

05



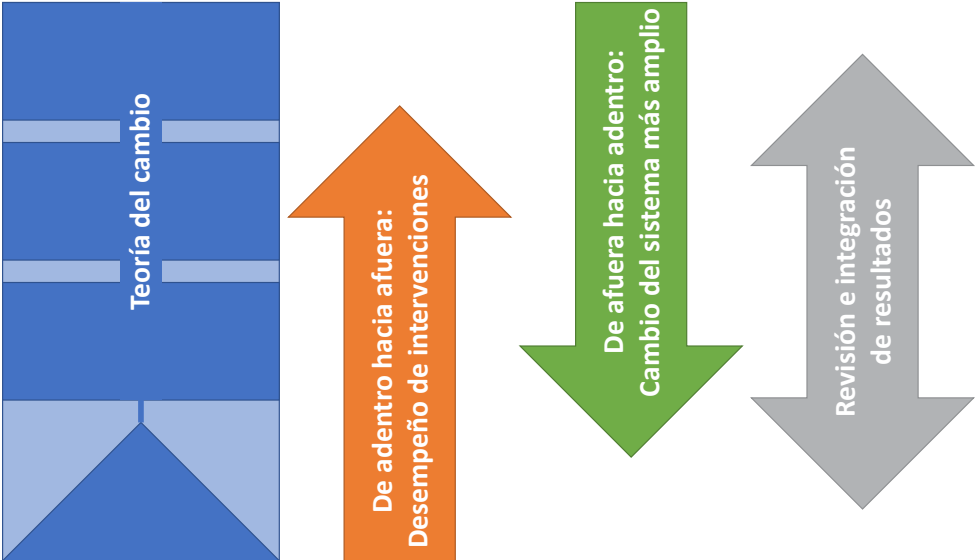
## Monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEA) en el desarrollo económico

Para convertirse en un agente de cambio efectivo en los sistemas dinámicos, se requiere un proceso de aprendizaje y ajuste continuo. Las intervenciones no sólo se deben evaluar de forma retrospectiva, sino también de forma continua, para que puedan adaptarse de manera permanente. Es importante establecer circuitos de retroalimentación que nos permitan comprender temprano si una intervención funciona de la manera en que se pretendía. Es fundamental crear una cultura de aprendizaje dentro del equipo. Esta cultura debe fomentar la curiosidad

personal, apoyar la experimentación, aceptar el fracaso y valorar el aprendizaje y la mejora continua.

El marco de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEA) presentado aquí está orientado al aprendizaje y al ajuste, pero también permite la rendición de cuentas a los donantes y a otras partes interesadas. Se basa en cuatro elementos: 1) una teoría del cambio, 2) un elemento de medición de adentro hacia afuera, 3) un elemento de medición de afuera hacia adentro, y 4) una revisión e integración de resultados (Figura 2). A continuación se presentan uno por uno estos elementos.

Figura 2: Los cuatro elementos del Marco MEA

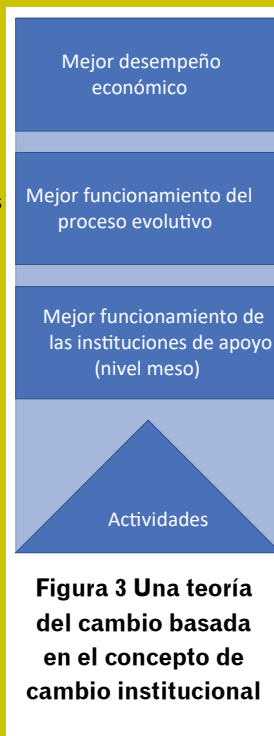




## 1. Teoría del cambio

El marco se centra en una teoría del cambio que es sensible a las complejidades e incertidumbres del desarrollo económico. Presenta de forma explícita la hipótesis de cómo las intervenciones de la iniciativa buscan lograr el cambio.

En los sistemas complejos, el cambio no suele ocurrir en una serie ordenada de sucesos conectados de forma causal, es decir, donde un suceso hace que ocurra el siguiente. Al contrario, los numerosos cambios que ocurren en distintos puntos producen una situación en donde el cambio surge a nivel del sistema. Por lo tanto, es imposible establecer la forma exacta del cambio o las cadenas causales



desde las intervenciones hasta el objetivo final. En consecuencia, la construcción de una teoría del cambio debe basarse, al menos en parte, en una comprensión teórica o conceptual de cómo se produce el cambio en una economía. Por ejemplo, gracias al campo de la Nueva Economía Institucional, sabemos de la importancia para el desempeño económico de ciertas instituciones dentro y fuera del mercado. Este conocimiento puede utilizarse para construir una Teoría del Cambio (Figura 3).

Una teoría del cambio no es un marco fijo que sirve como modelo para la implementación de un proyecto sino un mapa viviente de la comprensión que tiene el equipo de la situación, y el equipo debe estar preparado en todo momento para romperlo y comenzar de nuevo.

Las teorías del cambio constituyen la columna vertebral de los esfuerzos de aprendizaje de un equipo. Se construyen continuamente desde el comienzo del proyecto cuando el equipo empieza a mapear sus hipótesis de lo que está sucediendo en un sistema y cómo piensan cambiarlo. Esta columna vertebral crece y cambia continuamente a lo largo de la vida de un proyecto.

## 2. Monitoreo del desempeño de una intervención

El segundo elemento del marco de MEA se centra en supervisar el desempeño de la intervención. Esto implica adoptar una perspectiva "de adentro hacia afuera", monitoreando el progreso de las intervenciones individuales, comenzando con las actividades del proyecto y luego moviéndose hacia afuera para examinar los efectos de esas intervenciones. Este elemento incluye la medición de indicadores en distintos puntos a lo largo de la lógica de la intervención, así como la búsqueda de consecuencias inesperadas y otros factores que influyen en el desempeño de la intervención.

Cada intervención necesita una lógica coherente que explique por qué será efectiva. Muchas veces esta lógica toma la forma de pasos distintos que se suceden en una secuencia lógica. Ésta puede ser una secuencia temporal que no precisa causalidades individuales sino que busca fomentar un proceso de surgimiento o una cadena de eventos causales (a menudo denominada cadena de

resultados)<sup>2</sup>. El enfoque elegido para operacionalizar una lógica de intervención depende de la estabilidad y predictibilidad del contexto.

A lo largo de esta secuencia lógica, el equipo debe definir puntos de medición u observación. Para los puntos de medición se definen indicadores. Esto sólo es posible si se puede predecir el tipo exacto de cambio de manera viable y confiable. Cuando no estamos seguros de cómo será el cambio, debemos incluir observaciones abiertas para detectar qué tipo de cambio está ocurriendo o no. Los enfoques apropiados de medición u observación deben definirse y asignarse a las personas responsables de implementarlos.

<sup>2</sup> Aquí se presenta un modelo alternativo a las cadenas de resultados lineales utilizadas para conceptualizar y operacionalizar el cambio sistémico: <https://www.jenal.org/want-to-measure-systemic-change-heres-a-refined-complexity-sensitive-framework/>



### 3. El cambio en el sistema más amplio

Además del desempeño de la intervención, es importante hacer una evaluación de los cambios en el contexto más amplio, independientemente de si los cambios se produjeron a causa del proyecto o no. Esto implica observar los cambios en el contexto y luego considerar cómo el proyecto podría haber contribuido a que ocurrieran, o cómo podrían influir en la estrategia futura del proyecto. Este elemento proporciona una perspectiva “de afuera hacia adentro”, que también puede resultar útil para identificar nuevas oportunidades en el mercado. Dicho elemento es una mezcla de análisis de contexto continuo y búsqueda de posibles cambios productos de las intervenciones del proyecto. En este último caso, una técnica útil es el enfoque de cosecha de alcances. La cosecha de alcances recoge evidencia de lo que ha cambiado y luego, procediendo en forma retrospectiva, determina si una intervención ha contribuido a estos cambios y de qué manera<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Ver [http://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome\\_harvesting](http://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome_harvesting)

Este elemento debe permanecer abierto a cambios inesperados y a consecuencias involuntarias de las intervenciones del proyecto. Se trata menos de confirmar las hipótesis incorporadas en la teoría del cambio y más de explorar abiertamente para detectar cambios, sin saber exactamente qué buscar.

Si bien los ejercicios de cosecha de alcances se pueden organizar en momentos específicos durante el proyecto – por ejemplo cada año – el espíritu de capturar cambios en el sistema más amplio debe formar parte del trabajo cotidiano del equipo. La observación de campo permanente ayuda al equipo a capturar lo que está cambiando e incluirlo en las sesiones de revisión regulares.

### 4. Revisión e integración de resultados – donde ocurre el aprendizaje

El aprendizaje real ocurre cuando los miembros del equipo se reúnen y se preguntan: ¿Qué nos dicen los datos y las observaciones? ¿Qué pasa en realidad? ¿Por



qué está pasando? ¿Qué sentido le podemos encontrar?  
¿Cómo se ajusta a nuestras hipótesis y nuestra teoría del cambio?

La revisión e integración de los resultados del monitoreo reúne los resultados de los elementos 'de adentro hacia afuera' y 'de afuera hacia adentro'. Este es un proceso para establecer una narrativa convincente sobre los efectos del proyecto y sus intervenciones. Proporciona la base para adaptar las intervenciones, así como para informar a los financiadores, socios del proyecto, beneficiarios y otros actores relevantes.

En todo proyecto existen diferentes niveles de revisión que tienen lugar con distintas frecuencias, por lo que se necesitan distintos ciclos de revisión. En los ciclos cortos los miembros del equipo realizan revisiones informales diarias de manera individual o en grupos pequeños. Las revisiones se pueden efectuar como parte de las reuniones semanales del equipo para reflexionar sobre las observaciones o los datos del monitoreo del desempeño. En los ciclos más largos se realizan revisiones más estratégicas de la cartera de intervenciones o, con menor frecuencia, una revisión de la teoría general del cambio. El objetivo de las revisiones más frecuentes es optimizar las intervenciones. Durante las revisiones menos frecuentes se discute la idoneidad de la estrategia elegida. La visión o intención de una organización se revisa con menos frecuencia todavía, abarcando los resultados de muchos proyectos o iniciativas de cambio diferentes.

### **Recursos para MEA**

¿Qué parte de su presupuesto debería invertir una organización o un proyecto en MEA? Esta pregunta no se puede contestar de forma general, sino que requiere una respuesta específica a la situación.



MEA debe integrarse firmemente en la gestión diaria, tanto en términos de recursos como de personal. El personal operativo debe asumir la responsabilidad de la recolección de datos para MEA. Por ejemplo, un oficial de proyecto no debe limitarse a implementar lo planificado, sino que también debe sentir curiosidad por lo que sucede como resultado y procurar averiguar por qué. El personal dedicado de MEA puede enfocarse en el apoyo metodológico para una recolección de datos más formal, encuestas más grandes y ejercicios de cosecha de alcances, asegurándose de que la revisión del progreso del proyecto integre diferentes fuentes de datos. Además, el personal de MEA puede participar también en la documentación y gestión de conocimiento.

**Marcus Jenal (mj@mesopartner.com)**