

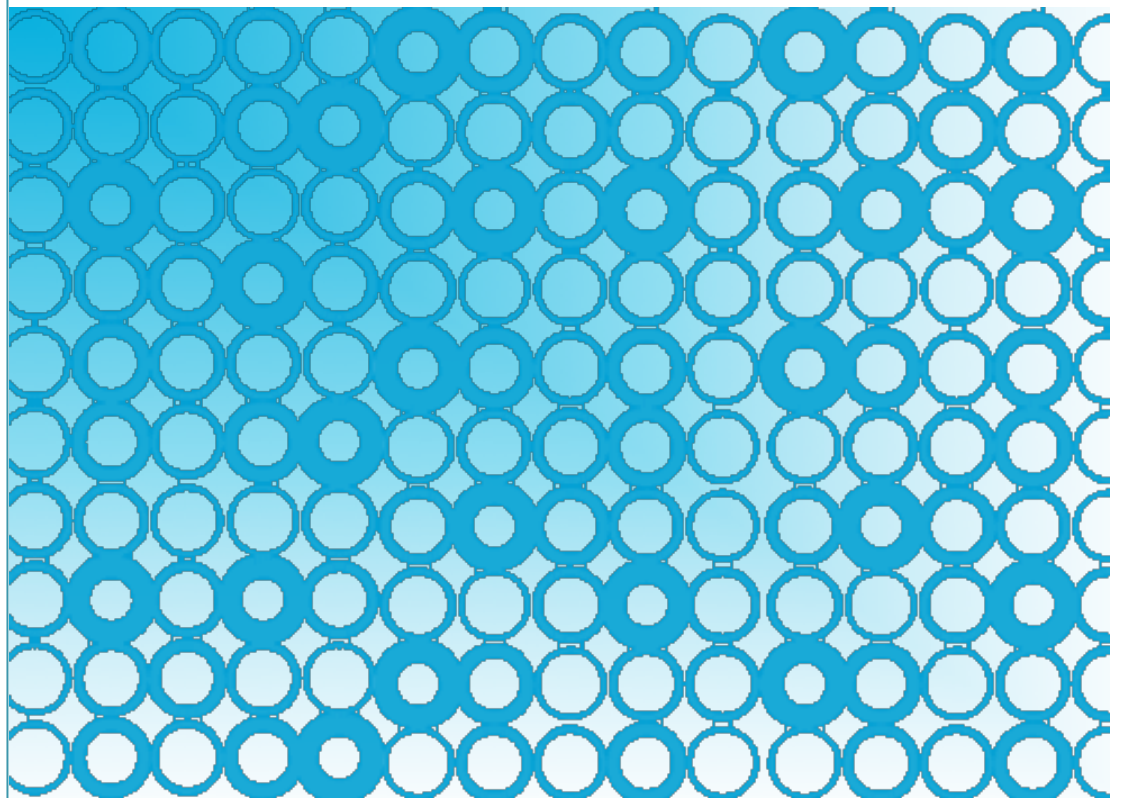


FORDFOUNDATION

Cosecha de alcances

*Mayo de 2012
(Traducción enero de 2013)*

Ricardo Wilson-Grau
Heather Britt



La presente publicación se realizó con el patrocinio de un Proyecto Administrado por la Fundación Ford, bajo la gestión de su Oficina para el Medio Oriente y el Norte de África

P.O. Box 2344
1 Osiris Street, 7th Floor
Garden City, 11511
Cairo, Egypt
T (+202) 2795-2121
F (+202) 2795-4018

www.fordfoundation.org

© 2012 Ricardo Wilson-Grau y Heather Britt

© 2012 Ford Foundation

Versión en inglés editada por Konnie Andrews
Traducción al español por Román Villar y Érika Benton,
auspiciada por el por Centro CLEAR para América Latina

Favor de enviar cualquier comentario, corrección, adición o sugerencia a:

Ricardo Wilson-Grau
Evaluador y Consultor de Desarrollo Organizacional
Ricardo.wilson-grau@inter.nl.net

Heather Britt
Consultora de Evaluación
heather@heatherbritt.com

Índice

| | |
|--|-----------|
| Índice | ii |
| Índice de figuras y tablas | ii |
| Lista de cuadros..... | ii |
| Prefacio..... | iii |
| Introducción a la Cosecha de Alcances | 1 |
| ¿Cuándo resulta útil la Cosecha de Alcances? | 2 |
| Fortalezas y limitaciones de la Cosecha de Alcances..... | 3 |
| Conceptos básicos de la Cosecha de Alcances..... | 4 |
| 1 Diseñar la Cosecha de Alcances | 5 |
| Centrarse en datos pertinentes | 7 |
| Seleccionar fuentes de datos creíbles..... | 7 |
| Recopilar datos con la frecuencia requerida | 8 |
| 2 Revisar la documentación y elaborar descripciones de alcances | 9 |
| Elaborar descripciones de alcances de alta calidad..... | 9 |
| Documentar uno o muchos alcances | 11 |
| 3 Lograr la participación de los agentes de cambio en la formulación de descripciones de alcances | 11 |
| Aclarar el nivel de confidencialidad requerido | 12 |
| Solicitar información sobre alcances | 13 |
| Elaborar descripciones de alcances con datos nuevos..... | 14 |
| Mantenerse al tanto de defectos frecuentes..... | 15 |
| 4 Corroborar | 16 |
| La selección de corroboradores(as) | 16 |
| Proporcionar un método claro de verificación | 17 |
| 5 Analizar e interpretar | 18 |
| Analizar alcances | 18 |
| Interpretar los Alcances..... | 21 |
| 6 Apoyar el uso de los hallazgos..... | 21 |
| En resumen..... | 23 |

Índice de figuras y tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Análisis simple de alcances..... | 19 |
| Figura 1. Ejemplo de análisis de cambio: Derechos de herencia de las mujeres en un país africano | 20 |

Lista de cuadros

| | |
|---|----|
| Cuadro 1 — En busca de respuestas..... | 1 |
| Cuadro 2 — La Cosecha de Alcances: Herramienta útil de monitoreo y evaluación..... | 2 |
| Cuadro 3 — Diseño de Cosecha de Alcances: Ejemplo 1..... | 6 |
| Cuadro 4 — Muestra de descripción de alcances..... | 9 |
| Cuadro 5 — Muestra de una descripción de alcances detallada..... | 10 |
| Cuadro 6 — Ejemplos de cosechas de alcances para programas grandes y multidimensionales..... | 11 |
| Cuadro 7 — Ejemplo de borrador de alcances enviado a un agente de cambio..... | 12 |
| Cuadro 8 — Ejemplo de cuestionario de Cosecha de Alcances..... | 13 |
| Cuadro 9 — Ejemplo de descripción de alcances basada en información del agente de cambio..... | 14 |
| Cuadro 10 — Ejemplo de formato para solicitar que se fundamente la formulación de alcances..... | 17 |
| Cuadro 11 — Ejemplo 2 de diseño de una Cosecha de Alcances..... | 21 |

Prefacio

El método conocido como Cosecha de Alcances fue desarrollado por Ricardo Wilson-Grau con la ayuda de sus colegas Barbara Klugman, Claudia Fontes, David Wilson-Sánchez, Fe Briones Garcia, Gabriela Sánchez, Goele Scheers, Heather Britt, Jennifer Vincent, Julie Lafreniere, Juliette Majot, Marcie Mersky, Martha Nuñez, Mary Jane Real, Natalia Ortiz y Wolfgang Richert. A lo largo de los últimos ocho años, la Cosecha de Alcances se ha utilizado para monitorear y evaluar los logros de cientos de redes, organizaciones no gubernamentales, centros de investigación, grupos de expertos y organizaciones de base de todo el mundo.

Este resumen busca presentar los conceptos y el enfoque utilizados en la Cosecha de Alcances a donantes, gerentes y evaluadores, con la esperanza de que les inspire a ampliar sus conocimientos acerca del método y cómo aplicarlo a contextos apropiados. Por lo tanto, la presente publicación no pretende ser una guía o una explicación integral del método, sino una introducción que permita a las y los evaluadores y a las y los tomadores de decisiones determinar si el método resulta apropiado para sus necesidades de evaluación. En la medida de lo posible, hemos incluido ejemplos para ilustrar cómo aplicar la Cosecha de Alcances a situaciones reales. Para cada historia de caso, se solicitó a las organizaciones que proporcionaran una descripción del alcance y un resumen del papel que desempeñaron; en algunos casos, las organizaciones añadieron otro tipo de información, como por ejemplo el significado del alcance. Por cuestiones de confidencialidad, se omitieron algunos detalles y datos que las pudieran identificar.

Bob Williams, Fred Carden, Sarah Earl, Richard Hummelbrunner y Terry Smutylo amablemente nos proporcionaron comentarios sobre el borrador del resumen. Además, Román Villar y Érika Benton, auspiciados por el Centro CLEAR para América Latina, hicieron una labor loable de traducción, que fue revisada por Ricardo Wilson-Grau. De manera que, la versión final del texto es responsabilidad sólo de los autores.

Introducción a la Cosecha de Alcances

La Cosecha de Alcances es un método que permite a las y los evaluadores, donantes y gerentes identificar, formular, verificar y entender alcances; se basa en la definición de alcance como cambio en comportamientos, relaciones, acciones, actividades, políticas o prácticas de un individuo, grupo, comunidad, organización o institución.¹ Al utilizar la Cosecha de Alcances la o el evaluador o cosechador recaba datos de informes, entrevistas personales y otras fuentes para documentar cómo contribuye un programa o iniciativa a los alcances, mismos que pueden ser positivos o negativos e intencionales o no, pero donde debe existir un vínculo verificable entre estos últimos y el programa o la iniciativa.

Cuadro 1

En busca de respuestas

La Cosecha de Alcances es como la ciencia forense en el sentido en que aplica un amplio espectro de técnicas para obtener respuestas basadas en evidencia a las siguientes preguntas:

- ¿Qué sucedió?
- ¿Quién lo hizo (o contribuyó a ello)?
- ¿Cómo lo sabemos? ¿Existe evidencia que lo corrobore?
- ¿Por qué es importante? ¿Qué hacemos con lo que averiguamos?

Las respuestas a esas preguntas proporcionan importante información acerca de las contribuciones de un programa específico a uno o varios alcances.

A diferencia de otros métodos de evaluación, la Cosecha de Alcances no mide el progreso en relación a alcances u objetivos predeterminados; más bien recopila evidencia de lo logrado y va hacia atrás para determinar si el proyecto o intervención contribuyó al cambio y de qué manera. En ese sentido, el método es similar a ciencias como la medicina forense, la antropología o la geología que interpretan eventos o factores que contribuyen a una consecuencia o a un alcance en particular mediante la recolección de evidencia y la respuesta a preguntas específicas (Cuadro 1). Se recopila o cosecha información con el individuo u organización cuyas acciones influyeron en el alcance o alcances a fin de contestar preguntas específicas y utilizables.

La información cosechada se somete a un proceso de filtro mediante el cual se valida o corrobora al compararla con datos recolectados de fuentes independientes y bien informadas. Posteriormente, la información corroborada se analiza e interpreta a nivel de alcances individuales o de grupos de alcances que contribuyen a la misión, metas o estrategias, y las descripciones de alcances así obtenidas se utilizan para contestar las preguntas que inicialmente se formularon.

¹ Esta definición de alcance fue desarrollada por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC, por sus siglas en inglés) de Canadá hace alrededor de 10 años y se utiliza ampliamente en programas de

Definiciones básicas

Alcance: Cambio en comportamientos, relaciones, acciones, actividades, políticas o prácticas de un individuo, grupo, comunidad, organización o institución.

Cosecha de Alcances: Identificación, formulación, análisis e interpretación de alcances para contestar preguntas utilizables.

¿Cuándo resulta útil la Cosecha de Alcances?

La Cosecha de Alcances puede servir de herramienta de monitoreo y evaluación para situaciones específicas pero no se puede aplicar a todos los programas o intervenciones. Además de ser un método adecuado para evaluar contextos programáticos complejos, la Cosecha de Alcances funciona muy bien cuando los alcances, no las actividades, constituyen el foco de importancia crítica.

Contextos programáticos complejos.

La Cosecha de Alcances se considera adecuada para contextos programáticos complejos donde las relaciones de causa y efecto no se entienden del todo. El monitoreo y la evaluación convencionales que buscan determinar resultados comparan los alcances planificados con los que se obtuvieron realmente. Sin embargo, en ambientes complejos, los objetivos y las formas para lograrlos resultan bastante impredecibles y los objetivos predefinidos y las teorías de cambio se deben modificar al paso del tiempo para responder a cambios en el contexto. La Cosecha de Alcances es en particular útil cuando el propósito consiste en entender la manera en que contribuyen los alcances individuales a transformaciones más amplias a nivel de sistema. Los esfuerzos de incidencia, campañas y el trabajo en políticas constituyen candidatos ideales para aplicar el enfoque de Cosecha de Alcances.

Cuadro 2

La Cosecha de Alcances: Herramienta útil de monitoreo y evaluación

El **monitoreo** consiste en la recopilación periódica y sistemática de datos en lo tocante a la implementación y los resultados de una intervención específica.

La **evaluación para el desarrollo de una innovación** informa y apoya un agente de cambio que implementa enfoques innovadores en situaciones de dinámicas complejas. El proceso aplica enfoques evaluativos a un proyecto, programa o al desarrollo organizacional al formular preguntas de evaluación, aplicar una lógica evaluativa y recopilar y reportar datos también de carácter evaluativo a lo largo del proceso de innovación.

La **evaluación formativa** analiza e interpreta la evidencia que se recolectó mediante monitoreo previo o específicamente para dicha evaluación a fin de mejorar el desempeño del agente de cambio y la rendición de cuentas. Por lo general, se realiza a la mitad de la intervención del agente de cambio.

Monitoreo y evaluación. Se puede utilizar la Cosecha de Alcances para fines de monitoreo y evaluación. Como herramienta de monitoreo, puede proporcionar información en tiempo real sobre logros obtenidos (Cuadro 2) y resulta útil para llevar a cabo evaluaciones del desarrollo de una innovación, formativas de mitad de periodo y de s de final de periodo.² También se puede emplear como enfoque de evaluación integral o en combinación con otros métodos.

Fortalezas y limitaciones de la Cosecha de Alcances

La Cosecha de Alcances se centra en todos los resultados, buenos o malos, planificados o no, por lo que puede capturar aspectos del elusivo proceso de cambio que se encuentran más allá del control del individuo u organización que fungió como *agente de cambio* para influir en esos alcances. El proceso se basa en los conocimientos de informantes clave que entienden el cambio que ha ocurrido y sus contribuciones al mismo.

La Cosecha de Alcances se caracteriza por las siguientes **fortalezas**:

- Corrige la falla frecuente de buscar resultados no planificados.
- Incluye alcances cosechados verificables.
- Utiliza un enfoque lógico y accesible que facilita la participación de informantes.
- Emplea varias formas de recolección de datos: entrevistas personales y talleres, comunicación a distancia (encuestas, teléfono o correo electrónico) y documentación por escrito.
- Vincula directamente el nivel de detalle de las descripciones con las preguntas definidas al principio del proceso. Dichas descripciones pueden ser tan breves como una sola oración o más detalladas y requerir una página o más de texto; pueden incluir o no explicaciones de otras variables.

Debido a su naturaleza, la Cosecha de Alcances también tiene algunas **limitaciones y retos**:

- Se requiere de habilidad y tiempo para identificar y formular descripciones de alcances de alta calidad.
- Sólo se capturan alcances de los que se encuentre al tanto la o el informante.
- La participación de las personas que influyen o influyeron en los alcances a cosechar se considera crucial.

² Para obtener más información sobre la evaluación de desarrollo, la modalidad más reciente de las tres, véase Patton, M.Q. (2011). *Developmental Evaluation - Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use* (Evaluación del desarrollo innovador – Aplicación de conceptos de complejidad para mejorar la innovación y el uso). Nueva York, NY: The Guilford Press.

- En algunos casos, para las y los participantes comenzar con los alcances y trabajar hacia atrás representa una nueva forma de pensar acerca del cambio.

Conceptos básicos de la Cosecha de Alcances

El proceso de Cosecha de Alcances se puede usar para monitorear o evaluar proyectos, programas, redes u organizaciones. De acuerdo a la situación, se puede designar a una o un evaluador externo o interno o cosechador para encabezar dicho proceso. Para lograr el éxito, las y los cosechadores deben ponerse al servicio de los agentes de cambio, individuos u organizaciones que participan activamente y que contribuyen al alcance. Las y los usuarios de la cosecha, que necesitan los hallazgos para la toma de decisiones, participan también a lo largo del proceso.

¿Quiénes son los principales actores de una Cosecha de Alcances?

Agente de cambio: Individuo u organización que influye en un alcance.

Actor social: Individuo, grupo, comunidad, organización o institución que cambia a consecuencia de la intervención de un agente de cambio.

Usuario(a) de la cosecha: Individuos que requieren los hallazgos de una Cosecha de Alcances para tomar decisiones o realizar acciones. Dichos individuos pueden ser una o más personas dentro de la organización del agente de cambio o terceros, como un donante, por ejemplo.

Cosechador(a): Persona responsable de gestionar la Cosecha de Alcances, por lo general una evaluadora o evaluador interno o externo.

El método consiste de pasos iterativos:

- 1. Diseñar la Cosecha de Alcances.** Tanto las y los usuarios de la cosecha como las y los cosechadores identifican las *preguntas utilizables* para orientar la cosecha y acuerdan qué información se recolectará e incluirá en la *descripción de alcances* sobre las transformaciones en los actores sociales y cómo influyó en ellas el agente de cambio.
- 2. Recolectar datos y elaborar los borradores de las descripciones de alcances.** Las y los cosechadores recaban información acerca de las transformaciones ocurridas en los actores sociales y cómo contribuyó a ellas el agente de cambio. La información acerca de los alcances se puede encontrar en documentos o recopilar mediante entrevistas y encuestas o de otras fuentes. Las y los cosechadores redactan descripciones preliminares de alcances con preguntas sobre información faltante, que revisará y aclarará el agente de cambio.

3. **Lograr que los agentes de cambio participen en la formulación de descripciones de alcances.** Las y los cosechadores participan directamente con agentes de cambio para revisar el borrador de las descripciones de alcances, identificar y formular alcances adicionales y clasificarlos todos. Los agentes de cambio frecuentemente consultan a individuos bien informados, dentro o fuera de la organización, que puedan proporcionar más detalles acerca de los alcances.
4. **Corroborar.** Las y los cosechadores obtienen los puntos de vista de individuos con conocimientos acerca de los alcances y de cómo se lograron. Con ello se validan y aumenta la credibilidad de los hallazgos.
5. **Analizar e interpretar.** Las y los cosechadores organizan las descripciones de alcances usando una base de datos a fin de entender, analizar e interpretar los alcances y proporcionar respuestas basadas en evidencia a las preguntas utilizables de la cosecha.
6. **Apoyar el uso de los hallazgos.** Con las respuestas—basadas en evidencia y que se pueden traducir en acciones—a las preguntas utilizables, las y los cosechadores proponen puntos de discusión a las y los usuarios, incluida la forma en que podrían utilizar los hallazgos. Las y los cosechadores concluyen su participación al acompañar o facilitar el análisis entre usuarias y usuarios.

Cada uno de los pasos se describe con más detalle en las siguientes secciones. En la mayoría de los casos, se recomienda contratar a una o un evaluador profesional familiarizado con el método para orientar la aplicación inicial del proceso.

1 Diseñar la Cosecha de Alcances

En el Paso 1, las y los usuarios de la cosecha y las y los cosechadores identifican las preguntas utilizables para guiar la cosecha y acordar qué información se recolectará además de la información relacionada con el cambio en el actor social y la manera en que el agente de cambio contribuyó.³ También llegan a un acuerdo sobre el tipo de información que se obtendrá con las preguntas *utilizables* que producirán respuestas que se puedan traducir en acciones, así como el nivel de detalle requerido, las mejores fuentes de datos y las clasificaciones para el análisis. En el Cuadro 3, se muestran algunas de las consideraciones de diseño de una Cosecha de Alcances que

³ La Cosecha de Alcances es un proceso centrado en la utilización como se entiende en el enfoque de evaluación del mismo nombre desarrollado por Michael Quinn Patton. [Patton, M.Q. (2008). *Utilization-Focused Evaluation* (Evaluación centrada en la utilización) (3a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. Patton, M.Q. (2011) y *Essentials of Utilization-Focused Evaluation: A Primer* (Introducción a conceptos esenciales de la evaluación centrada en la utilización). Newbury Park, CA: Sage.]

busca determinar el impacto de un portafolio de un donante que pretende fortalecer a la sociedad civil a escala global.

Definiciones que ayudan al diseño

Preguntas utilizables. Preguntas que orientan la Cosecha de Alcances porque las respuestas obtenidas serán de especial utilidad para las y los usuarios de la cosecha.

Descripción de alcances. La formulación de a) quién cambió qué, cuándo y dónde y b) la manera en que el agente de cambio contribuyó a ese alcance, se combinan en especificidad y mensurabilidad suficientes para facilitar la toma de acciones a las y los usuarios de la cosecha.

A nivel muy básico, la Cosecha de Alcances documenta un cambio en un actor social. Algunas veces es suficiente descubrir **quién** cambió **qué**, **cuándo** y **dónde** y **de qué manera** contribuyó el agente de cambio al alcance. En otras ocasiones, **puede ser** importante también describir la importancia del alcance. Además, se considera si sería de utilidad incluir otras dimensiones tales como la historia, el contexto, la contribución de otros actores sociales y la evidencia emergente del impacto en la vida de las personas o en la situación del medio ambiente. Sean cuales sean las dimensiones a abarcarse, es importante que tanto las y los usuarios de la cosecha como las y los cosechadores acuerden qué especificidad en la información se requiere: ¿Una descripción sencilla resultará suficiente o se deberá explicar cada dimensión? ¿Bastarán una o dos oraciones o se necesitarán varios párrafos, o páginas, para definir cada dimensión?

Se pueden obtener datos de la revisión de documentos y de los actores sociales en quienes influyeron los alcances. Sin embargo, de manera inicial, la obtención de información comienza con los documentos y el personal del programa.

Cuadro 3

Diseño de Cosecha de Alcances: Ejemplo 1

Las y los usuarios de la Cosecha de Alcances: El equipo administrativo encargado del portafolio de donativos constituye el usuario primario, mientras que los agentes de cambio de las organizaciones donatarias serían una audiencia para los hallazgos de la evaluación.

Usos de la Cosecha de Alcances: Se consideran dos usos primarios de la evaluación: (1) documentar los alcances de ocho años de otorgar donativos y (2) mejorar la estrategia del donante para la democratización de instituciones globales de gobernabilidad.

Pregunta utilizable: ¿Cuál ha sido el efecto colectivo de las donatarias en lo tocante a lograr que el régimen global de gobernabilidad resulte más democrático y qué implicaciones conlleva para la estrategia del portafolio?

Centrarse en datos pertinentes

La recolección de datos busca obtener evidencia verificable:

1. **Alcance:** ¿En *quién* ha influido el agente de cambio para que modificara *qué*, y *cuándo* y *cómo* se modificó? ¿En qué consiste el cambio observable y verificable que se puede apreciar en el individuo, la comunidad, la organización o institución? ¿Qué se hace de manera distinta y que se considere importante?
2. **Contribución:** ¿*Cómo* contribuyó el agente de cambio a esa transformación? De manera concreta, ¿qué acciones llevó a cabo que influyeron en el cambio?

Una vez más, es importante notar que el proceso de Cosecha de Alcances revierte la lógica del monitoreo y evaluación convencionales. Más que rastrear actividades y productos para comprobar si se han generado resultados conforme a lo planificado, las y los cosechadores primero identifican alcances, planificados o no, y después determinan la contribución del agente de cambio. Para establecer la contribución (directa o indirecta, parcial o completa, intencionada o no) con suficiente certeza, las y los cosechadores utilizan tres mecanismos.

1. **Observaciones** reportadas (y validadas) tales como informes de progreso, evaluaciones y estudios de caso.
2. **Observación crítica directa.** Por ejemplo, otros documentos, el contenido de las conversaciones telefónicas o las observaciones de una visita de campo.
3. **Inferencia inductiva** simple o directa con base en los dos puntos anteriores. Por ejemplo, la información confidencial proporcionada a un(a) periodista y publicada posteriormente lleva a ejercer presión a nivel internacional.

Definición: Contribución

Explicación comprobable de cómo contribuyó al alcance el agente de cambio.

Seleccionar fuentes de datos creíbles

Durante el proceso de diseño, las y los cosechadores planifican cuidadosamente la forma de garantizar la credibilidad de los hallazgos al seleccionar las fuentes y los métodos para la obtención de datos. Como sucede con cualquier actividad de monitoreo o evaluación, la credibilidad de las descripciones de alcances reside en la autenticidad, confiabilidad y credibilidad de las fuentes. Las y los mejores informantes son las personas con conocimiento personal de qué cambió y cómo, es decir, los agentes de cambio. Por lo tanto, utilizar a dichos agentes como fuente brinda un importante elemento de credibilidad al proceso.

Desde luego, los agentes de cambio tienen gran interés en comprender lo que *realmente* han logrado y ese interés se debe balancear con el deseo de constatar que lograron los resultados que pretendían alcanzar. Por lo tanto, la triangulación habitual de fuentes aumenta la credibilidad. Todo ello se fortalece al corroborar las descripciones de alcances con terceras personas que sean independientes pero a la vez conozcan el alcance y la contribución del agente de cambio.

En cualquier caso, la credibilidad es relativa y depende de la confianza que tengan las y los usuarios primarios en los datos, en el proceso mediante el cual se generan los mismos y en las y los cosechadores. Los usos buscados de los hallazgos de monitoreo o evaluación dictan la especificidad de la descripción de cada alcance, es decir, cuán concretas, tangibles y verificables deben ser las descripciones para que se les considere de utilidad. Por lo tanto, resulta importante acordar desde el principio qué datos y fuentes conferirán a los hallazgos un grado suficiente de credibilidad para la población usuaria primaria y los usos que le den. De ser posible, las y los usuarios y las y los cosechadores deberían acordar desde el inicio cómo se clasificará la información durante el proceso de análisis e interpretación. Por lo general, las clasificaciones se derivan de las preguntas utilizables de monitoreo o evaluación y se podrían relacionar con los objetivos y estrategias del agente de cambio o de otros actores, tales como las instituciones donantes.

Recopilar datos con la frecuencia requerida

Se debe llevar a cabo la Cosecha de Alcances tan frecuentemente como se necesite para entender cuáles son los logros del agente de cambio; la frecuencia depende de la predictibilidad del tiempo requerido para producir los cambios deseados. De acuerdo con el periodo cubierto por el monitoreo o la evaluación y el número de alcances involucrados en ello, el método puede requerir de las y los informantes un compromiso sustancial en términos de tiempo. La documentación de alcances generados mucho tiempo atrás toma en particular muchísimo tiempo y para reducir la carga en las y los informantes, se pueden cosechar los alcances al mes, trimestre, semestre o anualmente y si así se desea, se pueden corroborar, analizar e interpretar los hallazgos con menor frecuencia.

El momento de la cosecha depende de cuán esenciales se consideren sus hallazgos para garantizar que un programa se dirija en la dirección correcta. Si existe una certidumbre bastante aceptable de que la acción A generará el resultado B, se puede programar la cosecha para que coincida con el momento en que se espera obtener los alcances. Por el contrario, si se registra un alto grado de incertidumbre sobre los alcances programáticos, se considera conveniente programar la cosecha lo antes posible para determinar qué alcances se obtendrán en realidad.

2 Revisar la documentación y elaborar descripciones de alcances

En el Paso 2, las y los cosechadores revisan informes, evaluaciones, desplegados de prensa y cualquier otro material en archivos para identificar los alcances y las actividades que llevaron a ellos. De no existir información escrita, deberán reunir datos primarios de otras fuentes, incluidos los actores sociales que experimentaron cambios. Con base en esas fuentes, elaboran una descripción (o explicación) inicial del alcance y de las otras dimensiones, comenzando con la *contribución* del agente de cambio, en el nivel de detalle y especificidad acordado en el Paso 1. La descripción puede ser breve, como se muestra en el ejemplo del Cuadro 4, o más detallada, como en el Cuadro 5.

Cada alcance describe un cambio en un actor social por la influencia del agente de cambio. La transformación puede ser en comportamientos, relaciones, acciones, políticas o prácticas. La influencia del agente de cambio puede variar de inspiradora, motivadora, facilitadora, solidaria y persuasiva hasta llegar a presionar al actor social para que cambie.

Cuadro 4

Muestra de descripción de alcances

Descripción de alcances: En 2009, las autoridades palestinas revitalizaron un fondo de empleo para profesionales calificados que vivían en Palestina.

Contribución: En 2007, se publicó un informe de investigación sobre el impacto económico del desempleo en Palestina. La coalición del Llamado Mundial a la Acción Contra la Pobreza (LMACP) le dio seguimiento y combinó el diálogo con el gobierno y la movilización popular, incluida la campaña “Levántate y hazte oír”, que logró la participación de 1.2 millones de personas. Con la colaboración del Ministerio del Trabajo, la coalición contribuyó a la obtención de fondos multilaterales y al diseño de la gestión de los mismos.

Elaborar descripciones de alcances de alta calidad

Una descripción de alcances sobresaliente describe las contribuciones de un agente de cambio a un alcance importante. Las descripciones de alcances son breves pero deben incluir *suficiente información* para que las personas no familiarizadas con el contexto puedan apreciar la importancia del logro y encontrar amplia evidencia de la contribución del agente de cambio para garantizar su credibilidad. Los alcances y la contribución del agente de cambio se deben describir en términos “eSMART”⁴:

- **Específicos.** El alcance se formula con suficiente detalle para que un usuario primario sin conocimientos especializados en la materia o el contexto pueda entender y apreciar quién cambió qué, cuándo y cómo y de qué manera contribuyó el agente de cambio.

⁴ Invertiendo su lógica a tratarse de alcances realizados en lugar de su uso convencional para describir objetivos por lograrse, y jugando con las siglas en inglés SMART: *Specific, Measurable, Achieved, Relevant, Timely*.

- **Medibles.** La descripción del alcance contiene información objetiva, verificable, cuantitativa y cualitativa sin importar quién recolecte los datos. ¿Cuánto? ¿Cuántos? ¿Cuándo y dónde ocurrió el cambio?
- **Alcanzados.** La descripción establece una relación plausible y un vínculo lógico entre el alcance y las acciones realizadas por el agente de cambio que influyeron en dicho alcance. En otras palabras, ¿de qué manera contribuyó el agente de cambio al alcance? ¿Total o parcialmente, directa o indirectamente, intencionalmente o no?
- **Relevantes.** El alcance representa un paso significativo hacia el logro del impacto que busca generar el agente de cambio. Quienes identifican y formulan el alcance y la contribución deben estar en condiciones de evaluar ambos, es decir, deben tener una posición especial o experiencia que les proporcione el conocimiento necesario para describir el alcance y la forma en que contribuyeron al mismo. Por lo tanto, los datos anecdóticos adquieren importancia crítica debido al valor de las y los informantes.
- **Temporizados.** Si bien el alcance ocurrió dentro del marco temporal que se monitorea o evalúa, la contribución del agente de cambio pudo haber ocurrido meses, y hasta años, atrás.

Cuadro 5

Muestra de una descripción de alcances detallada

En 2009, las autoridades palestinas revitalizan un fondo de empleo para profesionales calificados que viven en Palestina.

Descripción: El Ministro del Trabajo de Palestina, inicialmente reacio a la propuesta, trabaja ahora con la sociedad civil para reconstruir y gestionar el Fondo Palestino para el Empleo y la Protección Social. El fondo servirá para apoyar la implementación de políticas y medidas activas del mercado laboral en el territorio palestino ocupado para abocarse a resolver las brechas en el empleo y proporcionar una amplia gama de servicios financieros y de otro tipo, incluidos servicios para conseguir empleo, esquemas que garanticen el mismo, apoyo al desarrollo empresarial, desarrollo de capacidad de la pequeña y mediana empresa e inversión pública concentrada en el empleo. Mediante esfuerzos conjuntos con el Ministerio, las organizaciones que apoyan al LMACP de Palestina han obtenido fondos bilaterales y multilaterales de agencias de ayuda y de gobiernos.

Importancia: El alcance demuestra de qué manera se puede combinar la acción ciudadana masiva con la participación de tomadoras y tomadores de decisiones políticas para generar cambios transformadores en políticas y prácticas gubernamentales.

Contribución: Tras la presentación en 2007 de un informe de investigación sobre el impacto económico del desempleo por parte del Centro para la Democracia y los Derechos de los Trabajadores (DWRC, por sus siglas en inglés), la coalición del LMACP en Palestina logró involucrar al gobierno en las conversaciones relacionadas con la creación de un fondo de empleo. Al diálogo se aunó la movilización popular, incluida la campaña “Levántate y hazte oír”, misma que derivada de un evento en el que participaron 10 mil personas en 2006, lograra movilizar en 2008 a 1.2 millones de personas, es decir, a más de un cuarto de la población palestina. Conjuntamente con el Ministerio del Trabajo, las organizaciones que apoyan al LMACP de Palestina ayudaron a obtener fondos multilaterales para crear un fondo común de recursos y actualmente se encuentran en proceso de determinar cómo se gestionará el fondo.

La mejor manera de lograr el elegante equilibrio entre brevedad y exhaustividad consiste en contar con personas de sólidas habilidades analíticas y de comunicación escrita. Para mejorar la calidad de las descripciones de alcances, las y los cosechadores dan suficiente tiempo a los agentes de cambio para que respondan y les apoyan en la redacción de sus descripciones.

Documentar uno o muchos alcances

Al cosechar numerosas descripciones de alcances, la gestión de la cosecha y del análisis se complica, aunque los seis pasos y los enfoques de recolección de datos son los mismos. Cuando se utilizan programas grandes y multidimensionales (Cuadro 6), se requiere una base de datos para almacenar y analizar las descripciones de alcances (véase el Paso 5).

Cuadro 6

Ejemplos de cosechas de alcances para programas grandes y multidimensionales

Programa global de Oxfam Novib de Medios de Vida Sostenibles y Participación Política. En 2010, se llevó a cabo una Cosecha de Alcances de cinco años para ese programa de €22 millones. Las y los usuarios deseaban obtener descripciones de alcances a profundidad, con muchos párrafos que describieran cada alcance, su importancia y la manera en que las 38 donatarias (los agentes de cambio) habían contribuido a ellos. Los hallazgos incluían casi 200 alcances cosechados de 30 donatarias y el documento final constaba de 400 páginas.

Fondo de Fideicomiso de la ONU para el Apoyo de Acciones para Eliminar la Violencia Contra las Mujeres. En 2011, un equipo de evaluación de 3 integrantes cosechó 653 alcances de 61 donatarias, mismos que se “mapearon” por medio de descripciones de alcances de una a dos oraciones y una o dos oraciones más para documentar la contribución que habían realizado los agentes de cambio de ese portafolio de \$48 millones de dólares desde 2006.

3 Lograr la participación de los agentes de cambio en la formulación de descripciones de alcances

En el Paso 3, las y los cosechadores participan directamente con los agentes de cambio en la revisión de la información extraída de la documentación y en la recopilación de datos adicionales sobre los alcances y las dimensiones que se consideren esenciales para realizar una descripción completa. La identificación y formulación de descripciones de alcances puede constituir una tarea nueva y desafiante para agentes de cambio acostumbrados a elaborar informes sobre lo que han llevado a cabo en vez de los cambios producidos en los actores sociales que buscan influir. Se considera conveniente que las y los cosechadores incluyan en sus planes participar activamente con dichos agentes para intercambiar ideas durante la edición de los distintos borradores.

La primera tarea consiste en garantizar que se comparta el mismo concepto de alcance entre las y los informantes del agente de cambio y demás participantes en el monitoreo o la evaluación. El o la cosechadora apoya al agente de cambio en la revisión de los borradores de las formulaciones de alcances por medio de preguntas guía, como se muestra en el ejemplo del Cuadro 7.

Cuadro 7

Ejemplo de borrador de alcances enviado a un agente de cambio

Descripción: RITA, un fondo de mujeres creado en los Estados Unidos, lucha por responder a la “brecha de financiamiento” que existe entre los intereses de los donantes y los fondos que otorgan mediante la creación de una fuente de financiamiento confiable e irrestricta para fondos de mujeres de todo el mundo.

Contribución del agente de cambio: El informe del agente de cambio “¿Dónde está el dinero para los derechos de las mujeres”, publicado en 2008, constituyó la fuente de información e inspiración para la creación de RITA.

Comentario [RW-G3]:
¿Llevaron a cabo algún trabajo más activo para influir en la creación del fondo?

Comentario [RW-G2]: ¿La caracterización de “brecha de financiamiento” resulta adecuada?

Comentario [RW-G1]: ¿Quién creó el fondo y cuándo? Específicamente, ¿dónde se creó?

A
lo

largo del proceso, las y los cosechadores examinan rigurosamente cada alcance para verificar su especificidad y coherencia; por ejemplo, debe existir una lógica plausible entre el alcance y la manera que contribuyó el agente de cambio. Examina también la lógica de las afirmaciones sobre la *importancia* y otras dimensiones.

Aclarar el nivel de confidencialidad requerido

- Generalmente, al inicio del proceso se informa a los agentes de cambio que las descripciones de alcances se publicarán y someterán a escrutinio. Gran parte del valor de emprender una Cosecha de Alcances es el aprendizaje que ocurre entre las y los usuarios y públicos objetivo del monitoreo o la evaluación. Usualmente, se requiere para ello compartir públicamente las descripciones de alcances, aunque en ciertos casos dar a conocer las maneras y los medios utilizados por los agentes de cambio para influir en los alcances podría comprometer o poner en peligro trabajo futuro. Por lo tanto, podría resultar necesario mantener la confidencialidad respecto a quién contribuye al cambio y/o de qué manera; por ejemplo, en situaciones no resueltas y delicadas desde el punto de vista político, el agente de cambio quizás no deba revelar la estrategia—ni siquiera la participación—del programa u organización.
- Con todo, las y los informantes del agente de cambio deben saber que para calificar de alcance, el cambio debe ser suficientemente específico y concreto para poder

corroborarlo. De igual manera, deben saber que la descripción de su contribución, su importancia y demás dimensiones deben resultar lógicas y verosímiles. Tal requerimiento motiva a las y los informantes a revisar registros, consultar testigos y a basarse en evidencia.

- Desde el principio, las y los cosechadores aclaran a las y los informantes del agente de cambio que se registrará lo que digan y obtienen el consentimiento correspondiente.
- Cuando las y los informantes insistan en que se mantenga la confidencialidad, las y los cosechadores exploran la posibilidad de publicar una versión del alcance que no revele información confidencial.
- Las y los cosechadores aceptan como descripciones de alcances definitivas sólo aquellas que, sean confidenciales o no, contengan evidencia sólida, plausible y corroborable.

Solicitar información sobre alcances

La participación de los agentes de cambio se puede lograr mediante encuestas, cuestionarios o entrevistas realizados en distintos medios, incluido el papel, por Internet, por correo electrónico, por teléfono, en persona, en talleres o grupos focales. En el Cuadro 8 se encuentra un ejemplo de cuestionario que se puede proporcionar a las y los informantes del agente de cambio para solicitar detalles sobre los alcances.

Cuadro 8

Ejemplo de cuestionario de Cosecha de Alcances

Descripción del alcance: En una o dos oraciones, resuma el cambio observable en el comportamiento, las relaciones, las actividades o acciones de un actor social derivado de las actividades y productos de la organización, programa o proyecto en el transcurso del último año. En otras palabras, *¿quién cambió qué, cuándo y dónde?*

Quién: Describa de la manera más específica posible al individuo, grupo, comunidad, organización o institución que experimentó el cambio.

Qué: Enuncie concretamente qué cambios se observaron en términos de comportamiento, relaciones, actividades, políticas o prácticas.

Cuándo: Describa de la manera más específica posible la fecha en que ocurrió el cambio.

Dónde: Incluya la localización política o geográfica, así como el nombre de la comunidad, pueblo, municipio o ciudad donde opera el actor (a escala local, nacional, regional y/o global).

Contribución de la organización: En una o dos oraciones escriba qué papel representó la organización para influir en el alcance y cómo inspiró, persuadió, apoyó, facilitó, ayudó, presionó o incluso forzó o de otra manera contribuyó al cambio experimentado por el actor social. Especifique las actividades, procesos, productos y servicios de la organización que en su opinión influyeron en cada alcance.

Recuerde que si bien se debe vincular plausiblemente al alcance con las actividades de la organización, rara vez existe una relación directa y lineal entre una actividad y un alcance. Asimismo, una actividad puede influir en dos o más alcances y estos últimos frecuentemente se ven influenciados por una variedad de actividades y de otros actores sociales a lo largo de periodos de más de 12 meses. Por lo tanto, mencione por favor las actividades del año en curso o anteriores que hayan influido en cada alcance.

Las y los cosechadores deliberadamente solicitan a los agentes de cambio que informen alcances buscados e inesperados, positivos y negativos. Les informan que si sólo publican alcances positivos, la situación se puede interpretar de dos maneras: (1) sus afirmaciones no son verosímiles o (2) el agente de cambio en cuestión no se arriesga lo suficiente. Asimismo, las y los cosechadores explican que requieren especificidad porque algunas de las personas que leerán los alcances no conocen el tema y sabrán relativamente poco del contexto en que operan dichos agentes. En vez de preguntar “¿Cuántas personas participaron?”, se considera de mayor utilidad ejemplificar aquello que las y los cosechadores desean obtener: “Si presenta los datos con mayor especificidad, el alcance del cambio podrá ser apreciado por terceros. Por lo tanto, ¿podría indicar cuántas personas exigieron tierras? ¿De 5 a 10, alrededor de 100 o casi 1000?”

Elaborar descripciones de alcances con datos nuevos

Las y los cosechadores actualizan los borradores de descripciones de alcances elaboradas en el Paso 2 o preparan nuevas descripciones con información obtenida de las y los informantes del agente de cambio, conforme se requiera. En el Cuadro 9 se encuentra un ejemplo de descripción de alcances elaborada con datos de informantes y aprobada por el agente de cambio. Cabe hacer notar que en ese ejemplo de la vida real, la cosechadora y el agente de cambio (la Asociación para los Derechos de la Mujer y el Desarrollo, AWID, por sus siglas en inglés) acordaron cosechar información adicional sobre las fuentes, la colaboración de otras entidades y la región del mundo donde ocurrió el cambio.

Cuadro 9

Ejemplo de descripción de alcances basada en información del agente de cambio

Fuentes de información: El Informe de Actividades de 2011 de las Mujeres Defensoras de los Derechos Humanos (enero de 2012) y correspondencia con el equipo de AWID responsable de dicha iniciativa estratégica.

Descripción: A mediados de septiembre de 2011, el Ministerio del Interior (o Servicio Secreto) de Irán liberó a “M. B.” después de cinco meses de prisión, quien pasó dos de ellos en una celda incomunicada. No se levantaron cargos mientras estuvo detenida, aunque finalmente se le liberó bajo fianza y se levantarán cargos en el futuro. M. B. es una defensora iraní de los derechos humanos a quien se le detuvo tras participar en Nueva York en la Comisión de la ONU sobre la Situación de las Mujeres.

Contribución de AWID: Convocó a un grupo de colaboradoras y colaboradores que trabajaron conjuntamente para la liberación de M. B.; organizó conferencias telefónicas; se aseguró que la información se compartiera, y facilitó la realización de actividades conjuntas y el contacto directo con los organismos de la ONU. Todo ello sucedió en un contexto donde AWID fungió como Presidenta del Grupo de Trabajo de Respuestas Urgentes para la Coalición de Mujeres Defensoras de los Derechos Humanos (WHRD, por sus siglas en inglés), con el propósito de modelar la colaboración entre organizaciones al tiempo de garantizar una victoria concreta al liberar a M. B.

Distribución geográfica: Medio Oriente.

Mantenerse al tanto de defectos frecuentes

Cuando exista un grado considerable de incertidumbre y de imprevisibilidad sobre la causalidad, puede resultar difícil identificar los alcances y describir la contribución de un agente de cambio. Las y los cosechadores deben mantenerse al tanto de algunos de los defectos más comunes en dicha área y trabajar con las y los informantes para evitar los siguientes peligros:

- **No identificar alcances concretos.** Para calificar de alcances, los cambios en las actitudes, tales como aumentos en concientización, conocimiento y compromiso o dedicación, se requiere contar con evidencia de cambios asociados en comportamientos, relaciones, acciones, políticas o prácticas; es decir, el o la cosechadora busca cambios *observables* que se puedan verificar.
- **Buscar atribución en vez de contribución.** Influir en otro actor social para que cambie no significa necesariamente que la transformación se atribuye exclusivamente al agente de cambio. Rara vez las intervenciones de dichos agentes constituyen la única razón por la que cambia un actor social; en la mayoría de los casos, un agente de cambio contribuye a un alcance de manera indirecta, parcial e incluso no intencional. Frecuentemente, ocurren los cambios tiempo después de las actividades del agente y la actividad de un agente de cambio normalmente ocurre de manera concertada o paralela con otras iniciativas (del mismo agente o de otros). En muchos casos, los agentes de cambio no se percatan de algunas de las transformaciones en las que han influido. En pocas palabras, no se espera que ninguna cosecha sea de carácter exhaustivo.
- **No establecer contribuciones verosímiles.** Como rara vez se observa una relación lineal y directa entre las acciones del agente de cambio y las transformaciones generadas por éstas, surge entonces el desafío de establecer una relación plausible de causa y efecto.
- **No reconocer la falta de acción como alcance.** Influir en un actor social para que *no* actúe, es decir, para evitar que suceda algo indeseable, puede considerarse un alcance significativo que a menudo es complicado de formular como cambio.
- **No informar alcances negativos.** Un agente de cambio puede llegar a contribuir inadvertidamente a generar transformaciones que de manera significativa empequeñezcan, socaven u obstruyan un alcance deseable. Cuando elaboran autoinformes, los agentes de cambio son menos propensos a recordar, rastrear, documentar e informar alcances negativos.

En suma, crear un ambiente no punitivo que invite al aprendizaje y a correr riesgos se considera fundamental para el éxito de la Cosecha de Alcances. Asimismo, cuando se incluyen en los informes sólo alcances positivos se realza la necesidad de verificar la credibilidad.

4 Corroborar

Con el Paso 4 se busca mejorar la confiabilidad de los datos y de su análisis y enriquecer la comprensión del cambio y sus demás dimensiones, entre ellas, su importancia, la colaboración de otras personas y la contribución del agente de cambio. Para fundamentar las descripciones de alcances, las y los cosechadores obtienen testimonios y retroalimentación de personas que los corroboren independientemente. Resulta importante recordar que a mayor la intensidad de la afirmación de que se produjo una transformación, mayor la probabilidad de que se requiera más evidencia y verificación.

Definición: Corroboración

Confirmación de la solidez de una descripción de alcances por parte de una o un informante que conoce el alcance y es independiente del agente de cambio.

Sin importar la evidencia proporcionada por los agentes de cambio, los alcances y contribuciones que presentan en sus informes contienen una fuerte dimensión subjetiva. Las y los cosechadores buscan triangular las fuentes de información relacionadas con el alcance. Los informes de los agentes de cambio dirigidos a evaluadoras y evaluadores externos y la comunicación con representantes del agente de cambio, siempre y cuando no se trate del autor del informe, son las fuentes más usuales. Además, las perspectivas de terceros también aumentan la credibilidad de la cosecha. La verificación proporciona esas perspectivas.

Aunque el propósito principal de recolectar los testimonios de corroboradores(as) independientes consiste en establecer el grado de verdad y exactitud de la descripción de alcances y su contribución, los testimonios también se consideran importantes para proporcionar una comprensión más completa y profunda del alcance y de la contribución del agente de cambio. Los y las corroboradoras independientes se encuentran fuera de la organización del agente de cambio y poseen información adecuada sobre el alcance y la contribución del agente, así como de otras dimensiones de la descripción de alcances.

La selección de corroboradores(as)

Los agentes de cambio pueden recomendar como corroboradores(as) a una o más personas que posean conocimientos prácticos del alcance. En su defecto, otros actores, tales como

donantes u organizaciones aliadas estratégicas, podrían seleccionar a las personas que verificarán los alcances. Se puede usar un panel externo de expertas y expertos para verificar grupos de alcances y de acuerdo con el número de estos últimos y el alcance del monitoreo o la evaluación se podría seleccionar sólo una muestra de todas las descripciones. En cualquier caso, los criterios para decidir cómo corroborar los alcances dependerán del grado de credibilidad requerido por los usos de los hallazgos. Como en el Paso 3 (participación con agentes de cambio), las y los cosechadores pueden obtener corroboración virtualmente o en persona.

Proporcionar un método claro de verificación

Una vez que se haya seleccionado a una o un corroborador confiable, independiente y con conocimientos del alcance, las y los cosechadores presentan la formulación final del alcance al individuo o grupo de corroboración y solicita su opinión (misma que se registrará formalmente). En el Cuadro 10, se muestra la manera en que una cosechadora o cosechador podría utilizar un cuestionario para fundamentar la información sobre la descripción de alcances relacionada con AWID, presentada con anterioridad (Cuadro 9).

Cuadro 10

Ejemplo de formato para solicitar que se fundamente la formulación de alcances

Entregue la descripción de alcances (Cuadro 8) a la persona que los corroborará y pídale que llene el siguiente cuestionario para documentar su opinión.

1. ¿Hasta qué punto está de acuerdo con la descripción de la decisión del gobierno iraní de liberar a M. B.?

Completamente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

Escriba aquí sus comentarios, si así lo desea:

2. ¿Hasta qué punto está de acuerdo con la descripción de la manera en que AWID influyó en la decisión del gobierno iraní?

Completamente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

Escriba aquí sus comentarios, si así lo desea:

Los comentarios resultan de utilidad cuando la persona corroboradora está en desacuerdo o sólo parcialmente de acuerdo con la descripción de alcances porque permiten a las y los cosechadores decidir si descartarán el alcance o no. Por ejemplo, los comentarios pueden demostrar que la o el corroborador no está de acuerdo con la formulación de alcances por considerarla incompleta, no porque lo escrito contenga hechos erróneos.

Las y los usuarios objetivo primarios podrían requerir (y mostrar disposición para invertir en su obtención) múltiples perspectivas sobre el cambio y las diversas contribuciones que llevaron a éste, mismas que podrían enriquecer la formulación del alcance. Resulta inevitable que existan distintas perspectivas sobre alcances complejos y las contribuciones que los generaron. Cuanto más profundamente indague el o la cosechadora, mayores diferencias de opinión encontrará que quizás le resulte imposible conciliar. En esos casos, se consideran las distintas perspectivas y se aboca a compararlas y contrastarlas, hecho que subraya la importancia de definir desde las primeras etapas del proceso qué grado de detalle y cuántas perspectivas se requerirán para ofrecer descripciones completas de credibilidad suficiente para los usos buscados. En suma, el proceso de cosecha es un ejercicio de aproximación para identificar los hechos esenciales del asunto en cuestión, no constituye un proceso de negociación de diferencias de opinión respecto a cómo y por qué ocurrió o no un cambio.

5 Analizar e interpretar

Una vez finalizadas y fundamentadas las descripciones de alcances, las y los cosechadores los organizan para responder las preguntas utilizables definidas en el Paso 1. Por ejemplo, para responder a la pregunta “¿Hasta qué punto los alcances en los que influimos en el periodo de 2009 a 2011 representan patrones de avance hacia nuestros objetivos estratégicos?”, las y los cosechadores podrían clasificar los alcances de acuerdo con los objetivos estratégicos, el país o región y el año. La interpretación de los alcances dependerá de qué aspectos resultan de mayor utilidad para las y los usuarios. Las perspectivas de interpretación pueden variar de lo filosófico, a lo teórico y a lo práctico.

Analizar alcances

El análisis implica identificar patrones y procesos entre grupos de alcances y frecuentemente se centra en las teorías de cambio correspondientes. De acuerdo con el contexto programático y los propósitos de monitoreo o evaluación, las y los cosechadores pueden optar por analizar los alcances y responder las preguntas utilizables en uno de los siguientes tres niveles:

- Para cada alcance
- Para todos los alcances de un solo agente de cambio

- Para un programa global o iniciativa de cambio de sistemas con que se relacionan los distintos alcances de múltiples agentes de cambio

Para cada alcance. El análisis y la interpretación de alcances individuales se consideran de especial utilidad cuando se incluye un cúmulo de datos en la descripción del alcance (Cuadro 5). Las descripciones que incluyen información suplementaria, como importancia, historia, contexto y contribuciones de otros actores sociales, resultan en particular apropiadas para el análisis individual. Si las descripciones y la contribución del agente de cambio constan de textos extensos, el alcance se podría presentar en forma de historia en la que se entrelazarían la descripción y la contribución con la interpretación experta de las y los cosechadores. También valdría la pena efectuar un análisis individual de alcances que hayan sido clasificados de distintas maneras.

Alcances de un solo agente de cambio. Generalmente el análisis y la interpretación se centran en grupos de alcances relacionados de un solo agente de cambio o de una cohorte de agentes. En esos casos, las y los cosechadores preguntarán: ¿Los alcances son coherentes? ¿Se revelan procesos de cambio?

Programa global con múltiples agentes de cambio. Las y los cosechadores buscan patrones entre los alcances y las contribuciones de los agentes. ¿Los alcances de varios agentes de cambio se combinan sinérgicamente para crear transformaciones más amplias y más profundas?

Cuando se trata de un programa grande y complejo, se requiere utilizar una base de datos para rastrear y analizar los distintos alcances y agentes de cambio. Por ejemplo, el análisis del programa de la ONU descrito en el Cuadro 6 incluyó tres docenas de variables y el uso de una base de datos de Microsoft Access.

Se podrían emplear varias técnicas para facilitar el análisis de alcances múltiples, entre ellas, historias, gráficas y visualizaciones. Se podría elaborar una historia para describir de qué manera contribuyeron varios alcances relacionados a generar un proceso de cambio en común. Al trabajar con alcances múltiples, generalmente se necesitará resumir y organizar la información para que resulte más inteligible que las descripciones no procesadas. Se puede resumir bastante bien un pequeño número de alcances al utilizar una tabla sencilla (Tabla 1). El número de alcances que se puede organizar de forma manejable con dicho método dependerá del tamaño de las descripciones y de las contribuciones. Obviamente, será más fácil trabajar con descripciones de una sola oración que con versiones más extensas.

Se puede facilitar en mucho la interpretación al visualizar los datos. Tales visualizaciones se pueden dibujar a mano o

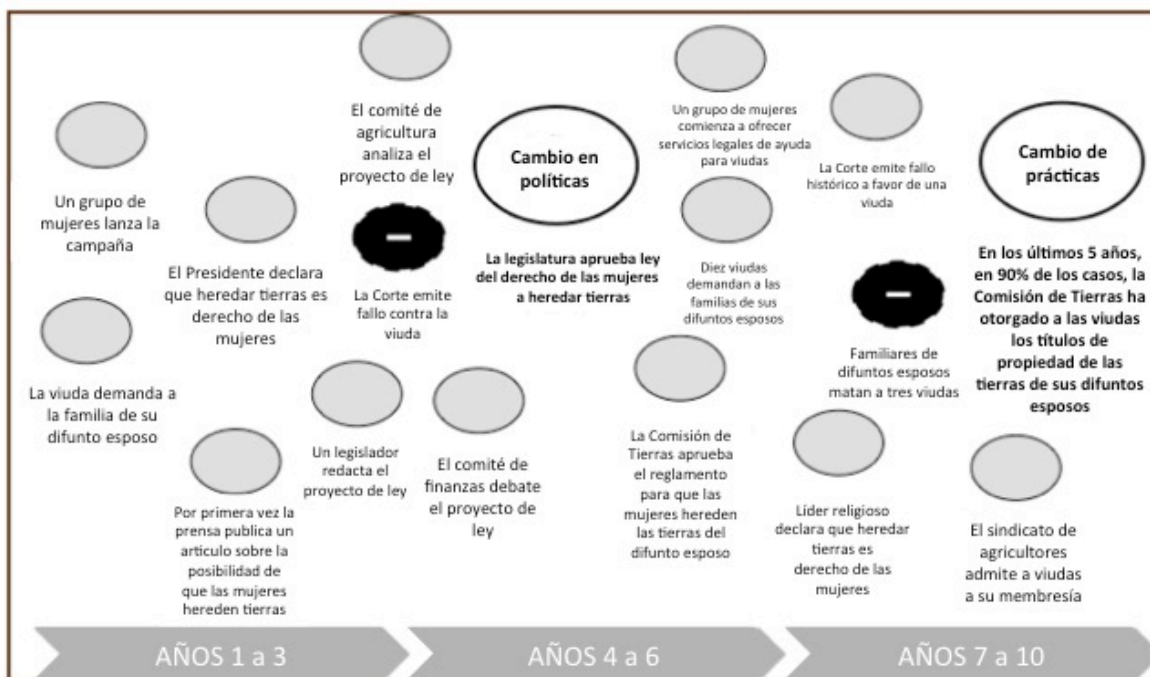
Tabla 1. Análisis simple de alcances

| Objetivo | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-----------------------------------|------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Provisión de atención de la salud | Alcance A Alcance C | Alcance D Alcance F Alcance G | Alcance I |
| Promoción y defensa de la salud | Alcance b | Alcance E Alcance H | Alcance J Alcance K Alcance L |

generar con una base de datos siempre y cuando ayuden a identificar los patrones implícitos en la información. La Figura 1 muestra un ejemplo de alcances organizados por año y por tipo de alcance. Para su análisis se utilizaron 17 alcances relacionados con el derecho a heredar de las mujeres de un país africano. Se identificaron tres tipos de alcances: cambios en políticas, en prácticas y aquéllos que contribuyeron a alguno de esos cambios.

Cuando el análisis implica el uso de más de unas cuantas docenas de alcances o cuando los alcances se clasifican de distintas maneras, es indispensable capturar las descripciones y las clasificaciones en una base de datos (en Microsoft Excel o Access, por ejemplo) para que las y los cosechadores puedan generar gráficas y tablas que organicen los datos con distintos criterios. Dicho análisis permite construir múltiples historias de cambio o metahistorias; por ejemplo, si el programa mostrado en la Figura 1 incluyera 200 alcances de cinco países sobre la herencia de las mujeres, también se necesitaría una base de datos. En ese caso, el uso de dicha herramienta permitiría a las y los cosechadores determinar cómo se relacionan los alcances entre una clasificación y otra y se podrían relatar historias de cambio donde se compararan y contrastaran los procesos de los cinco países.

Figura 1. Ejemplo de análisis de cambio: Derechos de herencia de las mujeres en un país africano



Interpretar los Alcances

Analizar los alcances permite a las y los cosechadores responder con base en evidencia a la pregunta de *qué* se logró. En ejercicios de monitoreo sencillos, dicho análisis puede satisfacer las necesidades de las y los usuarios, pero para evaluaciones formativas, sumativas o del desarrollo de una innovación, combinadas o no con actividades de monitoreo, las preguntas utilizables y sus respuestas abordan la pregunta “**¿Y entonces qué?**”. Para ayudar a entender el significado de los alcances, las y los cosechadores utilizan herramientas y enfoques interpretativos.

“Entender” los alcances se relaciona directamente con la manera en que se emplearán los hallazgos, situación que afecta la forma en que las y los cosechadores responderán a las preguntas utilizables. La óptica interpretativa se podría centrar exclusivamente en la visión, misión, objetivos institucionales, teoría de cambio o planes anuales o estratégicos del usuario o usuaria de la cosecha. Por otra parte, el campo de visión podría ser amplio y permitir a las y los cosechadores aplicar sus conocimientos teóricos o juicio profesional y experiencia para entender los alcances. Por ejemplo, la pregunta utilizable “¿Cuál ha sido el efecto colectivo de las donatarias para lograr que el régimen global de gobernabilidad resulte más democrático y qué conlleva para la estrategia del portafolio?” (Cuadro 3), llevó a las y los cosechadores a examinar los alcances desde la perspectiva de sus conocimientos sobre el movimiento de democratización de instituciones tales como el Banco Mundial y las Naciones Unidas. De igual manera, los alcances de dos donantes mencionados en el Cuadro 6 (Oxfam y la ONU) se interpretaron por medio de la óptica de sus respectivas estrategias y prioridades para otorgar donativos y de los conocimientos especializados del equipo de cosecha.

6 Apoyar el uso de los hallazgos

La Cosecha de Alcances busca generar respuestas acerca de *qué* y *cómo* se logró y aborda la pregunta “**¿Y entonces qué?**”. En otras palabras, ¿qué implica la evidencia recolectada en términos de toma de decisiones o de otras acciones por parte de los usuarios primarios? Una Cosecha de Alcances que responde preguntas utilizables normalmente a manera de informe escrito o de presentación para un taller resulta muy eficaz para garantizar que los hallazgos se conviertan en acciones.

Una Cosecha de Alcances de éxito, guiada por preguntas utilizables, permitirá a las y los cosechadores llegar a conclusiones razonables a partir de evidencia sólida. Las y los cosechadores garantizan que la información sobre los alcances haya sido formulada adecuadamente y resulte plausible y verificable para después interpretar y expresar opiniones con precisión sobre las relaciones que existen entre los datos, todo a fin de responder las preguntas utilizables mediante conclusiones fundamentadas en evidencia. Con hallazgos capaces de traducirse en acciones, las y los cosechadores proponen puntos de discusión a las y los usuarios primarios.

Las y los usuarios consideran a los hallazgos de la Cosecha de Alcances uno de muchos factores importantes para determinar qué decisiones o acciones tomarán. Normalmente, existen también otras cuestiones a considerar: políticas, legales, de percepción pública, financieras, programáticas y éticas. A menudo, tales consideraciones son confidenciales o muy delicadas y por ende, desconocidas para las y los cosechadores.

Por consiguiente, las y los cosechadores pueden recomendar puntos de discusión en torno a los hallazgos de la cosecha pero rara vez pueden emitir recomendaciones para acciones. No obstante, cuando se les invita a ello, las y los cosechadores están en una posición de apoyar e incluso facilitar el uso de los hallazgos.

En el ejemplo del Cuadro 11, las y los cosechadores presentaron los alcances obtenidos por centro de costo, que corresponden a los distintos programas de actividades y productos. Como se esperaba, los patrones de avance resultaron muy variados. Posteriormente, como las y los cosechadores, con toda razón, carecían de suficientes conocimientos internos sobre la organización como para responder la pregunta de efectividad en términos de costo, sugirieron la realización de un proceso de discusión interna sobre cuestiones relacionadas con la costo-efectividad de los alcances. Por ejemplo, les sorprendió que, comparado con otros programas, el de equidad de género hubiera obtenido pocos alcances directos. Las y los cosechadores señalaron que los alcances se habían clasificado de acuerdo con el programa *principal* a los que correspondían. Sin embargo, como el programa de equidad de género se diseñó para su “transversalización” y para apoyar los alcances de todos los demás, la pregunta que utilizaron fue cómo evaluar la efectividad de ese programa transversal.

Cuadro 10

Ejemplo 2 de diseño de una Cosecha de Alcances

Monitoreo y evaluación de un programa nacional de derechohabientes

Las y los usuarios y los usos de la Cosecha de Alcances: *La gerencia* requiere información sobre la efectividad del programa *para tomar decisiones de financiamiento* que abarcarán los próximos tres años.

Preguntas utilizables:

- ¿Hasta qué punto los alcances en los que influimos en el periodo de 2009 a 2011 representan patrones de avance hacia el logro de los objetivos estratégicos?
- ¿La inversión en las actividades y productos que contribuyeron a los alcances de dicho periodo resultó efectiva en términos de costo?

En resumen

El método de seis pasos de la Cosecha de Alcances se considera de utilidad para evaluar y elaborar informes sobre las contribuciones de los agentes de cambio que generan transformaciones en comportamientos, relaciones, acciones, actividades, políticas o prácticas de actores sociales. La Cosecha de Alcances permite obtener información sobre cómo influyeron los agentes de cambio en los alcances y los medios que utilizaron para inspirar, apoyar, facilitar, persuadir o presionar para generar cambios. En particular, el método resulta útil en contextos programáticos complejos donde no se pueden predecir los alcances y donde estos últimos se ven afectados por múltiples actores y factores. Los hallazgos incluyen datos cuantitativos sobre el número de alcances y datos cualitativos que los describen, así como las contribuciones de los agentes de cambio y otras dimensiones importantes de los alcances.