



MAYOR QUE LA SUMA DE SUS PARTES

Diseñando Programas de Conservación y Desarrollo
para Maximizar Resultados y Aprendizaje

Una Guía Práctica para Administradores de Proyectos y Donantes



BIODIVERSITY SUPPORT PROGRAM
1250 24TH STREET, NW
WASHINGTON, DC 20037
USA

SITIOS ELECTRÓNICOS EN LA RED: WWW.BSPONLINE.ORG Y WWW.BCNET.ORG

NICK SALAFSKY Y RICHARD MARGOLUIS

Biodiversity Support Program

MAYOR QUE LA
SUMA DE SUS PARTES

Diseñando Programas de Conservación y Desarrollo
para Maximizar Resultados y Aprendizaje

Una Guía Práctica para Administradores de Proyectos y Donantes

NICK SALAFSKY Y RICHARD MARGOLUIS

BIODIVERSITY SUPPORT PROGRAM

WASHINGTON, D.C.



Acerca del Biodiversity Support Program

El Biodiversity Support Program (BSP) es un consorcio entre el World Wildlife Fund (WWF), The Nature Conservancy (TNC) y World Resources Institute (WRI), fundado por el United States Agency for International Development (USAID). La misión del BSP es promover la conservación de la diversidad biológica del mundo. Creemos que una base de recursos vivientes saludable es esencial para satisfacer las aspiraciones de las generaciones presentes y futuras.

Acerca del Biodiversity Conservation Network (BCN)

Una idea común en los círculos de la conservación de la biodiversidad es que si los habitantes locales se pueden beneficiar económicamente a través del uso de sus bosques y arrecifes, entonces tomarán acciones para conservarlos. Esta es una buena idea en teoría, pero ¿funciona en la práctica?

El Biodiversity Conservation Network (BCN), la cual forma parte del BSP, ha venido poniendo a prueba este enfoque empresarial para la conservación en la práctica. Comunidades locales establecieron negocios como ecoturismo o cosecha de productos forestales, los cuales dependen directamente de la biodiversidad. A través del financiamiento y trabajo con 20 de estos proyectos por toda Asia y el Pacífico, hemos analizado las condiciones bajo las cuales este enfoque funciona — y las condiciones bajo las cuales no funciona.

Acerca de las publicaciones del BSP/BCN y de esta guía

Nuestras publicaciones están diseñadas para compartir lo que vamos aprendiendo acerca de las mejores maneras para lograr la conservación a medida que la vamos haciendo. Para lograrlo tratamos de analizar tanto nuestros éxitos como nuestras fallas. Esperamos que nuestro trabajo sirva a los practicantes de la conservación como catalizador para futura discusión, aprendizaje y acción de manera que se conserve mayor biodiversidad.

Gran parte del trabajo del BSP y del BCN se enfoca en el desarrollo de principios básicos que puedan ser usados por practicantes de la conservación y el desarrollo que trabajan en el campo. Además de escribir para practicantes, también estamos interesados en satisfacer las necesidades de otros clientes claves en la comunidad de la conservación y el desarrollo, incluyendo donantes y sus beneficiarios. Esperamos que aquellas organizaciones que buscan desarrollar e implementar portafolios de proyectos encuentren esta guía útil.

Esta guía está estrechamente relacionada con nuestro libro, *Measures of Success: Designing, Managing, and Monitoring Conservation and Development Projects* (Margoluis y Salafsky, 1998), publicado por Island Press. *Measures of Success* trata sobre el uso de principios de manejo adaptable a nivel de proyecto para lograr el éxito en la conservación. Esta guía trata sobre la aplicación de estos mismos principios a nivel de programa — esto es, con una colección de proyectos. Nuestro objetivo con la publicación de esta guía es el de exhortar a las personas a que examinen sus propios programas y las maneras en que pueden maximizar sus resultados y aprendizaje para aumentar nuestro conocimiento colectivo.

Esta publicación fue posible gracias al apoyo otorgado al BCN por el Office of Development Resources, Bureau for Asia del USAID, bajo los términos del Acuerdo de Cooperación Número AEP-A-00-92-00043-00 y al BSP por el Global Bureau del USAID, bajo los términos del Acuerdo de Cooperación Número DHR-A-00-88-00044-00. Las opiniones expresadas aquí son aquellas de los autores y no reflejan necesariamente los puntos de vista del USAID.

© 2000 del World Wildlife Fund, Inc., Washington, D.C. Todos los derechos reservados. La reproducción de esta publicación para propósitos educativos y otros propósitos no comerciales se autoriza sin permiso previo del poseedor de los derechos intelectuales. Sin embargo, el WWF solicita la notificación escrita por adelantado y el reconocimiento debido. El WWF, Inc. no requiere de pago por el uso no comercial de sus obras publicadas y de ninguna manera pretende disminuir el uso de sus investigaciones y hallazgos a través de los derechos intelectuales.

CONTENIDO

Introducción	2
¿Qué es un programa típico orientado a resultados solamente?	2
¿Qué es un programa de aprendizaje?	2
Estructura de esta guía	2
Paso A: Desarrollar el concepto y estructura del programa	5
Conducir una evaluación inicial de la situación	5
Desarrollar un modelo explícito de lo que Ud. desea aprender	5
Aclarar la estructura total del programa	7
Desarrollar objetivos, metas y actividades del programa	7
Establecer monitoreo del programa	7
Paso B: Seleccionar un portafolio de proyectos enfocados	9
Desarrollar y difundir una solicitud formal de propuestas	9
Tamizar documentos conceptuales	11
Determinar los criterios para evaluar propuestas	11
Seleccionar el portafolio	15
Paso C: Desarrollar un marco de trabajo analítico	17
Determinar audiencias claves	17
Desarrollar modelos conceptuales de proyectos	17
Combinar modelos para identificar cuestiones claves	17
Determinar necesidades y métodos de recopilación de datos	18
Desarrollar planes para compartir datos y un "contrato social"	19
Paso D: Implementar proyectos y marco de trabajo analítico	20
Asegurarse que todas las funciones se encuentran cubiertas	20
Invertir en reuniones frente a frente	20
Paso E: Analizar datos y comunicar resultados	22
Compilar datos en un formato estandarizado	22
Analizar continuamente los datos	22
Desarrollar productos creativos de comunicación	24
Censar audiencias	24
Iterar	24
Discusión	25
Costos de programas de aprendizaje	25
Beneficios de programas de aprendizaje	25
Equilibrio entre costos y beneficios	26
El futuro	26
Referencias bibliográficas	28





Una nota acerca de la

terminología:

En esta guía usaremos los siguientes términos:

● **Proyecto** — Cualquier serie de acciones realizadas por cualquier grupo de administradores, investigadores, o partes interesadas locales, interesados en lograr ciertos objetivos y metas definidos.

● **Programa** — Una colección de proyectos financiados por un donante o implementados por una organización.

Otro término:

● **Portafolio** — Una colección de proyectos organizados alrededor de cierto tópico o tema. Un portafolio puede ser parte de un programa, puede abarcar un programa completo, o puede contener múltiples proyectos de diferentes programas.

INTRODUCCIÓN

La unidad básica en el trabajo de conservación y desarrollo es el *proyecto*. Una colección de proyectos llevados a cabo por un grupo es un *programa*.

¿Qué es un programa típico orientado a resultados solamente?

Un *programa orientado a resultados solamente* involucra la implementación o financiamiento de un grupo de proyectos agrupados holgadamente alrededor de cierto tema para lograr un objetivo de conservación y desarrollo. Por ejemplo, se pueden financiar proyectos en cierta región geográfica o en una disciplina académica. O se pueden desarrollar proyectos cerca de un parque nacional específico o que traten con un cierto asunto regulatorio. El punto clave aquí, es que cada proyecto es seleccionado de manera más o menos independiente de los otros y por lo tanto existe poca o ninguna sinergia. Suponga que Ud. financia 20 proyectos y que de éstos 12 son completamente exitosos mientras que 8 son completos fracasos. El beneficio neto del programa sería la suma de los impactos de los 12 proyectos exitosos más cualquier capacidad desarrollada en las organizaciones implementadoras de los proyectos. El impacto neto de un programa orientado a resultados es, cuando mucho, la suma de sus partes.

El impacto neto de un programa orientado a resultados solamente es, cuando mucho, la suma de sus partes.

¿Qué es un programa de aprendizaje?

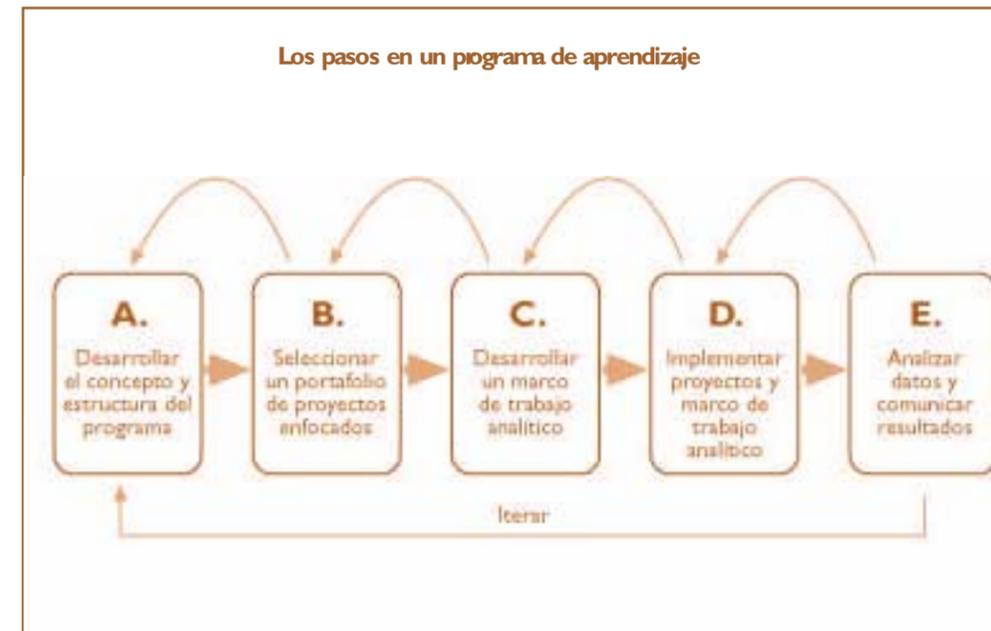
Un *programa de aprendizaje* es una clase especial de programa con dos tipos de objetivos. La primera involucra el logro de metas específicas de conservación y desarrollo. La segunda involucra el aprendizaje sistemático de las acciones propias para determinar lo que funciona, lo que no funciona, y por qué. Dentro de un programa de aprendizaje, se selecciona un grupo de proyectos para probar deliberadamente un concepto específico o una serie de hipótesis. Por ejemplo, se pueden analizar, como lo hizo el Biodiversity Conservation Network (BCN), las condiciones bajo las cuales un proyecto de conservación con enfoque empresarial es efectivo. O se puede tratar de determinar las estrategias más efectivas para los esfuerzos de conservación en el país donde se trabaja.

El punto clave aquí, es que cada proyecto es seleccionado como parte de un *portafolio*. Este portafolio debería ser diseñado de forma que permita el aprendizaje de lecciones a través de la comparación entre un proyecto y otro. En este caso, si se han financiado 20 proyectos y 8 de éstos fracasan, estos 8 fracasos ya no se desperdician, sino que proveen información importante con respecto a nuestras hipótesis. De hecho, se puede aprender tanto o más de los proyectos fracasados que de los exitosos. Lo que es más, los proyectos en el portafolio pueden fácilmente intercambiar ideas y experiencias. El impacto neto de un programa de aprendizaje se vuelve, por tanto, mucho mayor que la suma de sus partes.

El impacto neto de un programa de aprendizaje se vuelve, por tanto, mucho mayor que la suma de sus partes.

Estructura de esta guía

En esta guía discutiremos los pasos involucrados en el desarrollo e implementación de un programa de aprendizaje. Estos pasos están delineados en el siguiente diagrama. Después discutiremos algunos de los costos y beneficios involucrados en el uso de este enfoque.



Estos pasos generalmente deberían ser tomados en la secuencia indicada por las flechas grandes del diagrama que van de izquierda a derecha. Sin embargo, una premisa clave detrás de este diagrama es que las actividades y productos de cada paso están estrechamente interconectados. Lo que es más, aunque el flujo general del programa es una secuencia de izquierda a derecha, como se ilustra en el diagrama, también existe un proceso de retroalimentación iterante (representado por las flechas curvas en la parte superior del diagrama y la flecha en la parte inferior) entre los pasos. Por ello, aunque estos pasos se presentan de manera muy estructurada, entendemos que la mayoría de los equipos encargados de programas no seguirían un orden de paso-a-paso tan estricto, sino que un equipo de programa experimentado "trabajaría con el problema por ambos lados" — pensando primero en la información que sus audiencias desearían, considerando cuáles proyectos son más factibles de ser incluidos en el portafolio, y entonces, quizás finalmente volviendo al diseño del programa. Por esto, aunque por claridad hemos presentado este enfoque como un proceso lineal, quisiéramos alentarlos a que no se sientan limitados a éste.

También hemos escrito esta guía como si estuvieran comenzando desde el principio mismo de su programa, por lo que asumimos que seguirán de principio a fin el proceso completo delineado en esta guía. Sin embargo, este proceso puede ser utilizado casi tan fácilmente para reconfigurar un programa existente. Pueden usarlo para ayudar a pensar acerca de su programa en una manera estructurada o incluso para ayudarles a entender o evaluar otro programa.

Finalmente, por favor, tengan en mente que el diseño del programa es tanto un arte como una ciencia. Con esto queremos decir que no hay una manera única de hacer bien las cosas, sino que muchos de los procedimientos involucrados en este enfoque requieren que equilibremos nuestros lineamientos con sus creencias y experiencias. Los alentamos a que adapten el proceso presentado aquí para satisfacer sus necesidades específicas.



Una última nota acerca de la

terminología:

A lo largo de esta guía usaremos las palabras "Ud." y "suyo" para referirnos al lector, quien asumimos está involucrado en el manejo o implementación de un programa de aprendizaje. Sin embargo, el uso de la palabra "Ud." debería interpretarse más ampliamente, haciendo referencia a todas las personas involucradas en el diseño e implementación de un programa. Particularmente porque aunque los Pasos A y B deben ser realizados necesariamente por un grupo limitado de personas, los Pasos C al E deberían ser realizados por todos aquellos involucrados en el programa y los proyectos que lo integran.

Ejemplos de las experiencias del BCN:

El texto principal de esta guía presenta un proceso idealizado para el establecimiento e implementación de un programa de aprendizaje. En lo que resta de esta guía usaremos los recuadros al margen y cuadros de texto para proporcionar ejemplos específicos del proceso usado por el BCN. También comentamos sobre las formas en que pudimos haber mejorado este proceso.

Manejo adaptativo y organizaciones de aprendizaje

El concepto de programa de aprendizaje se basa en los principios del manejo adaptativo y organizaciones de aprendizaje. Como ha sido delineado por Margoluis y Salafsky (1998), personas de diversos campos han ido llegando, de manera más o menos independiente a los conceptos detrás del manejo adaptativo. El manejo adaptativo involucra la integración del diseño, manejo, y monitoreo de programas para proporcionar un marco de trabajo en donde probar suposiciones, adaptar, y aprender.

● **Probando suposiciones experimentalmente** — se refiere a probar sistemáticamente diferentes intervenciones para obtener el resultado deseado. Sin embargo, no es un proceso aleatorio de prueba y error. Por el contrario, involucra primero pensar en la situación con la que se está trabajando, desarrollar una serie específica de suposiciones acerca de lo que está ocurriendo y determinar cuáles intervenciones Ud. podría usar para afectar estos eventos. Después Ud. implementa estas intervenciones y monitorea los resultados reales para ver cómo se comparan con los resultados predichos en sus suposiciones. La clave aquí es desarrollar un entendimiento no sólo acerca de cuáles intervenciones funcionan y cuáles no, sino también porqué.

● **Adaptación** — trata sobre el uso sistemático de información obtenida a través de su monitoreo para tomar acciones que mejoren su programa. Si su programa no ha logrado los resultados esperados, puede ser porque sus suposiciones estaban equivocadas, sus intervenciones fueron pobremente ejecutadas, las condiciones bajo las cuales Ud. está operando han cambiado, su monitoreo fue deficiente — o una combinación de estos problemas. La adaptación involucra cambiar sus suposiciones e intervenciones para responder a la nueva información obtenida a través de sus esfuerzos de monitoreo.

● **Aprendiendo** — se trata de documentar sistemáticamente el proceso que su equipo ha seguido y los resultados que se han obtenido. Esta documentación ayudará a que su equipo evite caer en los mismos errores en el futuro. Lo que es más, permitirá que otras personas en toda la comunidad conservacionista y de desarrollo se beneficien de sus experiencias. Otros practicantes están ansiosos de aprender de sus éxitos y fracasos de manera que ellos puedan diseñar y manejar mejores programas, puedan evitar algunos de los peligros y riesgos que Ud. pueda haber encontrado, y seguir sus éxitos. Al compartir la información que Ud. ha aprendido en su programa, estará ayudando a los esfuerzos de conservación alrededor del mundo.

Otras fuentes que Ud. puede consultar para aprender más sobre el manejo adaptable y su práctica en diferentes campos incluyen:

Manejo de ecosistemas

- Lee, Kai (1993) *Compass and Gyroscope: Integrating Science and Politics for the Environment*.
- Gunderson, Lance, C.S. Holling, and S.S. Light (1995) *Barriers and Bridges in the Renewal of Ecosystems and Institutions*.

Manejo de empresas y teoría organizacional

- Senge, Peter (1994) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.
- Schön, Donald (1984) *The Reflective Practitioner: How Practitioners Think in Action*.

Manejo de proyectos de conservación y desarrollo

- Margoluis, Richard and Nick Salafsky (1998) *Measures of Success: Designing, Managing, and Monitoring Conservation and Development Projects*.
- Salafsky, Nick, Richard Margoluis, and Kent Redford (En preparación) *Adaptive Management for Conservation and Development Projects*.

PASO A: DESARROLLAR EL CONCEPTO Y ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

El primer paso en el desarrollo de un programa de aprendizaje es determinar cuál es el problema o cuestión que Ud. quiere abordar en su programa. ¿Cuál es su hipótesis específica, cómo estructurará su programa, y cómo lo monitoreará con el paso del tiempo?

Conducir una evaluación inicial de la situación

Su primera tarea es evaluar la situación en la que el programa está tratando de operar y determinar los problemas y cuestiones generales que Ud. quiere abordar. En muchos casos Ud. probablemente tendrá ya una idea bastante clara del sistema y los tópicos que desea atender. Sin embargo, si no la tiene, quizás desearía conducir una evaluación que trate de dar respuesta a variaciones de las siguientes preguntas:

- **¿Qué es necesario hacer?** — ¿Cuál es el problema que esperamos abordar? ¿Quizás la falta de conocimiento acerca de cierto tema? ¿Tal vez la falta de acción en cierta área geográfica?
- **¿Qué han hecho otros grupos?** — ¿Qué trabajos en esa área están siendo llevados a cabo por otros donantes u otros programas? ¿Qué carencias quedan?
- **¿Qué deberíamos estar haciendo?** — ¿Qué tipo de trabajos son consistentes con el enunciado general de nuestra misión?
- **¿Qué hemos hecho en el pasado?** — ¿En cuáles áreas tenemos una ventaja comparativa basada en nuestras actividades pasadas?

Desarrollar un modelo explícito de lo que Ud. desea aprender

Una vez que se tiene una idea general de lo que se quiere abordar, la siguiente tarea es desarrollar una o varias hipótesis básicas de lo que se quiere probar. Una hipótesis generalmente se expresa mejor dentro del contexto de un modelo del sistema en el que Ud. está trabajando. Un modelo puede estar hecho de palabras, ecuaciones matemáticas, códigos computacionales, o ilustraciones (ver Margoluis y Salafsky 1998 para obtener un ejemplo de cómo desarrollar modelos conceptuales gráficos). Cualquiera que sea el método, la clave es elaborar su modelo de manera que todos aquellos involucrados en su programa puedan entenderlo y discutirlo.

Una vez que haya creado su modelo básico del sistema, puede utilizar este modelo para enunciar explícitamente sus hipótesis. Puede parecer un poco extraño tratar de forzarse a sí mismo a escribir hipótesis antes de realizar ningún trabajo real — puede sentir que todavía no sabe suficiente. Pero este es precisamente el punto clave — al enunciar sus hipótesis ahora, Ud. puede después volver y chequear si estaba en lo cierto o no, y puede hacer cambios si es necesario. Al enunciar explícitamente sus hipótesis, Ud. también puede chequear sus ideas con sus colegas y socios para asegurarse que todos aquellos trabajando con Ud. tienen un entendimiento similar de la situación y de los cambios a hacerse.



Probando la propia ganda empresarial:

En el caso del BCN, nuestros fundadores reconocieron que existía gran propaganda acerca del potencial de los enfoques empresariales para la conservación, pero que se había realizado poco, o ningún esfuerzo para estudiar si este enfoque podría funcionar.

Nuestra organización progenitora, el Biodiversity Support Program (BSP), posee gran experiencia ayudando al United States Agency for International Development (USAID) en el diseño e implementación de programas otorgadores de donaciones. Por ello, parecía natural que se estableciera un programa otorgador de donaciones como parte del BSP por medio del cual se pudieran probar las hipótesis delineadas en el siguiente recuadro.

Hipótesis centrales del BCN:

En el caso del BCN, nuestras hipótesis con respecto a los enfoques empresariales para la conservación enuncian:

Si los enfoques empresariales para lograr la conservación basada en las comunidades han de ser efectivos, las empresas deben:

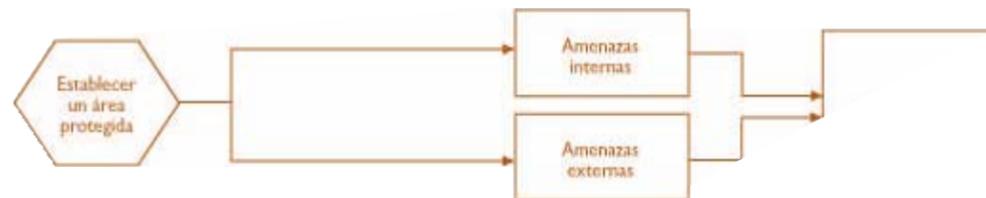
1. Tener un vínculo directo con la biodiversidad,
2. Generar beneficios a corto y largo plazo para una comunidad de partes interesadas,
3. Involucrar a las partes interesadas que cuenten con capacidad para contrarrestar las amenazas internas y externas a la biodiversidad.

De hecho, la hipótesis es que si las comunidades locales reciben suficientes beneficios de una empresa que depende de la biodiversidad, entonces actuarán para contrarrestar las amenazas internas y externas contra la biodiversidad. (Una representación gráfica de esta hipótesis en relación a otras estrategias de conservación se muestra en la próxima página).

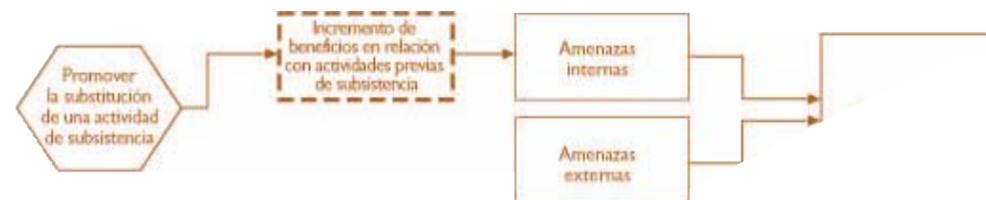
Un modelo gráfico de la hipótesis del BCN

La hipótesis central del BCN (Modelo 3) quizás pueda entenderse mejor en relación a los modelos de otras dos estrategias de conservación (Modelos 1 y 2). En todos los modelos, la *condición final* es la biodiversidad del sitio del proyecto. Las *amenazas internas* son el resultado de las actividades de las partes locales interesadas. Las *amenazas externas* son el resultado de las actividades de partes foráneas. En estos modelos los rectángulos sólidos representan la situación del sistema, los rectángulos intermitentes representan efectos intermedios, y los hexágonos representan actividades del proyecto.

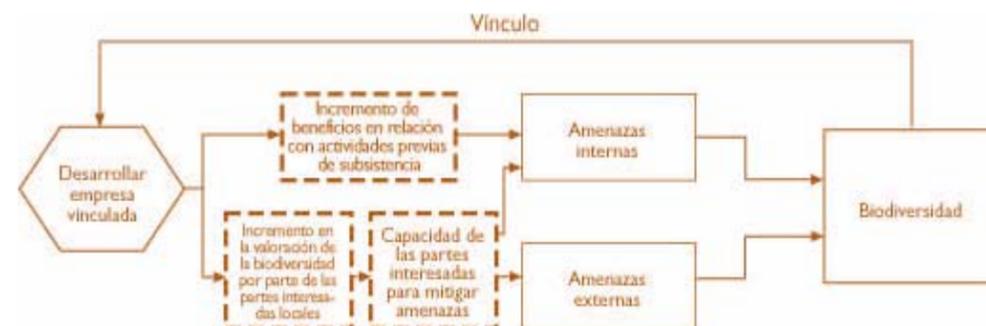
Modelo 1: Áreas protegidas — Bajo este modelo, el equipo que está trabajando en el proyecto establece un área protegida para detener las amenazas tanto internas como externas a la biodiversidad del sitio del proyecto.



Modelo 2: Substitución económica — En este modelo, el equipo que está trabajando en el proyecto promueve una actividad económica como sustituto para las actividades dañinas llevadas a cabo por las partes locales interesadas. Algunos ejemplos incluyen el cultivo de café en zonas de amortiguamiento o el establecimiento de una fábrica de zapatos.



Modelo 3: Empresa vinculada — En este modelo, el equipo que está trabajando en el proyecto desarrolla una empresa directamente relacionada con la biodiversidad. Esta empresa proporciona beneficios a una comunidad de partes interesadas que posee los incentivos y la capacidad para contrarrestar amenazas internas y externas contra la biodiversidad.



Fuente: Adaptado de Salafsky y Wollenberg, en prensa.

Aclarar la estructura total del programa

La siguiente tarea es delinear la estructura básica del programa. Como regla general, Ud. probablemente tiene ya bastante idea de las respuestas a las siguientes preguntas, pero quizás le sea útil hacer éstas respuestas explícitas.

- **Hogar institucional** — ¿Dónde se localizará institucionalmente el programa?
- **Itinerario** — ¿Cuándo espera comenzar el programa? ¿Cuándo espera completar el programa?
- **Administración y personal** — ¿Quién administrará el programa? ¿Quién trabajará para el programa? ¿Cuánto tiempo podrán dedicarle al programa? ¿Existen necesidades de personal que se requieran llenar ahora o en el futuro? ¿Dónde se localizará este personal? (Asuntos relativos al personal se discutirán con mayor detalle en el Paso D.)
- **Tipos de apoyo** — ¿Cómo seleccionará el programa los proyectos a los que apoyará o con los que trabajará? ¿Será a través de competencia abierta? ¿Sólo por invitación? ¿Con un panel de expertos? ¿Qué tipos de apoyo proporcionará Ud. a los proyectos que participen en su programa? ¿Donativos? ¿Préstamos? ¿Apoyo técnico? ¿Cuáles serán los límites para la duración y cantidad de apoyo que Ud. proporcionará?
- **Proceso de revisión del proyecto** — ¿Quién será responsable de revisar las aplicaciones para recibir apoyo a proyectos? ¿Miembros del personal? ¿Un panel de revisión de expertos externo? ¿Los miembros de su Junta Directiva? (El proceso de revisión se discutirá con mayor detalle en el Paso B.)
- **Presupuesto** — ¿De dónde vendrá el financiamiento para el programa? ¿Cuánto dinero hay disponible para apoyo a proyectos? ¿Y para el trabajo central del programa? ¿Para administración? ¿Se requerirán reportes de este financiamiento?

Desarrollar objetivos, metas y actividades del programa

La siguiente tarea es desarrollar un plan de manejo completo que incluya objetivos, metas y actividades para el programa (ver Margoluis y Salafsky, 1998 para obtener una discusión detallada de estos puntos). Nótese que en comparación con los proyectos, los objetivos y metas de los programas tienden a estar más orientados a procesos que a impactos.

- **Objetivos** — Los objetivos son la suma general de la situación deseada que el programa está tratando de lograr. Un buen objetivo es visionario, relativamente general, breve y medible.
- **Metas** — Las metas son enunciados específicos que detallan los logros o resultados deseados del proyecto. Una buena meta está orientada al impacto, es medible, tiene un límite de tiempo, es específica y es práctica.
- **Actividades** — Las actividades son acciones o tareas específicas llevadas a cabo por el programa para alcanzar cada una de sus metas. Una buena actividad está vinculada a la meta deseada, es enfocada, factible y apropiada.

Establecer monitoreo del programa

La última tarea es determinar cómo se va a monitorear su programa en general. Aunque el monitoreo requiere de una inversión de tiempo y dinero, esta inversión puede ahorrar recursos a largo plazo al asegurar que el programa esté siendo efectivo en el logro de sus objetivos y metas. El monitoreo también le permite a Ud. tomar acciones correctivas cuando sea necesario y demostrar a otros que su trabajo vale la pena.

La estructura del BCN:

El BCN fue establecido como parte del Biodiversity Support Program, un consorcio del World Wildlife Fund (WWF), The Nature Conservancy (TNC) y World Resources Institute (WRI). En un principio el BCN se estableció como un programa a cinco años, pero después se extendió a siete años para completar las actividades.

El BCN se estableció sólo con un director y dos miembros de personal. Se esperaba que este grupo fuera capaz de desarrollar la solicitud de propuestas, la revisión de propuestas que después proporcionara el financiamiento. En ese entonces la idea era añadir más personal con el paso del tiempo. Sin embargo, con base en la serie inicial de propuestas que recibimos, pronto nos dimos cuenta de que teníamos que considerar nuevamente esta estrategia y destinar muchos más recursos a trabajar de manera proactiva con los beneficiarios de nuestras donaciones para desarrollar propuestas. Finalmente el BCN fue expandida a 15 miembros de personal de programa y administración de personal completo localizados en pequeñas oficinas "satélite" en cuatro países diferentes.

El BCN fue establecida como un programa de donaciones por competencia. Se otorgaron dos tipos de donaciones: Donaciones de Planeación de hasta U.S. \$50,000 por períodos de 6 a 12 meses para llevar a cabo evaluaciones en el sitio y desarrollar una propuesta completa; y Donaciones de Implementación por períodos de 3 a 4 años para implementar las actividades propuestas. Las propuestas fueron tamizadas por el personal del BCN y un panel de revisión externo. Después obtuvimos concordancia con las propuestas que fueron seleccionadas por el USAID.

El BCN recibió U.S. \$20 millones del USAID. Aproximadamente U.S. \$12 millones fueron directamente al fondo para donaciones mientras que el resto fue usado para administrar el programa.

Objetivos y metas del BCN:

Los objetivos del BCN son tanto (1) apoyar los enfoques empresariales para la conservación en varios sitios a través de la región de Asia y el Pacífico, y (2) probar la efectividad de estos enfoques y proporcionar lecciones aprendidas para clientes y audiencias clave. Las metas y actividades claves estaban sujetas a cada uno de los Pasos del A al E en el programa. Además, teníamos dos metas entrecruzadas que involucraban el desarrollo de habilidades por parte de nuestros socios de proyecto y un mejor desarrollo de alianzas entre los diferentes beneficiarios.



Monitoreo interno y externo

del BCN:

Nosotros evaluamos el programa del BCN en relación con nuestros objetivos y metas enunciados. El monitoreo interno fue llevado a cabo cada seis meses como parte de nuestro reporte estándar requerido por el USAID. Una evaluación de medio tiempo fue llevada a cabo por un equipo externo. Usamos los resultados para adaptar continuamente el programa.

El monitoreo es generalmente más efectivo si forma parte del diseño del programa desde el principio. Aunque la mayor parte del trabajo de monitoreo ocurre más adelante en el proceso, es importante tener una buena idea, incluso en este momento, de la información que Ud. necesitará y la manera en que la obtendrá. Algunas cuestiones específicas que quizás Ud. querría atender son:

- **Marco de trabajo para monitoreo** — ¿Qué necesita Ud. saber acerca de su programa? ¿Existen requerimientos formales o informales para reportes?
- **Logística de monitoreo** — ¿Cuándo tendrá lugar el monitoreo del programa? ¿Quién llevará a cabo el monitoreo?
- **Línea base** — ¿Contra qué se evaluarán los resultados?
- **Datos** — ¿Qué datos serán necesarios? ¿Cómo se recolectarán esos datos?

El monitoreo es generalmente más efectivo si forma parte del diseño del programa desde el principio.



PASO B: SELECCIONAR UN PORTAFOLIO DE PROYECTOS ENFOCADOS

El segundo paso en el desarrollo de un programa de aprendizaje es el establecimiento e implementación del proceso específico que Ud. utilizará para revisar y seleccionar los proyectos de su programa. Este proceso puede ser sumamente sistemático o puede hacerse completamente *ad hoc*. Por ejemplo, si Ud. es un donante con un programa global de donaciones, es posible que tenga que dedicar bastante tiempo a este paso. Sin embargo, si Ud. es un coordinador de programas con apenas un número limitado de proyectos para escoger, quizás le sea posible completar este paso bastante rápido. El punto clave aquí es que todos los participantes en el proceso — incluyendo sus posibles beneficiarios o asociados — deberán tener el mismo entendimiento del funcionamiento del proceso.

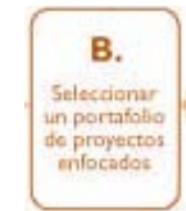
Para lograr esto, frecuentemente es útil desarrollar un diagrama de flujo delineando la forma en que se seleccionarán las propuestas (ver el ejemplo en la próxima página). También es útil desarrollar y distribuir un enunciado explícito de los criterios que se usarán para evaluar propuestas. Esto significa que quizás Ud. tendrá que asumir esta tarea al tiempo que desarrolla su solicitud de propuestas. Finalmente, debido a que Ud. estará usando este portafolio de proyectos para probar sus hipótesis, es útil revisar las tareas del Paso C antes de completar el Paso B.

Desarrollar y difundir una solicitud formal de propuestas

Su tarea inicial en este paso es la de desarrollar una solicitud de propuestas (SP). Su solicitud de propuestas deberá delinear el propósito general de su programa, los requerimientos específicos que se han establecido, y el formato en que se deben someter sus propuestas. Como se discutió en el recuadro al margen, generalmente es mejor evitar que la gente envíe propuestas completas no solicitadas. Es mucho más efectivo que la gente someta un *documento conceptual* de dos o tres páginas en el que se delinee:

- El contexto del proyecto
- Actividades propuestas para el proyecto
- Forma en que el proyecto considerará los temas programáticos
- Planes de monitoreo
- Presupuesto propuesto e itinerario

El documento conceptual deberá ser revisado por el personal de su programa, quien posiblemente desee hablar directamente con los solicitantes prospectivos para desarrollar aún más sus ideas. Una vez que un documento conceptual haya sido aceptado, el beneficiario puede preparar una propuesta completa. Es importante que al revisar y comentar sobre los documentos conceptuales no se "asuma nada adicional acerca de la propuesta" más allá de lo que está realmente ahí. Hay una línea muy leve entre ayudar a las personas a delinear y comunicar sus ideas e imponerles sus propias ideas.



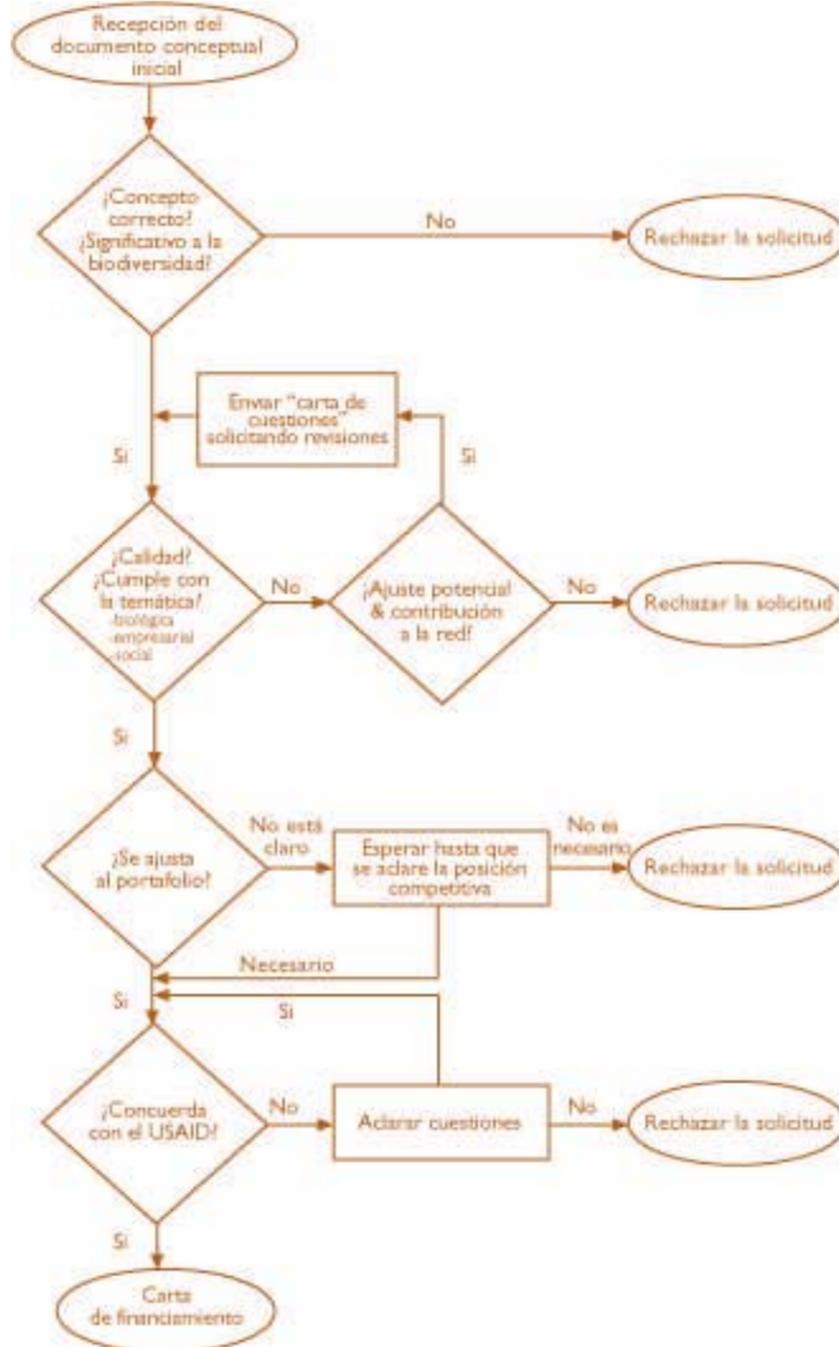
Las dos SPs del BCN:

Con base en nuestra solicitud inicial de propuestas (SPs), el BCN inicialmente aceptó propuestas de Donación para Implementación completas, así como propuestas de Donación para Planeación completas. Sin embargo, pronto nos dimos cuenta de que hubiéramos podido ahorrarles tanto a nuestros potenciales beneficiarios como a nosotros mismos tiempo y esfuerzo si primero hubiéramos solicitado propuestas de Donación para Planeación más pequeñas y enfocadas o incluso solamente documentos conceptuales. Debido a esto lanzamos una SP revisada.

Sin embargo, también hallamos que al solicitar documentos conceptuales y propuestas de Donación para Planeación también estábamos creando una tensión entre tratar de ayudar a la gente a mejorar sus propuestas y la creación de expectativas falsas en los potenciales beneficiarios. Para este fin, Ud. debe informar a sus beneficiarios potenciales que una invitación a someter una propuesta completa — o incluso la sola discusión con un oficial de programa acerca de su propuesta — no garantizan el financiamiento futuro.

Recapitulación del proceso de revisión para planeación de donaciones del BCN

El proceso que el BCN utilizó para evaluar las propuestas para donaciones evolucionó con el paso del tiempo al ir nosotros aprendiendo de nuestras experiencias. El siguiente diagrama de flujo ilustra una versión “idealizada” del proceso que usamos.



Tamizar documentos conceptuales

Una vez que su solicitud de propuestas haya sido publicada, Ud. deberá comenzar a recibir documentos y otras indagaciones. Con excepción de las indagaciones más inconsecuentes, todas las averiguaciones deberán registrarse en una base de datos. Los documentos conceptuales deberán entonces ser revisados por uno o dos miembros del personal. Aquellos documentos conceptuales que evidentemente no cumplan con los filtros iniciales deberán ser rechazados. Todas las demás propuestas deberán registrarse en el sistema. Algunos ejemplos de filtros iniciales que Ud. podría usar incluyen:

- **Requisitos básicos del programa** — ¿Cumple el documento conceptual con los requisitos básicos del programa para ajustarse a su portafolio (e.g. localización geográfica, tema)?
- **Experiencia del grupo** — ¿Parece que el grupo tiene la capacidad para llevar a cabo el tipo de proyecto que está proponiendo? ¿Son los objetivos y misión del grupo compatibles con los de su programa en general?

Es posible que en aquellos programas que están tratando de trabajar con proyectos en países en vías de desarrollo y otras arenas donde la gente tiene menos experiencia con la redacción de propuestas, sus oficiales de programas tengan que trabajar proactivamente con la gente que tenga ideas prometedoras para ayudarles a desarrollar sus ideas, documentos conceptuales y propuestas. Sin embargo, cómo se hizo notar anteriormente, debe asegurarse de no crear expectativas falsas.

El desarrollo de buenos criterios es uno de los pasos más críticos en este proceso.

Determinar los criterios para evaluar propuestas

Antes de poder evaluar completamente las propuestas de proyectos, Ud. necesita desarrollar una serie de criterios a usar en su proceso de evaluación. Los criterios deben ser explícitos de manera que todos los revisores evalúen propuestas usando las mismas medidas. El desarrollo de buenos criterios es uno de los pasos más cruciales en este proceso. Esta sección presenta varios criterios comunes que Ud. quizás desee considerar para usarlos en su proceso de revisión. Lo que es más, en los recuadros de las páginas siguientes discutiremos la ciencia y arte del desarrollo de criterios.

Criterios básicos

Estos criterios se usan para pretamizar las propuestas antes de que éstas lleguen al panel de revisión completa. Algunos ejemplos de criterios básicos que Ud. quizás desee usar son:

- **Totalización** — ¿Está completa la propuesta? ¿Está en el formato correcto (o por lo menos aceptable)?
- **Calidad básica** — ¿Cumple la propuesta con los estándares mínimos de calidad?
- **Requisitos básicos del programa** — ¿Cumple la propuesta con los requerimientos básicos del programa? (Se espera que no haya problemas aquí después del tamizado inicial de los documentos conceptuales).

Filtros iniciales del BCN:

El BCN sólo aceptó propuestas de un número limitado de países que fueron definidos por el USAID cuando el programa fue inicialmente establecido. Desde luego, también nos orientamos solamente sobre enfoques empresariales para la conservación.

Ayudando a los grupos a cruzar

la barra:

El BCN tenía requisitos para propuestas relativamente estrictos, aunque con frecuencia relajábamos estos requisitos en el caso de hablantes no nativos del inglés o de grupos que no estuvieran familiarizados con la redacción de propuestas. Sin embargo, nuestra estrategia no era “bajar la barra” sino invertir el tiempo de nuestro personal o recursos trabajando con los equipos encargados de proyectos para que ellos pudieran entonces “cruzar la barra por sí mismos.”

La ciencia de desarrollar criterios...

Reglas para un criterio válido

Los *criterios* son decisiones reguladoras formales que determinan cuáles proyectos deberían ser incluidos en su portafolio, e igualmente importante, cuáles no deberían serlo. Cada criterio deberá delinear una serie específica de *categorías* y posteriormente especificar cuáles categorías están incluidas en el portafolio y cuáles no lo están. Los criterios válidos poseen las siguientes características:

1. **El criterio está delimitado** — los márgenes de la serie están claramente definidos.
2. **Las categorías son del mismo taxón** — todas las categorías son de un tipo uniforme.
3. **Las categorías son discretas y exclusivas** — los márgenes de las categorías están claramente definidos y las categorías no se yuxtaponen.
4. **Las categorías son comprensivas** — las categorías llenan completamente el área de la serie.

Tal vez sea más sencillo ilustrar lo que hace un criterio válido a través de un ejemplo simple. Asumamos que Ud. tiene un presupuesto de U.S.\$50,000 y que tiene 12 propuestas de proyectos (P1 a P12) que costarán U.S.\$10,000 cada uno. Los proyectos provienen de una variedad de países en Asia que son elegibles para recibir financiamiento del BCN como se muestra en la siguiente tabla.

Filipinas	India	Nepal	Tailandia	Indonesia
P8	P11	P1		P5
P6	P9	P7		P4
P3	P12			P2
				P10

Un criterio para seleccionar los proyectos a realizar podría ser la distribución geográfica. En este ejemplo se puede pensar que el criterio general sea la serie de todos los países de Asia que sean elegibles para recibir financiamiento del BCN (la caja sombreada) y que cada país potencial sea una categoría (círculos blancos) en la serie, como se muestra en el Ejemplo 1. Si lo que rige su decisión es tratar de obtener equilibrio a través de todas las categorías en este criterio, entonces tal vez Ud. decida seleccionar aproximadamente un proyecto en cada una de las categorías por país como se muestra en el diagrama. En este ejemplo, está claro que cada criterio incluye sólo una serie específica de países asiáticos elegibles para recibir financiamiento del BCN, que cada una de las categorías representa un país diferente, que cualquier observador podría asignar una propuesta a un sitio y solamente uno, dentro de la caja, y finalmente, que no queda ningún espacio vacío dentro de la serie del criterio. Nótese que está bien si la categoría de Tailandia queda vacía — no hay ninguna propuesta para poner dentro. Lo que es importante es que la categoría existe para cada propuesta potencial dentro del espacio del criterio.

Ejemplo 1. Un criterio válido



Ejemplo 2. Un criterio inválido



Por otro lado, el segundo ejemplo, viola todas las reglas de un criterio válido. No está claro dónde se localiza el extremo derecho de la caja y cuáles países están dentro y cuáles están fuera. Dos de las categorías contienen componentes que no son países, y no está claro qué es lo que debería ir en ellas. Una propuesta de Nueva Delhi, por ejemplo, podría entrar en su propia cate-

goría, en la categoría de India, o en la categoría del Asia suroriental, haciendo que su asignación sea difícil. Finalmente, no existe una categoría para cada propuesta potencial dentro del criterio — si se recibiera una propuesta de Tailandia, no habría sitio para colocarla.

Usando criterios múltiples

Un buen portafolio generalmente usa criterios múltiples. Por ejemplo, además de la geografía, Ud. podría desear elegir sólo aquellos proyectos que cuentan con buen liderazgo. Supongamos que los números del 1 al 12 representan el rango del liderazgo de los equipos encargados de proyectos, donde 1 es el mejor y 12 el peor. Ud. podría, por tanto, crear un segundo criterio que involucre el establecimiento de cuatro categorías de habilidades de liderazgo (I a IV). Utilizando sólo este criterio, la selección para el portafolio se vería como sigue:



Sin embargo, si quisiéramos combinar este criterio con el criterio geográfico, entonces, nuestro proceso de selección repentinamente se vuelve más complicado. Este proceso se muestra más fácilmente usando una tabla. En esta tabla, un criterio (el geográfico) conforma los encabezados de las columnas y el otro (liderazgo) los encabezados de los renglones. Cada uno de los dos criterios es válido debido a que ambos siguen las reglas y por lo tanto cada celda es una categoría tanto en un renglón como en una columna.

Geografía \ Liderazgo	Filipinas	India	Nepal	Tailandia	Indonesia
Rango I	P3		P1		P2
Rango II	P6				P4, P5
Rango III	P8	P9	P7		
Rango IV		P11, P12			P10

Para decidir cuáles proyectos seleccionar en este caso, Ud. puede moverse a través de las columnas de izquierda a derecha hasta que se termine su presupuesto. Sin embargo, primero tiene que decidir cuál criterio es más importante. Si para Ud. es más importante tener un equilibrio geográfico en conjunto con el mejor liderazgo posible, entonces puede seleccionar los proyectos en este orden:

{P3, P1, P2, P9, P4}

Sin embargo, si es más importante tener liderazgo de gran calidad con la mayor cobertura geográfica posible, entonces seleccionaría:

{P1, P2, P3, P4, P6}

En cualquier caso, si Ud. no está restringido a tomar decisiones en este mismo momento, de esta lista particular de proyectos, quizás desearía solicitar o desarrollar proyectos de Tailandia para obtener un mejor equilibrio geográfico.

El ejemplo de arriba muestra cómo las consideraciones para equilibrar un portafolio funcionan a través de dos dimensiones. Para incrementar el número de criterios, Ud. simplemente tiene que añadir más dimensiones a la tabla por medio de la adición de más criterios válidos. La representación gráfica de este proceso es complicada. Sin embargo, Ud. puede lograrlo simplemente creando una tabla en la que se coloque a cada criterio en una columna y a cada proyecto candidato en un renglón. Ud. puede entonces asignar puntos a cada proyecto bajo cada criterio o puede calificar a cada proyecto en relación a los otros (ver Margoluis y Salafsky, 1998 para obtener una discusión más detallada de las técnicas de calificación de matriz). La prioridad relativa de cada criterio distinto puede lograrse a través de la asignación de un peso a cada columna o con la subsecuente evaluación de columnas.



Énfasis en los resultados:

Debido a nuestro objetivo de impacto en la conservación, un criterio importante para el BCN era si el proyecto se estaba llevando a cabo en un área de importancia global para la biodiversidad.

El criterio más importante que debimos haber considerado:

En retrospectiva, quizás el criterio más importante que debimos haber usado fue la habilidad del grupo para la autoreflexión. Muchos equipos de proyecto no tienen la voluntad para llevar a cabo un examen autocrítico o carecen de curiosidad innata, ambas necesarias para la prueba efectiva de hipótesis.

Además, cuando se proporciona financiamiento a proyectos es importante tratar de identificar a aquellos grupos que están genuinamente interesados en el enfoque de su portafolio, y no a aquellos que simplemente tratan de diseñar un proyecto que capture financiamiento.

Crterios relativos a los méritos del proyecto

Estos criterios se usan para evaluar los méritos básicos de una propuesta. Ejemplos de algunos criterios que Ud. podría incluir son:

- **Factibilidad** — ¿Parece que el proyecto es factible de la manera que está planeado?
- **Resultados** — ¿Parece que el proyecto producirá los resultados deseados? ¿Tiene el proyecto un plan de monitoreo y reporte para estos resultados? ¿Proporcionará el proyecto suficiente impacto para un nivel dado de inversión?
- **Planes de diseminación** — ¿Existe un mecanismo para llevar los resultados a audiencias claves?
- **Presupuesto** — ¿Parece que el presupuesto es realista y que permitirá que el grupo lleve a cabo el proyecto propuesto? ¿Existen gastos que deberían ser reducidos o eliminados? ¿Existen actividades propuestas que puedan requerir de la adición de algún gasto?
- **Estándares morales** — ¿El proyecto respeta asuntos morales claves (e.g. derechos de propiedad intelectual, acción afirmativa, asuntos de género sexual)?
- **Calidad general** — ¿Presenta el proyecto un caso convincente? ¿Está bien pensado y escrito? ¿Inspira confianza?

Crterios relativos a la capacidad del grupo

Estos criterios se usan para evaluar los méritos básicos de una propuesta. Ejemplos de algunos criterios que Ud. podría incluir son:

- **Credibilidad** — Tiene el grupo (o los individuos que forman el grupo) un récord establecido en este campo?
- **Capacidad** — ¿Tiene el grupo la capacidad técnica y financiera para realizar este trabajo? ¿Se encuentra en una posición que le permita tomar riesgos?
- **Autoreflexión** — ¿Le parece que el grupo tiene interés y es capaz de llevar a cabo la autoexaminación y crítica necesarios para conducir un programa de aprendizaje? ¿Estarán dispuestos a compartir tanto sus éxitos como sus fracasos?
- **Desarrollo** — ¿Le permitirá este proyecto al grupo mejorar y crecer?
- **Financiamiento** — ¿Cuáles otras fuentes de financiamiento tiene el grupo para llevar a cabo este trabajo? Nótese que este puede ser un factor positivo o negativo en la toma de su decisión.

Crterios del portafolio

Estos criterios se usan para evaluar los diferentes proyectos entre sí con respecto a los factores claves relativos a las hipótesis específicas que Ud. desea estudiar. Para cada criterio Ud. debe decidir si es deseable que los proyectos del portafolio estén amontonados en unas cuantas categorías o si es mejor esparcir los proyectos a través de todo el rango de categorías. En lenguaje científico, su objetivo ideal debería ser el de mantener las categorías de fondo constantes a la vez que mantiene una varianza adecuada a través de los factores experimentales claves. Por ejemplo, podríamos elegir que todos los proyectos estuvieran orientados sobre un sólo enfoque temático para poder probar ese enfoque. Sin embargo, dentro de ese enfoque podríamos desear mantener una varianza amplia a lo largo de todos los factores clave. Ejemplos de algunos criterios que Ud. podría incluir son:

- **Tipo de organización implementadora** — agencia gubernamental, ONG, grupo universitario/ investigador, organización religiosa, empresa del sector privado.
- **Escala de la organización** — comunidad, estatal/provincial, nacional, regional, internacional.
- **Enfoque de la organización** — doméstica, internacional.
- **Financiamiento previo de su programa** — desde nada hasta mucho.
- **Perspectiva ideológica de la organización** — liberal a conservadora, centralista a comunitaria.

- **Enfoque temático** — opciones dentro del enfoque temático del portafolio.
- **Factores que potencialmente ocasionen confusión** — otros factores que pudieran influir la hipótesis que Ud. está tratando de probar.

...y el arte de desarrollar criterios significativos

El recuadro anterior delineaba la manera para desarrollar criterios válidos usando una serie simple de reglas. Sin embargo, sólo porque un criterio es válido, no significa que sea significativo. Por ejemplo, un criterio que Ud. podría desear desarrollar sería el de agrupar proyectos de acuerdo a la última letra en el nombre del grupo que está implementando el proyecto. Este criterio es válido — satisface las cuatro reglas. Sin embargo, obviamente sería ridículo desarrollar un portafolio de proyectos cuyos nombres terminen en "g" o "r".

En el desarrollo de criterios significativos es donde el arte de este proceso entra en juego. Nosotros no podemos proporcionarle reglas rígidas y rápidas para esta parte del proceso. Los criterios específicos que su grupo considere importantes dependen de las hipótesis que Ud. esté tratando de probar y de quién es Ud. Lo que es más, tomando prestado un concepto de Robert Pirsig (1974), no se trata tanto de que su grupo determine lo que es importante, sino la manera en que su grupo se define a sí mismo a través de lo que considera importante.

Por ejemplo, un programa implementado por una agencia gubernamental podría elegir como uno de sus criterios "significativos" tener proyectos más o menos equitativamente distribuidos entre todas las provincias de un país. En contraste, una ONG podría restar atención a la geografía política y en lugar elegir como su criterio significativo aquellos sitios donde los líderes locales estén interesados en implementar y probar estrategias de manejo local para áreas protegidas. Ninguno de los dos grupos está equivocado — ambos tienen diferentes intereses y necesidades.

Seleccionar el portafolio

Una vez que Ud. haya recibido sus propuestas y determinado los criterios que usará para evaluarlas, se encontrará en posición de seleccionar su portafolio. El proceso de selección debe ser llevado a cabo por un grupo de personas con el poder para tomar decisiones. Pueden ser miembros del personal. Puede ser una mesa de consejo. En cualquier caso, teóricamente sería ideal que cada miembro del panel leyera todas las propuestas. Desafortunadamente, la mayoría de las personas involucradas en paneles de revisión no tienen el tiempo para hacerlo. Por tanto, Ud. necesita desarrollar un sistema para asegurar que todas las propuestas presentadas sean leídas y presentadas de manera justa al grupo entero.

Uno de estos sistemas involucra la asignación de por lo menos dos revisores a cada propuesta — *un revisor primario y un revisor secundario*. Ambos revisores son responsables de leer la propuesta y después presentarla al grupo entero. El tener al menos dos revisores leyendo cada propuesta asegura que su proceso sea menos vulnerable al preferencialismo por parte de alguno de los revisores. Sin embargo, esto obviamente tiene un costo, ya que duplica la carga de trabajo para su panel de revisión. Un ejemplo de una hoja de revisión que sus revisores pueden llenar para cada propuesta se presenta en el recuadro al margen de la página que sigue.



Algunos de los criterios para el portafolio del BCN:

En nuestra búsqueda de enfoques empresariales para la conservación, queríamos asegurarnos que todos los tipos de eco-empresas estuvieran representados para poder probar más adecuadamente nuestra hipótesis. Entre las categorías que incluimos en nuestro portafolio se incluían la cosecha de productos forestales no maderables, cosecha de maderas, servicios de los ecosistemas, turismo natural, y empresas de investigación turística.



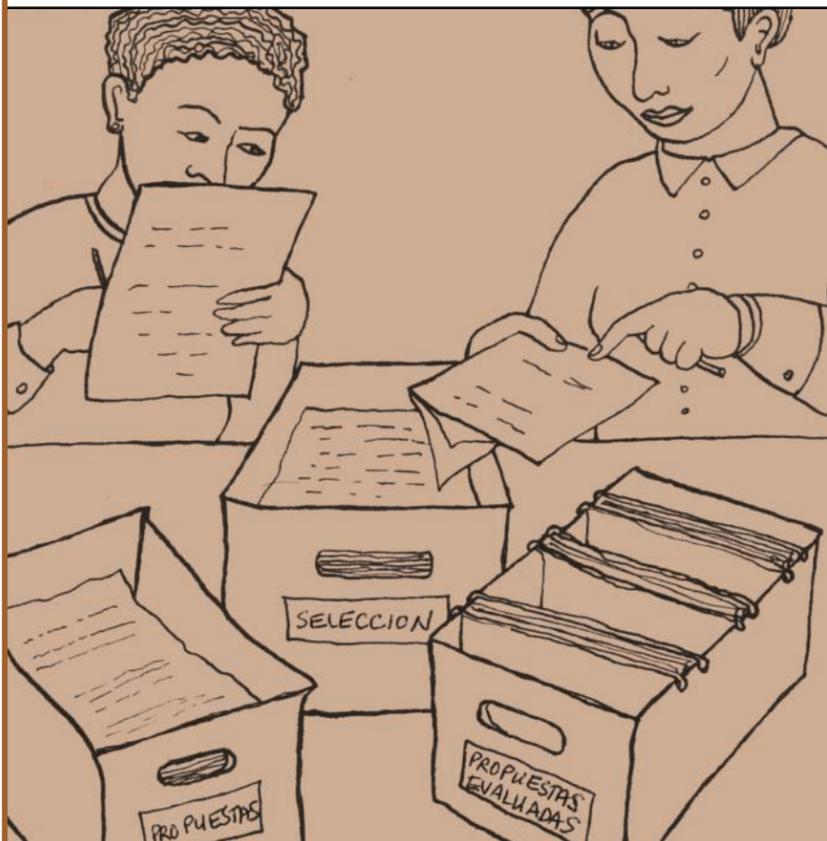
Hoja de revisión del BCN:

Se le pidió a los revisores de propuestas del BCN que resumieran los siguientes puntos en sus revisiones.

1. **Resultado final** — ¿Cuál es su recomendación final?
2. **Circunstancias** — Descripción de las circunstancias físicas e institucionales del proyecto y del problema o asunto que se está tratando de atender.
3. **Actividades propuestas** — Descripción breve de las actividades propuestas.
4. **Atributos del equipo** — Descripción de los atributos del equipo del proyecto para llevar a cabo este trabajo.
5. **Presupuesto, itinerario, resultados, monitoreo y factibilidad** — Descripción de los fondos que se usarán, los resultados que se supone se obtendrán con el proyecto, la forma en que el proyecto monitoreará y reportará estos resultados y si la propuesta en general parece o no factible.
6. **Consideraciones del portafolio** — Descripción de la manera en que el proyecto propuesto entra dentro del portafolio en general o en los proyectos bajo consideración.
7. **Otros comentarios** — Delinear cualquier otra información que pueda ser útil.

Hay varios asuntos que Ud. podría considerar al establecer su proceso de revisión:

- **Puntos** — Se puede calificar a los proyectos ya sea con una base informal de sus criterios o a través del desarrollo de un sistema de puntuación formal. Un sistema de puntuación formal puede tener la ventaja de forzarlo a ser más sistemático en sus evaluaciones. Sin embargo, la calidad del sistema depende de los criterios que se usen — y existe el riesgo de caer en la falsa precisión.
- **Peso** — Ya sea que Ud. utilice o no un sistema de puntuación formal, también necesita decidir si va a pesar los criterios equitativamente o si ciertos criterios son más importantes que otros para decidir entre distintos proyectos. A menudo, el peso es una función de los requisitos del portafolio.
- **Preferencia por un sitio** — Los oficiales de programa que visitan un proyecto y conocen a la gente pueden desarrollar una *preferencia por un sitio*. Aunque es útil que el oficial de programa sirva como abogado para un proyecto, también se requiere que existan algunos controles y balances para asegurar cierta medida de imparcialidad.
- **Listas de espera** — Si Ud. tiene un presupuesto fijo para su programa y está considerando propuestas durante varios periodos de revisión, quizás necesite establecer una *lista de espera*. Ud. puede usar esta lista para "guardar" aquellas propuestas que no sobresalen mucho de las demás, pero que no quiere desechar inmediatamente. La lista de espera puede ayudarle a evitar financiar demasiados proyectos mediocres al inicio del proceso, a costo de mejores proyectos que sean sometidos más tarde.



PASO C: DESARROLLAR UN MARCO DE TRABAJO ANALÍTICO

El tercer paso en el desarrollo de un programa de aprendizaje es encontrar la manera en que Ud. y sus asociados coleccionarán los datos necesarios para probar sus hipótesis. Su marco de trabajo analítico se desarrollará mejor cuanto más pronto se haga en el programa en general. Debería ser desarrollado por los miembros del equipo del proyecto que serán directamente responsables por la recopilación y análisis de datos. Esto significa que consultores y otros expertos externos deberán jugar solamente un papel de asesoría, si es que llegan a jugar algún papel. También significa que Ud. no puede incluir solamente a los directores de cada proyecto, sino que debe incluir a los miembros de personal del campo. Como resultado, casi todas, o completamente todas las tareas en este paso serán probablemente mejor conducidas en la forma de uno o más talleres que involucren a varios equipos de proyecto de su portafolio (ver el Paso D). De forma alternativa, puede ser conducido por medio del intercambio de información a través de correos electrónicos, sitios electrónicos en la red o cartas, aunque esto resulta más difícil y lento.

Determinar audiencias claves

Su primera tarea es determinar de manera amplia, a quién se quiere llegar con la información acerca de su hipótesis y qué es lo que Ud. quiere que ellos sepan. Existen dos tipos principales de audiencias:

- **Internas** — Los miembros de sus equipos encargados de proyectos y el programa en general.
- **Externas** — Personas fuera de su programa, incluyendo a otros grupos implementadores, donantes, legisladores y el público en general.

Cada una de estas audiencias tendrá sus propias necesidades específicas de información en relación a sus hipótesis.

Desarrollar modelos conceptuales de proyectos

Sus siguientes tres prioridades son las de asegurar que cada uno de los equipos encargados de proyectos posean un sólido entendimiento conceptual de su proyecto, que todos los equipos desarrollen un lenguaje común que puedan usar para discutir los asuntos que enfrenten, y que todos los equipos estén enfocados en condiciones finales similares. Estas tres prioridades pueden ser consideradas haciendo que cada equipo de proyecto desarrolle y después presente un Modelo Conceptual del sistema con el cual su proyecto está tratando y un Plan de Manejo que delinee la forma en que el proyecto afectará a este sistema (ver Margolius y Salafsky 1998 para obtener una descripción de cómo desarrollar estos asuntos). Cada equipo deberá presentar su modelo al grupo y los modelos deberán ser discutidos y criticados.

Combinar modelos para identificar cuestiones claves

Una vez que cada equipo haya desarrollado su modelo, la siguiente tarea requiere que todos los equipos combinen sus modelos para identificar las similitudes y las diferencias y así comenzar a desarrollar un modelo de todo el programa. Como regla general, nunca hay dos modelos exactamente iguales. Sin embargo, si el portafolio ha sido cuidadosamente seleccionado, deberá existir una cierta yuxtaposición entre los modelos. En muchos casos, las que pueden parecer como diferencias substanciales entre modelos pueden ser el resultado del uso de diferente terminología o de la separación y agrupamiento de los mismos factores en distintas maneras. Por lo tanto, vale la pena pasar algún tiempo discutiendo estos asuntos para ver dónde se encuentran las verdaderas similitudes y diferencias.

En cualquier caso, la meta aquí no es necesariamente crear un modelo unificado. Lo que se quiere es que Ud. identifique las secciones clave o "cadenas" a través de los modelos de proyectos que parezcan tener ya sea similitudes fuertes o diferencias interesantes. Desarrollar un sentido de lo que es verdaderamente "interesante" forma una gran parte del "arte" de llevar a cabo este tipo de trabajo.



Los clientes del BCN:

Nosotros identificamos nueve audiencias distintas:

1. Miembros de la comunidad
2. Practicantes en el campo
3. Administradores de ONGs
4. Donantes
5. Creadores de políticas
6. Académicos
7. Medios de comunicación
8. Empresas privadas
9. Público en general

Mejor tarde que nunca:

El BCN desarrolló el concepto de realizar talleres en donde los grupos desarrollaran modelos conceptuales y planes formales de manejo para sus proyectos sólo después de varios años de haber empezado el programa. Así que, aunque no empezamos a hacer esto tan pronto como debimos, fue mejor tarde que nunca.

Sin embargo, en un mundo perfecto, los equipos encargados de proyectos habrán completado estas tareas durante el proceso de desarrollo de sus propuestas. De hecho, si Ud. cuenta con recursos substanciales, podría considerar incluso llevar a cabo estos talleres en el Paso B, durante el cual todos los solicitantes potenciales para recibir financiamiento completan estas tareas. Estos talleres tienen el beneficio adicional de darle a su comité de selección mejor conocimiento del proyecto y de los equipos encargados de proyectos. Sin embargo, también pueden crear expectativas infladas.



Identificación de cadenas:

Todos los miembros del equipo encargado del proyecto que estén involucrados en el portafolio deberán también estar involucrados en el desarrollo de estas "cadenas". Sin embargo, podría resultar más eficiente para un grupo pequeño de personas comparar los diferentes modelos de proyectos e identificar los factores comunes que después pueden ser presentados al grupo entero.

Mirando más allá de la luz de la lámpara:

Cuenta una vieja parábola que una mujer iba caminando por la calle una noche cuando encontró a un hombre buscando algo bajo la luz de una lámpara de alumbrado público. Ella le pregunta al hombre qué es lo que está buscando y él le contesta que se le han caído sus llaves. Entonces ella procede a ayudar al hombre a buscar. Después de cinco minutos ella observa que es extraño que no hayan encontrado las llaves y le pregunta al hombre si sabe dónde se le cayeron las llaves. El hombre contesta que las llaves se le cayeron una cuadra antes. Entonces ella le pregunta con asombro, ¿Entonces por qué las está buscando aquí?, a lo que él responde, "Porque aquí es donde está la luz."

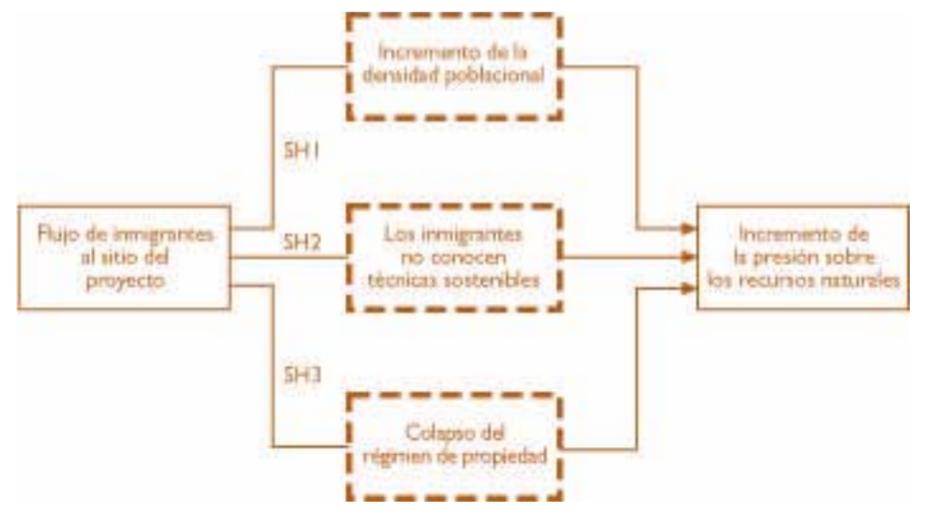
En muchos casos, los planes iniciales de monitoreo que el BCN ha recibido de los proyectos han estado buscando bajo la lámpara. Los investigadores académicos involucrados en los proyectos propusieron estudios sumamente especializados que en general, parecían apegarse a sus intereses académicos de investigación. Sin embargo, con el paso del tiempo, tanto nosotros como los equipos encargados de proyectos nos dimos cuenta que un trabajo menos exacto pero enfocado sobre las variables claves puede ser mucho más valioso.

Cada proyecto debe recolectar datos relativos a los mismos indicadores usando métodos similares o cuando menos comparables. Por ejemplo, al realizar nuestro análisis tuvimos dificultad expresando los beneficios per cápita de manera consistente y significativa. Este problema ocurrió porque cada proyecto registró el tamaño de las familias de diferente manera. Algunos grupos reportaron población en términos del número de individuos, algunos en términos del número de niños y adultos (con el límite entre los dos grupos variando de 12 a 18 años), y algunos en términos del número de viviendas. Para resolver este problema, el BCN desarrolló su Marco de Trabajo Analítico, para así estandarizar la recopilación de datos.

Basándose en estas cadenas, el grupo deberá ser capaz de determinar una serie de cuestiones de investigación (sub-hipótesis) acerca de los modelos. En aquellos casos donde existe concordancia substancial entre los modelos, Ud. podría necesitar solamente la formulación de una sub-hipótesis básica. En aquellos casos donde exista desacuerdo Ud. podría necesitar formular una serie de sub-hipótesis que quizás se encuentren vinculadas a distintas condiciones. Estas series de sub-hipótesis deberán mostrar los distintos mecanismos potenciales a través de los cuales dos o más factores están relacionados.

Tres sub-hipótesis alternativas

En este ejemplo, suponga que estamos interesados en la relación entre migración y uso de recursos. Este modelo muestra los tres mecanismos potenciales o sub-hipótesis (SH1-SH3) que podrían explicar esta relación. A través de la recolección de datos referentes a cada una de las cajas a lo largo de un portafolio de proyectos podríamos determinar las condiciones bajo las cuales cada uno de los proyectos se mantiene.



Determinar necesidades y métodos de recopilación de datos

La siguiente tarea involucra la decisión del grupo respecto a los datos que se necesitan para probar las sub-hipótesis y la forma en que estos datos serán recolectados. Si Ud. estuviera empezando esta tarea desde cero, sería extremadamente difícil de realizar. Sin embargo, si el grupo ha completado los pasos anteriores (y cada equipo encargado de proyectos ha completado su propio borrador del plan de monitoreo específico para su proyecto), esta tarea deberá resultar relativamente simple.

Para cada sub-hipótesis que se haya identificado anteriormente en el proceso, Ud. debe determinar cuáles datos se requerirán idealmente para probarla. Ud. deberá entonces considerar cuáles datos se pueden obtener desde un punto de vista realista. Entonces, como grupo, se deberá decidir cuáles datos se coleccionarán realmente. Al tomar esta decisión, tenga en cuenta que, como se ilustró en la parábola del recuadro al margen, generalmente es mejor obtener "respuestas aproximadas para preguntas exactas" que "respuestas exactas para preguntas aproximadas".

En la determinación de los datos que se requieren colectivamente, es útil pensar acerca de los siguientes asuntos (ver Margoluis y Salafsky 1998 para obtener una discusión detallada de cada cuestión):

- **Estrategia de monitoreo** — ¿Qué comparación realizará cada proyecto con el paso del tiempo? ¿Cada caso se comparará a sí mismo al paso del tiempo? o ¿Cada caso se comparará a casos control?
- **Indicadores** — ¿Qué unidad específica de información será colectada por cada proyecto? ¿Es esta una unidad mensurable, precisa, consistente y sensata?
- **Métodos** — ¿Cuáles métodos utilizará cada proyecto para recolectar los datos? ¿Son estos métodos confiables y acertados, costeables, factibles y apropiados? ¿Tienen los equipos encargados de proyectos la capacidad para usar estos métodos de manera confiable?

En general, procure mantener el plan de monitoreo tan simple como sea posible. Es mucho mejor tener unos cuantos datos claves recolectados de manera consistente a través del portafolio entero, que tener algunas series de datos extensas pero dispersas. También es mejor que todos los equipos usen métodos e indicadores similares para asegurar consistencia en los datos.

Desarrollar planes para compartir datos y un "contrato social"

Tradicionalmente, los datos referentes a los proyectos se consideran como bienes de propiedad del proyecto que los está recolectando. Son valiosos para su uso en publicaciones y también pueden contener información privada o delicada que podría ser mal utilizada. Como resultado, la gente tiende a creer que los datos deben ser "resguardados" para asegurar que partes foráneas no los utilicen de formas no autorizadas. Por ello, es vital que todos los miembros de proyectos del portafolio estén de acuerdo por adelantado sobre la forma en que los datos que se han coleccionado serán almacenados, retirados y utilizados. Este acuerdo requiere ser explícito para que no se produzcan futuros malentendidos.

Como se discutió en la introducción a este paso, también es importante desarrollar un plan de monitoreo en conjunto con los equipos encargados de proyectos dentro de su portafolio. Un programa de aprendizaje sólo funcionará si todos los miembros del portafolio "se sienten como parte del proceso". Sin embargo, en vista de las realidades del campo y de la naturaleza humana, no se puede depender exclusivamente de este "sentido de pertenencia" para lograr el monitoreo — es una condición necesaria, pero no suficiente. Cuando las personas se encuentran implementando un proyecto en el campo, las crisis y problemas cotidianos harán que el trabajo de monitoreo sea necesariamente pospuesto en favor de asuntos más urgentes. Para lograr este fin, es necesario que el grupo concuerde en algún tipo de "contrato social", según el cual se cumpla la implementación del marco de trabajo analítico acordado mutuamente. Este podría ser un papel que el donante pudiera asumir, incluso a través de la sujeción de pagos al sometimiento oportuno de datos por parte del grupo.



Cumplimiento de los contratos

acordados mutuamente:

En el caso del BCN, aunque teníamos buenas relaciones con casi todos nuestros beneficiarios, era una lucha conseguir datos oportunos y consistentes. Anteriormente no sujetamos el desembolso de fondos a la entrega de datos, pero en la siguiente iteración del programa, ciertamente lo haríamos — especialmente en lo que se refiere a los datos de línea base al principio del proyecto de implementación.



Pa ples desempeñados por el personal del BCN:

El BCN jugó una posición interesante entre donante y organización implementadora. Recibimos fondos del USAID que fueron usados para diseñar e implementar un programa competitivo de donaciones y para llevar a cabo investigación para evaluar nuestra hipótesis central. Como resultado de este papel intermediario, el personal del BCN terminó llenando casi todas, y muy posiblemente todas las funciones delineadas en esta sección.

El hecho de que el personal del BCN tuviera que funcionar simultáneamente como donante y como investigador al principio fue bastante difícil. En particular, debido a la percepción que se tiene de la importancia de impresionar a los donantes, fue difícil para nuestros beneficiarios asociados “confiar en nosotros” y sentir que podían ser abiertos acerca de los retos y problemas de sus proyectos.

Sin embargo, con el paso del tiempo, la asignación de personal para trabajar con proyectos específicos nos permitió desarrollar relaciones de trabajo con los equipos encargados de proyectos. Más que nada, estas relaciones fueron lo que permitió que se diera el aprendizaje.

Debido a que el personal del BCN tuvo que realizar tantas funciones, tuvimos que contratar personas que se sintieran cómodas trabajando en un ambiente interdisciplinario. Hank Cauley, el antiguo Director del BCN habla de crear una mezcla de habilidades “en forma de T” - profundidad en un área y un amplio rango de campos complementarios.

PASO D: IMPLEMENTAR PROYECTOS Y MARCO DE TRABAJO ANALÍTICO

La implementación de proyectos y planes de monitoreo es obviamente el paso más importante del proceso entero. Sin embargo, hay muy pocas sugerencias específicas acerca de este paso que podamos delinear aquí. En cualquier caso, vale la pena discutir los papeles claves que se necesitan para hacer que un programa de aprendizaje funcione, y cuáles de estos papeles pueden ser asumidos por el personal del donante.

Asegurarse que todas las funciones se encuentren cubiertas

Algunos de los papeles más importantes que necesitan llenarse en un programa de aprendizaje son:

- **Diseñador del programa** — Desarrolla el plano del programa en general.
- **Operador del programa** — Implementa y maneja el programa en general.
- **Oficial del programa** — Actúa como vínculo entre proyectos específicos y el programa general.
- **Administrador del programa** — Maneja los detalles logísticos y financieros del programa general.
- **Coordinador del programa** — Maneja el flujo de información a través de la red.
- **Coordinador de investigación** — Coordina el trabajo analítico general llevado a cabo por el programa.
- **Miembro del panel de revisión** — Revisa solicitudes potenciales para recibir financiamiento y toma decisiones acerca de cuáles recibirán financiamiento.
- **Persona encargada de recursos técnicos** — Proporciona apoyo técnico sobre asuntos específicos tales como el diseño de proyectos o el uso de un método particular de monitoreo.
- **Mentor** — Trabaja con el equipo encargado del proyecto cotidianamente ayudando a desarrollar su capacidad y habilidades. Puede ser empleado del equipo encargado del proyecto o del programa general.
- **Polinizador de información** — Transporta información de un proyecto a otro y promueve vínculos.
- **Recolector de datos** — Desarrolla bases de datos y maneja la entrada y almacenaje de información.
- **Investigador analista** — Analiza los datos con base en el marco de trabajo.
- **Facilitador de talleres** — Desarrolla y facilita talleres y reuniones.
- **Coordinador de extensión** — Diseña, edita y coordina la producción de productos de extensión, incluyendo documentos, libros, videos y otros medios de comunicación.
- **Webmaster** — Diseña, mantiene y trabaja con el sitio en la red o en cualquier otro medio de comunicación electrónica.

Muchas de estas funciones son similares a las funciones existentes en la mayoría de los programas. Sin embargo, todas poseen elementos que son diferentes en el contexto de un programa de aprendizaje. Y algunas de ellas, tales como la función de mentor o polinizador de información son requeridas únicamente por un programa de aprendizaje.

Dependiendo del tamaño y recursos de su programa, estas funciones pueden asignarse a distintas personas o se pueden combinar de forma apropiada. Además, pueden ser asignadas a miembros de su personal, a miembros de diversos equipos encargados de proyectos o a personas ajenas. Sin embargo, como regla, es mejor que estas funciones sean realizadas por personas involucradas en todo el proceso y no por personas ajenas que estén entrando y saliendo al paso del tiempo. La continuidad es sumamente valiosa.

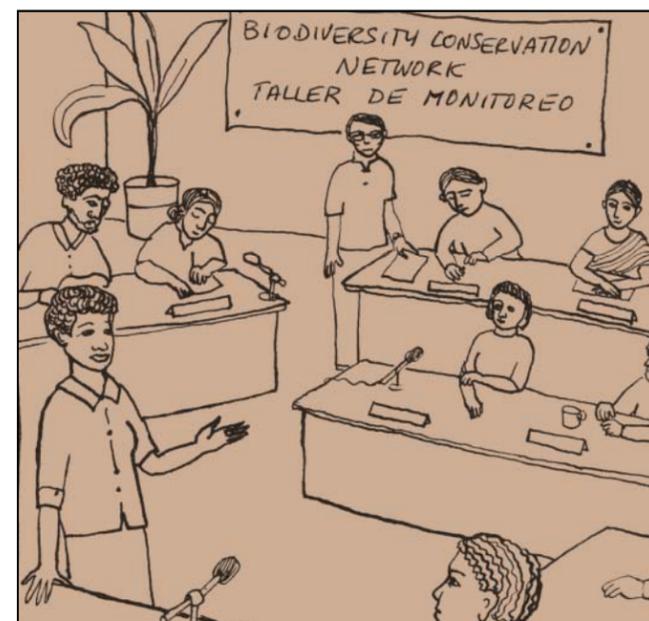
Invertir en reuniones frente a frente

Independientemente de cómo se adjudiquen las funciones, es vital que las personas involucradas en el programa se reúnan frente a frente en sesiones regulares. El contacto regular a través de

correo electrónico, fax y teléfono es importante y debe usarse tanto como sea posible. También es posible trabajar en colaboración compartiendo documentos — de hecho, el capturar todos sus pensamientos en papel o computadora y después usarlos para promover discusiones, es una parte esencial del proceso en general. Sin embargo, no hay ningún sustituto para las reuniones personales y el trabajo directo de unos con otros. Las reuniones claves frente a frente que se requieren incluyen:

- **Visitas preliminares al sitio** — Antes de seleccionar un proyecto para ser incluido en el portafolio, es extremadamente útil que los oficiales del programa o los miembros del panel de revisión se reúnan con el equipo encargado del proyecto, y de ser posible, visiten el sitio del proyecto. Una ojeada al sitio frecuentemente proporciona más información que toda la propuesta escrita del proyecto.
- **Visitas administrativas** — Muchos proyectos frecuentemente se ven abrumados por asuntos logísticos y financieros. Enviar a sus administradores de programas para que se reúnan con los equipos administrativos del proyecto temprano en el proceso, puede ayudar a identificar y desarrollar soluciones a asuntos pequeños que después podrían descarrilar al proyecto entero. Esta reunión también permite a los administradores de programas darse cuenta de las situaciones bajo las cuales operan las oficinas de campo. E idealmente, les permite establecer relaciones personales sólidas, las cuales pueden ayudar a resolver problemas futuros y ayudan a minimizar la intimidación y los malos entendidos. El valor de este tipo de interacción no debe subestimarse.
- **Talleres de entrenamiento** — Es importante entrenar a las personas cuanto antes para que todos los proyectos utilicen los mismos métodos de manera comparable.
- **Visitas continuas al sitio** — Haga que el personal del programa visite regularmente a los equipos encargados de proyectos para obtener adelantos de la situación en el sitio del proyecto y para permitirles jugar el papel de polinizadores de información.
- **Visitas cruzadas entre sitios** — Fomente las reuniones entre miembros de diferentes equipos encargados de proyectos. Estas reuniones algunas veces requieren de un catalizador externo, pero casi siempre son increíblemente benéficas.
- **Reuniones del equipo encargado de programas** — Haga que todo su equipo central encargado de los programas se reúna por lo menos una, y preferiblemente dos veces al año, para discutir el progreso del programa y los asuntos analíticos claves.
- **Reuniones de la red** — Estas reuniones deberán involucrar ya sea a subseries críticas de la red o a la red entera. Estas reuniones deberán usarse para desarrollar y actualizar el plan de análisis y monitoreo.

Las reuniones son muy costosas, tanto en términos de tiempo del personal como monetarios. Como resultado, deben ser planeadas con cuidado y llevadas a cabo sólo cuando sean absolutamente necesarias. Es vital que las personas correctas estén presentes — no tiene caso tener una reunión con las personas equivocadas. Generalmente hay un trueque entre el número de grupos involucrados en una reunión y el número de personas que pueden asistir de cada grupo. Como regla general, es deseable limitar el número de grupos involucrados e incrementar la participación de cada grupo.



Reuniones, reuniones, reuniones:

Con el paso del tiempo, el BCN terminó llevando a cabo todos los tipos de reuniones descritos en esta sección.

En lo que respecta a visitas al sitio del programa, nuestro personal inicialmente pensó que deberíamos adquirir un entendimiento comunitario de los sitios de proyectos. Después de innumerables y prolongadas reuniones con los miembros de la comunidad, empezamos a darnos cuenta de que no era realmente apropiado que nos reuniéramos oficialmente con la comunidad, sino que nuestra función era trabajar con nuestros colegas del equipo encargado del proyecto. Como resultado, terminamos pasando más tiempo en oficinas de la ciudad que en los sitios en el campo.

En lo que respecta a visitas al sitio administrativo, aunque apenas se nos ocurrió esta idea a medio camino en el programa, nos dimos cuenta del enorme valor que éstas tienen por las razones que se enumeran en esta sección.



Prueba de bases de datos:

El personal del BCN diseñó y elaboró un sistema de base de datos para almacenar la información recolectada a lo largo del proyecto. Desafortunadamente, la base de datos fue diseñada demasiado tarde para que el personal de campo la adoptara - terminamos abandonándola en favor de la simplificación.

Involucramiento de los equipos encargados de proyectos en el análisis:

Parte del trabajo analítico más gratificante que realizamos fue durante los talleres con los equipos encargados de proyectos. Durante estas reuniones, los miembros del equipo proporcionaron observaciones y perspectivas analíticas que sin lugar a dudas serán de enorme valor para otros practicantes de la conservación.

PASO E: ANALIZAR DATOS Y COMUNICAR RESULTADOS

El paso final en el desarrollo de un programa de aprendizaje es analizar sus datos y comunicar los resultados a sus audiencias claves. Aunque este paso es necesariamente el último en nuestro proceso, Ud. debe de hecho pensar acerca de estos asuntos durante el proceso entero.

Compilar datos en un formato estandarizado

La primera tarea en este proceso involucra recopilar los datos de varios proyectos e introducirlos en una base de datos común. Algunos de los distintos tipos de bases de datos que Ud. tal vez desearía desarrollar incluyen:

- **Información cuantitativa** — El mejor sitio para almacenarla es un programa de base de datos o un programa de hoja de cálculo.
- **Información cualitativa** — El mejor sitio para almacenarla es en un programa de procesamiento de textos.
- **Información fotográfica** — El mejor sitio para almacenarla es en un archivo de transparencias o en un disco compacto en formato digital.
- **Información espacial** — El mejor sitio para almacenarla es en una Sistema de Información Geográfica (SIG).
- **Información de video** — El mejor sitio para almacenarla es en un filme, cassette de video o biblioteca digital.

En cada formato, los datos deben estar claramente etiquetados y estandarizados en la medida posible. También debe diseñar su base de datos tan temprano en el proceso en general como sea posible, de manera que se puedan corregir las imperfecciones.

Analizar continuamente los datos

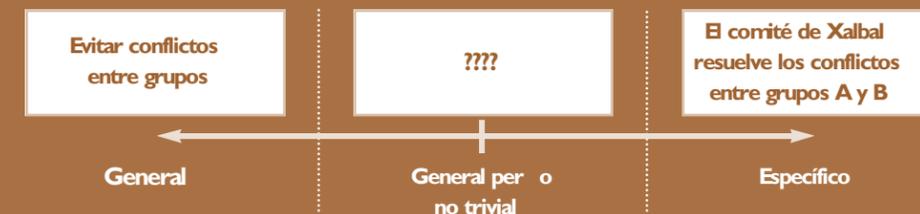
Si Ud. ha desarrollado un buen plan de monitoreo, el análisis debe ser relativamente simple. Sin embargo, es esencial no esperar hasta el final del programa para comenzar su análisis. Si se hace el análisis continuo hay menos probabilidad de olvidarse del contexto en el que se recolectaron los datos. También le será posible hacer las modificaciones necesarias en su plan de monitoreo para atender vacíos y problemas. Un segundo punto crítico en la conducción del análisis es hacer que todos los miembros del programa estén involucrados en el proceso. Por lo tanto, Ud. debe planear uno o más talleres donde llevar a cabo análisis conjuntos.

Es importante mantener siempre a sus audiencias en mente y tratar de desarrollar análisis que satisfagan sus necesidades. Por ejemplo, si Ud. está interesado en ayudar a practicantes, quizás sería útil tratar de desarrollar principios reguladores generales pero no triviales, (como se delinea en el recuadro de la página siguiente).

¿Qué son principios reguladores generales pero no triviales?

En la navegación por el panorama de la conservación y el desarrollo, no existe un sólo camino — no hay una fórmula mágica — que pueda llevar a un grupo hacia el éxito. No hay garantías de que una intervención que funciona en un sitio en Indonesia funcione igualmente bien en otro sitio en Brasil — o incluso en el mismo sitio en Indonesia pero el año siguiente. Por otra parte, parece ser que tampoco hay un número infinito de senderos que conduzcan al éxito. Para estar seguros, el camino exacto que el grupo debe tomar depende del sitio donde empiecen, sus objetivos, las condiciones cambiantes en el sitio, y las condiciones en el más amplio contexto social, político y económico donde esté operando. Pero decir que no existen aspectos comunes — que todo es específico a cada sitio — implica que no hay necesidad de usar ningún tipo de ciencia sistemática.

Entre los extremos de este espectro de posibles caminos existe una extensa superficie intermedia donde se encuentra un número finito de senderos para atravesar el panorama. Es imposible dar consejo a los equipos encargados de proyectos con respecto a cuándo y dónde encontrarán un obstáculo dado o un catalizador, o qué hacer cuando lo encuentren. Pero, ¿será posible proporcionar consejo acerca de los catalizadores y obstáculos comúnmente encontrados? ¿podremos desarrollar el conocimiento general acerca de los obstáculos que los grupos posiblemente encontrarán — cómo evitarlos cuando sea posible y cómo lidiar con ellos cuando sea necesario? y, ¿podremos descubrir catalizadores que ayuden a los grupos a avanzar hacia su objetivo de manera más eficiente? Si esta extensa superficie intermedia existe, es probable que tome la forma de principios reguladores generales pero no triviales.



Cómo se muestra en el lado derecho del diagrama, en cualquier sitio dado existen principios *específicos* de gran utilidad para la gente trabajando en ese sitio. Por ejemplo, los miembros del equipo encargado de proyectos trabajando en un sitio en Guatemala podrían desarrollar un principio como el que sigue:

Utilizar al comité de promejoramiento de Xalbal para resolver cualquier conflicto que surja entre distintos grupos en la comunidad.

Desafortunadamente, los principios específicos a un sitio no ayudan realmente a las personas que se encuentran trabajando en el siguiente sitio, y mucho menos a los que se encuentran en un sitio al otro lado del mundo.

En la extrema izquierda del diagrama se encuentran los principios *generales* que se aplican a casi todos los sitios, como se ilustra en el ejemplo:

Evitar conflictos entre grupos.

Desafortunadamente, casi todos estos principios tienden a ser triviales — son verdaderos pero no muy útiles para los practicantes.

La pregunta, por lo tanto se transforma en "¿existen principios reguladores *generales pero no triviales*?" como se muestra en el centro del diagrama. Es muy posible que, si estos principios generales pero no triviales existen, se encuentren en la forma de enunciados condicionales de probabilidad. Por ejemplo, podríamos desarrollar el principio:

En comunidades indígenas de Centroamérica en donde no hay un líder singular y dominante, es generalmente mejor identificar el comité o grupo social que más representa la comunidad para resolver conflictos que surjan entre distintos grupos.

Este principio aplica a más de un sitio (a través de centroamérica) pero no a todos lados. Además, no se garantiza que funcione en todas las instancias. El usuario debe ser suficientemente listo para aplicarlo a su propia situación — por ejemplo, para determinar si existe en la comunidad un comité representativo y respetado. Nuestro trabajo entonces, es el de determinar no sólo cuáles son los principios, sino también bajo qué condiciones y con qué probabilidad de éxito es factible que cada principio funcione.



Comunicar información de

forma creativa:

El BCN ha tratado de hallar maneras creativas de presentar información.

Algunos ejemplos son:

- Adoptando de nuestros asociados en las Islas Solomón, el personal del BCN dió una presentación a nuestros colegas en Washington usando una técnica de acción teatral de grupo para presentar nuestro mensaje.
- Una publicación anterior del BCN, *If Only I Knew Then What I Know Now* (Si Hubiera Sabido Antes lo que Sé Ahora) (Salafsky 1999), mira la experiencia del proyecto y permite que los miembros del equipo cuenten la historia en sus propias palabras.

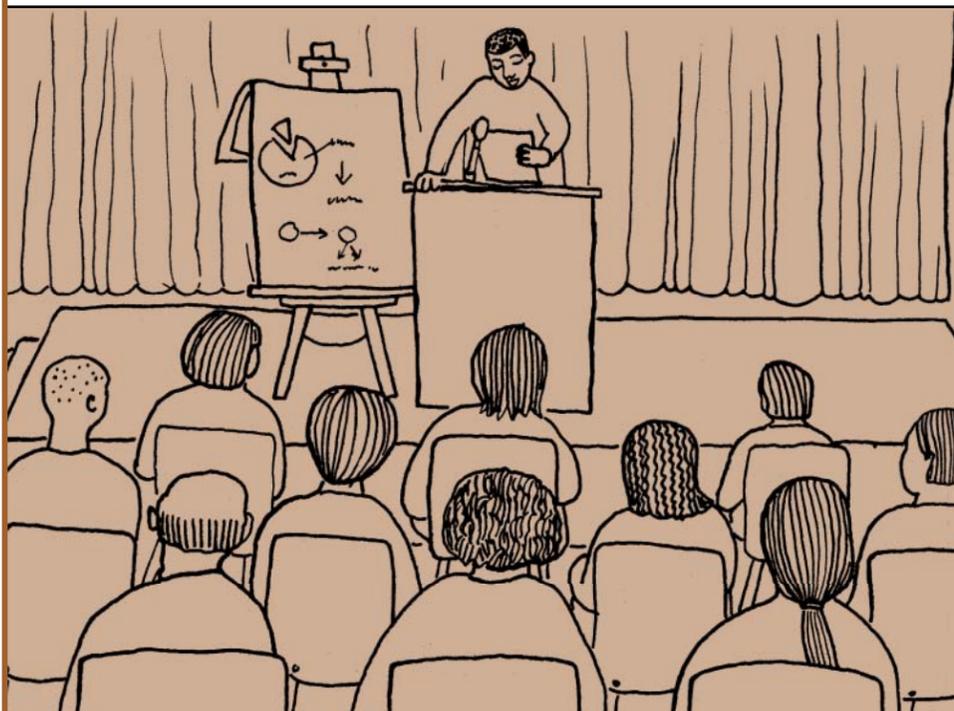
Desarrollar productos creativos de comunicación

Su análisis no estará completo hasta que haya distribuido el producto final a sus audiencias. Existen varias maneras en las que se puede divulgar la información, incluyendo presentaciones orales, sesiones de discusión, contactos informales, reportes, reseñas para la prensa y los medios de comunicación, folletos y panfletos, documentos formales y libros, presentaciones visuales y presentaciones por internet (ver Margoluis y Salafsky 1998 para obtener más detalles acerca de cada una de estas técnicas). Ud. necesita encontrar el método o métodos apropiados para satisfacer las necesidades de su audiencia al tiempo que se mantiene dentro de su presupuesto temporal y financiero. Dos reglas generales son:

- Encuentre maneras creativas para comunicar sus hallazgos — no dependa sólo de gruesos reportes escritos.
- Empaquete cada hallazgo de múltiples maneras para así alcanzar múltiples audiencias.

Censar audiencias

Una vez que haya distribuido sus productos de comunicación, Ud. debe censar a sus audiencias para asegurarse que los productos cumplan con las necesidades. Ud. desea aprender maneras de mejorar sus productos.



Iterar

Ahora que ha completado el proceso entero, es hora de aplicar lo que ha aprendido. Tome lo que haya aprendido y utilícelo como una guía para avanzar. El objetivo de hacer esta prueba es el poder utilizar los resultados para hacer mejor lo que está haciendo — y para evitar cometer los mismos errores en el futuro. También debe asegurarse de evaluar su programa contra sus objetivos y metas iniciales para asegurarse de que sigue en el curso correcto.

DISCUSIÓN

Costos de programas de aprendizaje

Ahora que Ud. ha completado el proceso para establecer un programa de aprendizaje, estamos seguros que se da cuenta que este enfoque definitivamente tiene costos. Particularmente comparándolo con un programa típico, este tipo de programa requiere:

- **Más personal** — Se requiere de una mayor inversión en términos de personal para el programa capacitado interdisciplinariamente. Este personal debe estar alojado dentro de la organización donadora, dentro de los equipos encargados de proyectos, o (como fue el caso del BCN) en una organización intermediaria.
- **Más dinero** — El corolario del punto anterior es que se requiere más dinero para pagar tanto al personal como el costo de las reuniones que se requieren.
- **Voluntad de evaluar el fracaso** — El proceso que hemos descrito depende de franqueza y honestidad. Requiere de personas que estén dispuestas a hablar abiertamente con el personal donante o con sus superiores acerca del fracaso. Y requiere que el donante o los administradores de programas sigan un enfoque de "fracaso resguardado" en el que una evaluación honesta de los problemas se valore más que los resultados finales.
- **Voluntad de experimentar** — Llevar a cabo un programa de aprendizaje significa que no se está seguro del curso de acción que se debe tomar — si se estuviera seguro, entonces no tendría caso probar alternativas. Sin embargo, en muchos casos, los oficiales de gobierno y otros tomadores de decisiones podrían titubear en llevar a cabo acciones "experimentales". Por lo tanto, un programa de aprendizaje requiere de grupos que estén dispuestos a lidiar con la incertidumbre.
- **Un enfoque necesariamente estrecho** — Uno de los aspectos interesantes del programa de aprendizaje es que requiere de la restricción del enfoque de manera que se puedan probar las hipótesis. Esta restricción es a veces frustrante. Por ejemplo, en relación al primer objetivo del BCN de lograr la conservación, hemos aprendido que un proyecto dado debería emplear un amplio rango de estrategias que sean apropiadas para las condiciones del sitio del proyecto.

Beneficios de programas de aprendizaje

Hasta este momento, esperamos que Ud. también considere que los programas de aprendizaje tienen ciertos beneficios importantes — que un programa de aprendizaje es verdaderamente mayor que la suma de sus partes.

- **Mejor conocimiento** — El mayor beneficio de un programa de aprendizaje, es desde luego, el conocimiento y aprendizaje que se deriva de la investigación colectiva que se está llevando a cabo.
- **Aprendizaje del cruce de proyectos** — Otro de los grandes beneficios es que el aprendizaje se da tanto en los proyectos exitosos como en los no tan exitosos, así como en el sistema de cruce de proyectos y la formación de capacidad que ocurre a través de las reuniones y talleres.
- **Mejores alianzas** — Otro beneficio importante aunque menos obvio, es que el enfoque de aprendizaje puede romper la jerarquía tradicional que separa a donadores y administradores de programas del personal de proyectos. En lugar de tener una relación dispareja entre donantes y beneficiarios, se promueve una transacción entre socios iguales que involucra el financiamiento a cambio de información. En lugar de que los administradores tengan como función primaria la burocracia administrativa, se convierten en "científicos" involucrados en la investigación. En nuestra experiencia, este cambio de perspectiva hace el trabajo de todo el mundo más agradable e interesante.

Equilibrio entre costos y beneficios

Desafortunadamente, no existe una ecuación simple entre costos y beneficios que pueda utilizarse para computar si se debe seguir el enfoque de un programa de aprendizaje. No podemos garantizar que gastar U.S. \$100,000 más en personal y viáticos compre el equivalente a U.S. \$150,000 en conocimiento y satisfacción laboral. Sin embargo, en un nivel más instintivo, podemos decir que después de haber completado este proceso una vez, el personal del BCN y sus asociados están de acuerdo en que este proceso ha sido muy satisfactorio. Parece que en un principio algunos de los asociados percibieron el enfoque proactivo del BCN como un potencial entrometimiento. Sin embargo, casi todos estuvieron de acuerdo que con el paso del tiempo, trabajar en asociación con un donante que realmente está interesado en ayudar al proyecto a maximizar su impacto en la conservación y su aprendizaje es preferible que trabajar con un programa tradicional de donaciones que depende de reportes ocasionales y visitas *pro-forma* al sitio del proyecto. La mayoría de nosotros siente que en el futuro tratará de participar en una manera similar. Estamos convencidos.

El personal y los asociados del BCN están de acuerdo en que este proceso ha sido muy satisfactorio.

El futuro

A otro nivel, el proceso descrito en esta guía representa una hipótesis en sí mismo. En este momento, no sabemos las condiciones bajo las cuales puede ser más efectivo un programa de aprendizaje. El programa del BCN fue una primera iteración de la cual aprendimos bastante; esperamos que nuestro aprendizaje haya quedado capturado en esta guía. Sin duda alguna, hay muchas formas de mejorar este proceso.

Esperamos que Ud. también experimente con este enfoque en sus programas y que adapte nuestras ideas, las pruebe y después comparta sus hallazgos con nosotros. De esta manera, podemos trabajar juntos para mejorar este enfoque y, finalmente, nuestra habilidad colectiva para lograr la conservación efectiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BCN (1995) *Guidelines for Monitoring and Evaluation of BCN Funded Projects: A Description of the Common Set of Questions That Grantees Need to Address to Assess the Biological, Social, Political, and Economic Impacts of Their Projects*. Biodiversity Conservation Network, Washington, DC, USA.
- BCN (1997a) *Annual Report: Getting Down to Business*. Biodiversity Conservation Network, Washington, DC, USA.
- BCN (1997b) *Biodiversity Conservation Network: Evaluating Issues of Business, the Environment, and Local Communities*. A web site at www.BCNet.org.
- BCN (1998) *BCN Analytical Framework and Communications Strategy*. Biodiversity Conservation Network, Washington, DC, USA.
- BCN (1999) *BCN Final Analytical Results*. Biodiversity Conservation Network, Washington, DC, USA.
- Gunderson, Lance, C.S. Holling, and S.S. Light (1995) *Barriers and Bridges in the Renewal of Ecosystems and Institutions*. Columbia University Press, New York, NY, USA.
- Lee, Kai (1993) *Compass and Gyroscope: Integrating Science and Politics for the Environment*. Island Press, Washington DC, USA.
- Margoluis, Richard and Nick Salafsky (1998) *Measures of Success: Designing, Managing, and Monitoring Conservation and Development Projects*. Island Press, Washington DC, USA.
- Pirsig, Robert. 1974. *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*. William Morrow, New York, NY, USA.
- Salafsky, Nick (1999) *If Only I Knew Then What I Know Now: An Honest Conversation About a Difficult Conservation and Development Project*. BSP Lessons from the Field, No. BCN-1, Biodiversity Support Program, Washington DC, USA.
- Salafsky, Nick and Richard Margoluis (1999) Overview of a Systematic Approach to Designing, Managing, and Monitoring Conservation and Development Projects. In K. Saterson, R. Margoluis, and N. Salafsky (eds.) *Measuring Conservation Impact: An Interdisciplinary Approach to Project Monitoring and Evaluation*. Biodiversity Support Program, Washington DC, USA.
- Salafsky, Nick and Lini Wollenberg (In press, World Development) *Linking Livelihoods and Conservation: A Conceptual Framework and Scale for Assessing the Integration of Human Needs and Biodiversity*.
- Salafsky, Nick, Richard Margoluis, and Kent Redford (In preparation) *Adaptive Management: A Primer on Its Use for Conservation and Development Projects*.
- Schön, Donald (1984) *The Reflective Practitioner: How Practitioners Think in Action*. Basic Books, New York, NY, USA.
- Senge, Peter M. (1994) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Currency Doubleday, New York, NY, USA.

ACERCA DE ESTA GUIA

Esta guía está basada principalmente en los enfoques que el BCN ha utilizado durante los últimos cinco años. Fue escrita por Nick Salafsky y editada por Richard Margoluis. Comentarios adicionales fueron proporcionados por Hank Cauley, Bernd Cordes, Cheryl Hochman, John Parks, y Julie Segrè. Esta guía fue "puesta a prueba en oficina" por Stuart Burdern, Avecita Chicchon, Anu Kumar, y Dan Martin del MacArthur Foundation y por Elizabeth Bennett, John Hart, Mike Hedemark, Arlyne Johnson y Kent Redford del Wildlife Conservation Society.

Por favor cite esta publicación como sigue:

Salafsky, N. y R. Margoluis. 2000. *Mayor que la suma de sus partes: Diseñando programas de conservación y desarrollo para maximizar resultados y aprendizaje*. Traducido por Cristina Mittermeier. Washington, D.C.: Biodiversity Support Program.

Para mayor información, ofrecemos retroalimentación u ordenar copias, se nos puede contactar en:

Biodiversity Support Program Tel: 202-861-8347
c/o World Wildlife Fund Fax: 202-861-8324
1250 24th Street NW Correo electrónico: BSP@wwfus.org
Washington DC 20037, USA

Sitios Electrónicos en la Red: www.BSPonline.org y www.BCNet.org

Créditos

<i>Autor:</i>	Nick Salafsky
<i>Editor:</i>	Richard Margoluis
<i>Ilustraciones y Arte de Línea</i>	Anna Bala
<i>Diseño</i>	Christine Henke
<i>Impresión</i>	Kirby Lithographic Company, Inc.
<i>Director de Comunicaciones del BSP</i>	Sheila Donoghue
<i>Director del BCN</i>	Bernd Cordes
<i>Director Ejecutivo del BSP</i>	Judy Ogelthorpe
<i>Traducción al Español</i>	Cristina Mittermeier
<i>Edición de la Traducción al Español</i>	Angela Mast
<i>Preparación de la Edición en Español</i>	Marisabel Irizarry/ Rita Ogilvie

 Impreso en papel reciclado

Nota de los traductores: El sustantivo "monitoring" y el verbo "to monitor" corresponden en su traducción al español a las palabras "monitorización" y "monitorizar" respectivamente, según lo establecido por la Real Academia de la Lengua Española. Los términos "monitoreo" y "monitorear" han sido utilizados en la presente traducción a petición de los autores y editores originales del texto en inglés debido a que son términos de "uso común."



Funded by the U.S. Agency for International Development and the United States-Asia Environmental Partnership.