigación independiente e interdisciplinaria que se inició en 1998 con el apoyo del Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (IDRC, por su sigla en inglés) de Canadá.

Para presentar a la Red, podemos mencionar que LATN cuenta actualmente, a más de diez años de comenzada su labor, con más de 180 miembros y articula diversas capacidades para proporcionar insumos en el proceso de toma de decisiones sobre negociaciones y comercio internacional que encaran los países latinoamericanos. En este sentido, desde la Red se desarrollan análisis de políticas públicas y se busca generar espacios de investigación trabajando de forma conjunta con negociadores, académicos y miembros de la sociedad civil, en vistas a un entorno regional más inclusivo. Su objetivo de fondo es la generación de conocimiento y desarrollo de insumos que promuevan políticas públicas inclusivas.

Los objetivos centrales de la Red pueden resumirse en:

- ▶ Reducir la brecha entre el proceso de generación de conocimiento, la toma de decisiones y la elaboración de políticas públicas inclusivas;
- ▶ Desplegar investigaciones que sirvan de apoyo a las decisiones de políticas públicas de desarrollo;
- ▶ Movilizar el debate acerca de la reducción de la pobreza e inequidad en Latinoamérica;
- ▶ Facilitar el debate entre los negociadores, académicos, ONGs y otros representantes de la sociedad civil, que trabajan sobre la temática.

El éxito de las estrategias de LATN se mide en la capacidad de influencia en el ámbito regional e internacional. Con el fin de lograr un impacto sustentable, la Red realiza conferencias, eventos públicos, publicaciones e incorpora nueva tecnología de información, promoviendo el diálogo y difundiendo los resultados de sus investigaciones. Sus

publicaciones electrónicas (de diferente periodicidad según el objetivo de cada una) llegan a más de 10.000 suscriptores de todo el mundo.

Las actividades de LATN se desarrollan, entonces, en dos líneas principales, que fueron consolidándose a lo largo de su historia: la producción de información y la difusión y puesta en discusión de aquella. En la producción, se pretende seguir estándares académicos para la investigación y preparación de productos sobre temas tradicionales de las políticas comerciales y asuntos que respondan a situaciones más coyunturales, y que correspondan a la región latinoamericana o tengan implicancias sobre la misma. El enfoque de la economía política, es decir una mirada macro que atienda a las estructuras políticas y su distribución histórica, incorpora a su vez la mirada sobre las particularidades de la región, y es esa relación la que se observa en los productos de LATN.

Por otro lado, el objetivo de influencia política de la Red, ya mencionado, se canaliza a través de la organización de reuniones, seminarios, desayunos de trabajo, llamados a concurso, que buscan establecer vínculos entre actores diversos pero que trabajen en el tema desde miradas afines a la que la Red propone. A su vez, en el caso de los negociadores y personas que toman decisiones, se busca poner a disposición información confiable y actualizada para los acontecimientos de la región, basada en fuentes novedosas y bajo la propuesta de la construcción de consensos con actores diversos.

A su vez, LATN profundiza sus lazos con organizaciones vinculadas y genera relaciones con instituciones académicas, del sector público y del sector privado que pasan a formar parte del intercambio de información propuesto.

En este sentido, LATN identifica y desarrolla ideas para un cambio latinoamericano mediante la investigación y la interacción con la sociedad civil, académicos y negociadores sobre reformas de las políticas públicas. Es esta interacción lo que hace que su labor sea única en su campo de influencia, a la vez que otorga matices particulares a toda actividad que emprende. A su vez, las actividades que esta Red propone buscan establecer contacto con, y hacer visibles a interlocutores y expertos en el tema que no forman parte de los círculos académicos más tradicionales.

LATN busca funcionar como un vehículo para escalar en el proceso de toma de decisiones, aplicando investigación ya finalizada en un país, a los otros países que presenten problemas y preocupaciones similares, extendiendo así la influencia de su trabajo original de base local.

Evaluar la efectividad de este tipo de iniciativas es complejo, en tanto la actividad a la que refieren se resume, tradicionalmente, en la provisión de información a quienes toman decisiones. Sin embargo, el escenario político contemporáneo implica la adopción de estrategias que logren cierto tipo de influencia en la definición de problemas. La investigación en políticas, entonces, busca que los encargados de tomar decisiones reconozcan la aparición de temas nuevos o logren ver los tradicionales desde nuevas perspectivas, a la vez que incluyan a nuevos grupos de actores involucrados en el proceso de diseño de una política particular, adoptando incluso una mirada interdisciplinaria. De este modo, la influencia principal de los proyectos de investigación en políticas es lograr que se adopten nuevos modos de llevar a cabo las acciones tradicionales.

En este sentido, LATN desarrollará su trabajo como una red basada en un proyecto múltiple, incorporando investigadores de áreas afines pero con diversas perspectivas y entendiendo la influencia en políticas comerciales desde un sentido amplio, haciendo foco en el largo y complejo proceso de diseño. De este modo, LATN se propone influir en la comunidad política para que esté alerta ante el impacto distributivo de los desafíos del desarrollo en los que se insertan las estrategias comerciales. El trabajo de la Red hará hincapié, entonces, en la generación de conocimiento para catalizar la información basada en la experiencia y generar un proceso de diseño de políticas más inclusivo.

LATN se abocará, a partir de su consolidación como red, a la construcción de un modelo de “flexibilidad estructurada”, de modo de buscar altos estándares de procedimientos administrativos y financieros, pero que le permitan, a su vez, mantener espacios para la innovación permanente. Los procedimientos de la Red son siempre puestos a discusión de sus miembros, y se encuentran en evaluación permanente. Ello permite que sean modificados o adaptados en cuanto se comprueba que es necesario.

El proyecto de LATN se enraíza en la creación de una comunidad intelectual de expertos latinoamericanos, abiertos a perspectivas alternativas, y en involucrar el trabajo de nuestros socios a través de la reflexión, proveyendo un espacio de concertación entre polos que pueden considerarse como opuestos: uno a favor del desarrollo de las capacidades comerciales de los países de la región, y otro demandando un comercio competente, que no tome en cuenta los costos políticos y sociales de las decisiones tomadas en ese ámbito. La Red cuenta con organismos consultivos que están a cargo de las decisiones de largo plazo, y basa la administración de sus tareas en la Unidad de Coordinación establecida en Buenos Aires – alojada por FLACSO Argentina. Las actividades de investigación se distribuyen de manera horizontal en nodos regionales ubicados en Costa Rica, Perú y Brasil. La incorporación de nuevos nodos está prevista durante la próxima etapa del proyecto (2008–2011), de modo que permitan una mayor cobertura del espacio regional, sumando la colaboración de nuevos investigadores que aporten miradas locales sobre los temas de investigación de la Red.

Los integrantes de la Unidad de Coordinación y los Nodos son investigadores de distintas procedencias disciplinarias y con trayectorias amplias y diversas. Esta diversidad es la que dota a LATN de riqueza temática y de la capacidad de adoptar distintas posiciones y miradas ante un tema determinado.

La Red renueva este proyecto de manera tri-anual, mediante una presentación de nuevas temáticas a incorporar a sus objetivos principales ante IDRC, su financiador principal al momento. A su vez, el financiamiento se diversifica a través de la elaboración de sub-proyectos (que en su mayoría no sostienen las actividades de gestión de la Red, sino una investigación o producción específica, en un período más corto). Los sub-proyectos pueden ser impulsados y desarrollados por los nodos, por la UC, e incluso por investigadores asociados que cuenten con el aval institucional de la Red.

Antes de mapear...

Las etapas previas a la aplicación del Mapeo de Alcances en la Red Latinoamericana de Política Comercial coinciden con la consolidación de un proyecto de investigación a largo plazo, y el planteo de objetivos con un alcance más amplio que los puramente académicos.

Como veremos en estas páginas, la incorporación del Mapeo de Alcances como metodología de monitoreo y evaluación (en adelante, M&E) de las actividades y proyectos de la Red acompaña un proceso continuo, aunque no lineal, de construcción de una red de investigadores interesados en desarrollar ideas alrededor de un tema específico, a la vez que llegar con esas ideas a los centros de toma de decisiones, tal como detallamos en la sección anterior.

En sus inicios, LATN estaba constituida por un grupo pequeño de investigadores que contaban con formación académica y también con experiencia en el desarrollo de políticas y programas gubernamentales relativos al comercio internacional. Este grupo atravesó distintas etapas de consolidación de una identidad propia, de detección de mecanismos de trabajo comunes, y de construcción de procedimientos y consensos.

Las primeras etapas se recuerdan como de experimentación, de reflexión acerca de los objetivos que la Red pudiera perseguir y los modos de llegar a ellos. Estos momentos se caracterizaban por una estructura muy centralizada, con una alta concentración de las

tareas de gestión y administración, incluidas las acciones de M&E requeridas por los principales financiadores.

Tan es así que las actividades iniciales de M&E se recuerdan de forma caótica y desordenada, con la superposición de metodologías y tareas que el cofinanciamiento supone. La evaluación se entendía como una actividad a posteriori, y no se contaba con un presupuesto específico para M&E, ni con profesionales con perfiles afines a esas actividades. Ante la urgencia de un campo de trabajo que se mostraba más vasto y fructífero que lo esperado, el monitoreo y la evaluación eran aplazados y destinados a formar parte de los requisitos de rendición de cuentas que los financiadores de la Red proponían.

Las etapas posteriores permitirían solidificar una estructura que incluyera estas actividades de forma permanente, incorporando metodologías de evaluación que dieran lugar a ejercicios de auto reflexión sobre el propio trabajo y las posibilidades del mismo. De estas etapas, que podemos ubicar temporalmente desde el año 2004, cuando la metodología de Mapeo de Alcances es presentada a los fundadores de la Red como una propuesta de IDRC —su principal financiador en ese entonces— nos ocuparemos en las páginas que siguen.

El trabajo de la Red al momento de incorporar Mapeo de Alcances

El gerenciamiento del trabajo cotidiano se canaliza, aun hoy, a través de la Unidad de Coordinación (UC) enraizada en Buenos Aires. La UC se ocupa del trabajo cotidiano de administración, de la preparación de los proyectos principales de la Red, de la confección de los informes técnicos y financieros, así como de la confección de los manuales de procedimientos que sirven para establecer estándares de acción y presentación de propuestas para el resto de sus integrantes, diseminados por el mundo y principalmente por Latinoamérica.

LATN se ve a sí misma como una red de investigación orientada a las políticas públicas desde una perspectiva de economía política, con capacidad para el análisis así como para la articulación política en temas tales como comercio, desarrollo y crecimiento inclusivo. LATN funciona como un espacio de convergencia y discusión entre los diversos actores involucrados en el proceso de diseño de políticas. Esta visión de sí misma es producto de un trabajo reflexivo favorecido por la adopción del Mapeo de Alcances como metodología de evaluación y monitoreo de las actividades de la Red.

Cuando IDRC, su principal financiador, difunde los conocimientos del MA, la Red comienza un proceso de incorporación de esta metodología, y el uso de sus herramientas de seguimiento se fue replicando en los nodos que la conforman. Corría el año 2004, cuando comenzaron los talleres coordinados por expertos de IDRC y dirigidos a los integrantes de la Red. Estos conocimientos fueron incorporados, en un primer momento, como novedosos con respecto al modo en que se podía pensar el propio trabajo y los objetivos del mismo. Esta incorporación permitió entender al MA como una perspectiva un tanto disruptiva, que aportaba una novedad importante en relación con las disciplinas de origen de los investigadores tradicionales de LATN. Sin embargo, la evaluación aplicando las herramientas y postulados del MA fue asimilada, en un primer momento, mayormente como un requisito del principal financiador del proyecto.

Durante la primera mitad de la vida de la Red, el funcionamiento de sus actividades, y por lo tanto su gerenciamiento, era sencillo dado que el tamaño de la organización era menor. LATN presentaba una estructura pequeña, con un grupo de investigadores fundadores, de alcance regional, con fuentes de financiamiento concentradas y, entonces, escasa diversidad de pautas de trabajo y evaluación.

Las tareas se encontraban concentradas, y el equipo coordinador era más pequeño que el actual. Este equipo estaba conformado por personas con una alta capacidad de ejecución de tareas. Los nodos regionales, a su vez, trabajaban de forma más aislada, y la comunicación entre ellos era menos fluida.

La evaluación del proyecto tri-anual de la Red se realiza anualmente, en los nodos y en la UC. Junto con el informe final de cada etapa de la Red se propone confeccionar uno que resuma y reflexione sobre la aplicación del MA. La información a incluir en estos informes fue refinándose a medida que la adopción de las herramientas de seguimiento del MA se lograba. Se trató de un proceso largo, que fue acompañando cambios en la gestión de la Red.

La implementación de la metodología de MA comenzó de forma completa en noviembre de 2005. A partir de allí, el monitoreo se comenzó a planificar en ocasión del diseño de los proyectos trianuales, proponiendo la confección de reportes anuales enviados por los nodos a la Unidad de Coordinación, con la información reunida de acuerdo a la implementación de esta metodología. En ocasión de la primera experiencia de diseño del proyecto trianual de acuerdo a los pasos de MA colaboró la persona de IDRC encargada de transmitir los conocimientos de la metodología, Helen Rajij, quien continuó siendo asesora de la Red en este tema por algunos años. Su asesoría consistía en la capacitación de otros componentes de la Red – nodos e integrantes de la UC –, así como en su disponibilidad para consultas respecto del diseño de nuevos proyectos. Los pasos del Diseño Intencional, los diarios de alcances y el plan de monitoreo se definieron en reuniones del Comité Ejecutivo de la Red, y el seguimiento quedó luego a cargo de la Unidad de Coordinación de LATN.

Los resultados de una larga trayectoria

Desde sus inicios, la Red presentaba resultados académicos de alta calidad, que contaban con el reconocimiento de la comunidad de investigadores y negociadores a quienes iban dirigidos, y que fueron favoreciendo la aparición de nuevas fuentes de financiamiento y la construcción de un reconocimiento en su campo que provocó el aumento significativo de integrantes y personas interesadas en relacionarse con ella. Esta ampliación de las tareas conllevó a la diversificación de actividades y a que aumentaran las obligaciones de la Red con respecto a un espectro más amplio de financiadores.

Ello implicaba que aumentaran las necesidades y requisitos referidos a M&E, dado que las diversas fuentes de financiamiento presentaban exigencias no siempre compatibles, que exigían la combinación de herramientas cualitativas y cuantitativas, a la vez que la formación de un área especializada en estas tareas dentro de la Red misma.

Desde la incorporación de esta metodología, LATN aplica MA en el diseño de su proyecto principal (el que es presentado de forma trianual a su principal financiador, IDRC), aunque los contenidos de la metodología son también difundidos a aquellos investigadores a cargo de los sub-proyectos (proyectos de menor financiamiento y alcance temporal, a cargo de investigadores asociados, nodos, o integrantes de la UC). Al diferir las agencias financiadoras de los sub-proyectos, no todos sus investigadores cuentan con el tiempo y recursos suficientes para incorporar el MA como metodología de monitoreo y evaluación.

La UC aplica los instrumentos del MA en el diseño de ese proyecto trianual, a la vez que reúne la información recabada por los nodos anualmente, que se recoge al final de las reuniones organizadas, en diarios diseñados para tales fines. Esa actividad de evaluación se realiza anualmente, aunque la recolección de información de las reuniones tiene mayor periodicidad.

La Unidad de Coordinación comenzó a incluir los informes parciales de los nodos en los informes anuales generales, que se sumaban a las presentaciones técnicas elevadas a IDRC

cada tres años, al terminar cada etapa del proyecto principal. La información reunida en estos documentos se presenta organizada de acuerdo a lo establecido en los siete pasos de la etapa de Diseño Intencional, y según lo estipulado en la planificación del seguimiento y monitoreo que tuvo lugar en las instancias de capacitación mencionadas. Esto implicaba la confección de diarios de seguimiento a completar por los nodos y la UC con respecto a las actividades realizadas en cada una de las líneas temáticas de trabajo.

Es durante la segunda mitad de la historia de la Red que se observan cambios cuantitativos y cualitativos en el desempeño de los investigadores que la integran. La etapa de construcción de una identidad como organización estaba dando lugar a una etapa en la que se consolidaban herramientas y métodos de trabajo que se irían probando en proceso.

Los resultados de las investigaciones de LATN se evidenciaban, cada vez más, como fuente de referencia para especialistas y para quienes toman decisiones de las áreas temáticas de la Red, y ello aumentaba, a la vez que hacía más compleja la demanda de información que LATN recibía.

Las capacidades técnicas para hacer frente a esa demanda, e incluso ampliar los objetivos propuestos, estaban disponibles. Una serie de cambios en la estructura de funcionamiento de la UC llevaron a modificar, a su vez, el modo de trabajo de la Red. Entre ellos, podemos mencionar:

- ▶ La UC se amplió e incorporó un equipo de investigadores que aportó una mirada novedosa a la forma de establecer cadenas de mando y decisión. Algunos de los integrantes del equipo estaban trabajando en LATN (aunque en tareas con poca capacidad ejecutiva) desde hacía un tiempo, lo que facilitó el acercamiento a los investigadores sénior de la Red. De todos modos, este proceso de cambios no estuvo exento de resistencias a las nuevas pautas que se proponían.
- ▶ Una de las innovaciones más importantes de esta nueva etapa fue la de construcción de un Manual de Procedimientos, que establecía estándares (académicos, de trabajo, de organización de tareas, de rendición de cuentas) para el desarrollo de las actividades de la Red. Este Manual se encuentra siempre en proceso de modificación, ya que presenta una estructura flexible que lo posibilita. Sus pautas son siempre puestas a discusión ante los órganos de toma de decisiones de la Red, y son revisadas frente a cada posibilidad de aplicación de las mismas, evaluando su pertinencia.

El diseño de una estrategia inclusiva de M&E

Como ya se dijo, la adopción del MA respondió, en una gran medida, al interés del mayor cooperante de la red en la difusión de esta metodología. Los integrantes y fundadores de LATN vieron con agrado la posibilidad de incorporar métodos que permitieran una mayor flexibilidad para la captación de los resultados de los proyectos englobados en la Red, y tuvieron lugar discusiones en las que se determinó cuáles serían los procesos de monitoreo y evaluación a adoptar, y cuáles serían los cambios a introducir al modelo.

El proceso de adopción del MA en LATN aun continúa, y tiene lugar de forma lenta aunque no conflictiva. Las herramientas de seguimiento que el modelo difundido ha propuesto demuestran que es necesario ajustarlas a la propia experiencia y objetivos del proyecto, de modo de poder dar cuenta de la diversidad y complejidad del campo social sobre el que se está trabajando. A su vez, la aplicación del MA en las actividades de la Red implica instaurar como práctica recurrente la autoevaluación y la reflexión sobre el propio rol, actividad que es comúnmente dejada de lado por la mayoría de los investigadores. Es por ello que los instrumentos debieron ser adaptados de forma de agilizar la recolección de información.

Manteniendo el espíritu de sostener mecanismos que nos permitan aprender de la experiencia del programa y sus proyectos, y de modo de poder incorporar las lecciones aprendidas para mejorar la efectividad propia y el logro de las metas propuestas, LATN trabaja por incorporar la metodología de MA como una herramienta más del trabajo cotidiano. Esta metodología abarca los dos aspectos mencionados, es decir aquello que tiene que ver con nuestras prácticas organizativas y lo relativo a los objetivos de investigación propuestos.

El propósito principal de LATN al incorporar MA como metodología de evaluación y monitoreo de su proyecto era poder incluir herramientas flexibles, que pudieran dar cuenta, a la vez, de la complejidad del trabajo en red, de la diversidad de actores involucrados y de lo inasible de los efectos de influencia de sus trabajos. La propuesta del principal financiador de la red, IDRC, y las capacitaciones que siguieron, confirmaron la adecuación de los principios del MA a la forma en que los integrantes de la Red piensan y encarar su trabajo de investigación.

En esta etapa, de consolidación de una estrategia amplia e inclusiva de M&E, el equipo de trabajo de la Red se ha propuesto, junto con evaluaciones externas sobre la estructura organizacional de la Red y sus posibles cambios, reflexionar profundamente sobre el propio trabajo en tanto producción de conocimiento dirigido a fines específicos, y las intenciones y posibilidades reales de influencia en el proceso de toma de decisiones. Esto implica poner en un lugar central a un método como el MA, que proporcione la posibilidad de visitar los preceptos sobre los que el proyecto está construido, es decir su Visión y su Misión, y permita, al mismo tiempo, construir espacios de trabajo (estrategias dirigidas a alcances deseados, y prácticas organizativas) que respondan a esos objetivos.

Los cambios en la gestión de la Red conllevaron a la consolidación de un área específica de M&E, que recayó en manos de quien escribe este artículo por afinidades propias y, podría decirse, de modo casi natural, respondiendo a la institucionalización de tareas y perfiles que venían desarrollándose junto con este proceso de modificaciones internas. La responsabilidad de estas tareas se fortaleció a través de una capacitación en MA brindada por el CLAMA en Montevideo en 2007.

Actualmente, la Red cuenta con presupuesto especialmente destinado al monitoreo y evaluación del desarrollo de su proyecto, a la vez que se ha consolidado una Unidad de Monitoreo y Evaluación que cuenta con un plan de trabajo autónomo que es aprobado anualmente por las áreas ejecutivas.

El diseño del plan de M&E debe contar con la aprobación del Comité Ejecutivo, quien lo somete a reflexión y puede proponer cambios y pautas a seguir. Este plan siempre se confecciona en concordancia con la perspectiva de funcionamiento de la Red, es decir garantizando su flexibilidad para que pueda ser adaptado a las necesidades de rendición de cuentas que la Red presente.

Sin embargo, la experiencia ha demostrado que los ejercicios de seguimiento y evaluación no son considerados como fundamentales por el total del equipo, y que el grueso de la tarea recae sobre los integrantes de la UC. Por ello, se pensó en rediseñar las herramientas de seguimiento, de modo que la tarea sea facilitada a los investigadores que deben rendir cuentas, buscando también incorporar los ejercicios de evaluación a los incluidos en el manual de procedimientos, estableciendo el M&E como parte de las tareas cotidianas e impostergables de la Red.

Otra de las actividades de la Unidad de M&E ha sido la difusión de los principios metodológicos al resto de los integrantes de la Red. Bajo la dinámica de talleres internos, se ha capacitado a los integrantes de la UC, de los nodos, e investigadores de los centros académicos que alojan algunas de las tareas de LATN (FLACSO Argentina, Universidad de Costa Rica, Pontificia Universidad Católica de Perú). La capacitación se basaba en los postulados principales de la metodología de MA, para incorporarla como paradigma para el diseño, seguimiento y evaluación de proyectos de investigación, con distinto tipo de

vinculación con la Red. De este modo, en septiembre de 2007 tuvo lugar un taller interno en el Área de Relaciones Internacionales de FLACSO Argentina en el que se difundió la metodología a los investigadores que comparten sede con la Unidad de Coordinación de la Red, y se revisaron las prácticas organizativas para construir un espacio de trabajo de mayor intercambio y convergencia.

Estos talleres funcionaron, a su vez, como un ejercicio auto reflexivo sobre las actividades y metas de los proyectos y la Red, así como su capacidad de influencia. Asimismo, dieron la oportunidad de discutir la efectividad de los mecanismos de seguimiento y evaluación que se implementan y diseñan. Los investigadores que no estaban condicionados a rendir cuentas a través de esta metodología, es decir que no la visualizaban como un requisito de financiamiento, se mostraron muy abiertos a incorporar elementos de esta metodología a sus propios proyectos. En ese momento, comenzaba a hacerse evidente que uno de los principales desafíos de las iniciativas de M&E era lograr que estas actividades fueran incorporadas como prácticas convencionales, haciéndose evidente su aporte en pos del fortalecimiento del grupo y de la propia actividad que ello supone. El paso del requisito a la práctica incorporada continúa siendo el desafío más importante de esta unidad.

Sin embargo, es posible observar algunos cambios en los procedimientos de los integrantes tradicionales de la Red, que aunque pequeños, dan cuenta de la importancia de este proceso. La replicación de esos conocimientos, en los últimos años, ha implicado:

- ▶ Desarrollar y poner a tono, con el aporte de los coordinadores de nodos especialmente, los instrumentos de recolección de datos que se utilizarían durante el proyecto (alcances deseados, mapas de estrategias y señales de progreso). Hemos rediseñado estos instrumentos para hacerlos más accesibles y dinámicos, facilitando la sistematización de información para aquellos investigadores que cuenten con herramientas metodológicas disímiles.
- ▶ Definir las prioridades en términos de las actividades que serían monitoreadas en los períodos subsiguientes, ajustando los instrumentos a esas prioridades y entrenando a los demás investigadores e integrantes de LATN en el uso y la implementación de la metodología de Mapeo de Alcances. Esta estrategia buscaba aligerar la carga de rendición de cuentas a la que se enfrentaban los investigadores, sin dejar de participar del proceso de seguimiento.

A su vez, y posteriormente a cambios estructurales en la Red que ya hemos mencionado, los miembros fundadores renovaron su compromiso para capitalizar las características y recursos colectivos con vista al fortalecimiento de su capacidad de búsqueda de fondos para asegurar la sustentabilidad de la red, su relevancia política y la producción de investigación.

Ajustando procedimientos

Para la recolección de información en las actividades de LATN, se ponen en práctica herramientas como reportes, observaciones de participantes, encuestas de opinión, entrevistas a asistentes. Estas herramientas de recolección de información sirven como fundamento para el relato que incluirá el diario de seguimiento que completará el coordinador del nodo. Todos los diarios son enviados anualmente a la UC.

Se han confeccionado y adaptado Diarios de Seguimiento y de Estrategias del MA que nodos e investigadores utilizan para dar cuenta a la UC, que sistematiza esa información. La información que llega a la UC demuestra haberse recolectado en reuniones y otras actividades, aunque no de manera formal o sistemática. Sin embargo, aún resta que los mecanismos de recolección de información para los informes de MA sean adoptados de

forma completa. Ésta es, quizás, una de las principales tareas de la Red en sus próximas etapas.

Los espacios que fueron utilizados para el análisis de los resultados del M&E son las reuniones del Comité Ejecutivo de la Red, que se realizan de forma periódica (al menos dos veces al año de forma presencial, y de manera telefónica de acuerdo a la emergencia de cuestiones a tratar). El Comité Ejecutivo es el órgano de planeamiento estratégico de la Red, y donde se toman las decisiones de largo plazo. En sus reuniones se brinda, cada vez más, espacio para la reflexión acerca de los avances y resultados del proyecto, a la vez que se profundiza el análisis comenzado por los nodos. Es para estas decisiones y reflexiones que la información reunida por los diarios de MA es un insumo fundamental.

Los resultados de los procesos de evaluación son comunicados a los integrantes de LATN vía correo electrónico, y en los informes periódicos a los financiadores. Además, se encuentran disponibles para todos los investigadores que conforman la Red.

De esta manera, LATN evalúa periódicamente sus actividades en cuanto a estrategias para el alcance de sus objetivos principales: congresos, talleres, desayunos de trabajo, reuniones plenarias, etc. Se decidió evaluar la asistencia a estos encuentros y los productos que emergen de los mismos, dado que son las instancias privilegiadas de encuentro de los integrantes de la Red con sus Socios Directos. Para estos fines, se diseñaron herramientas afines que son reformuladas de acuerdo a los resultados que vayan presentando. Estas herramientas buscan incluir, además, la percepción de otros socios directos de la Red. La información que se extrae de estas encuestas es procesada y presentada en los informes de actividades, a la vez que se utiliza como insumo para el diseño de estrategias futuras.

El presente del M&E de la Red, y posibilidades a futuro

La metodología del MA implica la adopción de una nueva forma de observar el mundo en que se desarrolla el proyecto, y es por ello que su adopción supone derrumbar algunos supuestos que responden a paradigmas pasados, que no logran captar la complejidad del contexto, y entonces deben ser superados. Las limitaciones que ello implicó han sido superadas lentamente a través de ejercicios de auto reflexión sobre la aplicación de esta metodología y las mejoras que ha implicado para el propio trabajo.

Por otro lado, la metodología de MA supone la dedicación de más tiempo al proceso de evaluación de las actividades, y es esta disponibilidad de mayor tiempo la limitación más grande a la que nos enfrentamos actualmente. La solución parcial que hemos encontrado es la capacitación del resto de los integrantes de los nodos regionales (al momento, se han capacitado los nodos Andino y Centroamericano, y resta por realizarse la del Nodo Brasil), de modo de poder distribuir tareas y aliviar la carga de trabajo.

La forma de trabajo en la construcción de nuevas propuestas se volvió un proceso mucho más participativo y autor reflexivo. El equipo de LATN incorporó como una actividad periódica y casi formal la reflexión sobre el propio trabajo y sobre la capacidad real de influencia que tienen sus actividades. Algunos procedimientos se han hecho más largos, pero, sin dudas, se han enriquecido.

Los integrantes del equipo de trabajo se muestran con una mayor disposición a tener en cuenta las particularidades que presenta el contexto a la hora de diseñar proyectos y evaluar sus resultados. Por otro lado, las actividades con un mayor componente participativo que se han incorporado, fomentan un diálogo más fluido entre los socios directos de la Red. Los socios que tiene la Red se ven más predispuestos a aceptar que la información reunida y construida por LATN es útil y necesaria para el diseño de políticas públicas y hasta para la toma de decisiones, y se muestran más receptivos a la opinión de otros socios directos y la participación en actividades multisectoriales. En este sentido, la adopción del MA ha contribuido a la detección de necesidades y perspectivas diferentes de

acuerdo a cada Socio Directo, permitiendo pensar estrategias de difusión de la información acordes a cada uno.

Los socios directos participan en la rendición de cuentas que se realiza sobre las actividades de la Red, aunque seguimos experimentando algunas dificultades a la hora de obtener una amplia variedad de respuestas a los sondeos de evaluación que implementamos. Las encuestas que diseñamos no cuentan aun con una participación mayoritaria, y es difícil lograr un alto grado de compromiso para brindar la información requerida. Probablemente, sea necesario diseñar estrategias de recolección de información más dinámicas y atractivas. Se busca incorporar los intereses y opiniones de los socios directos a la etapa de diseño del plan de monitoreo.

Además, los socios estratégicos comienzan a considerar a LATN como uno de los casos paradigmáticos en la aplicación de MA, y se asume que la Red ya presenta una importante trayectoria en el tema.

Probablemente, si se rediseñara la estrategia de M&E de LATN, centrada en el MA, se debería considerar extender su implementación a todos los proyectos de la Red y a las actividades del equipo en que la Unidad de Coordinación está englobada desde un primer momento. Respondiendo al desafío de incorporar esta práctica mencionada más arriba, podemos pensar que es mucho más sencillo incorporar una metodología nueva cuando ésta forma parte del trabajo cotidiano. Al mismo tiempo, el fortalecimiento de un espacio propio y tiempos acordes para las tareas de monitoreo y evaluación, podrá proponerse como tarea principal desarrollar más instancias de recolección de información, en las que tengan una importante participación los socios directos y estratégicos de la Red.

Reflexiones en proceso

La metodología de MA es muy atractiva para una red como LATN dadas las posibilidades de desconstrucción de verdades largamente establecidas que permite. Al mismo tiempo, para disciplinas que no tienen la mirada puesta en la complejidad del campo social y en la diversidad de percepciones e intereses que presentan los diferentes actores involucrados en un mismo proyecto, la adopción de una metodología de evaluación como ésta puede ser, al mismo tiempo, un descubrimiento y una dificultad.

La amplia experiencia de los investigadores fundadores en la aplicación de metodologías más estructuradas y poco flexibles dificultó la incorporación de los ejercicios de MA como un modo de entender al propio proyecto, así como la rendición de cuentas a la Unidad de Coordinación. Sin embargo, la diversidad de procedencias y la predisposición a la adopción de un método que pudiera dar cuenta de los cambios que la influencia del proyecto lograría contribuyó enormemente a iniciar un largo y sinuoso proceso de aprendizaje que continúa activo.

La Red adoptó todas las etapas del MA. Por empezar, los pedidos de renovación del financiamiento de la red, presentados en formato de un proyecto trianual se realizan de forma colectiva y siguiendo los pasos del Diseño Intencional. En este sentido, la definición de la Visión y la Misión obliga a los integrantes de proyecto a reunirse a reflexionar sobre sus aspiraciones y objetivos, y sobre los modos de alcanzar aquello que se visualiza a futuro. Estos dos pasos son a los que más energía se les dedica en la construcción de las propuestas de LATN.

La incorporación de los pasos de la metodología de MA ha significado para LATN, sin lugar a dudas, un cambio cualitativo de suma importancia. Desde que se aplican los procedimientos del MA, la mirada de los investigadores de la Red sobre el propio trabajo se ha profundizado, y se ha incorporado como un dato a tener en cuenta la complejidad del contexto en que el proyecto se desarrolla. Si bien el MA no evalúa los contextos de los proyectos, las acciones de LATN son evaluadas teniendo en consideración que existe un

contexto de intereses, posiciones y visiones que excede a la Red misma, y que provoca resultados no previsible. Incorporar este dato a la actividad de evaluación implica modificar la forma en que se entienden los posibles cambios de comportamiento de los socios en los que la Red hace hincapié. El hecho de que la mirada se vuelva más compleja ha contribuido a enriquecer los resultados de las investigaciones y la forma en que son leídos. Este es el aporte más importante de esta metodología, en cuanto permite a los investigadores reflexionar de un modo novedoso sobre su trabajo y la relación con el contexto en que se desarrolla.

Por otro lado, la aplicación del MA en investigación contiene ciertas particularidades, que la Red debió tener en cuenta e ir comprobando a medida que avanzaba en el uso de esta metodología. En la evaluación de los resultados de investigación, el MA se presenta como una herramienta flexible que le permite al investigador evaluar su incidencia en un contexto complejo. En investigación, los resultados suelen ser recomendaciones de soluciones o salidas posibles ante problemas y fenómenos sociales, y por ello es más difícil captar la influencia que esos resultados pueden generar en los socios de un proyecto, aun cuando se pueden acordar los cambios más plausibles (y detallarlos en señales de progreso y alcances deseados) y los apoyos más viables para que éstos sucedan (estrategias). Los actores involucrados en un proyecto suponen un amplio rango de intereses, desafiando la habilidad del investigador para aprehender los impactos de su trabajo. Aplicando MA en las etapas de monitoreo y evaluación, los investigadores pueden seguir el progreso de su trabajo de acuerdo a cómo sus resultados sean tenidos en cuenta por quienes toman decisiones. Los investigadores pueden, así, identificar en cada etapa de sus proyectos qué socios apoyan su trabajo, y testear quiénes pueden presentar dificultades.

De todos modos, es necesario, y MA permite incorporar esta mirada, que los investigadores vayan más allá de las actividades planeadas para el transcurso del proyecto, de modo de poder alcanzar sus objetivos de largo plazo, así como para entender su capacidad real de influencia en el complejo sistema social del que forman parte.

La aplicación de Mapeo de Alcances a dos proyectos de la Corporación Grupo Randi Randi en Ecuador

Susan V. Poats
y Tatiana Castillo



LA APLICACIÓN DE MAPEO DE ALCANCES A DOS PROYECTOS DE LA CORPORACIÓN GRUPO RANDI RANDI EN ECUADOR

Para la elaboración del estudio de caso, Susan V. Poats (Ph.D. Antropología) y Tatiana Castillo (Ing. MSc., Recursos Naturales) han trabajado en conjunto. Susan ha contribuido más sobre la historia de CGRR y la inclusión del Mapeo de Alcances (MA) en el proyecto MANRECUR III, mientras Tatiana trabajó más sobre las experiencias del Proyecto Conservación Comunitaria (PCC 1 y 2). Ambas cuentan con el apoyo de los y las socios-as de CGRR en la revisión del caso.

Susan V. Poats, presidenta
Corporación Grupo Randi Randi
Calle Bourgeois N34-389 y Abelardo Moncayo
Quito, Ecuador
Tel. 5932 2434164
spoats@interactive.net.ec

Tatiana Castillo, secretaria
Corporación Grupo Randi Randi
Mira, Carchi, Ecuador
Tel. 5936-2280610
tatycastillo@gruporandi.org.ec
tatycastillov63@yahoo.com

Mirando nuestra organización

La Corporación Grupo Randi Randi (CGRR) es una corporación privada sin fines de lucro, ecuatoriana, cuya misión es ejecutar proyectos de conservación y desarrollo sustentable con enfoque de género, a través de financiamiento nacional e internacional. CGRR trabaja a través de alianzas estratégicas establecidas para facilitar procesos y acciones de investigación y asistencia técnica con comunidades y organizaciones locales, principalmente en sitios críticos para el manejo de recursos naturales. El nombre de la organización viene de una expresión quechua que literalmente significa “dando y dando”. Hemos adoptado estas palabras porque captan la esencia de la reciprocidad entre colegas. Así ofrecemos nuestro conocimiento, apoyo y experiencia, sabiendo que será bien recibida y devuelta de una forma u otra.

Los objetivos de CGRR son cuatro:

1. Potenciar y fortalecer las capacidades locales e internacionales para aplicar los enfoques de género, participación, rentabilidad y manejo sustentable de los recursos naturales en la investigación y asesoría técnica.
2. Facilitar procesos participativos de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación, y sistematización para el manejo de recursos naturales y biodiversidad.
3. Fomentar, recuperar y reconocer los conocimientos ancestrales y tradicionales para el manejo de los recursos naturales.
4. Promover la creación y manejo de proyectos autogestionarios en los campos de la conservación, agrícola y pecuario, forestal, manejo de cuencas, administración de microempresas, ecoturismo, y la recuperación de áreas degradadas, entre otros.

CGRR está conformado legalmente desde junio 2000 por profesionales socios/as en las áreas de antropología, ecología, agronomía, forestal, planificación, biología, ecoturismo y geografía, con varios años de experiencia acumulada en el ámbito nacional e internacional. Se inició con un grupo de 15 socios-as fundadores. Luego, debido a cambios de trabajo o sitio de residencia, algunas personas han salido y otras personas han entrado como nuevos o nuevas socios-as. Actualmente, CGRR cuenta con un total de 22 socios-as, 12 mujeres y 10 hombres. Todas las personas socias son ecuatorianas o extranjeras con residencia permanente en Ecuador.

La denominación legal de CGRR es "corporación sin fines de lucro" la cual la coloca dentro del mundo de las ONG del Ecuador. Aunque lo ambiental es un aspecto fuerte del trabajo de CGRR, no es una ONG exclusivamente ambientalista. CGRR está involucrada en el discurso relacionado con el agua, la investigación sobre cuencas andinas y la gestión integral de recursos hídricos. CGRR también trabaja con la investigación participativa en sistemas agrícolas utilizando metodologías como escuelas de campo y buenas prácticas agrícolas.

CGRR organiza sus actividades y proyectos en cuatro programas: conservación y ecología; manejo de cuencas andinas; género, gestión social; y laboratorio de sensores remotos y sistemas de información geográfica. Reconocemos bastante autonomía a los proyectos, sus líderes y sus equipos de trabajo. Nuestros proyectos se concentran en la investigación-acción para el desarrollo y la conservación comunitaria, e incorporamos capacitación local y becas de investigación para jóvenes locales dentro de los componentes de los proyectos, siempre y cuando sea factible.

Algunas de las actividades que hemos logrado desde 2000 se encuentran en la siguiente lista:

1. Construcción de bases de datos cuantitativos y/o cualitativos para estudios socioeconómicos, productivos o de recursos naturales en cuencas andinas.
2. Facilitación y construcción participativa de planes de desarrollo cantonales, planes estratégicos de desarrollo parroquiales, y planes de manejo comunitario de recursos naturales.
3. Investigación y capacitación sobre el manejo integrado de plagas, especialmente la mosca blanca en sistemas de producción de frijol.
4. Capacitación a grupos campesinos y juntas de agua potable en buenas prácticas agrícolas.
5. Capacitación para la introducción de género en proyectos de investigación, conservación y desarrollo.
6. Análisis de género aplicado a sistemas de producción agrícola o el manejo de recursos naturales.

7. Diagnósticos socioeconómicos, hidrológicos, geológicos y de suelos para planes de manejo de áreas protegidas.
8. Facilitación de planes de manejo de áreas protegidas utilizando la metodología Planificación de Sitios de Conservación (The Nature Conservancy).
9. Evaluación Ecológica Rápida (EER) para áreas protegidas, bosques protectores o territorios comunitarios.
10. Análisis geográfico en cuencas hidrográficas y modelación hídrica de las funciones de agua y suelo, con la herramienta SWAT (Soil Water Assessment Tool)
11. Mapeo participativo con comunidades locales.
12. Estudios de fragmentación utilizando sensores remotos.
13. Diseño de CD interactivos en Toolbook (Software utilizado para crear aplicaciones multimedia, como enciclopedias, tutoriales, presentaciones, entre otros).

Adjuntamos un matriz que registra los diversos proyectos que hemos ejecutado hasta la fecha. (Ver anexo 1.)

Adicionalmente, a nivel regional, CGRR ha fomentado la creación de tres mesas de concertación o "plataformas" en territorios comprendidos por subcuencas y sus áreas de influencia por el uso del agua (El Consorcio Carchi de la Cuenca del Río El Ángel, Carchi; El Consorcio para el Desarrollo Sostenible del Cantón Mejía CODECAME; y El Consorcio para el Desarrollo Sostenible de la Cuenca del Río La Chimba, CODECHIM, en Olmedo, Cayambe) con la participación de instituciones locales, nacionales y comunidades locales. La finalidad de los tres consorcios es de promover el aprendizaje social colectivo entre múltiples actores, coordinar actividades conjuntas y establecer mecanismos de negociación en el manejo de recursos naturales en territorios dentro y fuera de áreas protegidas. Desde 2006, CGRR facilita el Grupo de Asistencia Técnica (GAT) y la conformación del Comité de Gestión para la Reserva Ecológica El Ángel, Carchi, en colaboración con el Ministerio del Ambiente.

Algunas de las publicaciones de CGRR son:

- ▶ Junto con la Universidad de Florida, CGRR realizó la publicación Conservando la biodiversidad desde los Andes hasta la Amazonía. Un Foro Internacional sobre conservación comunitaria con perspectiva de género, 2001.
- ▶ Con financiamiento de USAID/WIDTECH se realizó la publicación Cuatro Ejemplos de Género y Conservación en el Ecuador, 2001.
- ▶ En Colaboración con el Proyecto Páramo se diseñó un rotafolio de 17 afiches didácticos sobre el ciclo del plan de manejo comunitario de los páramos y una guía metodológica.
- ▶ Con financiamiento de PROMSA (MAG-Banco Mundial) se publicaron tres libros sobre el Manejo Integrado de Plagas en el cultivo de frijol en el Valle de Chota en 2005.
- ▶ Historia del Cantón Espejo, 2005. Antonio Ibarra. Publicado con co-financiamiento de CGRR.
- ▶ Poats, Susan V., María Cuvi Sanchez y Adriana Burbano Tzondowa, editoras. 2007. Tejiendo redes entre género y ambiente en los Andes. Quito: Corporación Grupo Randi Randi/Abya Yala/Centro de la Mujer Peruana Flora Tristán.
- ▶ Silva, Erika, editora. 2008. Género y Ambiente. Quito: Corporación Grupo Randi Randi/Abya Yala/CAMAREN.
- ▶ Paulson, Susan, Susan V. Poats y María Argüello, editoras. 2009. Huellas de género en el mar, el parque y el páramo. Quito: Eco Ciencia, Corporación Grupo Randi Randi y Abya Yala.

A futuro esperamos continuar como una ONG reconocida a nivel nacional e internacional que genera y gestiona proyectos en zonas críticas permitiendo coadyuvar en el desarrollo comunitario y en la conservación de los recursos naturales.

Antes de Mapeo de Alcances

Como mencionamos arriba, CGRR fue establecido en el año 2000, pero durante sus primeros dos años existió de manera casi virtual. La mayoría de los y las socios-as trabajaban en otras instituciones. Poco a poco fuimos consiguiendo proyectos propios. Los primeros fueron pequeños, más al estilo de consultorías personales. Fue en 2003, con el proyecto MANRECUR descrito en detalle más abajo, financiado por IDRC, que CGRR tuvo su primer proyecto grande, de largo plazo. Junto con este proyecto, iniciamos nuestra experiencia con la aplicación del Mapeo de Alcances. Entonces se puede decir que institucionalmente, MA entra durante el periodo de establecimiento de CGRR. Sin embargo, las personas que conformábamos CGRR tuvimos varias experiencias anteriores con diferentes metodologías tanto para el diseño de proyectos como para el monitoreo y evaluación.

Desde entonces, la CGRR ha gestionado una variedad de proyectos financiados por medio de diversos mecanismos financieros. Los proyectos más grandes han sido financiados por donantes (fundaciones filantrópicas extranjeras principalmente) como IDRC o la Fundación MacArthur. Otros han sido financiados por medio de contratos por productos o por el estado. En algunos casos, CGRR ha respondido a convocatorias para producir ciertos productos por medio de consultorías institucionales. Para cada proyecto hay diferentes requisitos para la evaluación y monitoreo. Algunos proyectos no piden ni una ni el otro, concentrándose únicamente en fechas claves para la presentación de avances de productos o los productos finales. En el caso de la Fundación MacArthur, hemos convenido en la producción de ciertos productos o efectos a través de procesos de conservación comunitaria.

En el caso de proyectos o actividades de investigación, nuestro trabajo ha sido más orientado a las preguntas guías para los estudios, que a un sistema de monitoreo o evaluación. Las preguntas estimulan una reflexión más profunda, muchas veces interdisciplinaria, de nuestro trabajo, y normalmente nos empujan a otras, nuevas preguntas a perseguir. En cambio, en los proyectos elaborados en base a un marco lógico, el proceso de evaluación y monitoreo suele ser más mecánico, verificando siempre el cumplimiento de hitos y resultados de cada proyecto.

A pesar de haber experimentado con varias formas de monitoreo y evaluación, CGRR no ha adoptado una política interna para asegurar que siempre se aplican procesos de M&E o que los diferentes procesos aplicados en diferentes proyectos sean estandarizados. Más bien, las decisiones sobre cómo hacer el M&E son tomadas a nivel de cada proyecto, por su liderazgo, o por el equipo técnico. Estas decisiones dependen mucho más de los requisitos o exigencias del donante y no de una demanda u obligación interna.

Llegada de Mapeo de Alcances

A. Cambios en el funcionamiento de mi organización (En la coordinación, en la estructura de trabajo)

Como explicamos en detalle a continuación, el MA llegó a CGRR como un proceso fuertemente sugerido por IDRC (casi obligatorio) para el diseño y operación de la tercera fase de un proyecto (MANRECUR III) financiado por el mismo IDRC. Esto condicionó el funcionamiento del proyecto en sí, y luego otros proyectos siguieron el ejemplo. La

experiencia no ha resultado aún en procesos formales de cambio institucional, pero como describimos a continuación, ha provocado reflexiones más profundas sobre los alcances deseados de un proyecto y la aplicación efectiva de estrategias apropiadas para lograr estos alcances. El MA en el contexto del proyecto “piloto” (MANRECUR III) permitió un aprendizaje colectivo de todas las personas involucradas en el proyecto. En los talleres de evaluación participaban personas del equipo técnico de todas las zonas de trabajo, ahí se generaban varias ideas, nuevas reflexiones y percepciones sobre nuestros socios directos. En ocasiones, el análisis era muy extenso, lo cual demandaba mucho tiempo, siendo este un motivo para que el trabajo en los talleres se divida en grupos de acuerdo a los socios del proyecto.

B. Desarrollo del seguimiento y evaluación con Mapeo de Alcances

El Mapeo de Alcances llega en la tercera fase del proyecto MANRECUR, ejecutada por CGRR. Antes de explicar cómo se llevó a cabo el proceso de MA, es necesario explicar que CGRR no fue responsable de las primeras fases del Proyecto MANRECUR, pero algunas de las y los socios-as de CGRR fueron involucrados en el proyecto desde su inicio, aún desde otro espacio institucional. Esta participación de las mismas personas, a pesar de cambios institucionales, es lo que hace del proyecto un solo conjunto en evolución y aprendizaje, en vez de considerar cada fase como un proyecto separado. Las Fases I, II y un “puente” entre las fases II y III del proyecto MANRECUR fueron administrados y liderados desde FUNDAGRO. Para la fase III, el liderazgo institucional pasó a CGRR. A continuación describimos la historia del proyecto MANRECUR y los cambios institucionales que son necesarios para entender el inicio de MA en CGRR.

El proyecto MANRECUR (Manejo de Recursos Naturales), fase I, inició en 1996, liderado por FUNDAGRO (Fundación para el Desarrollo Agropecuario), una ONG ecuatoriana creada en 1987. Fue financiado por IDRC por dos años, por CAD 247,180. MANRECUR I contempló en sus objetivos el apoyo a la Mesa de Concertación del Consorcio Carchi para la cuenca del río El Ángel; integrar la información para analizar, al nivel de cuenca, el impacto de diferentes alternativas en el manejo de recursos; y el apoyo a la formulación de políticas locales. Al finalizar los dos años de apoyo de IDRC (Dic. 1998) el Consorcio Carchi estaba establecido y reconocido como el vínculo entre las instituciones y grupos que trabajaban en la cuenca. Como producto de varias investigaciones, no sólo de MANRECUR I, sino también de otros integrantes del Consorcio, se disponía de una cantidad importante de información que permitía analizar en forma global la problemática del desarrollo de la cuenca del río El Ángel.

En MANRECUR I no hubo un proceso interno de monitoreo continuo sino que hubo momentos de evaluación de progreso a través de la elaboración de informes anuales y también con visitas periódicas de personas de IDRC para conocer la marcha del proyecto. Dentro de FUNDAGRO, la mayoría de los proyectos operaban bajo la aplicación del Marco Lógico para el diseño, operación y evaluación de cada uno. Sin embargo, no hubo una presión hacia MANRECUR I para aplicar dicho proceso, sino que como era un proyecto mayormente de investigación con su propio financiamiento desde una institución prestigiosa, FUNDAGRO le permitió seguir su propio rumbo. Pero en la estructura del proyecto, se puede ver la influencia del Marco Lógico. Al mismo tiempo, en INIAP, el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, se enfatizó la aplicación del método ZOPP (las siglas en alemán significan la planificación por objetivos), promovido por la cooperación alemana. Como el proyecto MANRECUR I colaboró con INIAP, hubo una influencia del método en el proceso de planificar los objetivos y resultados del proyecto. En fin, en MANRECUR I, se puede observar las influencias de ambas metodologías, Marco Lógico y ZOPP.

Para cerrar la fase I del proyecto MANRECUR, se organizaron dos talleres de análisis de resultados y planificación para el futuro con personas e instituciones del Consorcio Carchi.

Basado en los resultados y decisiones tomados en los talleres, en septiembre 1998, FUNDAGRO presentó una propuesta para una segunda fase del proyecto a IDRC. La propuesta fue aprobada y la fase II arrancó en diciembre 1998 (IDRC proyecto #98-8754-01). El nuevo proyecto mantuvo la sigla de MANRECUR pero el título refleja una orientación más hacia la cuenca y su manejo participativo "Manejo Colaborativo y Uso Apropriado de Recursos Naturales en la Ecorregión del Río El Ángel, Carchi". El objetivo del proyecto fue "potenciar la sustentabilidad de la subcuenca del Río El Ángel, Carchi, a través de la rentabilidad con equidad de género, generación y etnicidad, y la investigación y manejo participativo de los recursos naturales." Esta segunda fase fue construida sobre las bases de investigación realizadas entre 1996 y 1998 con MANRECUR I. Los resultados de MANRECUR I y II están ampliamente presentados en los informes de los proyectos, en varios artículos publicados, y también fueron recogidos en un CD interactivo titulado "Situación y Perspectiva de la Subcuenca del Río El Ángel y su Zona de Influencia" el cual fue producido al final del MANRECUR III.

En noviembre de 2001, IDRC aprobó un Proyecto Puente (#101188), aún bajo liderazgo de FUNDAGRO, para poder realizar una evaluación externa del Proyecto MANRECUR II, facilitar varias actividades de sistematización y diseminación de los resultados de la segunda fase, y llevar un proceso de planificación estratégica para el futuro.

El objetivo general del Proyecto Puente fue "construir los caminos apropiados de planificación estratégica para poder contribuir al manejo participativo de los recursos naturales en la cuenca alta del Río Mira, a diferentes escalas, mientras se fortalezcan las capacidades locales para liderar los procesos de manejo participativo de los recursos naturales en la subcuenca del Río El Ángel." Para alcanzar el objetivo general, se plantearon nueve objetivos específicos y trece productos concretos. El equipo MANRECUR cumplió con todos los objetivos y productos por medio de trabajos hechos a cuatro niveles: 1) en la subcuenca misma para fortalecer el equipo local y el Consorcio Carchi, 2) en la zona paramera dentro y alrededor de la Reserva Ecológica El Ángel, 3) en la cuenca alta del Río Mira, y 4) a escala nacional con la participación en el Foro Nacional del Agua. Los resultados y productos del Proyecto Puente fueron analizados y presentados en el informe final en Julio de 2002.

Como parte del proyecto puente, IDRC hizo una evaluación externa del MANRECUR II en enero 2002. Merle Faminow, recientemente nombrado como nuevo líder del programa MINGA de IDRC en América Latina, dirigió la evaluación. Las recomendaciones guiaron la formulación de la nueva propuesta para una tercera fase y para la definición de las preguntas centrales de investigación del proyecto y las estrategias y acciones para responder a las preguntas. Dos de las recomendaciones tienen particular interés para el presente estudio de caso:

- ▶ Definir mejor la figura institucional local del Proyecto.
- ▶ Implementar mecanismos de monitoreo más efectivos sobre los procesos cualitativos del Proyecto.

Como fue señalado arriba, todas las fases del Proyecto MANRECUR habían sido administradas y lideradas desde el espacio institucional de la Fundación para el Desarrollo Agropecuario, FUNDAGRO. Durante el año 2002, FUNDAGRO decidió concentrar sus esfuerzos en la región costera del Ecuador. Debido a esto, el equipo MANRECUR propuso a IDRC que la nueva fase podría ser liderada por la Corporación Grupo Randi Randi (CGRR), que había sido creado por las personas involucradas en MANRECUR y otros proyectos afines en marcha en la región norte del país. La propuesta fue aceptada por IDRC, se hizo una separación de FUNDAGRO, y la tercera fase de MANRECUR pasó a CGRR.

Antes de hacer la separación y como parte del proyecto puente, IDRC apoyó al equipo de MANRECUR, junto con algunos colaboradores cercanos, en el diseño de la propuesta para MANRECUR III a través de un taller de Mapeo de Alcances, liderado por una especialista de IDRC-Uruguay (Helen Raij), y con la participación de Merle Faminow, el nuevo oficial de

proyectos del Programa MINGA de IDRC. En este taller, las personas de IDRC hicieron un fuerte “cabildeo” para que nuestro equipo utilice el Mapeo de Alcances para diseñar la nueva fase. El grupo aceptó el desafío. El taller, por un lado positivo, sirvió mucho para iluminar y resaltar los logros del pasado bajo el proyecto MANRECUR, y ayudó a dibujar una gran cantidad de grupos, comunidades, organizaciones e instituciones que formaban la red de influencia y colaboración del proyecto. Pero es importante anotar que este mismo proceso de identificar la red total de entidades de alguna manera involucradas o afectadas por el proyecto, nos llevó a hacer un gran error dentro del MA: incluir demasiados “socios directos”.

Como se explicó arriba, tomamos la decisión de utilizar MA durante el taller. Nos pareció muy interesante la metodología, y nos pareció que podría ser una interesante y útil alternativa a la metodología estándar en tales proyectos del “marco lógico” y su “planificación por objetivos”. Parecía que MA era una metodología más cercana a los procesos participativos, de manejo adaptativo y de una perspectiva de exploración–investigación, o aprender–haciendo. Como resultado, MANRECUR III fue diseñado alrededor de 3 preguntas claves, y 3 “grupos” de socios directos. Es importante señalar algunos otros factores que influyeron nuestra decisión.

- ▶ Nos parecía que IDRC había decidido definitivamente que los nuevos proyectos deberían acomodarse con el MA. No nos parecía que había otra alternativa: el donante quería el uso de la metodología.
- ▶ Además, Merle Faminow era un fuerte proponente de MA porque lo había utilizado en su proyecto anterior en Asia, aunque lo había acomodado al final del proyecto, como una especie de proceso evaluativo.
- ▶ IDRC estaba en este tiempo promocionando fuertemente la metodología, y ofreció algunos espacios de capacitación. Mauricio Proaño, MANRECUR–CGRR, fue a la capacitación que dio IDRC en Guatemala, después del taller que tuvimos en Quito. La experiencia ganada por Mauricio ayudó mucho para aplicar la metodología al proyecto MANRECUR III.

Pensamos que estos factores apoyaron a la adopción de MA y francamente durante el diseño de MANRECUR III, no tuvimos dificultades en acomodar la metodología a nuestra propuesta. El MA fue aplicado durante MANRECUR III cada seis meses durante los dos años de operación intensa (marzo 2003 – septiembre 2005).

Ya con el conocimiento de la metodología de MA y de la experiencia adquirida con el proyecto anterior, el equipo de CGRR decidió aplicar la metodología en un nuevo proyecto de Conservación Comunitaria (PCC). Para este proyecto el uso de Mapeo de Alcances no fue un requisito del donante, la Fundación MacArthur (USA), pero para el equipo técnico del proyecto, fue importante continuar midiendo los cambios en los socios directos, ya que algunos de ellos eran comunes entre los dos proyectos (MANRECUR III y PCC). Esto nos permitió observar el impacto de los proyectos ejecutados por la Corporación Grupo Randi Randi en la zona de la cuenca del río El Ángel en la provincia del Carchi, en el norte del Ecuador.

El empleo de Mapeo de Alcances logró que el equipo técnico del proyecto pudiera analizar y reestructurar las estrategias de ejecución ante ciertas situaciones inesperadas del trabajo de los socios. PCC operó desde diciembre 2003 hasta noviembre 2006. El traslape inicial con MANRECUR III fue muy oportuno para la aplicación del MA en el nuevo proyecto. El diseño del diario de alcances fue hecho dos meses luego del inicio del proyecto, y en muchos aspectos, representó una continuación del mapeo iniciado con MANRECUR III, y dos de los tres socios directos fueron los mismos (comunidades rurales con interés en proteger sus recursos naturales colectivos y los gobiernos locales municipales).

Un punto importante a resaltar es que el equipo técnico del PCC ya había realizado el MA en el contexto del proyecto MANRECUR III, y había participado en las capacitaciones hechas

por Mauricio Proaño, quien tenía capacitación previa por parte del IDRC. En los talleres semestrales para realizar el Mapeo de Alcances en Carchi, participó todo el equipo de CGRR en Carchi, de todos los proyectos en marcha, junto con ciertas personas de las otras subcuencas involucradas en MANRECUR III. Esto hizo que las reflexiones sobre los alcances fueran más en el contexto de los socios directos en general del CGRR y no sólo de un proyecto.

Es importante recalcar que en el caso del PCC el donante no había planteado ninguna metodología para evaluación y seguimiento; fue una decisión del equipo técnico del proyecto que era una buena alternativa adoptar Mapeo de Alcances para medir el impacto del proyecto, analizar estrategias e ir midiendo cambios de actitud generados a través de la ejecución del proyecto.

En el primer informe de PCC enviado al donante (MacArthur Foundation) adjuntamos el informe de seguimiento del proyecto bajo la metodología de Mapeo de Alcances. No tuvimos ningún comentario del donante sobre el empleo de esta metodología ni de los resultados del seguimiento. Pensamos que la Fundación MacArthur valora la trayectoria de las instituciones con quienes trabajan, al igual que la confianza ganada a partir de otros proyectos financiados anteriormente. Es por esto que consideramos que el donante vio la metodología de Mapeo de Alcances como un proceso que permite análisis y destrezas del equipo técnico, mas no como un proceso para la evaluación y seguimiento.

Para nuestro equipo técnico, durante ambos proyectos, una de las dificultades mayores fue la demanda de tiempo para realizar los talleres de mapeo y luego para finalizar la redacción del informe. Hicimos dos cambios para resolver esta dificultad. La primera fue una decisión de reducir los momentos de mapeo a una vez por semestre, en vez de una vez por mes, como recomienda el manual de MA de IDRC. Nuestro segundo cambio fue en la forma de hacer el mapeo, que se puede ver en los anexos. Organizamos el mapeo en una matriz donde pudimos mapear los alcances de cada socio en secuencia horizontal, permitiendo mirar el progreso cada vez que mapeamos.

La segunda dificultad fue el haber identificado "socios directos" colectivos, o generales, de acuerdo a la metodología expuesta por IDRC. Por ejemplo, al inicio definimos "comunidades locales" como uno de los socios. Pero al aplicar el mapeo, reconocimos que no todas las comunidades fueron iguales y no se habían comportado de manera igual frente a las estrategias comunes como el proceso de planes de manejo de recursos naturales. Para mapear, fue necesario primero discriminar a cada comunidad por separado, haciendo que en vez de tener un socio directo, tuviésemos cuatro, en el caso de PCC para la categoría de "comunidades locales". Fue la misma situación con los socios "gobiernos locales" y "consorcios de cuenca": fue necesario mapear los alcances por separado con cada uno de los consorcios y cada gobierno local. Sólo en el caso de uno de los socios directos de PCC, el equipo local del Ministerio del Ambiente, tuvimos un socio directo con un solo actor. Aprendimos en este proceso que a pesar de tener cosas comunes no se puede generalizar en la evaluación.

Proyectos de CGRR que emplearon MA

A continuación, y de acuerdo al esquema preparado por IIFAC y CLAMA para la realización de este estudio de caso, presentamos detalles sobre los dos proyectos de CGRR en donde se realizó la experiencia del Mapeo de Alcances.

Como hemos mencionado arriba, decidimos utilizar dos experiencias con dos proyectos distintos, ejecutados exclusivamente por CGRR (no son casos de co-manejo, contratos de consultoría o trabajos en alianza con otras entidades). El primer proyecto, MANRECUR fase III, operó entre marzo 2003 y septiembre 2005 (2.5 años), y fue financiado por IDRC (aproximadamente US\$500,000). El segundo proyecto, Conservación Comunitaria, o por su

título completo en inglés: “The Community Conservation Corridor Project (PCC): a multi-disciplinary, multi-scale, multi-actor learning approach to enhance biodiversity conservation in threatened tropical forest and páramo ecosystems in northwestern Ecuador,” ha tenido dos fases, la primera de Octubre 2003 hasta Noviembre 2006, y la segunda de Diciembre 2006 hasta Agosto de 2009. Ambas fases cuentan con el apoyo en forma de donación de la Fundación MacArthur (\$ 216.568,50 para la primera fase y \$ 300.000 para la segunda).

En el caso del proyecto MANRECUR III, el uso de Mapeo de Alcances fue un requisito de IDRC tanto para el diseño como para la implementación del proyecto, mientras para PCC1 y PCC2, el uso del Mapeo de Alcances fue una decisión interna en CGRR.

Breve descripción del Proyecto MANRECUR III:

El objetivo general del Proyecto MANRECUR III fue promover la gestión participativa y equitativa de cuencas andinas a través de la investigación socio ambiental a múltiples escalas y el aprendizaje social colectivo de múltiples actores y actrices. El proyecto estuvo organizado alrededor de tres preguntas principales de investigación:

- ▶ a. ¿Cómo podemos sostener a largo plazo el proceso de aprendizaje social colectivo entre múltiples interesados/as en el Consorcio Carchi y transformarlo en acción local a favor de la gestión de los recursos naturales y el desarrollo equitativo y duradero, cumpliendo con los enfoques de género y generación?
- ▶ b. ¿Cuál es la mejor manera para consolidar, empacar y difundir los principios y procesos de aprendizaje social de actores múltiples desarrollados en la cuenca del Río El Ángel, Carchi, para poder fomentar procesos similares en otros espacios de manejo de recursos naturales tanto escalas arriba como escalas afuera?
- ▶ c. ¿Cuáles son las mejores formas para conducir el manejo y gestión local de los páramos húmedos del norte del Ecuador?

Cada pregunta fue convertida en un componente del proyecto y definimos un conjunto de estrategias y acciones para responder a las preguntas. Los resultados fueron organizados en productos a ser entregados al donante de acuerdo a un calendario de “hitos” o “milestones” programados cada seis meses, junto con un informe de avance. (Ver anexo 2 con los hitos originalmente programados y los ajustes acordados sobre la marcha.)

A través del Mapeo de Alcances (ver en punto 2 abajo como se utilizó para el diseño del proyecto) definimos tres socios directos:

- ▶ los gobiernos locales de la subcuenca del Río El Ángel, incluyendo los municipios (Espejo, Mira, y Bolívar), sus respectivas unidades ambientales, y las juntas parroquiales,
- ▶ las comunidades organizadas que desean hacer planes de manejo de recursos naturales con énfasis en el páramo y el agua, y,
- ▶ tres consorcios de cuenca y los grupos locales que facilitan sus acciones.

Entre estos, definimos una amplia gama de participantes en las diversas actividades e investigaciones del proyecto. Estos y estas participantes forman parte de tres cuencas andinas donde trabajamos: El Ángel en la provincia del Carchi, en la zona alto andino del norte de Ecuador (frontera con Colombia); la Chimba –Pisque en el norte de la provincia de Pichincha y San Pedro en el sur de la misma provincia.

Breve descripción del Proyecto Conservación Comunitaria:

El objetivo del Proyecto Conservación Comunitaria fue crear conexiones entre la Reserva Ecológica El Ángel, el Bosque Protector Golondrinas y varios fragmentos amenazados del

páramo y de los bosques de neblina de la sierra norte del Ecuador. Nuestra propuesta permitió interrelacionar las comunidades, las áreas protegidas, los gobiernos locales y las ONG de dicha zona y, de ese modo, potenciar el aprendizaje socio ambiental y la inversión en el desarrollo local. Así, esos ecosistemas frágiles y las poblaciones que de ellos dependen tendrán mayores oportunidades de supervivencia.

Como nos interesa fortalecer tanto las relaciones humanas como las biológicas, crearemos una suerte de corredor de conservación comunitaria. Esta estrategia nos permitirá inducir, simultáneamente, las conexiones humanas y la protección de los recursos naturales dentro de un territorio, usando conceptos y herramientas de las ciencias biológicas, de la geografía y de las ciencias sociales. Además de adoptar los aspectos positivos de los corredores biológicos, la estrategia incluye los espacios que ya están siendo aprovechados por las comunidades.

Una de nuestras hipótesis centrales para el proyecto es que mujeres y hombres de las comunidades involucradas en el Proyecto defenderán el corredor sólo cuando puedan relacionar las funciones que cumplen los páramos y bosques nublados en la provisión de agua y conservación de la biodiversidad. A continuación presentamos los componentes de la segunda fase del proyecto.

Los componentes del PCC2 son cinco:

a) Investigación interdisciplinaria sobre conexión y biodiversidad en sitios estratégicos del corredor. Esto incluye el análisis de la fragmentación del páramo y bosque andino, y la restauración de las fuentes de agua seleccionadas. Basándonos en los resultados de esas investigaciones, y junto con la gente de las comunidades y el equipo de guardaparques comunitarios, implementamos un sistema sencillo de monitoreo de la biodiversidad. Por medio de becas a estudiantes investigamos las conexiones entre los bosques, la conservación comunitaria y el cambio climático.

b) Actividades de conservación en las comunidades con planes de manejo de sus recursos naturales. Organizamos un nuevo curso sobre la planificación para la conservación de los recursos naturales a nivel de finca y lo aplicamos dos veces con más de 40 personas, la mayoría de las mismas comunidades que ya tienen sus planes comunitarios. En esta segunda fase hemos continuado la formación y apoyo para el equipo de guardaparques comunitarios, para que vigilen la Reserva Ecológica El Ángel en colaboración con el MAE y eduquen a la gente de sus comunidades.

c) Promoción de la gobernanza ambiental en la provincia de Carchi para la Reserva Ecológica El Ángel y el Bosque Protector Golondrinas a través de plataformas para la participación ciudadana como el Grupo de Apoyo Institucional y el Comité de Gestión. Hemos apoyado también a los municipios de la zona en la formulación de ordenanzas ambientales.

d) Comunicación social a través de la radio y los periódicos locales para establecer relaciones entre la gente de las comunidades y los otros actores involucrados en la estrategia del corredor.

e) Apoyo editorial constante al equipo del Proyecto en la redacción de los informes técnicos, artículos científicos y documentos en los cuales se publican y difunden los conocimientos y resultados del PCC2.

El Mapeo de Alcances fue empleado para evaluar las acciones del proyecto en las comunidades, los gobiernos locales y el Ministerio del Ambiente con los que la propuesta tiene relación y se los ha considerado como socios directos.

Descripción general de los casos

¿Cómo fue utilizado el MA?

Para el proyecto MANRECUR III utilizamos todos los pasos, 1-7, del manual de MA en el diseño (ver la propuesta en anexo 3 y los Señales de progreso en anexo 4.) Todas las fichas para el uso en MA fueron preparadas como parte del mismo diseño del proyecto, y fueron aprobadas por IDRC. El cambio más importante que hicimos para la aplicación del MA en el proyecto fue la decisión de programar los momentos o espacios para la evaluación...como un taller al final de cada semestre de los dos años programados para el proyecto. Este taller coincidió con la proyección de los productos del proyecto de acuerdo a los hitos establecidos para cada 6 meses del proyecto. Esto nos dio cuatro momentos de "mapeo" con la participación de todo el equipo. Mauricio Proaño fue el impulsor principal de esta decisión, basado en su experiencia en el taller en Guatemala, donde observó que una frecuencia de mapeo cada mes iba a ocupar mucho tiempo, y además los puntos de medida iban a ser demasiados cercanos para poder medir cualitativamente los cambios en comportamiento de nuestros socios directos debido a nuestras intervenciones o acciones. En sí, esta decisión resultó muy bien, y para nuestro proyecto un mapeo cada seis meses fue más que adecuado.

Otro cambio que hicimos fue hacer el Mapeo de Alcances SÓLO con el equipo directamente involucrado en el proyecto. No incluimos personas denominadas como socios directos. Esto nos permitió el lujo de hablar muy francamente en los talleres sobre los avances con cada socio, o los "no-avances" y sus causas o motivos. Esto nos ayudó mucho a determinar cambios de estrategias durante el proyecto.

El documento final del Mapeo de Alcances de MANRECUR III está incluido en anexo 5.

Para el proyecto Conservación Comunitaria el Mapeo de Alcances fue una herramienta de seguimiento. El equipo técnico del proyecto empleó todas las etapas, sin embargo creo que no se siguieron todos los pasos. Algunos de los pasos son intrínsecos para el siguiente y fueron fusionados empleando matrices adaptadas. En lo referente a las prácticas organizativas, no es algo que se trabajó en el proyecto, pero sí dentro de la institución a través del plan estratégico.

No ha habido un plan de evaluación definido, pero las evaluaciones ha sido realizadas de manera semestral (basadas en experiencias con MANRECUR III) y las técnicas de recolección de información partieron del trabajo cotidiano de cada una de las personas del equipo técnico; esto se visualiza en los informes de actividades y los libros de campo empleados. El documento que recoge los tres momentos de evaluación es el anexo 6. Solicitamos que los anexos 5 y 6 sean de uso restringido y que no se publiquen en Internet, debido a la delicadeza de algunas de las observaciones incluidas.

Los informes enviados al donante incluyeron información del uso de la metodología de Mapeo de Alcances, los cambios generados en el proyecto, sus resultados y estrategias, informando también el tiempo que demanda la ejecución de un taller de Mapeo de Alcances.

El sistema de seguimiento y evaluación

Podemos confirmar que nosotros nos guiábamos con el manual de MA (tuvimos la versión inicial en inglés, y una traducción borrador para empezar; y luego una versión final en español, pero es necesario mencionar que la traducción tuvo muchas fallas), y con las modificaciones del proceso descritas en la sección anterior. Como varias personas de nuestro equipo también conocen muy bien otras metodologías de seguimiento y evaluación, fue intelectualmente estimulante utilizar el MA y compararlo continuamente con otras metodologías. Lo que apreciamos de MA fue la flexibilidad en su aplicación y el

impulso para observar y calificar sistemáticamente los avances (o retrocesos) de nuestros colaboradores.

Como explicamos arriba, el equipo MANRECUR III aplicó el análisis de MA solo; no incluimos la participación de otras personas. También es importante agregar que TODAS las personas directamente conectadas a las acciones del proyecto MANRECUR participaban en el proceso del Mapeo de Alcances. Tomó la forma de un taller de monitoreo cada seis meses que ayudó mucho para visualizar donde estábamos, y que cosas teníamos que modificar para lograr nuestros alcances propuestos. Fue un buen complemento a los productos por hito que guiaban el cumplimiento general del proyecto. Sin embargo, resultó algo tedioso tener que evaluar a cada “sub-socio directo” por los tres niveles de resultado deseado. Pero con el tiempo, se volvió valioso poder mirar el progreso a través del instrumento de mapeo (ver anexo 5).

Nuestro monitoreo fue mucho más centrado en nuestros tres socios directos y sus avances de acuerdo a nuestro sistema de señales de progreso. Sin embargo, el gran problema fue en la calificación por “socio”. Como hemos mencionado arriba, la metodología de MA obliga a definir a los socios directos (“boundary partners” en inglés) como conjuntos generales, y no identificar al inicio socios desagregados. Por ejemplo, nuestro socio “comunidades locales” estuvo compuesto de comunidades de la cuenca que participan en iniciativas productivas, comunidades con territorios haciendo planes de manejo, y sub-grupos de ciertas comunidades (o grupos de algunas comunidades) como las juntas de agua potable. Esto suena lógico desde afuera, en un momento de diseño de propuesta; sin embargo al momento de aplicarlo, tuvimos que evaluar a cada grupo de manera diferente....no valía promediar todo el grupo “socio” comunidades locales porque tenían tan marcadas diferencias.

Lo mismo pasó con nuestro “socio directo” gobiernos locales. Fue necesario dividir el conjunto y evaluar municipio por municipio, a veces el gobierno provincial, y a veces ciertas juntas parroquiales. La necesidad de evaluar por tipo de gobierno nos alargó mucho el proceso de mapeo, y muchas veces no pudimos concluir el proceso. Solíamos dedicar una mañana entera al monitoreo de los socios directos (dividiendo el equipo en tres sub grupos para analizar cada “socio directo”. Luego, basado en comentarios del equipo, llenábamos el resto del formato. Esto no fue muy satisfactorio para nosotros como proceso, y por ende, nunca aplicamos bien el proceso de monitoreo interno institucional.

En cuanto a nuestro socio directo “los consorcios de cuenca”, al inicio IDRC quería que abandonásemos la inclusión de este grupo como socio directo, aduciendo que las plataformas o consorcios en sí mismos son estrategias y no grupos. Sin embargo, mantuvimos el Consorcio Carchi, y los otros consorcios, y para el proyecto fue útil hacer un monitoreo del Consorcio total, como un grupo colegiado. Ahora, sin embargo, pensamos que IDRC tuvo razón y deberíamos haber considerado el consorcio como estrategia, tal como lo estamos haciendo en la actualidad.

En el proyecto Conservación Comunitaria, en el diseño, implementación y ejecución del sistema de seguimiento y evaluación participaron los técnicos encargados de la ejecución del proyecto. En el primer taller de diseño (No diseño del proyecto, pero de identificación de Señales de progreso y estrategias) se contó con el apoyo de Mauricio Proaño. Cada uno de los participantes ejecutaba acciones del proyecto, de manera que cada uno se encargaba de realizar el seguimiento de sus actividades y recolectar la información necesaria para los talleres semestrales de evaluación (libros de campo e informes mensuales).

En este caso no participaban los socios directos en las evaluaciones regulares de MA, porque consideramos complicado realizar una evaluación que permita visualizar los cambios de actitud de cada uno de los socios estando ellos presentes. Pensamos que el hacer el MA sólo en equipo nos ha permitido analizar de manera más profunda a nuestros socios directos.

En este proyecto se monitoreaba los alcances y las señales de progreso, esto nos permitía ver los impactos que el proyecto generaba, como también ver si las estrategias propuestas eran adecuadas o no.

¿Qué herramientas y espacios se utilizaron para el seguimiento y evaluación de la iniciativa?

Nuestra herramienta de MA completamente llena está incluida en Anexo 5 del presente estudio de caso. Aplicamos la herramienta cada seis meses, y participó cada persona del equipo técnico de MANRECUR. Hicimos unas adaptaciones al formato original preparado por IDRC para poder llenarlo en forma seguida; o sea hicimos una columna para cada taller de monitoreo. Esto facilitó mucho el análisis comparativo de nuestro progreso. En los talleres, se trabajaba en grupos, cada uno con una computadora portátil. Mientras el grupo trabajaba, una persona en cada grupo fue llenando el formato. A partir del segundo taller pudimos iniciar nuestras comparaciones con los talleres anteriores. Al terminar el trabajo por grupo por cada socio directo, hicimos una plenaria para socializar los resultados, ampliar los monitoreos con insumos de cada grupo, y luego cada persona recibió el documento completo para llevar. Luego de una edición, el formato y resultados del MA fueron incluidos como anexo al informe narrativo semestral.

El formato lleno que se puede ver en el anexo 5 fue nuestro mecanismo para registrar los hallazgos y para comunicarlos entre nosotros-as del equipo MANRECUR. Enviamos el mismo registro cada seis meses a IDRC junto con nuestro informe de avance por los hitos. No compartimos los resultados con nadie más. Era un instrumento de monitoreo interno de cambios de comportamiento en las personas e instituciones que eran las metas de nuestras acciones del proyecto, o de nuestras investigaciones.

Todos los instrumentos están incluidos en los anexos a este documento. El formato con sus hallazgos finales por cada semestre (6 meses) está en anexo 5.

Para el proyecto Conservación Comunitaria se emplearon varias herramientas, pero partiendo de que el trabajo era con el equipo técnico consideramos suficiente la participación activa del equipo.

Los diarios de seguimiento se usaron, pero se adaptaron a matrices que permitieron visualizar las evaluaciones realizadas anteriormente (anexo 6) y reducir el tiempo en los talleres de seguimiento semestral, siendo estos los cambios principales en la metodología.

Para recaudar la información requerida se emplearon reuniones con los socios y reuniones de planificación y avances del equipo técnico. Sin embargo, también se usaron varios espacios no formales y paralelos a la ejecución del proyecto.

Todo el personal del equipo técnico participó en la recolección de la información, a través de su trabajo cotidiano con los socios directos, y tomando notas para el libro de campo o el informe mensual. No se usaron los formatos de matrices propuestos debido a las diferentes actividades que realiza cada técnico.

Los espacios empleados para el análisis, reflexión y aprendizaje eran los talleres de MA y reuniones del equipo técnico del PCC. Dependiendo del tiempo, todo el equipo técnico analizaba y evaluaba a cada socio directo, llegando a consensos para el informe y/o el trabajo lo realizábamos en grupos, dependiendo del socio con el que trabajaba.

Para analizar las estrategias y su eficacia siempre se las trabajaba con todo el equipo técnico junto, pudiendo modificarlas y adaptarlas en cada taller de MA.

Para informar al donante estaban los informes técnicos, pero al no ser un requisito emplear la metodología no tuvimos acogida e incentivo para continuar empleándola en la segunda fase del proyecto.

¿Cuáles fueron los principales usuarios y usos del proceso y hallazgos del monitoreo y evaluación? (¿cooperantes, gerente/coordinador(a) del proyecto o programa, equipo ejecutor, socios directos, socios estratégicos, beneficiarios, diseñadores de política pública, público en general, otros?)

Como se explicó arriba, fue un instrumento de monitoreo y seguimiento interno. Fue compartido con IDRC, y Merle Faminow nos dijo en más de una oportunidad que fue la parte más útil de nuestros informes semestrales del Proyecto MANRECUR III. Le permitió mirar el proceso detrás de los productos finales, y comprender las dificultades del proyecto, y las medidas tomadas para mejorar los procesos y llegar a las metas. Internamente nos sirvió para captar problemas, conflictos, dificultades o cambios de interés en nuestros colaboradores y modificar nuestras estrategias y tácticas a tiempo.

El equipo técnico del proyecto ha sido el principal usuario de los hallazgos y monitoreos, y a través de la coordinadora del proyecto se ha informado de los resultados a nivel de los directivos de la CGRR y en los informes anuales a la institución cooperante.

Resultados del uso de Mapeo de Alcances

Desde CGRR pensamos que es muy necesario contar con un entrenamiento explícito para saber cómo aplicar la metodología. No nos parece suficiente sólo leer el manual y luego aplicarlo. En el caso de MANRECUR, utilizamos el mapeo para diseño del proyecto. En retrospectiva, pensamos que hubiera sido mejor no hacer el diseño del proyecto con el mapeo, sino luego del diseño, tomar las decisiones sobre cuáles socios directos van a ser claves para el MA y luego hacer el diseño de monitoreo para ellos-as. En MANRECUR fuimos demasiado lejos en la definición de "socio directo" y nos costó bastante tiempo y recursos en el monitoreo. Además, al tener que detenernos tanto en el inicio de MA en señales de progreso, nunca pusimos la misma dedicación y nivel de esfuerzo para el resto del MA.

Otra gran dificultad al inicio para nosotros fue que IDRC no tuvo otro ejemplo de la aplicación de MA para proyectos de investigación. Los ejemplos venían del DESARROLLO. Pensamos que nuestras modificaciones reflejan la necesidad de aplicar Mapeo de Alcances a la INVESTIGACION. Luego, nuestro ejemplo de MANRECUR sirvió de ejemplo para otros proyectos de CGRR, como PCC mencionado aquí, u otro sobre género, Tejiendo Redes.

El ejemplo de MANRECUR en el caso de Tejiendo Redes (otro proyecto en el que se empleó Mapeo de Alcances), sirvió de base para la capacitación que el equipo MANRECUR dio al equipo de Tejiendo Redes, luego de haber presentado su propuesta y ganado el financiamiento para el proyecto de IDRC. Sin embargo, en este caso, un gran dificultad fue que el proyecto operaba en Ecuador y Perú (nuestro aliado en Perú era la ONG feminista Flora Tristán), implicando mayores gastos para efectuar el mapeo, y un resultado fue que sólo una persona del equipo en Perú participó continuamente en el proceso.

Pensamos que es necesario incluir en el proyecto fondos adecuados para el mapeo, incluyendo los costos logísticos para reunir al equipo por lo menos cada 6 meses. Es importante también que una persona del equipo tenga la responsabilidad del mapeo como parte de sus términos de referencia de contrato. Si no, no se va a poder cumplir con la tarea, y tener un documento de monitoreo.

Como hemos señalado arriba, para MANRECUR, el MA funcionó muy bien, pero con nuestras modificaciones al libro de registro, y nuestro cambio a un proceso semestral en vez de mensual. Su fortaleza es la capacidad de monitoreo procesos y cambios de comportamientos que son cruciales para lograr los productos de un proyecto. Sus limitaciones sólo son evidentes cuando uno no planifica el tiempo y fondos para poder aplicarlo.

Para CGRR, el cambio más importante fue en la visión que tuvimos de las personas e instituciones que fueron definidos como socios directos. Aunque fueron agrupaciones extensas, que tuvimos que monitorear por separado, nos resultó muy importante para documentar sistemáticamente los cambios en actitudes y discursos en el contexto local. Nos hizo reconocer que un producto de investigación no sólo depende de las acciones del equipo del proyecto, sino de terceros que en muchos casos determinan si el producto pensado tendrá el efecto o impacto deseado.

Creemos que el MA fue más efectivo con el monitoreo de los distintos niveles del gobierno local (provincial, municipal y parroquial). Nos permitió entender por fin cómo funcionan internamente, por qué, como es el "ritmo" del gobierno local entre campaña y campaña, o elección y elección, y nos ayudó mucho para determinar un mejor proceso para nuestra colaboración.

Ahora

Cambios en la Organización generados por MA

Como hemos mencionado arriba, hasta la fecha, el uso de MA en ciertos proyectos no ha estimulado un cambio institucional o la creación de políticas y mecanismos para la aplicación de MA en general. Sin embargo, ha tenido un efecto positivo entre las personas que lo han aplicado posteriormente, y uno de los programas de CGRR está contemplando incorporarlo en varios nuevos proyectos ya como un sistema de M&E del programa en general.

En general, creemos que el Mapeo de Alcances es una herramienta excelente para medir cambios de actitud de los socios y ver los impactos que ha generado un proyecto. Aún no hemos aprovechado todos los beneficios que un buen análisis de Mapeo de Alcances puede dar a la organización.

Una de las dificultades es la demanda de tiempo del equipo técnico para efectuar el MA, más aún cuando se están ejecutando varios proyectos de manera simultánea. Este fue uno de los motivos para hacer talleres de MA de manera semestral. Debido a todo esto, creemos que necesitamos en CGRR una persona responsable para todos los procesos de evaluación, incluyendo el MA, y que sea la persona que asesore, organice y promueva talleres de monitoreo y evaluación en los proyectos de CGRR.

Aplicar esta metodología ha permitido que el equipo técnico cambie de actitud, convirtiéndose en un grupo más analítico y pensando siempre en sus socios directos en el momento de plantear nuevas propuestas, analizar las existentes o revisar documentos y resultados de otros proyectos. Por este motivo, a pesar de no haber institucionalizado el MA en CGRR, cada uno-a de los técnicos-as nos hemos internalizado la metodología de manera espontánea y permanente.

La aplicación del Mapeo de Alcances en el Instituto de Educación y Salud

Elena Telles



LA APLICACIÓN DEL MAPEO DE ALCANCES EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN Y SALUD

Mirando mi organización

a. ¿Qué hacemos?

El Instituto de Educación y Salud, IES, es una organización no gubernamental sin fines de lucro fundada en el año 1991 y, desde entonces, dedicada a promover la vivencia de sexualidades saludables entre los adolescentes y jóvenes.

La Visión que orienta nuestro ser y quehacer institucional es que jóvenes, adolescentes, niños y niñas ejerzan plenamente sus derechos y, como parte de la sociedad civil, en alianza con los adultos, vigilen y participen en la definición de políticas y programas que garanticen la vivencia de sexualidades saludables en el marco del desarrollo humano.

De nuestro ideal se construye nuestra Misión, que se sintetiza en promover que la vivencia de sexualidades saludables contribuya al ejercicio de la ciudadanía.

Nuestro quehacer se sustenta en el trabajo en equipo promoviendo procesos de cambio social con autonomía; El reconocimiento de necesidades que propician un clima de trabajo en que nuestros profesionales se encuentren reconocidos en toda su dimensión humana; la práctica de la equidad como condición indispensable para alcanzar el desarrollo; el respeto a los Derechos Humanos y a las obligaciones individuales e institucionales; el respeto a la diversidad social en armonía con el medio ambiente, incorporando los diferentes intereses, necesidades y expectativas de las personas y comunidades; el reconocimiento de que el conocimiento es una riqueza en sí mismo, que cobra su mayor sentido cuando es compartido y utilizado para generar nuevos conocimientos o mejorar la práctica.

b. Estructura

Desde 1991, IES asumió el desafío de contribuir en educación y salud buscando favorecer el desarrollo de la población adolescente, con un equipo interdisciplinario de profesionales que con sus experiencias y conocimientos enriquecen y dinamizan la vida institucional. IES, después de dieciocho años, viene trabajando con y para los jóvenes, promoviendo en ellos el desarrollo de capacidades e involucrando a las personas y organizaciones públicas y privadas (Ministerios de Salud y Educación; municipalidades, Fondo de Población de la Naciones Unidas, Save The Children, Global Fund, CARE PERÚ, Instituto para la Conectividad de las Américas, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), Plan Internacional, el gobierno de Estados Unidos, a través de la

División de Asuntos Antinarcóticos (NAS) que se encuentran en el entorno e influyen en la vida de los jóvenes.

Los profesionales han ido ganando experiencias y construyendo de manera participativa los enfoques que direccionan el quehacer institucional: trabajo con adolescentes y jóvenes en la temática de salud sexual y reproductiva, equidad de género, desarrollo humano y derechos humanos e interculturalidad.

El trabajo que hemos venido impulsando contempla la generación de mecanismos para la institucionalización de la participación juvenil, el desarrollo de capacidades de los diferentes actores vinculados al entorno de los adolescentes, el fortalecimiento de alianzas inter generacionales de adultos y adolescentes y jóvenes, y el impulso a núcleos comunitarios que partiendo de diagnósticos participativos diseñan e implementan acciones en su comunidad, la educación de pares para la ciudadanía en salud, la construcción de alianzas estratégicas, el abordaje multisectorial y la movilización de recursos.

c. Proyectos

Actualmente IES canaliza sus proyectos a través de áreas, éstas los asumen de manera coordinada para compartir responsabilidades que permiten alcanzar los objetivos planteados.

- ▶ **Estrategias educativas:** aporta al desarrollo de capacidades de instituciones públicas, privadas y organizaciones comunitarias para responder a las necesidades relativas a la vivencia de sexualidades saludables desde un enfoque de derechos humanos.
- ▶ **Incidencia política:** promueve el mejoramiento de políticas y programas de instituciones públicas nacionales, regionales y locales que respondan a las necesidades de educación sexual, salud sexual y salud reproductiva de jóvenes, adolescentes, niños y niñas, así como en la temática del VIH-Sida.
- ▶ **Sexualidad y TIC:** potencia el uso de las TIC para promover de manera amigable el desarrollo de sexualidades saludables en el marco de un desarrollo integral de jóvenes, adolescentes, niños y niñas.
- ▶ **Participación juvenil:** promueve el dar poder y participación de adolescentes y jóvenes en espacios públicos y de toma de decisiones a nivel nacional, regional y local relacionados a educación sexual, salud sexual, salud reproductiva y VIH Sida, como parte del ejercicio de ciudadanía.
- ▶ **Gestión del conocimiento:** genera evidencias, mejora el uso y amplía el acceso de la información que contribuya a mejorar la toma de decisiones vinculadas a la promoción de sexualidades saludables y al desarrollo integral de jóvenes, adolescentes, niños y niñas.
- ▶ **Área Temática Transversal:** Investigación

Entre los proyectos relevantes enumeramos los siguientes:

- ▶ **Proyecto:** “Adolescentes, Jóvenes y TIC en respuesta a la epidemia del VIH/sida en Latinoamérica y el Caribe”.
- ▶ **Proyecto:** Fortalecimiento de la prevención y control de SIDA y la tuberculosis en el Perú- objetivo 1: promover estilos de vida saludable en adolescentes y jóvenes en los temas de ITS / VIH / sida.
- ▶ **Proyecto:** Construcción social de la sexualidad en adolescentes de 15 a 19 años del distrito del Agustino.
- ▶ **Proyecto:** Representaciones sociales de los proveedores de salud en relación con usuarios adolescentes con demandas de atención en salud sexual y reproductiva.

- ▶ **Proyecto:** Constituir una coordinadora nacional de agrupaciones y personas viviendo con VIH y SIDA en el Perú, en alianza con la mesa de articulación de agrupaciones de personas viviendo con VIH y SIDA.
- ▶ **Proyecto:** La comunidad toma un rol activo en la protección de los derechos sexuales y reproductivos de los y las adolescentes.
- ▶ **Proyecto:** Construir una comunidad saludable y libre de drogas.

d. Perspectivas

Para el desarrollo de sus actividades IES asume perspectivas que tienen que ver con la interculturalidad, derechos humanos, participación, género, desarrollo humano; todas con énfasis en la promoción y desarrollo integral de los y las adolescentes y jóvenes.

Los y las adolescentes y jóvenes fortalecidos en habilidades asumen liderazgos que les permiten influir positivamente en sus pares en temas relacionados a la salud sexual y reproductiva, a los derechos vinculados al ejercicio de su sexualidad, y participar en la toma de decisiones que involucren la promoción y desarrollo de los adolescentes y jóvenes en sus comunidades.

Antes de Mapeo de Alcances

a. Funcionamiento de mi organización

Gerencia (Estilo y Composición)

El equipo interdisciplinario que forma parte del IES comparte un estilo de liderazgo competente, visionario, compartido, que delega funciones apropiadas, y es accesible y responsable en el marco de una participación democrática. Reconoce y maneja las tensiones interiores, toma decisiones a tiempo, asesora cuando y donde sea necesario.

Estructura de trabajo (Equipos y Organigrama)

El IES se encuentra organizado de la siguiente manera:

- ▶ Asamblea de asociados
- ▶ Consejo Directivo
- ▶ Consejo Directivo ampliado
- ▶ Coordinadores de área
- ▶ Área Contable y Secretariado
- ▶ Vigilancia

Gestión (Administración. Operativa y Financiera)

El área contable de la institución es la responsable del manejo financiero de los proyectos, que tiene que ver con la presentación de informes financieros periódicos a las instancias de gobierno (SUNAT: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria) y a las financieras que contribuyen económicamente.

b. Seguimiento y Evaluación

Diseño

La institución aplicaba modelos lógicos para la evaluación de sus proyectos; estos consistían en el establecimiento de indicadores, matrices de marcos lógicos, objetivos, establecimiento de metas, actividades, acciones, fuentes de verificación. Para complementar la información y enriquecer los resultados cuantitativos, ya que era importante recuperar la experiencia porque formaba parte del proceso de intervención y de cambio de las personas involucradas, se hacía uso de herramientas de recolección de información cualitativa como grupos focales, entrevistas y talleres de diagnóstico participativo.

Sin embargo, se percibía que la información no se recogía íntegramente. El mayor interés estaba centrado en lo cuantitativo de los resultados (metas alcanzadas, indicadores de impacto). La gestión de resultados no revelaba, entonces, el proceso que implicaba el trabajo con la comunidad, con los jóvenes, el vínculo con los adultos, el trabajo en equipo.

El IES, interesado en fomentar las capacidades para que los adolescentes y jóvenes asuman el control de todo lo que determina su estado de salud integral, y que promuevan el cambio de comportamiento sobre el auto cuidado de su salud, opta por la metodología de Mapeo de Alcances (MA), un enfoque nuevo para la institución. Este enfoque permitiría una mayor comprensión de los resultados y constituiría un aprendizaje enriquecedor.

Análisis situacional

La institución realiza talleres de diagnóstico con los actores involucrados (se organizan grupos focales, dinámicas participativas, entre otras técnicas). Recoge datos relacionados con las poblaciones y su geografía: se solicitan datos estadísticos regionales y locales a instituciones públicas y privadas. Se usan investigaciones del medio sobre temas relacionados a los temas del proyecto que se va a implementar.

Porcentaje de presupuesto asignado al M&E

Los proyectos no contemplan una partida de dinero para implementar un sistema de monitoreo; aunque sí para la evaluación (línea basal, evaluación intermedia y evaluación final) de los proyectos.

Participación

Dependiendo de la complejidad de los proyectos se ha involucrado en la participación a los actores directos, por ejemplo en la construcción de la matriz de un marco lógico, en el diseño e implementación de un plan de actividades.

Capacitación

La institución invierte en la capacitación de sus miembros cuando se presentan oportunidades y es necesaria para los proyectos.

Priorización de temas

Monitoreo y evaluación de impacto; Mapeo de Alcances; Mapeo de intervenciones.

Debilidades y fortalezas con respecto al monitoreo y la evaluación

Como debilidades podemos citar algunas:

- ▶ Contar con un modelo lógico en el que a veces los objetivos han sido difíciles de reportar por la magnitud de lo que se quería alcanzar.
- ▶ A veces las matrices de recolección de información no han sido muy claras en su accesibilidad y utilidad.
- ▶ No recoge el proceso vivido por los beneficiarios directos.
- ▶ Necesidad de contar con personas expertas que puedan leer los resultados.
- ▶ Establecimiento de indicadores rígidos.

Como fortalezas podemos citar:

- ▶ El monitoreo y evaluación nos ha permitido medir cómo está funcionando el proyecto, si se alcanzaron o no los resultados/objetivos propuestos.
- ▶ Nos permite obtener información que retroalimenta al proyecto y así hacerle correcciones y mejorarlo en el tiempo oportuno.
- ▶ Los datos pueden ser cuantitativos o cualitativos.

c. Resultados del trabajo

De proyectos anteriores podemos decir que la experiencia con el monitoreo y evaluación ha dado elementos para ajustar algunas actividades de manera oportuna en el tiempo. La realización, por ejemplo, de las líneas basales y evaluaciones a mitad del año nos han dado un panorama de cómo estamos encontrando a nuestros beneficiarios directos en el momento de recolección de la información, y sobre esos resultados los equipos de trabajo concentran sus esfuerzos y estrategias para mantener o mejorar los resultados durante la implementación del proyecto. Asimismo nos ha permitido obtener lecciones aprendidas para futuras intervenciones.

Claro está que si bien hemos podido identificar datos sobre el nivel de avance de los beneficiarios, no se ha discriminado otras influencias por las cuales los beneficiarios pudieron haber aprendido, cambiado su comportamiento o desaprendido.

Los resultados de las evaluaciones nos han permitido contar con evidencias que han facilitado establecer el nivel de logro o impacto del proyecto ejecutado.

Llegada del Mapeo de Alcances

Ante la propuesta de MA, la institución decide aplicarlo en el Proyecto Punto J – Fase II.

Al interior del proyecto Punto J, el equipo interdisciplinario aplica un estilo de liderazgo compartido en el marco de una participación democrática. Se encuentra organizado de la siguiente manera: Coordinador, Investigador, Responsable de Monitoreo, Responsable de Orientación, Educador, Comunicador, Programador, Promotores Juveniles y Diseñador gráfico.

Punto J en una estrategia integral cuyo principal objetivo es promover la participación y el liderazgo de adolescentes y jóvenes en la lucha contra el VIH-Sida a través de la creación y mantenimiento del portal Web Punto J (www.puntoj.com.pe).

El proyecto tiene como propósito contribuir a la prevención del VIH-sida en la población joven de Latinoamérica y el Caribe a través del fortalecimiento y adaptación regional de la estrategia Punto J, basada en la participación juvenil y el uso de las TIC, generando evidencias sobre el uso innovador de estas herramientas en la lucha contra la epidemia.

El ámbito de intervención del proyecto incluye el nivel nacional y el regional desde una perspectiva de la investigación aplicada. A nivel de Perú se fortalecerá la estrategia Punto J a través de la incorporación de nuevas herramientas TIC y la participación de organizaciones juveniles de otras regiones del país. También se generarán mecanismos que contribuirán a la sustentabilidad de la estrategia a partir de la implementación de la Cabijota, una cabina (página) de Internet educativa y saludable en temas de sexualidad y prevención del VIH-sida, así como el diseño de otras estrategias institucionales de movilización de recursos y la propuesta de servicios de consultoría en Sexualidad y TIC a nivel nacional y regional. A nivel de Latinoamérica y el Caribe se diseminará la estrategia en cuatro países de la región —República Dominicana, Bolivia, México, Ecuador y Argentina— al tiempo que se posicionará el uso de las TIC bajo el liderazgo de los jóvenes en la

prevención del VIH-sida a través del desarrollo de capacidades locales y la promoción de nuevos mecanismos de intercambio en línea entre adolescentes y jóvenes de la Región LAC, y aliados en la respuesta a la epidemia del VIH-sida.

Cambios en el funcionamiento de la organización

Por parte del proyecto Punto J existía la necesidad de elaborar el plan de monitoreo y se vio el interés de sumar el enfoque de MA con las particularidades que este nos ofrecía.

La coordinadora de Punto J, desde que tuvo información de MA estuvo muy interesada por incorporar la metodología al plan de monitoreo y evaluación del proyecto, ya que contribuiría a una mayor comprensión de los resultados y a su vez constituiría un aprendizaje enriquecedor para el equipo y la institución. Esto llevó a una conversación previa de la coordinadora con el equipo y luego a una conversación formal con la Coordinadora Institucional y posteriormente con el Consejo Directivo. Como resultado de las conversaciones se estableció que el plan de monitoreo del Proyecto Punto J estaría integrado por dos enfoques de trabajo, que son el Mapeo de alcances y el monitoreo basado en resultados. De esta manera surge la necesidad de fortalecernos en dicha metodología, conocerla más profundamente y conocer sus aplicaciones.

IDRC ya venía trabajando con el enfoque de MA. Asimismo existía también el interés por parte de ellos de que el proyecto Punto J conociera la propuesta. Este interés de nuestros cooperantes facilitó la posibilidad de que el equipo del proyecto Punto J y demás miembros del IES fueran capacitados en el tema.

Desarrollo del M&E con Mapeo de Alcances

Partimos de la premisa de que un proyecto de desarrollo está centrado en las personas y que busca principalmente el cambio en los comportamientos de éstas para el logro de su bienestar. Se tiene una noción de cambio como algo dinámico, no lineal y que se ve influido por una serie de factores del entorno. Asimismo, se parte de la concepción de que las personas son actores sociales de su propio desarrollo.

En esa medida, el monitoreo y la evaluación son procesos indispensables porque permiten identificar cómo contribuye el proyecto a que se den esos cambios.

Como nos encontrábamos en la etapa de construcción del plan de monitoreo fue oportuna la integración del MA en ese momento.

Para su implementación se requirió:

- ▶ Contar con equipo humano dispuesto, abierto a nuevos enfoques metodológicos
- ▶ Conocer y profundizar en la nueva metodología
- ▶ Contar con financiamiento para el fortalecimiento de los miembros del proyecto
- ▶ A nivel institucional el IES adopta el enfoque de MA con el propósito de enriquecer y complementar los planes de monitoreo y evaluación que se han venido ejecutando en la institución hasta la fecha.
- ▶ Se desarrolló una capacitación en la que se realizó el diseño intencional (etapa 1), seguimiento de alcances y desempeño (etapa 2) y la planificación de la evaluación (etapa 3).

En ese sentido, se plantea como objetivos del plan de monitoreo y evaluación los siguientes:

- ▶ Analizar en qué medida contribuye el Proyecto Punto J, principalmente a través del uso de las TIC y de la participación juvenil, a la prevención del VIH-sida en adolescentes y jóvenes.
- ▶ Mejorar el desempeño del IES, principalmente del equipo Jota a través del aprendizaje generado.
- ▶ Proporcionar información basada en procesos de reflexión y en la evidencia que aporte a la toma de decisiones vinculada al proyecto.
- ▶ Obtener aprendizajes que contribuyan a mejorar la intervención.

El plan de monitoreo del Proyecto Punto J integra y adapta dos enfoques de trabajo, el Mapeo de Alcances y el monitoreo basado en resultados. Se parte del supuesto que el uso de estos dos enfoques en un mismo plan puede darnos una mirada complementaria del desarrollo del proyecto y del aporte que hace el IES a través de éste al desarrollo de los y las jóvenes.

Para el monitoreo por MA se han considerado señales de progreso para cada uno de los socios (adultos aliados y adolescentes y jóvenes líderes). Los mismos socios serán los encargados de reportar las señales de progreso, en el caso de los adolescentes y jóvenes líderes lo harán con el acompañamiento de un adulto.

Las principales estrategias del proyecto incluidas en el proceso de monitoreo son:

- ▶ Taller de capacitación y de especialización en sexualidad, TICS VIH/sida adolescentes y jóvenes y adultos aliados
- ▶ Actualización y mantenimiento del portal Punto J (Adolescentes y jóvenes líderes y adultos aliados)
- ▶ Actualización y mantenimiento del portal LAC (Adolescentes y jóvenes líderes y adultos aliados)
- ▶ Implementación de La Cabijota
- ▶ Pasantía a socios regionales
- ▶ Creación de red de intercambio entre Perú y países aliados

Asimismo, se ha priorizado una práctica organizativa:

- ▶ Estrategias de auto sustentabilidad para la institución – movilización de recursos

En la medida que el proyecto parte de la noción de que los socios directos son actores de su propio desarrollo y cambio, el plan de monitoreo incluye su participación activa a lo largo de este proceso. Han participado en el diseño y vienen implementando MA el equipo ejecutor del proyecto, equipo a cargo del monitoreo, socios directos y adultos aliados.

Las herramientas que se vienen utilizando en el caso del mapeo de alcance son:

- ▶ Diarios de alcances
- ▶ Diarios de estrategias

La recolección de información es periódica, con una regularidad de 4 meses. Con los socios de provincia y LAC se hace a través de correo electrónico.

Los socios directos son:

- ▶ Adolescentes y jóvenes líderes (Voluntarios de Lima, Promotores Juveniles de Provincia y Promotores Juveniles del Extranjero)
- ▶ Adultos Aliados (incluye nacional e internacional)

- ▶ Directivos de instituciones de Perú y LAC (Directores de instituciones de provincia, Directores de instituciones de países aliados: Ecuador, República Dominicana, México y Argentina)

Porcentaje de presupuesto asignado

El proyecto Punto J ha establecido un monto económico que permite a los equipos poder recoger en el tiempo establecido los reportes de los diarios de alcance e indicadores por monitoreo de resultados.

Resultados del uso de Mapeo de Alcances

La aplicación del MA está concentrada en un proyecto de la institución.

Sólo se usan dos herramientas del Mapeo de Alcances (Diarios de alcances y Diarios de estrategias). Los diarios de los países que participan del proyecto son reportados y enviados a Lima, cada 4 meses. IES tiene la tarea de analizar los documentos, hacer síntesis, generar conclusiones y recomendaciones, que además forman parte de los insumos para los informes periódicos que solicitan los financiadores (Ver ANEXO 1).

El MA y sus herramientas son trabajados de manera independiente, es decir, no se combinan con otros métodos; pero los resultados obtenidos complementan la información recogida a través del monitoreo por resultados. Los datos recogidos son predominantemente cualitativos.

Una de las bondades del MA es que promueve la participación, la interactividad y recoge la opinión de todos; se centra en los procesos de la persona y a través de las señales de progreso se puede dar un seguimiento de manera pautada.

Con relación al llenado de los formatos de los diarios de alcance, al ser tan explícitos, concretos, su llenado requiere un tiempo considerable (tres horas aproximadamente).

Como dificultad vemos que la metodología no cuenta con herramientas para el análisis de la información.

Ahora

a. Otros cambios en la organización promovidos por MA

Cambios concretos que se van percibiendo en la forma de trabajo:

- ▶ Con los socios directos se han validado los diarios de alcance y se han recogido sus impresiones al respecto
- ▶ Existe un mayor acercamiento hacia los actores directos
- ▶ Se da un espacio para reflexionar sobre los cambios identificados
- ▶ Un mayor interés por la persona y sus procesos
- ▶ Validación de las señales de progreso por los socios. Las Propuestas han sido consideradas en los formatos.
- ▶ Los diarios de alcances son llenados por los propios socios directos.

En cuanto a la estructura del trabajo, se ha visto la necesidad de contar con mayor recurso humano para hacer posible el seguimiento de los DA a nivel nacional y regional. Esto ha exigido delegar y compartir responsabilidades.

Además, ha implicado que los DA se incluyan en el cronograma del proyecto.

b. Desarrollo actual del M&E

El proyecto continúa con el diseño inicial. Un cambio surgido a partir de la aplicación de los DA en el Perú se relaciona con el rediseño de los diarios de alcance con el propósito de hacerlos “más amigables” y de fácil aplicabilidad (Ver ANEXO 2).

Como el MA es un enfoque que se viene aplicando recientemente desde el IES, aún no podemos recoger lecciones aprendidas. En este periodo de experiencia con el MA se han presentado obstáculos que no han permitido hacer un trabajo sostenido con los DA. Estos han sido reportados fuera de los tiempos acordados y con dificultades en su aplicación. Si bien los socios del proyecto Punto J han sido informados de manera detallada en lo que respecta al uso de estos instrumentos, es mejor cuando se pasa por la experiencia directa de la capacitación.

Se adjunta anexos en documento aparte.

Aplicación de Mapeo de Alcances en la Fundación Fruto Social de la Palma

Sandra M. Ochoa Mantilla



APLICACIÓN DE MAPEO DE ALCANCES EN LA FUNDACIÓN FRUTO SOCIAL DE LA PALMA

Antes Fundewilches

Desde 1991, el sector Palmicultor en el Municipio de Puerto Wilches (Santander, Colombia), concretó la idea de unirse y fortalecer su proceso de responsabilidad social, hasta ese momento bastante naciente; con este reconocimiento tres empresas extractoras de palma de aceite (Palmas Oleaginosas Bucarelia, Palmas Oleaginosas Las Brisas y Palmas y Extractora Monterrey) y sus proveedores, constituyeron su Fundación “Fundación para el desarrollo de Puerto Wilches – FUNDEWILCHES”.

Tras 15 años de trabajo incansable para apoyar la comunidad del municipio, se lograron gestiones, se concretaron aportes de las empresas palmicultoras con inversiones puntuales y de grandes montos y relevancia para proyectos como: mejora de la vía de acceso al municipio, apoyos en dotación a escuelas y acciones humanitarias en las tragedias invernales que ocurrieron allí, entre otros.

Cabe anotar que los límites geográficos del municipio de Puerto Wilches, están dibujados por las curvas del río Magdalena, principal arteria fluvial de Colombia; el casco urbano del municipio y los caseríos de algunos de sus corregimientos (jurisdicciones) están ubicados muy cerca de la rivera de los ríos Magdalena y Sogamoso, razón por la cual en las épocas invernales, las crecientes de los ríos han ocasionado grandes tristezas, inundando viviendas, dañando desde el colchón hasta el televisor y la nevera, destruyendo caseríos completos, y obligando a cientos de familias a vivir en las murallas que con sacos de arena y piedra construyen para impedir que literalmente se les ponga el agua hasta el cuello. Estos desafortunados eventos se repiten anualmente en muchos lugares de Colombia, siendo presentes en Puerto Wilches y sus municipios vecinos del río Magdalena en su zona centro.

El reconocimiento del trabajo realizado por FUNDEWILCHES por parte de la comunidad y del Consejo directivo de la Fundación conformada por los palmicultores de la zona, se manifestó una vez más, en 2006 con la “Evaluación de impacto social y de la capacidad organizativa de la Fundación para el desarrollo de Puerto Wilches – FUNDEWILCHES”.

El objetivo de consultoría de evaluación era conocer los resultados de la gestión y proyectos realizados y analizar internamente su funcionamiento; y uno de los primeros hallazgos de la evaluación fue que FUNDEWILCHES carecía, a lo largo de sus 15 años de existencia, de un estudio que diera cuenta de sus resultados y capacidades, debido a que no se daba ningún tipo de prelación en tiempo, espacio y recursos presupuestales a temas de planificación, seguimiento y evaluación.

Desde 1991 a 2006 no se encontró ningún tipo de documentación que referenciara la evolución de la organización. La consultoría de evaluación en el año 2006 demostró que se desarrollaron proyectos positivos y que la comunidad, las empresas de palma y el Consejo Directivo de FUNDEWILCHES requerían y deseaban mayor presencia de la misma y un mejor direccionamiento.

Consultor y luego director

Las personas no son las instituciones, pero las personas sí hacen instituciones.

Al cumplir 15 años FUNDEWILCHES afrontó una transformación en su dirección; el primer y único Director de FUNDEWILCHES terminaba su etapa y esto generó un gran vacío.

La oportunidad se vislumbró luego de terminada la evaluación institucional: un consultor de profesión Historiador llamado Javier Toro Vanegas, después de varios meses de conocimiento e integración en la dinámica de la zona para poder realizar la consultoría que le estaba encargada, se convirtió en el profesional más apropiado para asumir la Dirección General, según el Consejo Directivo de FUNDEWILCHES. A fines de 2007 asumió el cargo y el desafío de una nueva dirección (propuesta por él) para la Fundación.

Los 15 años de la Fundación traen consigo grandes cambios

El cambio se presentó inicialmente en un slogan para luego asumirse como razón social. Para esto se recogieron aportes de palmicultores y líderes comunitarios consultados para definir una nueva identificación más integradora, siendo reconocida desde 2007 como "FUNDACIÓN FRUTO SOCIAL DE LA PALMA".

El reconocimiento de los aspectos positivos desarrollados desde la Fundación hizo que se ratificara la necesidad de su existencia con un valor agregado: la Fundación debía fortalecer su planificación y ejecución desde los proyectos; la dirección estratégica (visión, misión y líneas estratégicas), asumiendo la organización un modelo de actuación de auto gestión y desarrollo en vez del asistencial (que antes caracterizaba el accionar de FUNDEWILCHES), incrementando también el radio de acción a más municipios en donde se tuviera siembra de palma de aceite.

Este nuevos cimientos brindados a la Fundación, vinieron apoyados por la decisión de su Consejo Directivo de conformar una bolsa de recursos económicos propios de los palmicultores para ejecución y cofinanciación de proyectos, elaborando un presupuesto por rubros que brindó mayor independencia y autonomía para la puesta en marcha de iniciativas financiadas total o parcialmente por la Fundación desde el año 2008.

El desafío propuesto es grande, y paso a paso la Fundación Fruto Social de la Palma se ha fortalecido internamente para hacerle frente al desafío no sólo del acercamiento a nuevas zonas con proyectos y presencia institucional, sino en que el incremento de cobertura y proyectos sean pensados, sentidos, debatidos y con calidad.

El nacimiento del proyecto CM3

Manuel, Juan Pablo y Avelino, amigos cercanos de la Fundación Fruto Social de la Palma, venían con una iniciativa en el corazón; el interés era lograr que en lugares rurales los niños, niñas y jóvenes accedieran a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, llevando Internet a través de redes inalámbricas comunitarias a lugares alejados que jamás soñaron que en un corto plazo iban a disfrutar de este beneficio.

En 2007 Estos amigos encontraron en la Fundación una organización que apoyó su interés y así inició el camino del proyecto Corredor Multimedia Magdalena Medio - CM3,

que comenzó a consolidar su planificación y a gestionar nuevas participaciones para que más aliados se sumaran y se pudiera cristalizar su ejecución.

El componente técnico del proyecto CM3 tenía grandes fortalezas, sabía que se quería hacer y qué se necesitaba para ello, analizando y concluyendo que la posibilidad de aplicar la tecnología de las redes inalámbricas comunitarias, brindaba ventajas, como el bajo costo de las instalaciones de los puntos de conexión para zonas rurales, calidad en el servicio de internet de tipo banda ancha (servicio que se presta también en las ciudades).

Además de las fortalezas técnicas, se hizo explícita también la necesidad de concebir las tecnologías de la información y la comunicación no sólo con Internet y equipos, sino desde la apropiación social de las mismas, es decir, ver materializado en las comunidades beneficiadas, la utilidad y uso productivo de las TIC. Este análisis coincidió con la decisión de la Fundación de acompañar los procesos hasta dar poder de decisión a la comunidad; aunque los proyectos para mostrar resultados tengan un tiempo de ejecución menor, por parte de FSP se compromete un acompañamiento de alrededor de 36 meses para trabajar la apropiación social de los mismos, traducido esto en una sentencia muy conocida de su Director: "Nuestra fuerza debe estar en dar poder de decisión y sentido, no en los inodoros o en las cosas que aportemos a las comunidades".

Llegada de Mapeo de Alcances al Proyecto CM3

Algunos integrantes del equipo CM3 tenían conocimientos previos de Mapeo de Alcances obtenidos por haber asistido a Encuentros de Emprendedores en Mérida, Venezuela y Proyecto TRICALCAR, tejiendo redes inalámbricas comunitarias en Huaral, Perú, implementados por ESLARED y WILAC y apoyados por ICA IDRC en los años 2003 y 2006. Fue así que se conoció el método a grandes rasgos, y en la búsqueda de mayor claridad para su aplicación e implementación en el proyecto, se contactó e invitó a Javier Pacheco, integrante del Centro Latinoamericano para Mapeo de Alcances, a ser parte del equipo como asesor.

En el año 2007 el proyecto CM3 se presentó a la convocatoria de "Territorios Digitales" del Ministerio de Comunicaciones de Colombia, siendo seleccionado y logrando aportes del Ministerio y de las Alcaldías de los municipios de Puerto Wilches, Sabana de Torres y Rionegro en el Departamento de Santander.

El proyecto CM3 fue formulado desde planificación estratégica, pues es obligatorio presentarlo ante las instituciones co-financiadoras en sus metodologías y formatos preestablecidos, teniendo en cuenta objetivos, indicadores de producto, beneficiarios e impacto. Para el caso de CM3, el método Mapeo de Alcances fue concebido inicialmente como orientador para la apropiación social de las TIC.

Por lo anterior, la aprobación para realizar Mapeo de alcances en el proyecto CM3 no fue una tarea rápida o fácil con algunos co-financiadores del proyecto; el desconocimiento del método de MA en el país, dificultó el reconocimiento de las ventajas que traía su concepción dentro del proyecto; por lo que se hizo necesario realizar reuniones, llamadas y correos electrónicos explicando el método y el valor agregado que traería trabajar en la apropiación social desde MA.

La postura de algunos co-financiadores se traducía en capacitaciones magistrales; lo que en términos de informes se expresaría en cantidad de horas de capacitación, pero quedando por saberse si con esas capacitaciones se lograban o no los cometidos; en este tema la Fundación fue firme y persuasiva en la diferencia entre: Opción 1: entregar equipos + conectividad + capacitación y Opción 2: entregar equipos + conectividad + capacitación + socios directos apropiados de los equipos y conectividad que reciben, reconociendo la importancia de los mismos, la utilidad y los cambios que se podrían generar en la educación de los niños, niñas y jóvenes.

El proyecto CM3 Fase 1 inició a mediados de 2008, con los componentes de: 1) Masificación de la infraestructura, 2) Conectividad de banda ancha, 3) Alfabetización digital, 4) Equipos multimedia y 5) Planificación, monitoreo y evaluación con Mapeo de Alcances.

La inversión en la Fase 1 de CM3, alcanzó una cifra mayor a los \$500'000.000 de pesos, siendo la Fundación Fruto Social de la Palma la entidad ejecutora y también co-financiadora, con un aporte de más de 100 millones de pesos.

Las primeras Señales de Progreso de CM3

La dinámica interna del proyecto CM3 tuvo mucho para mostrarle a la Fundación, los diálogos y acuerdos planteados con los socios y socias directos, la formulación compartida de las estrategias, la claridad en la inclusión y participación de socios estratégicos; comenzó a demostrar que además de ser compatible con la forma de trabajo de Fruto Social de la Palma, era también una experiencia que claramente se podría imaginar para muchos de sus proyectos y ¿por qué no? para la misma institución.

Otros proyectos de la Fundación en áreas educativas y de iniciativas socio productivas, diferentes al proyecto CM3, buscaron la forma de comprender Mapeo de Alcances e iniciaron individual y voluntariamente sus primeros pasos en trabajos, ya no con beneficiarios sino con socios directos (haciendo práctica la definición de MA).

El proyecto CM3 fue formulado a través de objetivos, pero en la ejecución fue necesario ir incorporando todo el método Mapeo de Alcances, y poco a poco el esquema se concibió como un sello de coherencia entre la planificación y lo que se deseaba, logrando mayor claridad en la dinámica del mismo para los Socios Directos y el equipo técnico administrativo.

Los socios directos de CM3 comenzaron a cumplir su señal de Se Espera rápidamente, los socios estratégicos como el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, (centro de educación no formal estatal que capacita para el trabajo) y El Centro de Estudios Regionales para la Educación Superior CERES (Programa del Ministerio de Educación de nuestro país que busca llevar educación universitaria a sitios rurales alejados a través de programas semi presenciales y virtuales), brillaron por su participación y articulación con las estrategias del proyecto.

La Fundación logró aval y reconocimiento de los co-financiadores, por la transparencia en el manejo de recursos y por el excelente desarrollo del proyecto CM3 (reconociendo también nuevos aspectos a tener en cuenta y a mejorar). Esto animó a que a finales de 2008 se iniciara la planificación de la Fase 2, garantizando una ampliación de cobertura del proyecto a siete municipios y dos departamentos del país y una inversión cuatro veces más grande que la de la primera fase (2.000 millones de pesos cofinanciados con entidades públicas, privadas y la Fundación).

El trabajo con los Socios Directos de CM3 Fase 1 continúa, por el compromiso que mantiene la Fundación de acompañar los procesos y las comunidades durante 36 meses, de forma independiente aunque los recursos y tiempos de ejecución de los proyectos y convenios hayan terminado. Es así que para los Socios Directos el acompañamiento ahora está enfocado a la priorización participativa realizada de los aspectos de interés para el seguimiento con respecto a Señales de progreso, estrategias y prácticas de la organización.

Es de resaltar que uno de los hallazgos de las visitas de seguimiento a los Socios Directos de CM3 Fase 1, ha sido que ellos comprenden todo el proceso, desde la importancia de los cambios de comportamiento, su papel protagónico en el mismo y también cómo apoyan el desarrollo de las estrategias; sin embargo se ve también que los Socios no se encuentran completamente familiarizados con los términos y definiciones del método Mapeo de Alcances, aspecto que no representa preocupación, pues sus acciones sí son coherentes con la guía de la Visión e Señales de progreso; para la siguiente Fase se

acordará con los Socios los nombres de los Señales de Progreso, para que se sientan identificados y tengan mayor grado de recordación, sin necesidad de cambiar el significado.

¡Implementación del Mapeo de Alcances en toda la Fundación Fruto Social de la Palma!

Con la experiencia de CM3 la Dirección de la Fundación observó que MA era un método que claramente relacionaba todas las instancias de la Fundación, diferenciando responsabilidades internas y el sentido de una actuación hacia fuera que pretende facilitar medios y recursos para que las comunidades sean las constructoras de su propio destino. Esa motivación inicial se convirtió en decisión institucional y por eso MA está en proceso de implementación de toda la institución desde mayo de 2009.

Una pregunta surgió entre los coordinadores de los proyectos de La Fundación: "Y ahora... ¿todo debe estar formulado desde MA?". No existió una respuesta inmediata para esta pregunta; como primera instancia se permitió que siguieran analizando las posibilidades, teniendo en cuenta los resultados/metas con los que se venía trabajando y haciendo un esfuerzo para identificar los que corresponderían a los cambios de comportamiento en términos de Mapeo de Alcances.

Como segundo paso, en los meses de Junio y Agosto de 2009 se realizaron dos talleres con una duración de cuatro días consecutivos cada uno, facilitados por Javier Pacheco (Director administrativo de CLAMA) y Jairo Alemán; a los que se invitó a directivos, coordinadores de proyectos, trabajadores sociales en formación de FSP; de instituciones socias se invitó a docentes de universidad, directores de recursos humanos de las empresas palmicultoras, gestores sociales y otros representantes.

Estos encuentros fueron los primeros desafíos que tuvo la Fundación en el proceso de implementar MA, pues se tuvo que conciliar los tiempos con las responsabilidades y compromisos de cada uno de los asistentes, y las distancias geográficas de cada uno de los sitios de trabajo, para lo cual se buscó un lugar que brindara la tranquilidad y posibilidad de encuentro de 25 personas convocadas.

Lo que ha sido necesario en el proceso de transformación

En el primer taller desarrollado del 9 al 12 de Junio, se logró elaborar el Diseño Intencional (Paso 1 al 6); el producto de las jornadas fue absolutamente enriquecedor pues se contaba con la interdisciplinariedad de los profesionales y también con diferentes instancias, desde los directivos para la toma de decisiones hasta los profesionales de campo, que centraban cada idea a la realidad vivida día a día por las comunidades; sumado a esto también se contó con personal externo a la organización, que participaron brindando el enfoque de las instituciones aliadas.

Con el fin de no generar duplicidad de esfuerzos, el paso 7 del Diseño Intencional Prácticas de la Organización, no se ha desarrollado en taller, pues la Fundación se encuentra en un proceso Diagnóstico de Gestión Humana y un plan de acción basado en el mismo; la metodología del diagnóstico está fundamentada en el enfoque participativo, por lo cual se consideró que este proceso brindará herramientas y fundamentos para la definición de las prácticas organizativas de FSP, tema que se retomará finalizando el mes de septiembre del año en curso.

Además de la dedicación exclusiva de tiempo, el primer taller dejó como compromisos para los asistentes una cantidad considerable de temas a revisar, los cuales se propuso se trabajaran en grupos, con asesoría de los facilitadores, y fue allí donde se presentó el segundo desafío, que era lograr destinar espacios y tiempos fuera del taller, para el desarrollo de los temas pendientes; aunque este aspecto no se solucionó de forma completa, sí se contó con todo el ánimo y el esfuerzo del equipo para hacerlo de la mejor forma posible.

En el segundo taller de FSP de Planificación a largo plazo con Mapeo de Alcances, realizado en la primera semana de agosto, se trabajó la revisión del diseño intencional (pasos del 1 al 6), las prioridades para el seguimiento (Paso 8) y el diseño de instrumentos de planificación y seguimiento (paso 9 y 10), logrando un resultado tan fuerte como el del primer taller, pero de igual forma presentando las mismas dificultades en el factor tiempo, pues como se menciona en las memorias entregadas por los facilitadores en el segundo taller "El tren FSP avanza sobre dos carriles; el de las responsabilidades urgentes y el del mapeo, en medio de la barahúnda laboral, la gente ha hecho espacio para revisar la información".

Como medidas para la dinamización del proceso de MA en la organización, se planearon unas jornadas de videoconferencia cada mes, en las que se puedan resolver inquietudes y compartir avances entre compañeros y compañeras, pues desde el mes de agosto se inició la implementación de los instrumentos y validación con las comunidades sobre las formulaciones propuestas desde FSP, que tendrá como meta de su ejecución enero de 2010.

Para el cumplimiento de los objetivos aquí propuestos de la migración de una planificación operativa a una planificación a largo plazo a través de Mapeo de Alcances, la Fundación integró a su presupuesto recursos para contar con el recurso humano, la asesoría y los espacios físicos adecuados para el desarrollo de las actividades.

En el anexo 1 se presenta un avance del proceso desarrollado en FSP en la etapa de Diseño Intencional: Visión, actores y alcances deseados, como uno de los resultados del trabajo de los talleres y actividades expuestos anteriormente. La razón de la diversidad de alcances deseados radica en la existencia de varios actores que requieren para cada caso una, pues según su naturaleza, tienen intereses diferentes y presentarán cambios de comportamiento específicos, y el enfoque del trabajo del equipo FSP era lograr que la comunidad se sienta plenamente identificada con la propuesta reflejada en el texto anexo.

FSP: Crecimiento y desarrollo

Todos estos cambios efectuados desde hace dos años han significado también mayor trabajo y dedicación. Finalizando el año 2006 FUNDEWILCHES estaba conformada por cinco personas; ahora, a mediados de 2009, en La Fundación Fruto Social de la Palma trabajan 50 personas vinculadas con sus seis programas bajo diversas modalidades de contratación: 1.Desarrollo Institucional, 2.Educación, 3.Medio Ambiente sano y sustentable. 4. Iniciativas socio productivas, 5.Desarrollo comunitario y Gobernabilidad y 6. Apoyo al desarrollo empresarial responsable.

La directriz institucional de implementar Mapeo de Alcances ha representado una evolución en el compromiso del personal de La Fundación; ahora todos los profesionales sociales, técnicos y administrativos identifican su rol y labor desde lo plasmado en las prácticas de la organización y las estrategias.

Respecto a las prácticas de la organización, aunque no se han establecido totalmente, se ha visto necesario planear e implementar nuevos procesos y procedimientos que organicen y faciliten todos los aspectos necesarios para la operación. A continuación se menciona una práctica de la organización en la cual ya se han presentado avances: la rendición de cuentas.

La rendición de cuentas en FSP

Con la orientación de la nueva dirección general, siempre existió la preocupación por generar una rendición de cuentas (Reuniones de Consejo Directivo, comité de seguimiento de proyectos de los co-financiadores y comunidad en general) con datos que dieran a

conocer los avances en los proyectos, la inversión de recursos y la población beneficiada o cubierta por los programas y proyectos ejecutados en los diferentes corregimientos (jurisdicciones) y municipios del área de influencia.

En el año 2009 se institucionalizó una rendición de cuentas anual en cada una de las zonas de área de influencia, con convocatoria pública en donde se realiza el balance de gestión anual (presupuestal y de resultados), integrando como un nuevo elemento de verificación los cambios de comportamiento de nuestros Socios Directos. Esta actividad cobra un valor importante para la Fundación, pues se muestra su acción y también se rinde cuenta sobre los recursos que le son entregados para su administración, llevando a cabo la premisa de nuestro Director “los recursos, aunque provengan del sector privado, son estimados como públicos pues son utilizados para el beneficio de la comunidad y como tal deben ponerse a consideración en la rendición de cuentas”, premisa que se ratifica con la percepción de la comunidad de que éste es un ejercicio de transparencia de La Fundación para con ellos.

Continuará...

Este camino (que viene ejecutándose desde septiembre de 2008 a septiembre de 2009) apenas comienza para La Fundación FSP, considerando que ha traído grandes aciertos y claridades; esperamos al iniciar el año 2010 contar con toda la organización, sus programas y proyectos formulados a través de Mapeo de Alcances, validación de esta planificación con nuestros Socios Directos y el inicio de unas conversaciones con nuestros socios estratégicos basados en afinidades en Visión y Alcances deseados planteados.

Buscando el faro. Navegar es preciso, el monitoreo y la evaluación no lo son.

Los antiguos navegantes tenían una frase gloriosa:

“Navegar es necesario, vivir no lo es”.

Quiero para mí el espíritu de esta frase,
transformada de modo que combine con mi forma de ser:

“Vivir no es necesario;
lo que se necesita es crear”.

Fernando Pessoa en Obra Poética



BUSCANDO EL FARO. NAVEGAR ES PRECISO, EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN NO LO SON.

Las diversas presentaciones incluidas en este artículo transcurren en un mar de incertidumbres y aprendizajes organizativos y también del uso de Mapeo de Alcances. En 1931, Alfred Korzybski en una reunión de la Sociedad Matemática Americana utiliza la expresión "el mapa no es el territorio"³, tratando de expresar que el ser humano se relaciona con la realidad a través de representaciones, dado que no tenemos acceso directo a la realidad misma. En la introducción al libro de Mapeo de Alcances, Michael Quinn Patton dice, "Los mapas son guías cognitivas". "Ellos nos ubican, nos ayudan a descubrir dónde estamos en comparación con donde estábamos y a planear a dónde vamos." A través de estos mapas que representan percepciones de la realidad y el uso de Mapeo de Alcances, llegamos a este punto (¿o será al puerto?). Este curso está rodeado de desafíos del mar agitado de M&E y en él buscamos el faro que ilumine aspectos importantes de su utilización. Lo interesante en la metáfora del faro es que produce de manera intercalada luz y sombra, igual que las experiencias que iremos compartiendo.

Sabemos que para observar estos "contrastes" de luz y sombra, debemos tener una mayor idea del contexto de las metodologías de M&E de proyectos. En este sentido vamos a empezar presentando algo acerca de este área de intensos conceptos en disputa (6.1 Área metodológica). Luego vamos a tener una visión global de la luz y la sombra de los proyectos presentados (6.2 Entre luces y sombras).

Área metodológica

Con el tiempo se produjeron importantes cambios en la visión de proyectos de desarrollo, pero los mecanismos de financiación siguen siendo la principal herramienta para impulsar y desarrollar estas iniciativas. En los procedimientos de financiación sigue habiendo un predominio de los métodos tradicionales (marco lógico, gestión por resultados, entre otros) entre los organismos de cooperación y financiación; como contrapartida se han desarrollado numerosas críticas y algunas alternativas. Por un lado, la

³ KORZYBSKI, Alfred. Science and Sanity– An introduction to non–aristotelian Systems and General Semantics. Institute of General Semantics, 1933. Disponible en: <http://esgs.free.fr/uk/art/sands.htm>

³ EARL, Sarah. **Mapeo de Alcances**: incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo. Cartago: LUR, 2002. P.13

estructura ordenada y sistemática de la matriz del marco lógico determina los principales componentes del proyecto, pero observamos también que su estructura lineal tiende a tener una visión limitada del desarrollo y los cambios. Por otra parte, son propicios para el mando centralizado y el estilo vertical de administración.

En los cuadros siguientes se muestra un resumen de los problemas del marco lógico, así como sus evaluaciones positivas.

Cuadro 1. Problemas asociados al uso y La naturaleza del marco lógico y ZOPP4

	PROBLEMAS ASOCIADOS AL USO	PROBLEMAS ASOCIADOS A LA PROPIA NATURALEZA
Modelo lógico	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Beneficio social excesivamente amplio. ▶ Sobre agregación entre los niveles de Resultado y Objetivo específico 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Modelo lógico no es apropiado para demostrar adecuadamente los cambios en el proceso de desarrollo. ▶ Modelo reduccionista (estructura piramidal). ▶ Orientado a proyectos de infraestructura. ▶ Énfasis en los aspectos cuantitativos. ▶ Fuerte tendencia cultural occidental
Matriz de Marco Lógico	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Uso de formulario cerrado ▶ Diseño de actividades, insumos y resultados antes del establecimiento de objetivos. ▶ Errónea comprensión de los conceptos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Simplificación excesiva
Lógica vertical	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ambigüedad entre el concepto de objetivo general, específico y resultados. ▶ Relaciones causales débiles en diferentes niveles. ▶ Desvalorización de las hipótesis, déficit en su formulación y falta de acompañamiento de su verificación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ El ML desvaloriza implícitamente las hipótesis.
Lógica horizontal		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Costo de medición de los indicadores. ▶ Dilema de medición entre efectos brutos y netos ▶ No permite contemplar influencias recíprocas entre factores del entorno y el proyecto. ▶ Especificación cuantitativa y rigidez inducida.

4 Estos cuadros fueron elaborados originalmente por: Ferrero y de Loma-Osorio, Gabriel. "De los proyectos de cooperación a los procesos de desarrollo. Hacia una gestión orientada al proceso". Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de Ingeniería. (2003).

Método	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aplicación mecánica y ritual de ZOPP. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ML oculta los conflictos de intereses. ▶ Inducción de los puntos de vista de los más “poderosos” en las oficinas. ▶ Uso de lenguas europeas.
---------------	---	--

CUADRO 2. ASPECTOS POSITIVOS DEL MARCO LÓGICO Y DE ZOPP.

EVALUACIONES POSITIVAS	
RELACIONADAS CON LA GESTIÓN	RELACIONADAS CON LA NATURALEZA
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Promueve la comunicación (área de discusión e idioma común) ▶ Facilita el papeleo (trabajo burocrático) ▶ Facilita la gestión, monitoreo y evaluaciones externas ▶ Define claramente las responsabilidades de la ejecución del proyecto. ▶ Genera habilidades sistemáticas en el equipo del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Refuerza el vínculo entre proyectos y objetivos, mejorando ambos ▶ Permite evaluar previamente la viabilidad de las intervenciones ▶ Es una herramienta fácil de usar ▶ Evita el mal diseño por descuido de elementos fundamentales ▶ Abre la “caja negra” del diseño de la participación. ▶ Se puede aplicar con éxito en diversos contextos.

Como alternativa a estos modelos lógicos se han desarrollado algunas innovaciones metodológicas que abren nuevas perspectivas, lo que demuestra que es posible utilizar otra lógica. Métodos tales como el mapeo de los cambios realizados, permiten la observación de los cambios de comportamiento, dado que estos aspectos no aparecen o no son evidentes en los métodos tradicionales. Sabemos que los proyectos para cambios de carácter social o ambiental son sustentables en el tiempo por el cambio de comportamiento de sus actores.

Desde este punto de vista el Mapeo de Alcances ha tomado relevancia en los proyectos, programas y organizaciones en América Latina, África y Asia. Una diferencia clave es que esta metodología se centra en un tipo específico de resultados: cambios en el nivel de comportamiento. Los cambios logrados se definen como cambios en el comportamiento, relaciones, actividades o acciones de los individuos, grupos y organizaciones con los que el programa trabaja directamente. Al usar el mapeo de los cambios alcanzados, un programa no reclama para sí el logro de impactos de desarrollo; al contrario, el enfoque está en su contribución para los cambios alcanzados.

Una comparación sintética entre los diferentes enfoques de estos métodos se puede ver en el cuadro siguiente:

Enfoque del Marco Lógico- EML	Orientado a los objetivos: productos y actividades desarrollados.
Gestión por resultados- GPR	Orientado a los impactos: cambio en la condición del medio ambiente y las personas.
Mapeo de Alcances	Orientado a alcances deseados: cambios de comportamiento, acciones, relaciones e interacciones de las personas.

En general, podemos decir que hay otros aspectos que han tomado relevancia: aprendizaje y participación. La participación de los actores sociales en el desarrollo y

gestión de proyectos permite que los contenidos trabajados se internalicen, generando aprendizaje social. De manera complementaria, la participación puede generar un proceso creativo y de emancipación, siempre y cuando tenga la posibilidad de generar cambios sociales y cognitivos.

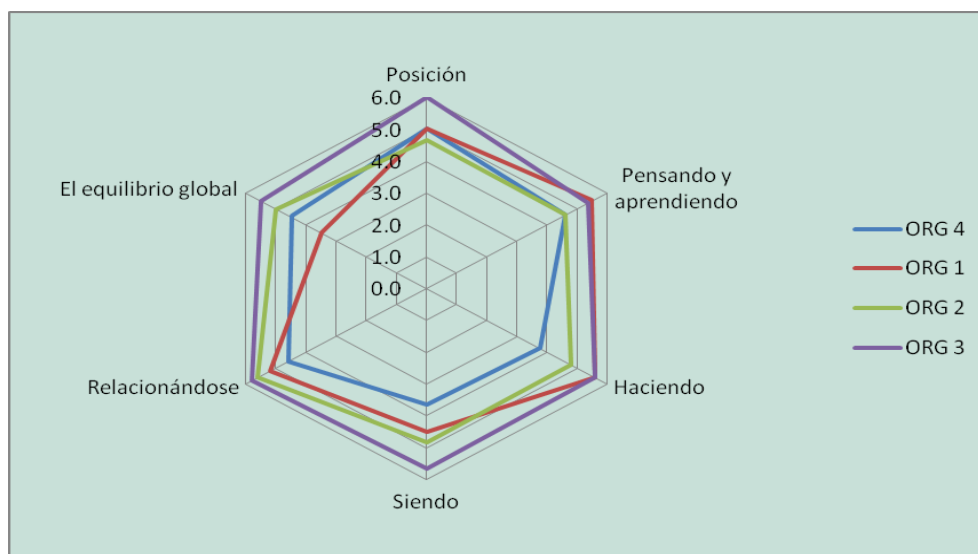
Es importante recordar que el uso de metodologías de participación no se resume sólo en conocer ciertas herramientas y su forma de aplicación. El uso de metodologías implica la comprensión de diversos enfoques y variables en juego que conforman este campo. Por lo tanto, es necesaria la alineación y la reflexión de nuestra práctica, la generación de procesos creativos y abiertos a la complejidad social a través del diálogo de saberes y de acciones a desarrollar en el tiempo.

En suma, podemos decir que algunas de las críticas se centran en la forma en que se producen los cambios en el contexto social. El enfoque convencional se basa en una visión lineal que sólo ve lo planeado y previsto, mientras una visión no-lineal tiende a ver los cambios no lineales que se producen repentinamente y que pueden provocar resultados inesperados en lugares no programados y de forma discontinua. Este enfoque incorpora la posibilidad de choques sistémicos donde determinados efectos repercuten, generando cambios considerados improbables e imposibles de suceder. Sin duda, esta discusión sobre el campo metodológico todavía no ha encontrado un puerto seguro compartido por todos. Es importante tener una actitud de vigilancia epistemológica, cuestionando las verdades aparentes y sabiendo que cada método puede demostrar o no determinados aspectos de la realidad.

A la tentación que siempre surge de transformar los preceptos del método en recetas de cocina científica o en objetos de laboratorio, sólo puede oponérsele un ejercicio constante de la vigilancia epistemológica que, subordinando el uso de técnicas y conceptos a un examen sobre las condiciones y los límites de su validez, proscriba la comodidad de una aplicación automática de procedimientos probados y señale que toda operación, no importa cuán rutinaria y repetida sea, debe repensarse a sí misma y en función del caso particular⁵

Entre luces y sombras

En las cuatro experiencias presentadas, vemos los diferentes enfoques temáticos, realidades en organizaciones y contextos económicos y políticos. En el siguiente gráfico se presentan los resultados obtenidos a través del perfil organizativo³ de estas cuatro organizaciones.



⁵ Bordieu Pierre, Chamboredon Jean Claude y Passeron Jean Claude (1996), *El oficio del sociólogo*, México, Siglo XXI Editores.1996. p.16.

Como describimos anteriormente (1. Trazando el rumbo p.5) este método de auto evaluación da cuenta de que la organización se considera fuerte y cómo puede observarse esto. A través de una serie de preguntas de auto-evaluación se constituye este gráfico con cinco componentes básicos.

La posición está relacionada con la legitimidad de la organización a través de su desempeño, incluido su valor agregado en el área donde actúa y una imagen positiva ante otros actores y organizaciones relevantes en su contexto. Pensar y aprender se refiere a la capacidad de comprender la realidad, el uso y conocimiento de informaciones externas, el conocimiento y la experiencia del grupo, la planificación estratégica, presupuesto y M&E.

Hacer se refiere al diseño participativo de los programas, la capacidad para reconocer y responder a los programas pertinentes, la aplicación correcta con calidad técnica y también el equilibrio entre los costos y los efectos esperados de cada programa.

Ser es un estado legal, gestión financiera integrada con el desarrollo organizativo, el liderazgo y personal competente, estructuras transparentes y el uso adecuado de los recursos, clima organizativo abierto, crítico y en constante aprendizaje.

Relacionarse considera la capacidad de reconocer y mantener una relación activa con estos actores, también buscar alianzas estratégicas, sin abandonar los ideales y principios, y mantener una relación adecuada con los patrocinadores y la rendición de cuentas.

Por último, el equilibrio global entre la infraestructura, visión y personas, y los vínculos lógicos entre la visión, misión, estrategias, actividades, estructuras y la asignación de recursos. Todas estas dimensiones están relacionadas con la acción desarrollada por la organización.

En los resultados observados se encuentra el desvío estándar más bajo⁶ entre las organizaciones para las dimensiones pensar y aprender (0,47). Es interesante notar que este punto comprende los aspectos más relevantes para nuestro análisis, puesto que se ocupa del proceso de planificación, monitoreo y evaluación, y la capacidad de comprender la realidad y la información externa. Se infiere que este resultado demuestra que entre las organizaciones estudiadas hay una similitud de procedimientos relativos a esta variable.

En el otro extremo, el mayor desvío (0,85) está en hacer, que incide sobre el diseño y ejecución de programas y la relación entre sus costos y efectos. Esta mayor dispersión puede estar relacionada con el hecho de que algunas de estas organizaciones están relacionadas con acciones locales, mientras otras comprenden el trabajo en redes, más complejo y con resultados más difíciles de medir.

Otras observaciones pueden considerarse en el contexto de la descripción de los datos. Pero como los resultados son el producto de una auto-evaluación y presentan un panorama de la dinámica organizativa, las principales conclusiones deben obtenerse dentro de la realidad de cada organización. El gráfico muestra las dimensiones o variables que hay que cumplir, buscando un equilibrio general entre los distintos aspectos analizados. Además, el desequilibrio puede ser también importante para hacer hincapié en la necesidad de cambio y lo que se necesita hacer para que esto suceda.

En la descripción de los casos, observamos inicialmente en el trabajo de LATN la incorporación de Mapeo de Alcances paralelamente a un proceso de cambio institucional. Al comienzo del trabajo, la característica era de una pequeña estructura de investigadores con gran concentración de trabajo. En el proceso de gestión había un fuerte énfasis en la aplicación y la acción, pero poca actividad en delegación de las actividades. El sistema de gestión era centralizado, por departamentos y de estilo vertical. El M&E fue inicialmente

⁶ El desvío estándar mide la dispersión de los valores individuales con relación al promedio. Para su cálculo, se debe obtener el promedio de la distribución y luego determinar las desviaciones por encima o por debajo de la misma. Asimismo, el desvío estándar es el promedio de los desvíos al cuadrado con relación al promedio aritmético de una distribución de frecuencias, es decir, la raíz cuadrada del promedio aritmético de las desviaciones al cuadrado.

una superposición de metodologías, sin presupuesto establecido y como una actividad a posteriori de la rendición de cuentas.

En el año 2004, la incorporación de MA a través del apoyo de expertos de IDRC fue inicialmente vista como una innovación metodológica. Sin embargo, causó algunos trastornos, pues contrastaba con la formación de origen de los investigadores principales. La plena incorporación de la metodología se hizo en el mes de noviembre de 2005, desarrollándose así el plan trianual de 2005.

Actualmente la Red cuenta con un presupuesto destinado a M&E, pero su aceptación no es considerada esencial por los miembros del equipo. Una metodología que pone su enfoque en la complejidad social y la diversidad de percepciones, contrasta con otras trayectorias de formación, introduciendo al mismo tiempo descubrimientos y desafíos.

De todos modos, hay algunos avances significativos en la internalización de la metodología, tales como:

- ▶ Rediseño de los instrumentos de recolección de datos, haciéndolos más accesibles y dinámicos y facilitando la sistematización de la información.
- ▶ Establecimiento de prioridades en términos de actividades que deben monitorearse en los períodos subsiguientes, adaptación de los instrumentos a estas prioridades y promoción de la formación de los miembros en el uso e implementación de Mapeo de Alcances.

Estos entrenamientos han sido importantes para vencer uno de los principales desafíos, que es la demanda del tiempo requerido. A través de estas capacitaciones es posible distribuir tareas y reducir la carga de trabajo necesario.

El cambio que se percibe es que MA promueve una nueva mirada, incorporando aspectos no cubiertos anteriormente. El equipo de LATN tiene hoy, como un proceso periódico, la reflexión sobre el propio trabajo y la capacidad de estimar la influencia del trabajo.

En la evaluación de los resultados de la investigación, MA se presenta como una herramienta flexible que permite evaluar la influencia de investigaciones que son difíciles de medir en un contexto complejo.

La Corporación Grupo Randi Randi describe que la aplicación de MA inicialmente fue fuertemente inducida por el IDRC, buscando así diseñar el proyecto MANRECUR III. Las Fases I y II y la parte III de este proyecto fueron desarrolladas por FUNDAGRO, dado que los instrumentos de M&E utilizados eran el marco lógico del método ZOOP. Durante la evaluación de MANRECUR II por IDRC se recomendó poner en práctica mecanismos de control más eficaces de los resultados cualitativos. Así, la fase III llegó a ser diseñada con un taller de MA.

MA permite en este contexto un aprendizaje colectivo de los involucrados en el proyecto, participando personas del equipo técnico en todas las áreas de trabajo. Sin embargo, identificar el total de la red de entidades influidas generó un error en el diseño, pues se incluyeron demasiados socios directos.

A pesar de que MA fue fuertemente inducido por el IDRC, su incorporación no tuvo grandes desafíos, en vista de la apropiación y la aceptación por los miembros del proyecto. En esta perspectiva, el proyecto fue incorporado también a un nuevo proyecto de Conservación Comunitaria (PCC), financiado por la Fundación MacArthur. Su trabajo permitió la estructuración de estrategias de aplicación con ciertas condiciones inesperadas. La Fundación no ha propuesto ningún método específico de M&E, pero se envió al patrocinador un informe de monitoreo con MA. No hubo ningún comentario sobre la metodología utilizada y los resultados obtenidos.

Uno de los desafíos representados por la incorporación de la metodología fue la demanda de tiempo, y una acción fue reducir el tiempo de MA a una vez cada seis meses. Del mismo modo, MA fue organizado como una matriz donde es posible mapear los alcances de cada socio.

Otro desafío fue que los socios directos identificados eran agentes colectivos y amplios, lo que implicó dificultades para percibir la diferenciación entre ellos (por ejemplo, las comunidades locales). En este sentido, se hizo necesaria una discriminación más detallada de estos actores, de modo que algunos actores debían ser considerados como cuatro.

La falta de ejemplos de aplicación de MA para proyectos de investigación trajo algunas dificultades en su aplicación, pero vencido este punto, ahora sirve de referencia para otros proyectos.

Un cambio de metodología recomendado fue realizar el MA sólo con el equipo directamente implicado en el proyecto, sin incluir en este caso a los socios directos. Esto ayudó a cambiar las estrategias de todo el proyecto.

La percepción de CGRR es la necesidad de entrenamiento para aprender a utilizar la metodología; se consideró que sólo la lectura del libro no es suficiente para poder desarrollar esta actividad.

Una sugerencia es prever la existencia de recursos (humanos y financieros) para desarrollar las actividades de MA. Algunas veces esta falta de planificación puede resultar en dificultades en la operación.

El Instituto de Educación y Salud-IES utiliza diferentes sistemas de M&E de proyectos. Al principio utilizaba el marco lógico para la programación de sus actividades, dado que las evaluaciones de carácter más cualitativo se hacían a través de grupos focales, talleres, entrevistas y diagnóstico participativo. En ese momento se comprendió que la recolección de la información era incompleta, teniendo en cuenta que la atención se centraba en los aspectos cuantitativos. Estas dudas llevaron al IES a adoptar Mapeo de Alcances, para observar los cambios en el comportamiento de los participantes en el proyecto.

Las debilidades y fortalezas observadas en ese momento fueron las siguientes:

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Modelo lógico en el que las metas son difíciles de informar por la magnitud de lo que se quiere lograr. ▶ Las matrices de recolección de datos no son claras en su accesibilidad y su utilidad. ▶ No refleja el proceso experimentado por los beneficiarios. ▶ Necesidad de contar con especialistas para interpretar los datos ▶ Indicadores rígidos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Permite medir cómo está funcionando el proyecto. ▶ Permite obtener información que retroalimenta al proyecto y así hacer correcciones y mejoras oportunamente. ▶ Los datos pueden ser cuantitativos y cualitativos.

Basándose en esta evaluación, se tomó la decisión de colocar la propuesta de MA en el Proyecto Punto J-Fase II. En este sentido, el plan de monitoreo y evaluación incorporó el MA y el monitoreo basado en resultados. La presunción establecida es que ambos enfoques proporcionan una visión complementaria del desarrollo del proyecto.

La evaluación general es que MA promueve la participación y la interactividad, pero algunos instrumentos como el diario de alcances requieren aproximadamente tres horas

para completarse. Otro desafío es que la metodología no cuenta con herramientas para el análisis de la información.

En la Fundación Fruto Social de la Palma algunos miembros conocían MA por su aplicación en otros lugares y países. Basándose en este primer contacto, se le pidió al Centro Latinoamericano para el Mapeo de Alcances que Javier Pacheco asesorase el proyecto.

El proyecto de CM3 se hizo con la planificación estratégica, utilizando una metodología que incluye el desarrollo de metas, indicadores, beneficiarios y productos, dado que MA se ha mantenido orientado a la apropiación social.

La apropiación de MA no fue rápida ni fácil con algunos patrocinadores, en vista del desconocimiento del método y sus ventajas. Sin embargo, la Fundación fue convincente en el proceso de apropiación de los equipos que fueron enviados por el proyecto.

Uno de los resultados evidentes hoy es que los socios directos comprenden todo el proceso y la importancia de los cambios de comportamiento. Por otra parte, aún no se familiarizan del todo con los términos y las definiciones de MA.

Una acción alcanzada es que en la actualidad existe un compromiso personal entre los miembros de la Fundación hacia el MA.

La Fundación ha realizado una actividad innovadora, utilizando MA para la rendición de cuentas, y por lo tanto más allá del proceso tradicional se han observado los cambios de comportamiento realizados. A pesar de que MA fue utilizado por poco tiempo, la evaluación general es que produjo grandes éxitos y claridad en la marcha del proyecto.

Estas experiencias compartidas aquí muestran las sombras y luces de la utilización de MA. También se exponen una serie de ideas, métodos y propuestas innovadoras para el uso de esta metodología. Estas experiencias coinciden con las palabras de Fernando Pessoa "vivir no es necesario, lo que se necesita es crear."

ANEXOS