

CASO 4. Comunicación para la influencia. Un caso de monitoreo y evaluación desarrollado por la red APC en América Latina

Por Roxana Goldstein¹¹

Descripción de la organización

La Asociación para el Progreso de las Comunicaciones (APC) es una organización estructurada en forma de red, fundada en 1990 y que cuenta con 52 miembros en 37 países, mayormente organizaciones de la sociedad civil abocadas a la incidencia en políticas públicas en tecnologías de la información y comunicación (TIC). Su misión es trabajar por un mundo en el que todas y todos tengan un acceso libre y abierto a las TIC, y especialmente a Internet, para que estas nuevas tecnologías puedan ser aprovechadas en favor de una mejor calidad de vida y un mundo más justo.

Sitio web: www.apc.org.

Orígenes de la iniciativa

Para sus actividades y proyectos, APC adopta un enfoque integral que vincula investigación, comunicaciones de investigación, trabajo en red y cabildeo. A su vez, incorpora en forma estratégica las tecnologías y metodologías más convenientes para la generación de capacidades operativas y organizacionales. Esta elección se ve influenciada por los distintos contextos, la historia y las condiciones de posibilidad de cada organización de la red.

Si bien la red no cuenta con una estrategia definida de monitoreo y evaluación, en sus acciones se corroboran intentos de avanzar en este sentido. Un ejemplo interesante es el proyecto “Comunicación para la influencia – Conectando incidencia, diseminación e investigación a través de la creación de redes en la Sub-región Andina, América Latina “(CILAC)”¹², en el que se aplicó el mapeo de alcances.

La elección del mapeo de alcances surgió luego de una experiencia fallida durante 2004-2008 en la que APC Global utilizó la metodología del marco lógico para trabajar sobre su plan de acción estratégico. Puesto que en esa oportunidad les resultó difícil definir de antemano los indicadores relevantes, tal como lo exige esta metodología, la elección no fue muy útil a los efectos de evaluar la eficiencia de la organización (APC, 2009a). Se decidió, entonces, experimentar con nuevas metodologías para la formulación del Plan Estratégico 2009-2012. Y, de este proceso, surgió la opción por utilizar el mapeo de alcances y del cambio más significativo (CMS).

La valoración positiva que APC Global realizó de ambas metodologías contribuyó a que la Coordinación de APC en América Latina a cargo del Programa de Información y Comunicación en América Latina (PIC-AL) decidiera implementar el mapeo de alcances para la formulación y evaluación del proyecto CILAC.

El proyecto CILAC, que contó con el apoyo de IDRC, se constituyó con el objetivo de investigar los obstáculos existentes para el acceso universal y asequible a la infraestructura de tecnologías de información y comunicación (TIC) en cinco países de la subregión andina. Asimismo, se propuso desarrollar una red para la incidencia en políticas (Red

¹¹ Consultora internacional en políticas públicas para la sociedad de la información y el conocimiento.

¹² Para ampliar sobre este proyecto, ver www.apc.org/es/pubs/research/comunicacion-para-la-influencia-cilac-investigacio.

Andica de TIC), que diseminara el compromiso con la investigación y llevara al nivel subregional la incidencia en TIC para el desarrollo y acceso a la infraestructura¹³.

Desarrollo del mapeo de alcances: facilitadores y obstáculos

Para la implementación del mapeo de alcances en el proyecto CILAC se contrató a un consultor externo, quien mantuvo una fluida comunicación con la coordinación del proyecto y de APC. A este efecto, se mantuvieron intercambios por correo electrónico y telefónicamente, y se realizó un encuentro presencial (taller) al iniciarse el proyecto.

Para implementar un seguimiento sistemático durante el proyecto, se decidió contar con un sistema de diario o bitácora de todos los eventos planeados, para lo cual se diseñaron fichas de registro –luego utilizadas por la Coordinación de la Red– que permitieran captar información en todos los eventos.

El diseño de las fichas constituyó un aspecto central en materia de gestión de información y conocimiento.

Las fichas finalmente diseñadas contemplaron:

- Consideraciones para priorizar los temas.
- Una premisa que dictara la acción de seguimiento.
- Un espacio para notas sobre los elementos priorizados.
 - Aspectos novedosos o inesperados.
 - Prácticas de la organización.
 - Cambios identificados en socias y socios de la Red Andina de TIC.
 - Estrategias.

- Satisfacción del objetivo a partir del resultado obtenido.
- Reflexiones para lecciones y evaluación.

Se apuntó a recolectar datos vinculados con un conjunto de siete subobjetivos prioritarios, relacionados con los dos objetivos principales. Para identificar las prioridades de seguimiento se realizó un sondeo con integrantes del equipo administrativo y técnico del proyecto.

El mapeo de alcances es una metodología que tiene su propio lenguaje. Esto implicó un esfuerzo adicional de los equipos administrativo y técnico del proyecto para incorporar adecuadamente las pautas metodológicas que el método impone. Demandó, además, un esfuerzo adicional de dedicación para su comprensión, adecuada implementación y seguimiento en todas y cada una de las etapas del proyecto.

Por estas características, el mapeo de alcances puede generar una carga de trabajo adicional respecto de otras herramientas de monitoreo y evaluación, que debe estar contemplada en la planificación

El Proyecto CILAC constituye un caso paradigmático de implementación de la visión integral de investigación – comunicación – trabajo en red – cabildeo, implementado en la subregión andina.

La estrategia planteada en este proyecto es el resultado de la acumulación de saberes y experiencias previas de APC en la región y en otras regiones. Por este motivo, CILAC marca un hito en cuanto a la experimentación de nuevas formas de producción de conocimiento que permitan vincular investigación rigurosa y fiable con diseminación intensa entre públicos no expertos.

13 Para ampliar sobre la Red Andina de TIC, consultar: www.apc.org/es/node/8404.

del proyecto. En este sentido, el taller inicial presencial fue fundamental para comprender cabalmente la dimensión del proyecto e inyectar una dinámica adecuada a todo el proceso.

De todas maneras, el informe del proyecto de Pacheco Arrieta (2009:12) señala que:

“El mapeo de alcances permite mantener el énfasis en los cambios de comportamiento que son los que consolidan el desarrollo. Esta metodología permite mantener clara la manera en que la visión de un proyecto orienta los objetivos generales y las estrategias, y permite detectar las señales de progreso que durante el proceso favorecen los cambios de comportamiento. La continuidad y la participación son fundamentales para consolidar esta dinámica durante todo el ciclo de vida del proyecto”.

La experiencia del proyecto CILAC permitió constatar en un caso concreto cómo los conceptos que maneja la metodología del mapeo de alcances pueden ponerse en práctica. En este sentido, se pudo concluir que esta herramienta es una metodología adecuada para proyectos que pretenden lograr incidir en políticas y dinamizar redes multiactorales en función de objetivos comunes (Pacheco Arrieta, 2009).

Con la mira en el futuro: desafíos e inquietudes

La implementación de la herramienta de mapeo de alcances representa un desafío y demanda la revisión de prácticas y comportamientos en gran medida enraizados en las organizaciones en general. A la luz de esta experiencia, parece ser recomendable:

1. Incrementar la formación de capacidades para su aplicación en los decisores y actores

involucrados en acciones y proyectos orientados a la incidencia de la sociedad civil en las políticas de la región de América Latina y el Caribe.

2. Encarar estrategias de formación de formadores para metodologías como el mapeo de alcances, aún no del todo difundidas y escasamente experimentadas en la región.

En el caso de APC en América Latina, particularmente en el Programa PIC-AL como red, para un mejor desarrollo de este tipo de estrategias se detectan actualmente como desafíos la falta de tiempo, de recursos humanos capacitados y de recursos financieros para continuar con los procesos ya iniciados. Inclusive, tampoco se dispone de estos recursos para continuar aplicando la metodología en las segundas fases de programas, proyectos o acciones que han logrado resultados alentadores en sus primeras fases.

Sin embargo APC cuenta con una fortaleza: su esencial orientación a trabajar con información y conocimiento como parte de las actividades cotidianas. Además, al ser una red virtual, es imperioso para sus miembros manejar con destreza los recursos y herramientas digitales. En general las metodologías para gestionar la información y el conocimiento conforman para APC un capital fundamental, y son un insumo clave para un efectivo monitoreo y evaluación de sus intervenciones.