



LATIN AMERICAN TRADE NETWORK (LATN)

La Red Latinoamericana de Política Comercial apoyada por el IDRC (Canadá)

La aplicación del Mapeo de Alcances en la Red Latinoamericana de Política Comercial: la construcción de prácticas de investigación autorreflexivas

Jorgelina Loza*

RESUMEN

Este trabajo se propone relatar la experiencia de aplicación de la metodología de Mapeo de Alcances (MA, o Outcome Mapping - OM - por su denominación en inglés) en la Red Latinoamericana de Política Comercial (LATN). Esta metodología se ha convertido en la principal herramienta de monitoreo y evaluación de la Red a partir de un proceso que atavesó distintas intensidades y que ubica sus comienzos en el año 2005. A lo largo de ese proceso, los instrumentos que la metodología propone y los pasos que postula se han ido adaptando a las posibilidades y necesidades de LATN, y han permitido su incorporación al trabajo cotidiano y el posicionamiento de la Red como un referente regional en el tema. El proceso iniciado busca pasar de la aplicación de una metodología como requisito de parte de los financiadores, a una práctica incorporada que permita la construcción de espacios de investigación más autorreflexivos.

* Unidad de M&E – LATN jloza@flacso.org.ar

Índice

Introducción	3
Sobre la Red y sus estrategias	3
Antes de mapear...	5
El trabajo de la Red al momento de incorporar MA	6
La metodología	8
Los resultados de una larga trayectoria	14
El diseño de una estrategia inclusiva de M&E	16
Ajustando procedimientos	19
El presente del M&E de la Red, y posibilidades a futuro	20
Reflexiones en proceso	21
Bibliografía	24

Introducción

El Mapeo de Alcances (MA, o Outcome Mapping – OM - dado que fue originalmente pensada en inglés) es una metodología de planificación, evaluación y monitoreo de proyectos impulsada por el International Development Research Centre (IDRC) en el año 2005. La Red Latinoamericana de Política Comercial (LATN por su nombre en inglés) ha incorporado esta metodología de forma gradual, adaptando sus herramientas a las características y procedimientos propios.

Este trabajo se propone relatar la experiencia de aplicación de esa metodología en LATN, y el aun continuo trabajo para su adaptación e incorporación. Esta metodología preve una serie de pasos para la etapa de planificación y definición del proyecto, y mecanismos de recolección de información y evaluación de alcances que permiten un seguimiento y reflexión continuos. Los instrumentos de recolección de información, a partir de su adaptación en un proceso que atravesó distintas intensidades, se han convertido en la principal herramienta de monitoreo y evaluación de la Red. A lo largo de ese proceso, los instrumentos que la metodología propone y los pasos que postula se han ido adaptando a las posibilidades y necesidades de LATN, y han permitido su incorporación al trabajo cotidiano y el posicionamiento de la Red como un referente regional en el tema. El proceso iniciado busca poder pasar de la aplicación de una metodología de monitoreo y evaluación como requisito de parte de los financiadores, a una práctica incorporada que permita la construcción de espacios de investigación más autorreflexivos.

A partir del relato del camino atravesado, nos proponemos pensar en los alcances y posibilidades de esta metodología en la especificidad de actividades de investigación, y de las oportunidades que brinda a estos proyectos, dadas las características que daremos a conocer.

Sobre la Red y sus estrategias

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 sostenible, 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 construir y consolidar 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 decisores 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 a su temática 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 su vez que otorga matices particulares a toda actividad que emprende. A su vez, las actividades que esta Red propone buscan establecer contacto con, y visibilizar a, interlocutores y expertos en el tema que no forman parte de los círculos académicos más tradicionales.

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 los tomadores de 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, se propone 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 entiendo 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 influenciar 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 cuando sea 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.

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 LATN 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 a la vez que 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.

Tal 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 exclusivamente 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 de 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 autorreflexión 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 MA

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. 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 (MA) 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 primer 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 fluída.

La evaluación del proyecto tri-anual de la Red se realizaba anualmente y al final del período, en los nodos y en la UC. Junto con el informe final de cada etapa de la Red se comenzó a confeccionar uno que resumiera 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 Raij, 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 quedaron luego a cargo de la Unidad de Coordinación de LATN.

La metodología

El Mapeo de Alcances es una metodología de monitoreo y evaluación desarrollada por IDRC a comienzos de la década de 2000, que parte de un enfoque interpretativista para entender el desarrollo de proyectos. La propuesta es fundamentar la evaluación en los cambios de comportamiento, percepciones y actitudes que las acciones del proyecto puedan ayudar a emerger, antes que en resultados.

Este enfoque permite aprehender las características especiales de una red, que incluyen cierta complejidad, amplitud y dinamismo, y que se conjugan con un ambiente igualmente impredecible (Wilson-Grau, 2008). En ese sentido, los cambios que se monitorean y evalúan responden a las contribuciones del proyecto o programa a evaluar en dicho contexto (Brancagioli, 2009).

La evaluación por esta metodología se orienta por los alcances deseados, es decir aquellos cambios graduales que los investigadores busquen o prevean ver a partir del desarrollo de las estrategias incluidas en el proyecto.

Por otro lado, el Enfoque de Marco Lógico (LFA), la metodología más difundida durante la década de los '80 por financiadores e investigadores, estaba orientada a captar productos del desarrollo de actividades en el marco de los proyectos. Siguiendo una lógica lineal, se relacionaban de forma directa los objetivos con los resultados encontrados, y la evaluación de estos últimos se reducía a los previstos en la planificación. Los principales problemas derivados de estas evaluaciones tienen que ver con la excesiva simplificación que conllevan. Por otro lado. Se reconoce que esta metodología favorece la gestión a través de mecanismos sencillos de monitoreo y evaluación.

La metodología implementada y difundida desde Canadá y para todos los beneficiarios de sus proyectos desde 2003, de Mapeo de Alcances, propone una importante variación en tanto se enfocará en los cambios y en la interrelación entre el proyecto, los sujetos relacionados a él y el ambiente en que se desarrollen los mismos. Es esa conjunción de saberes, conocimientos, experiencias y actividades la que conducirá a posibles cambios, algunos de ellos inesperados.

Los cambios en los que el trabajo del proyecto puede participar tendrán lugar en un contexto que se reconoce como complejo, y contribuyen a ese cambio, por lo tanto, una multiplicidad de actores y factores. En ese sentido, es muy difícil atribuir una causalidad determinada, y se asume incluso la posibilidad de que surjan resultados no previstos, y que a menudo pueden ser ignorados. Estos cambios, además, exceden la vida del proyecto, y están fuera de su control – aunque se encuentran sujetos a su influencia (Earl, Carden y Smutylo, 2002).

La aplicación del Mapeo de Alcances en un proyecto puede darse a través de un diseño que combine de manera articulada las metas del mismo y las actividades que se emprenderán; mediante el diseño de un sistema de monitoreo que incluya el desempeño interno de sus participantes y los alcances de sus socios; o a través de la elaboración de un plan de evaluación que esté orientado hacia el uso, los desafíos y las oportunidades. El enfoque principal del plan de evaluación siempre será lo intencional, aquello que vaya sucediendo en el camino hacia las metas propuestas. Esta estrategia de evaluación permite evaluar en proceso, dando cuenta de la interrelación existente entre actividades y alcances, y enraizando las conclusiones dentro del mismo ámbito de acción del proyecto.

En este sentido, y de suma utilidad para aquellos proyectos de investigación y en especial para aquellos que trabajan por influir en las acciones del ámbito político - como LATN – el Mapeo de Alcances promueve el aprendizaje organizacional y la reflexión. Se trata de un enfoque que se basa en principios participativos y flexibles, es decir que busca adaptarse a las circunstancias de su aplicación. Eso significa que los evaluadores pueden trabajar conjuntamente con los sujetos involucrados en el proyecto, para pensar y elaborar estrategias de monitoreo y evaluación que sean acordes a las metas y las actividades a emprender.

Esta etapa es la del Diseño Intencional. Allí se trata de definir qué es lo que se hará, y cómo se planea llegar a completar esos objetivos. El Diseño Intencional se realiza previamente al comienzo de las actividades del proyecto, dado que permite delinear los pasos a seguir y los actores involucrados en ellos. Incluye siete pasos, que inician con la construcción de la Visión y la Misión del proyecto (ver gráfico).

La Visión plasma las aspiraciones de quienes participan en el proyecto, enuncia las mejoras humanas y ambientales en las cuales el proyecto se ve incluido y hacia las cuales quisiera contribuir. Es el ejercicio más imaginativo y de amplio alcance del diseño del proyecto, y las experiencias indican que la puesta en común de las aspiraciones de todos los sujetos contribuye a delinear actividades posibles y alcances deseados más sólidos. La Misión es la porción de las aspiraciones en las que el proyecto se centrará, y reúne la descripción de las actividades del mismo.

El siguiente paso es determinar quiénes son los Socios Directos (Boundary Partners) del proyecto. Éstos son aquellos individuos, grupos y organizaciones con quienes el proyecto interactúa directamente para alcanzar un cambio y con quienes se asume de antemano que puede tener alguna oportunidad de ejercer influencia. Los integrantes del proyecto deben conocer las características particulares de cada socio directo, y a partir de allí se delinear los Alcances Deseados y las Señales de Progreso para cada grupo de ellos. Los Socios Estratégicos, por otro lado, son aquellos con quienes se trabajará para la consecución de la Misión, aunque no existe un interés en lograr cambios en su comportamiento.

Una vez definidos los Socios Directos (que pueden ser diferentes a los beneficiarios directos del proyecto), se construyen los Alcances Deseados. Éstos son los cambios en el comportamiento (es decir, en sus relaciones, actividades y/o acciones) de aquellas personas o grupos con los que se trabaja de manera directa y se pretende influenciar. Los Alcances Deseados describen la contribución ideal de ese socio al logro de la Visión, y no incluye las actividades o estrategias que se implementarán en ese sentido.

Los Alcances se acompañan de Señales de Progreso, que tienen la forma de un conjunto graduado de enunciados que describen una progresión de cambios de comportamiento en el socio directo. El hecho de que las Señales sean graduadas da cuenta de la complejidad del proceso de cambio, que va de comportamientos más simples a unos más complejos. Además, las Señales graduadas facilitan las evaluaciones en proceso, y son más flexibles a los cambios y modificaciones que ese devenir pudiera implicar.

Luego de definir las aspiraciones, los actores, y los cambios que el proyecto busca fomentar, se elabora un Mapa de Estrategias, que describe el trabajo específico del proyecto con cada Socio Directo. Allí se articulan los Alcances con las estrategias, y se comienza a delinear el método de evaluación que ese Socio amerita.

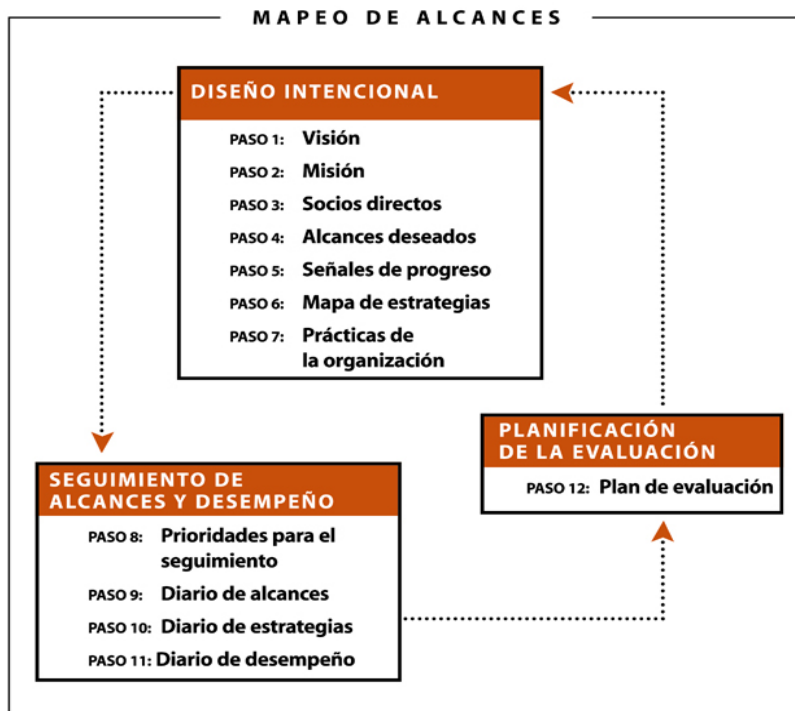
En paralelo, la metodología propone reflexionar sobre las prácticas organizacionales que se emprenden, sosteniendo el foco en los promotores del proyecto. Se busca reflexionar sobre las prácticas que fomentan la creatividad, la

innovación, y que permiten mantener el interés en el proyecto. Poder pensar las prácticas internas al proyecto mismo implica analizar las condiciones en que se pondrán en marcha las estrategias, y significa, a su vez, que el proyecto puede cambiar y adaptarse.

Los pasos siguientes que la metodología del Mapeo de Alcances propone implican el diseño de un Plan de Evaluación, que, aunque flexible y sujeto a modificaciones, parte de definir las prioridades del proceso de monitoreo y la evaluación. Se busca definir lo que es necesario ir sabiendo para el avance del proyecto, sin desatender las necesidades de los socios y los requisitos de los financiadores. La evaluación se propone, desde este enfoque, como un proceso participativo, que estimula el aprendizaje mutuo y la construcción de un punto de vista inherente al proyecto. El foco de atención está puesto en el proceso, antes que en los productos.

Para este seguimiento, la metodología incluye unos diarios (Diario de Alcances, Diario de Estrategias y Diario de Desempeño), que se construyen desde los puntos mencionados, pero que deberán adaptarse a las necesidades y posibilidades de cada proyecto.

El Mapeo de Alcances supone la edificación de un sistema de monitoreo y evaluación con un enfoque holístico, que permite pensar de qué manera se puede contribuir al desarrollo. Esta metodología permite tener en cuenta las múltiples contribuciones de los diversos actores ligados al proyecto, estimulando el aprendizaje a través del seguimiento continuo.



La metodología del Mapeo de Alcances parte de entender que existen problemas complejos en el entramado social, y que merecen adoptar soluciones o estrategias multidimensionales. Todos los proyectos que pueden llegar a aplicar esta metodología, en alguna de sus etapas, se proponen facilitar las posibilidades para los cambios tendientes al desarrollo. Desde este enfoque, se intenta contribuir a que exista una diversidad de instrumentos en esa vía.

El trabajo de redes de investigación como LATN en la construcción y puesta a prueba de esos instrumentos y estrategias contribuye a reconocer la existencia de contextos de acción complejos, y a la transferencia desde el núcleo duro de conocimiento hacia el entorno social que lo contiene. Al mismo tiempo, la posibilidad de reflexionar sobre el propio trabajo y sobre el campo en el que éste se inserta, implica construir capacidades para la autoevaluación.

El trabajo relacional que las redes suponen requiere de no medir o evaluar en términos de productos, sino desde las prácticas de los actores y la interrelación entre ellos. El Mapeo de Alcances brinda aquí la posibilidad de evidenciar e incluir en esas evaluaciones la existencia de conflictos provenientes de esas interacciones.

Los cambios que las redes que trabajan por el desarrollo pueden llegar a promover tienen lugar en contextos heterogéneos, y por ello dependen de las acciones y decisiones de una multiplicidad de actores, que exceden a los implicados en el proyecto (Wilson Grau, 2008).

Al mismo tiempo, es necesario mencionar que existen dificultades inherentes a la evaluación de proyectos de investigación, dado que éstos presentan ciertas particularidades relativas al tipo de metas y resultados a los que aspiran y que pueden encontrarse en la evaluación.

Es por ello que los *resultados* que estos proyectos pueden proponerse monitorear y evaluar son aquellos que se relacionan con cambios en comportamientos, acciones y relaciones entre los sujetos insertos en la esfera de influencia del proyecto. Ello implica reconocer la existencia de una causalidad multidimensional en el proceso y el ambiente en que el proyecto, la red, se encuentra inserto.

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

De todos modos, es necesario mencionar que aunque la metodología impulsada por IDRC cuenta con varios años de experiencia, y aun cuando su difusión ha conllevado a la construcción de una comunidad de usuarios¹ que crece globalmente, aun restan ajustes a una propuesta metodológica que implica la adopción de una perspectiva novedosa, pero debe convivir con herramientas y enfoques más tradicionalistas. El punto quizás más flojo de la metodología de Mapeo de Alcances es el relativo a su implementación, a las herramientas reales de recolección de datos y a los modos en que esa información será analizada. El contacto con usuarios de diferentes proyectos, desarrollados en contextos disímiles, permite conocer la existencia de dificultades compartidas al momento del análisis. Si bien la metodología propone que estas instancias sean desarrolladas de acuerdo a la particularidad de cada proyecto o experiencia, aun no se han desarrollado fuertes consensos en ese sentido, que permitan entender aquello que se desprende de la evaluación en vistas a detectar cambios de comportamiento o relacionales.

¹ Se han conformado foros de discusión y de intercambio de materiales didácticos y todo tipo de bibliografía sobre el tema, que pueden visitarse en www.outcomemapping.ca, para su versión sajona y latina. Además, se recomienda visitar el sitio del Centro Latinoamericano para el Mapeo de Alcances (www.mapeodealcances.net) por información sobre actividades de usuarios y de capacitación.

Se observan grandes esfuerzos en vistas a la construcción de un campo metodológico basado en premisas epistemológicas nuevas, y en la promoción de debates en torno a la propia disciplina y las relaciones con los entornos en los que las distintas experiencias se insertan. Todo ello no puede sino dar cuenta de un momento auspicioso, del que podrán surgir nuevos modos de entender el desarrollo.

En las páginas siguientes, volveremos sobre el proceso de adopción de la metodología de Mapeo de Alcances en la Red Latinoamericana de Política Comercial, con el propósito explícito de formar parte de los debates mencionados.

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 lugar dentro de 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 se incrementaran 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 anualmente la información recabada por los nodos, que se recoge al final de las reuniones organizadas y de otras actividades, en diarios diseñados a tales fines. Ese ejercicio 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 tomadores de decisiones de las áreas temáticas de la Red, y ello aumentaba, a la vez que complejizaba 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 ya estaban trabajando en LATN (aunque en tareas con poca capacidad ejecutiva) desde hacía un tiempo, lo que facilitó el acercamiento a los investigadores senior 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 la 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 decisores 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 organizacionales 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 de 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 encaran 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 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 organizacionales) 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, 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 actualmente 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 de modo de poder ser adaptado a las necesidades de rendición de cuentas existentes.

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 quienes forman parte 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, de modo de 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 organizacionales de modo de 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 es lograr que estas actividades fueran incorporadas como prácticas cotidianas, 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 reto 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 de modo de 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 en vistas 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 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 periódicamente a la UC.

Se han confeccionado y adaptado los 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, aun resta que los mecanismos de recolección de información para los informes de MA sean adoptados de forma completa. Éste 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 son 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. A 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 el que el proyecto se desarrolla, 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 contrajo han sido superadas lentamente a través de ejercicios de autorreflexión 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 alivianar la carga de trabajo.

La forma de trabajo en la construcción de nuevas propuestas se volvió un proceso mucho más participativo y autorreflexivo. 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 sus actividades tienen. 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 el contexto presenta 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 la Red tiene 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 acorde a cada uno.

Los socios directos participan en la rendición de cuentas que se realiza sobre las actividades de la Red, aunque se siguen experimentando algunas dificultades a la hora de obtener una amplia variedad de respuestas a los sondeos de evaluación que implementamos. Las encuestas diseñadas no cuentan aun con una participación mayoritaria, y es difícil lograr un alto grado de compromiso en brindar la información requerida. Probablemente, sea necesario diseñar estrategias de recolección de información más dinámicas y atractivas. Los intereses y opiniones de los socios directos buscan ser incorporados 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 que describíamos 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 participación cada vez más importante 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 previsibles. 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. La complejización de la mirada ha contribuido así 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 complejo contexto. En investigación, los resultados suelen ser recomendaciones de soluciones o salidas posibles ante problemas y fenómenos sociales, y es por ello 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 en 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 los tomadores de decisiones. Los investigadores pueden, así, identificar en cada etapa de sus proyectos qué socios apoyan su trabajo, y testear quiénes pueden presentar dificultades al mismo.

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.

Bibliografía

- Ambrose, Kaia y Roduner, Daniel (2009) “A conceptual fusion of the logical framework approach and outcome mapping”. *OM Ideas*, N° 1. Disponible en www.outcomemapping.ca
- Brancagioli, Alberto (2009) “Buscando o farol. Navegar e preciso, monitorar e avaliar e impreciso”. CLAMA (en prensa).
- Earl, Sarah; Carden, Fred y Smutylo, Terry (2002) Mapeo de Alcances: Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo. Costa Rica: IDRC/LUR.
- Wilson Grau, Ricardo (2008) “Evaluating the effects of international advocacy networks”. Trabajo presentado en Advocacy Impact Evaluation Workshop at the Evans School for Public Affairs, University of Washington, December 2007. Disponible en <http://mande.co.uk/blog/wp-content/uploads/2008>