

Una Plataforma Modelo de Monitoreo, Aprendizaje y Evaluación

Estableciendo parámetros de resiliencia
climática en el sector privado para PROADAPT

Informe sobre el Marco de MLE
Mayo 2016



Una Plataforma Modelo de Monitoreo, Aprendizaje y Evaluación

Monitorear las inversiones en proyectos y el progreso hacia la resiliencia climática del sector privado requiere ampliar los indicadores más allá de insumos y producción del proyecto. Basada en un marco conceptual de adaptación continua para alcanzar la resiliencia, una plataforma modelo de Monitoreo, Aprendizaje y Evaluación (MLE, por sus siglas en inglés) exige el aprendizaje conjunto con actores clave, comparando las herramientas de proyectos actuales para generar un modelo robusto. A continuación se incluyen la metodología para el diseño de una plataforma de MLE de PROADAPT, una revisión de acercamientos existentes y un Tablero inicial.

Autores principales: Thomas E Downing y John Colvin

Autores contribuyentes: Sarah Abdelrahim, Carmen Lacambra, Claudia Munera, Juan Lacambra y Mirza Castro.

(c) Global Climate Adaptation Partnership and Grupo Laera.

Oxford Centre for Innovation, Oxford, UK.

www.climateadaptation.cc

Acerca del Fondo Multilateral de Inversiones

El Fondo Multilateral de Inversiones es el laboratorio de innovación para el Grupo Banco Interamericano de Desarrollo. Realiza experimentos de alto riesgo para probar nuevos modelos para atraer e inspirar al sector privado a resolver problemas de desarrollo económico en América Latina y el Caribe. El FOMIN atiende la pobreza y la vulnerabilidad centrándose en las empresas emergentes y los pequeños productores agrícolas que tienen la capacidad de crecer y crear oportunidades económicas.

Copyright © 2016 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObras-Derivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Títulos

1. Diseñar una plataforma modelo MLE integra experiencia y co-aprendizaje con actores.
2. Marcos estratégicos e indicadores clave de rendimiento (KPIs) existentes conforman un buen punto de partida para aprendizajes.
3. La resiliencia requiere una gestión ágil y aprendizajes, más allá de los esquemas lógicos.
4. El monitoreo de la resiliencia se apoya en Teoría del Cambio basada en los actores.
5. Los proyectos del sector privado abarcan una variedad de contextos y objetivos, cada uno de los cuales requiere un acercamiento específico al MLE.
6. Los actores deciden qué supervisar y cómo aprender, representado en Ejemplos de Casos de Adaptación.
7. La resiliencia es una propiedad de los sistemas de largo plazo, proyectos y actores individuales.
8. Una tipología y ejemplos de KPIs, ayudan a diseñar sistemas de MLE efectivos.
9. La Plataforma de MLE reúne funciones prácticas en un Tablero.
10. Un Tablero modelo de MLE será revisado en Washington.

Contenidos

Introducción y Co-aprendizaje	1
Inventario de Indicadores de Resiliencia Existentes	5
Resiliencia Climática Desafía Sistemas de Monitoreo y Evaluación (M&E) ...	9
Desarrollando una Teoría del Cambio para la Resiliencia Climática	12
Nuestro Enfoque: Tipos de Proyectos de Resiliencia	15
Nuestro Acercamiento: Casos de Uso de Adaptación a Medida	20
Nuestro Acercamiento: Niveles de Información	25
Nuestro Acercamiento: Seleccionando KPIs	26
Tablero Modelo de MLE	28
Plan de trabajo para Desarrollar una Plataforma Modelo de MLE	34

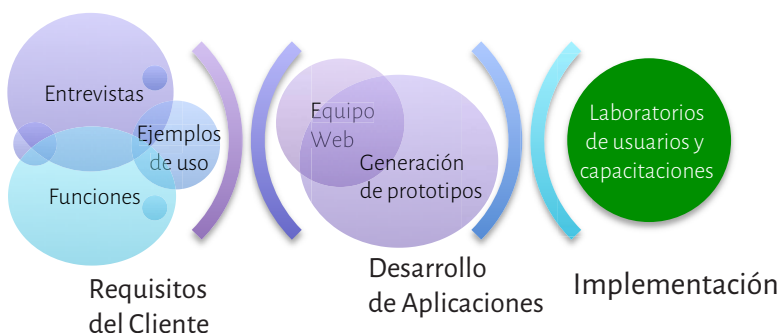
Introducción y Co-aprendizaje

PROADAPT invierte en resiliencia climática como parte de la misión del FOMIN de apoyar a pequeñas y medianas empresas (PyMES) del sector privado. GCAP y Grupo Laera apoyan al PROADAPT desarrollando notas conceptuales para proyectos de cacao, leche, miel y turismo en Honduras y Nicaragua. Existen proyectos de PROADAPT en marcha de agricultura en pequeña escala, como en el Sertao, el sector del café en Colombia, de integración de mercados regionales en Bolivia y Argentina (leche en la región del Gran Chaco) y de turismo en el Caribe.

Uno de los objetivos del apoyo de GCAP-Grupo Laera es desarrollar un marco de M&E para PROADAPT. Las conversaciones con el equipo de PROADAPT a lo largo de los años conforman un elemento esencial de nuestro acercamiento de co-aprendizaje a los desafíos de diseñar inversiones de resiliencia climática, y aprender de ellas.

Este primer informe del proyecto de M&E ofrece una descripción general de nuestro acercamiento y el plan de trabajo para generar un marco modelo.

Abordamos los servicios de gestión del conocimiento con amplia comprensión de la base de conocimiento, personal y procesos de toma de decisiones de nuestro cliente. Nuestro manual está diseñado para alcanzar un aprendizaje profundo y ofrecer apoyo efectivo a actores relevantes y sus ámbitos de decisiones.



Creando una plataforma efectiva que cumpla con los requisitos del cliente

Un breve resumen de nuestro compromiso con PROADAPT en el desarrollo de proyectos y M&E, incluye:

- Seminario en Washington, fines de 2011, donde introdujimos nuestra orientación conceptual en cuanto a caminos hacia la adaptación, un análisis centrado en los actores, el hincapié en el sector privado y los aprendizajes a partir de experiencias.
- Un taller participativo en Bogotá, febrero de 2012, con el equipo de PROADAPT, expertos de FOMIN y determinados jefes de proyectos del BID con el objetivo específico de aprender sobre M&E.
- Diseño de proyecto en Honduras y Nicaragua, iniciado a fines de 2013, incluyendo la revisión de modelos del sector privado para obtener resiliencia, entrevistas a una amplia gama de actores en cada país, procesos empresariales por sector y un catálogo de opciones e indicadores.
- Debates iniciales con el equipo de M&E en el BID en Washington, abril de 2014.
- Talleres de consulta con actores en Honduras y Nicaragua, incluyendo visitas a proyectos piloto y potenciales socios, junio 2014.
- Taller interactivo en Oxford, agosto de 2014, con sesiones de Teoría del Cambio, M&E y diseño de proyectos (junto a otras fundaciones de cambio climático y finanzas).

...resumen

**Diseñar una
plataforma
modelo de MLE
integral
experiencia y
co-aprendizaje
entre actores.**

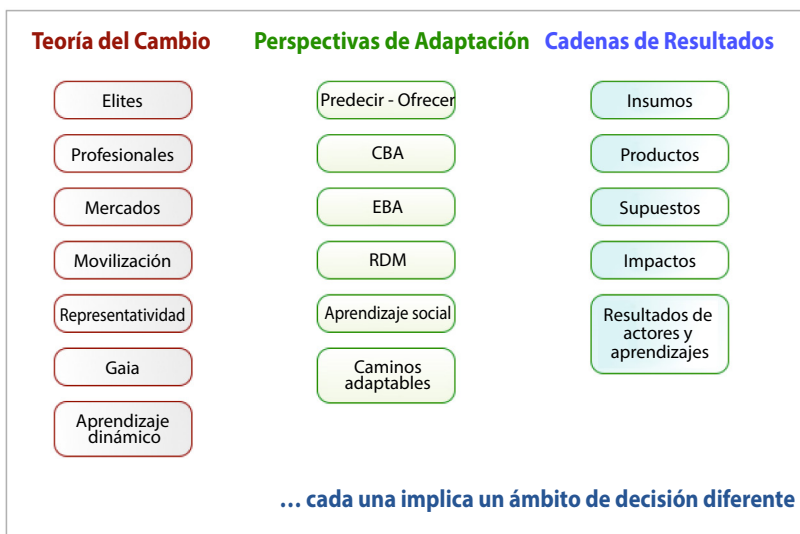
Este rico historial de trabajos conjuntos ha dado lugar a un gran entendimiento conforme buscábamos soluciones en el diseño de proyectos para apoyar la resiliencia de las PYMEs al cambio climático. Las prácticas de pequeños productores y directores han dotado de conocimiento a nuestros acercamientos y perfeccionado nuestras herramientas.

Una de las claves es enfocarse en el aprendizaje. Muchos gerentes de PyMES no son expertos en cambio climático y están esforzándose por mantener sus empresas a flote tras sufrir inundaciones y otros riesgos climáticos en años recientes. Durante la realización de este informe, una terrible sequía está causando grandes estragos. Por tal motivo, hemos diseñado nuestra plataforma de Monitoreo, Aprendizaje y Evaluación (MLE). Monitorear es la base del aprendizaje y permite la posterior evaluación de los resultados.

La metodología para el desarrollo de la plataforma de MLE para PROADAPT requiere una serie de acciones con un elevado nivel de interacción e innovación entre nuestro equipo y expertos de PROADAPT y FOMIN.

Acción 1. Comprender la misión, el contexto y el alcance de las inversiones de PROADAPT en el sector privado. Esto comienza con los diseños de proyectos en Honduras y Nicaragua y continúa en todos nuestros compromisos con PROADAPT. El propósito de MLE para la resiliencia en PROADAPT se sustenta tanto en los requisitos de cumplimiento del proyecto frente a un banco de inversiones, como en la misión socioeconómica de transformar los riesgos y oportunidades que encaran las PyMES en América Latina.

Acción 2. Revisar Teorías del Cambio e indicadores de resiliencia relevantes en proyectos de FOMIN. Este fue el objetivo del taller en Bogotá. Una conclusión, expresada a continuación, es que existen múltiples Teorías del Cambio de alto nivel, significativas para la región. PROADAPT utiliza mayormente una Teoría del Cambio Profesión-Mercados, conectada a la clásica cadena de resultados basados en el proyecto de Insumos > Supuestos > Resultados. El desafío de MLE es comprender las condiciones habilitantes de impactos más allá del ciclo del proyecto.



Los principales enfoques en resiliencia climática conectan las Teorías del Cambio con resultados basados en los proyectos para diferentes modalidades de adaptación

Acción 3. Revisar KPIs normalmente presentes en marcos de resiliencia y desarrollar indicadores de M&E basados en los proyectos para las notas de conceptos en Honduras y Nicaragua. Es esencial incorporar este aprendizaje basado en la experiencia en nuestro marco. El plan M&E para proyectos PROADAPT existentes es un buen punto de partida para una comprensión programática.

Acción 4. Clasificar los proyectos de PROADAPT según su contexto para MLE y desarrollar Ejemplos de Casos de Adaptación para cada categoría. Los ejemplos de casos son un método formal de representación de ámbitos de decisión específicos y evaluación de la practicidad y valor de los sistemas de información.

Acción 5. Diseñar un Tablero MLE y aplicaciones de apoyo como prototipo de sistema. Tomando los aprendizajes y análisis de las Acciones 1 a 4, el Tablero demuestra cómo la plataforma funcionaría y su valor para alcanzar la misión de PROADAPT.

Nuestra metodología es informada por un ágil desarrollo de software y nuestra orientación hacia los resultados de plataformas de aprendizaje. Nuestro propósito final es un servicio de conocimientos que pueda ser utilizado por nuestros clientes, que les resulte efectivo para tomar decisiones y crezca para satisfacer nuevas demandas.

Conforme se desarrolla el marco junto a los equipos de PROADAPT y el BID, revisaremos nuestros conceptos de partida y las herramientas que traemos. En esta etapa, proponemos objetivos específicos para la plataforma MLE:

1. Ampliar los procedimientos de M&E existentes dentro del BID para incluir aprendizajes y resiliencia
2. Centrar el acercamiento de MLE en actores del sector privado y sus marcos de resiliencia y necesidades de plataformas de aprendizaje
3. Ofrecer herramientas simples que puedan ser fácilmente operadas en los proyectos de PROADAPT
4. Generar un camino para plataformas de aprendizaje y evaluaciones de resiliencia más profundas

Inventario de Indicadores de Resiliencia Existentes

Hemos revisado una serie de plataformas de M&E (o sistemas, protocolos y marcos) adoptadas por otros Bancos, importantes donantes y ONGs. En la tabla se reúnen los principales esfuerzos. Mientras examinamos el marco de PROADAPT, ampliaremos esta tabla agregando recomendaciones más detalladas.

Existe abundante literatura de M&E. La cantidad de herramientas y manuales propuesta crece demasiado rápidamente para su seguimiento. Sin embargo, la mayoría de los sistemas toman mucho de trabajos anteriores y comparten muchos aspectos comunes.

Los Fondos de Inversión Climática y algunos otros se destacan con prácticas “bastante buenas”. Es posible que esto se imponga en el campo por el caudal de sus fondos y la extensión de su documentación. Los sistemas multivariantes se encuentran ampliamente difundidos, por ejemplo, a través de diagramas de red basados en capital de subsistencia.

Medir el impacto de logro de resiliencia climática es mucho menos impresionante, si bien hoy en día se lo reconoce como el “valor agregado” esencial del M&E de la adaptación climática. Los marcos referenciales existentes tienden a “contabilizar beneficiarios” con menos énfasis en el volumen de sus aprendizajes o de las propiedades sistemáticas de resiliencia en redes de información de actores, trabajo, habilidades, tecnología y finanzas.

La primera generación de indicadores basada en daños climáticos futuros evitados parecería ser descontada ya que resultan muy difíciles de medir y no lidian con la toma de decisiones en incertidumbre. Sin embargo, los sistemas no han sido capaces de reemplazar el punto de vista simplista de “predecir y proveer” con herramientas robustas pero sencillas.

La segunda generación de indicadores de procesos también se considera insuficiente, ya que sólo contabiliza el número de beneficiarios que recibió información climática valiosa, lo que no demuestra efectividad.

Generar cambios, establecer objetivos y monitorear progresos, junto a la evidencia para la medición de impactos, sigue siendo un desafío. Si bien son considerados cada vez más esenciales, hay pocos programas que apoyan la infraestructura de conocimiento necesaria en esta área.

ⁱ SEA Change y UKCIP ofrecen un resumen de 22 marcos, con conclusiones similares, disponibles en inglés a través de: <http://www.ukcip.org.uk/me-resources-review-new-report-from-ukcip-sea-change-cop/>

Algunos desafíos clave son²:

- El cambio climático y sus impactos se encuentran sujetos a una “gran incertidumbre”, y resulta difícil adjudicarles el efecto de cualquier inversión proactiva.
- El cambio climático conlleva horizontes muy lejanos a la toma de decisiones, muy por encima del ciclo habitual de los proyectos.
- Es probable que datos contrafácticos a cualquier aseveración de causa-impacto resulten creíbles, especialmente dadas las condiciones socioeconómicas cambiantes.
- Los indicadores son específicos a cada contexto, el cual a menudo es subestimado y dinámico en sus relaciones entre actores y economía.
- Los sistemas de M&E se desarrollan para establecer una referencia y medir impacto, a la vez que proporcionan información acerca de los procesos de adaptación, lo que podría alterar la definición de los impactos esperables de la intervención a un proyecto.
- La no-linealidad de tendencias, acelerados cambios de referencias socioeconómicas, dependencia del camino y complejidad de sistemas socio-ecológicos aparejados, oponen dificultades a la evaluación de impactos.
- Las metodologías de evaluación de impactos estandarizadas pueden inducir a errores al imponer un marco de adaptación poco realista o no consensuado entre actores.
- Se carece de una base de evidencia preexistente y datos confiables relacionados con el clima, así como con condiciones socioeconómicas y resultados de impactos

...inventario

Marcos estratégicos e indicadores clave de rendimiento (KPIs) existentes conforman un buen punto de partida para aprendizajes.

Una lista de desafíos más extensa se encuentra a disposición en la revisión de SEA Change/UKCIP: Bours D, McGinn C, Pringle P (2014a) *Twelve reasons why climate change adaptation M & E is challenging*. SEA Change CoP, Phnom Penh and UKCIP, Oxford.

²Esta lista es tomada a partir de una nota de Anand Patwardhan de GEF STAP. GCAP está contribuyendo a una revisión de M&E con Anand y el equipo GEF.

	Estrategia/Marco M&E	Ejemplos de Indicadores de Adaptación	Fortalezas del Sistema de M&E	Desafíos del Sistema de M&E
Banco Africano de Desarrollo	Unidad de evaluación independiente del marco de resultados del plan de acción de cambio climático (2011-2015)	Creencias, inversiones "verdes", capacitaciones/talleres financiados por el Banco, o reciente cantidad de países con marcos normativos e institucionales	El Sistema de Salvaguardias Climático se está implementando como piloto para detectar riesgos climáticos en todos los proyectos del Banco	Se requieren indicadores más adecuados, verificables por datos fiables. Se reportan conflictos de interés en informar indicadores
Banco Asiático de Desarrollo	Marco de resultados a nivel del Banco; Estrategia de Resiliencia Climática 2020; Departamento de evaluación independiente	Proporción de proyectos respaldando la adaptación (indicador del marco de resultados a nivel del banco)	El M&E ha mejorado significativamente con la inspiración de evaluaciones independientes	Se requieren indicadores mejorados e información de referencia
CARE	Marco de Monitoreo Participativo, Evaluación, Reflexión y Aprendizaje (PWEPL, por sus siglas en inglés) para la adaptación basada en la comunidad. Un abordaje participativo al monitoreo y evaluación a nivel comunitario	Colectivamente desarrolla "declaraciones de resultados" con sus correspondientes indicadores cuantitativos o cualitativos. Por ejemplo, % de hogares cuyas siembras son resilientes a amenazas climáticas que afectan la zona (cuantitativo). Conocimiento de impactos climáticos en escala de 1 a 10 (cualitativo)	Permite que muchos grupos y actores reflexionen colectivamente, lo que estimula a todas las partes a aplicar las lecciones aprendidas. Considera las inequidades sociales incluyendo a los más vulnerables en el proceso de reflexión y recolectando información desglosada por género. Utiliza una combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos	Generar confianza y conciliar diferentes opiniones entre actores diversos
Fondos de inversión en al Cambio Climático (PPRCs)	Marco nacional con 5 indicadores clave. Marcos más específicos a ser desarrollados a nivel del programa/ Multilaterales de Desarrollo a cargo	Indicadores clave, grado de integración de planificación del cambio climático. Evidencia de fortalecimiento de la capacidad de gobierno; Calidad y alcance del desarrollo y prueba de instrumentos y modelos de inversión; Niveles en que hogares y comunidades vulnerables utilizan herramientas promovidas por el PPRCC para responder a la variabilidad/cambio climático; Cantidad de personas recibiendo apoyo del PPRCC para afrontar los efectos del cambio climático	Limita la cantidad de indicadores; Combina indicadores cualitativos y cuantitativos. Los indicadores cualitativos obtienen un puntaje a través de un proceso participativo	Algunos de los indicadores resultan difíciles de rastrear, especialmente aquellos que precisan recolectar información sobre la toma de decisiones influenciadas por datos climáticos (posible inexistencia de registros)
DFID	Plan Operativo del Departamento de Clima y Medioambiente 2011-2015; Marco de resultado de tableros de control de semáforos revisado cada dos años. La evaluación está integrada a la organización	Cantidad de personas que reciben apoyo financiero del DFID para afrontar los efectos del cambio climático; Cantidad de programas de capacitación aprobados mediante fondos Multilaterales	Crecente cantidad de evaluaciones realizadas. Sistema basado en resultados. Independientes	Garantizar evaluaciones de calidad mediante la incorporación de las mismas. Las evaluaciones se realizan casi en su totalidad a nivel del programa y escasas a nivel temático o nacional

	Estrategia al Marco de M&E	Ejemplos de indicadores de Adaptación	Fortalezas del Sistema de M&E	Desafíos del Sistema de M&E
FMAM Fondo para los Países Menos Adelantados (LDCF)/SCCF	Herramienta de Monitoreo de Adaptación y Evaluación (AMAT); evaluación independiente de las Oficinas de Evaluación del FMAM	Cantidad de medidas de adaptación implementadas a nivel local, nacional, o regional. Conocimiento y capacidad de ampliación y réplica. Cantidad de hogares que gozan de seguridad alimentaria (menos relevante a la actividad implementada)	Hicimos la socialización de una herramienta de seguimiento del marco lógico utilizada en diversos proyectos, facilitando las comparaciones	Una Evaluación FMAM describió una confusión entre indicadores de resultados (outcome) y de producción (output) Muchos indicadores son ambiguos y no SMART, especialmente en lo que respecta a mensurabilidad y especificidad
CIZ/MRI	"Making Adaptation Count" Una guía de seis pasos para el desarrollo de un sistema de M&E: 1. Describa el Contexto de la Adaptación; 2. Identifique las Contribuciones de la Adaptación; 3. Formule una Hipótesis de Adaptación; 4. Cree una Teoría del Cambio para la Adaptación; 5. Elija Indicadores y Estipule una Base de Referencia; 6. Implemente el sistema de M&E	Distintivo entre indicadores basados en el proceso (promueven el aprendizaje) e indicadores basados en resultados (promueven la fiabilidad), cada uno con sus respectivas ventajas y desventajas Basados en el proceso. Nivel y calidad de involucramiento de los participantes en decisiones de adaptación. Minuciosa responsabilidad por riesgos climáticos y vulnerabilidad de toma de decisiones. Basados en resultados: utilidad y calidad de sistemas de alerta temprana. Modificación en el grado de exposición a riesgos climáticos y amenazas	La aproximación a través de la Teoría del Cambio permite que el responsable del proyecto trace una concatenación de eventos y supuestos subyacentes, que son especialmente útiles en una intervención de escenarios múltiples	Ofrece lineamientos generales que pueden necesitar ser suplementados con otras directrices
Banco Interamericano	Marco de resultados del Banco (2012-2015); el sistema de "señalero" exhibe el progreso hacia los objetivos 2015	Cantidad de países con capacidad de planificación para la mitigación y adaptación	Todos los indicadores propuestos tienen métricas 2006-2009 contra las que medir el progreso	Desarrollar indicadores que demuestren éxito a largo plazo; Desarrollar indicadores que exhiban valor adicional
USAID	Marco basado en resultados Estrategia de Cambio Climático y Desarrollo (2012-2016), evaluado por terceros independientes	Corto Plazo: Creciente cantidad de instituciones con capacidad mejorada, creciente compromiso de los actores, mayor acceso a información climática. Largo Plazo: Pérdidas económico-sociales reducidas, mayores niveles de participación asociados al desarrollo de resiliencia climática	Evaluaciones ISAD mejoradas en cantidad y calidad gracias a nuevos lineamientos de la agencia e interés en M&E	Datos de referencia inadecuados; Centrado en preguntas de evaluación Interpretación subjetiva de datos y conclusiones que perjudican a la calidad de las evaluaciones
Banco Mundial	El Marco Estratégico Sobre Desarrollo y Cambio Climático (MECCO) (2009-2011) realiza el seguimiento de gastos en cambio climático con un nuevo plan de acción sobre desarrollo; Las evaluaciones son realizadas por el Independent Evaluation Group	El éxito medido principalmente en contribuciones financieras y apalancamiento	Se está otorgando mayor énfasis a los enfoques participativos en evaluaciones finales	Demanda de énfasis en los recursos físicos que se sume, presentan beneficios para la adaptación Ausencia de mecanismos de aprendizaje incorporados al marco estratégico Carencia de evaluaciones de riesgos climáticos en proyectos del Banco Mundial

Examples of M&E systems

Resiliencia Climática Desafía Sistemas de Monitoreo y Evaluación (M&E)

Planificación, Monitoreo y Evaluación generalmente forman parte del ciclo de aprendizaje con el fin de:

- Ofrecer una base para la rendición de cuentas, especialmente en el caso de fondos públicos
- Mejorar la efectividad del desarrollo de futuras inversiones

...desafíos

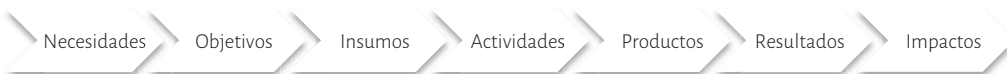
La resiliencia requiere una gestión ágil y aprendizajes, más allá de los esquemas lógicos.

La evaluación del impacto de una inversión generalmente sigue los lineamientos OCDE-CAD:

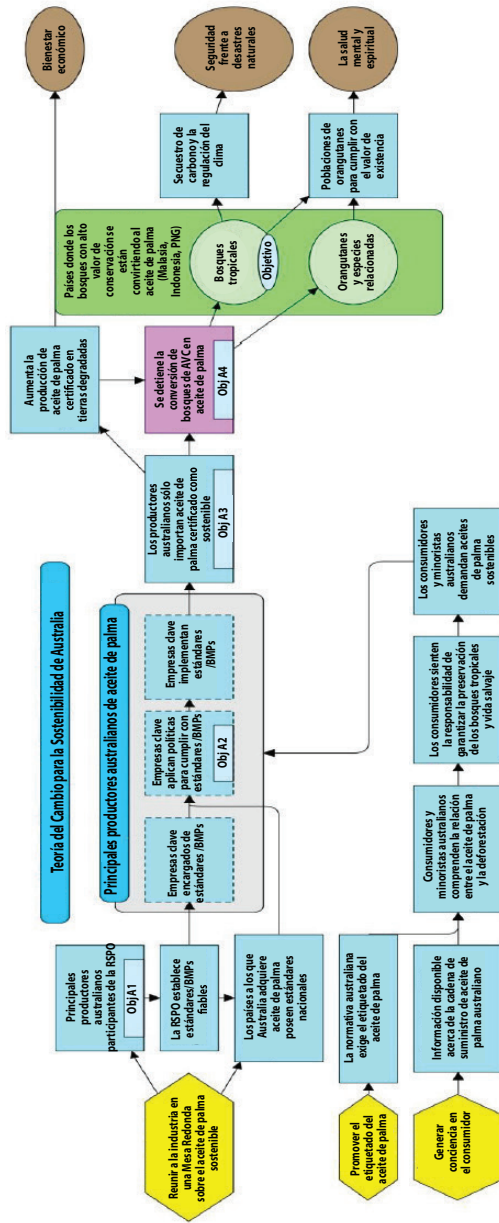
- Relevancia: medida en que los objetivos de la inversión coincidieron con las prioridades o políticas de los actores o beneficiarios principales
- Efectividad: si los productos resultantes derivaron en el logro de los resultados deseados
- Eficiencia: evaluación de los productos en relación a los insumos
- Impacto: cambios, intencionales o no, producto de la inversión
- Sostenibilidad: tiempo durante el cual se estima que impacten dichos cambios.

La orientación en evaluaciones de impacto se demuestra en la secuencia tradicional como se ilustra en un marco lógico. El criterio de evaluación de OCDE-CAD hace referencia a los eslabones de esta cadena lógica.

Sobre este marco lógico, el equipo del proyecto desarrolla indicadores para medir productos, resultados e impactos. Los supuestos subyacentes a cada eslabón forman parte del análisis del proyecto. El ejemplo del aceite de palma subraya supuestos vitales que conectan los insumos (por ejemplo, promover el etiquetado de aceite de palma) a los resultados (que los consumidores demanden aceite de palma producido de manera sostenible).



Las cadenas de impacto son el núcleo lógico de la mayoría de los diseños de proyecto



Ejemplo de una cadena de resultados de producción de aceite de palma de WWF Australia

Un marco lógico contiene los elementos clave. Aplicando este “modelo estándar” mencionamos algunos de los desafíos vitales para el MLE de resiliencia.

	Proyecto	Indicadores de logro objetivamente verificables	Fuentes y medios de verificación	Supuestos
Objetivo	a			
Propósito				b
Productos	c	d	e	
Actividades		f		g

- (a) El objetivo del proyecto se encuentra en la transformación del sector, si bien el camino a seguir, factores de escala y otros cambios socio-institucionales se encuentran por fuera de su alcance.
- (b) El aprendizaje puede referirse a que existirán modificaciones en el propósito del proyecto, componentes y productos a medida que los actores obtengan nueva información y habilidades. Sin embargo, tal “aprendizaje adaptativo” es muy difícil de expresar en la cadena de resultados.
- (c) Los productos resultantes se encuentran vinculados a los insumos mediante un plan del proyecto que involucra a actores y beneficiarios. Sin embargo, la obtención de tales productos puede depender de otros actores, en ocasiones, de competidores que, con suerte, promuevan efectos secundarios beneficiosos.
- (d) Los equipos de un proyecto deben definir una base de referencia con indicadores relevantes. Sin embargo, los aprendizajes pueden alterar la definición del problema y la relevancia de estos indicadores de un campo a otro (por ejemplo, de mayor producción agrícola, a mayor rendimiento del sector).
- (e) Las plataformas de monitoreo deben medir los impactos más allá de productos específicos, mas puede suceder que no reciban mantenimiento y resulten costosas si son utilizadas para un único proyecto.
- (f) La tecnología existente para un proyecto puede modificarse radicalmente. Esto generará un conflicto si el proyecto está comprometido, por ejemplo, a una hidroeléctrica de cuenca escasa cuando se vuelve competitiva la tecnología “in-stream”.
- (g) A través de todo el marco lógico, los actores a menudo asumen poseer la disponibilidad y capacidad de implementar las actividades. Sin embargo, el contexto socio-institucional puede alterarse bruscamente una vez que el proyecto se encuentre atrapado en un plan de trabajo específico.

Desarrollando una Teoría del Cambio para la Resiliencia Climática

Logframe Analysis (“Análisis de Marco Lógico” o LFA, por sus siglas en inglés) es la herramienta predilecta para diseño, monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo internacionales. Es muy práctico configurar un marco de M&E bien estructurado que satisfaga los requisitos de las organizaciones donantes, especialmente la información operativa y de rendición de cuentas. LFA utiliza un modelo lógico de cómo debería funcionar un programa de desarrollo, para solucionar problemas identificados. El modelo se basa en las siguientes premisas:

- Todos los insumos se identifican desde el comienzo y se programan dentro del plan del proyecto
- Cada insumo devendrá en un producto previamente identificado, arrojando un resultado mensurable

Es poco probable que estos principios se apliquen a proyectos de desarrollo en los que los objetivos no sean simples y el conocimiento de concatenaciones causales sea lábil. Desde el punto de vista del sistema, podría argumentarse que LFA propone “invariaciones sistémicas”. Otros han señalado que análisis como los conducidos por LFA, con su énfasis en la atribución de fiabilidad, pueden resultar peligrosos ya que alientan ideas simplistas y reduccionistas³. Las desconexiones entre productos, resultados inmediatos y resultados de largo plazo son reconocidas por la comunidad de evaluación desde hace casi medio siglo⁴.

Comprometiendo actores	Modelo de conocimiento	Procesos de aprendizaje
<ul style="list-style-type: none">· Empoderamiento de actores· Exigencia de rendición de cuentas· Evidencia de impacto	<ul style="list-style-type: none">· Lógica inflexible de LFA· Marco de información rígido	<ul style="list-style-type: none">· Restricciones de indicadores cuantitativos· Aprendizajes limitados a una comunidad· Subinversión en evaluaciones

Limitaciones de LFAs

La falta de flexibilidad de LFA y la demanda de rendición de cuentas e impacto pueden obstaculizar el aprendizaje. Esto sería lamentable ya que el aprendizaje es central a proyectos que buscan la resiliencia climática.

...Teoría del Cambio
El monitoreo de la resiliencia se apoya en la Teoría del Cambio basada en los actores.

³ Uphoff N (1992) Learning from Gal Oya: possibilities for participatory development. Uphoff CM et al. (2000). Demonstrated benefits from social capital: the productivity of farmer organizations in Gal Oya, Sri Lanka. World Development, 28(11) 1875–1890

⁴ Suchman EA (1967) Evaluative research: principles and practice in public service and social actions programs. Russell Sage Foundation, New York, NY, USA.

Una plataforma MLE completa exige que los actores identifiquen los principios que restringen al sistema. Una lista exhaustiva indica el rango de dificultades y aplicaciones que pueden llegar a formar parte del diseño funcional⁵.

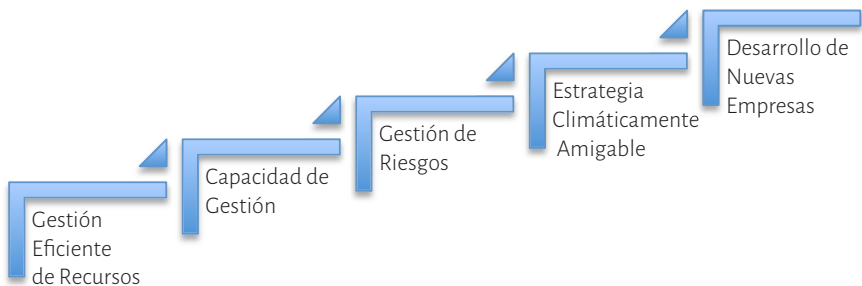
Principio	Criterios
Voz e inclusión de beneficiarios	<input type="checkbox"/> Perspectivas de beneficiarios incluidas en la evidencia <input type="checkbox"/> Perspectivas de grupos segregados incluidas <input type="checkbox"/> Hallazgos desglosados según diferencias sociales <input type="checkbox"/> Rol activo de beneficiarios en el diseño del proceso
Pertinencia, dada la naturaleza de la intervención	<input type="checkbox"/> Métodos de recolección de datos relevantes y fiables <input type="checkbox"/> Muestra en relación a las conclusiones <input type="checkbox"/> Habilidades del equipo para entregar información y análisis de gran calidad <input type="checkbox"/> Información analizada para conclusiones convincentes
Triangulación de efectos combinando métodos y perspectivas	<input type="checkbox"/> Utilización de diversos métodos de recolección de datos <input type="checkbox"/> Perspectivas comparadas de diferentes actores <input type="checkbox"/> Explicaciones de hallazgos y perspectivas conflictivos <input type="checkbox"/> Conclusiones compartidas y validadas por actores clave
Contribución: cómo ocurrió el cambio	<input type="checkbox"/> Comparación entre información tras el cambio y datos de referencia <input type="checkbox"/> Explicación acerca de cómo la intervención contribuyó al cambio <input type="checkbox"/> Factores alternativos que puedan justificar los resultados observados <input type="checkbox"/> Cambios identificados no intencionados e inesperados
Atribución de impactos relacionados al clima y cambios climáticos adicionales	<input type="checkbox"/> Datos de referencia de impactos climáticos históricos <input type="checkbox"/> Caminos alternativos de futuros impactos identificados <input type="checkbox"/> Caminos dependientes de intervención y resultados
Transparencia de las fuentes de información, métodos y resultados	<input type="checkbox"/> Métodos y limitaciones de los datos, explicados y justificados <input type="checkbox"/> Documentación de quién recolectó y analizó la información, y potenciales sesgos <input type="checkbox"/> Claro vínculo lógico entre las conclusiones y datos

⁵Adaptado de: BOND (2012) An introduction to the principles for assessing the quality of evidence. www.bond.org.uk

Una Teoría del Cambio para el monitoreo, aprendizaje y evaluación del sector privado tiene requisitos especiales. Desconocimiento de los efectos del cambio climático, dificultades en prever problemas y reacciones lentas en la búsqueda de soluciones, sumado al escaso aprovechamiento de oportunidades, han sido temas recurrentes en diálogos con las PyMES. Vinculada a riesgos y tendencias sociales, financieras, tecnológicas y del mercado, se exige que la adopción de nuevos modelos de producción, el uso de nuevas herramientas, la creación de estructuras organizativas y el desarrollo de nuevos procesos empresariales sean resilientes al cambio climático.

La planificación y procesos de adaptación climática deberían comenzar y finalizar con el objetivo principal de cualquier empresa: ser rentable como resultado de la inversión. La adaptación del sector privado al cambio climático debería reducir los riesgos de que tales inversiones posean consecuencias climáticas indeseables y, paralelamente, promover objetivos y resultados comerciales.

Este enunciado de adaptación climática aplicado al sector privado apunta a acciones continuas. Debajo se observan términos y fases de acción adecuadas al sector privado. Este continuum parte de una progresión más general desde Buen Desarrollo hasta Capacidad de Aprendizaje y Planificación, Reducción de la Vulnerabilidad Actual y Aumento de la Resiliencia, y, finalmente, Caminos Transformadores de Desarrollo.



Una progresión de acciones en el sector privado para lograr resiliencia climática

Nuestro Enfoque: Tipos de Proyectos de Resiliencia

No todos los proyectos de inversión son iguales. Por tanto, tiene sentido diseñar sistemas MLE coincidentes con el tipo de proyecto de inversión.

Nuestro acercamiento:

- Vincula reflexiones acerca de sistemas socio-ecológicos que forman el contexto para la inversión en resiliencia
- Hace hincapié en la naturaleza de las redes de actores del sector privado en la gestión de la inversión
- Imita índices de riesgo convencionales en su uso de una tipología sencilla

Se describen tres niveles de acción privada en nuestra tipología. Los ejemplos provienen de nuestra biblioteca de casos de uso:

Proceso de Gestión. La inversión se gestiona dentro de una empresa claramente definida mediante una gerencia existente, con su personal, roles, sistemas de información y procedimientos. Una empresa puede abarcar a más de una organización en tanto compartan valores de gestión afines y posean relaciones existentes que involucren compartir información y tomar decisiones gerenciales conjuntas. Es probable que la inversión resulte fácil de estructurar, con pocas dificultades de economía política. Es factible que la cadena de resultados de la inversión con claridad se destine a procesos empresariales existentes.

- Un pequeño agricultor es una entidad, aunque haya múltiples personas involucradas en distintas decisiones. Monitorear los procesos agrícolas es parte de la empresa y es relativamente sencillo adaptar los procedimientos existentes para elaborar indicadores de resiliencia a monitorear.
- Una cooperativa de una materia prima vincula a pequeños agricultores a través de una empresa que ofrece insumos técnicos y financieros y elabora el producto. Si bien el MLE de la cooperativa es más complejo que el de una sola empresa, comparten un propósito común y relaciones contractuales.

Mercado de actores múltiples. Las inversiones están diseñadas para alcanzar sectores completos, donde están involucrados muchos más actores. Las inversiones son sistemáticas y usualmente buscan darle forma a mercados en la región. En tanto puede que haya un solo punto de entrada, tal como una institución de microfinanzas, el éxito de la inversión dependerá de múltiples actores, y puede

...tipos de proyecto

Los proyectos del sector privado abarcan una variedad de contextos y objetivos, cada uno de los cuales requiere un acercamiento específico al MLE.

existir competencia en la provisión de un mismo servicio. La escala de inversión para un único beneficiario puede ser relativamente reducida, aunque el efecto sobre el sector y el mercado puedan resultar significativos. Sin embargo, poseen características comunes con sistemas existentes y por tanto harán mayor hincapié sobre capacitación que sobre innovación y aprendizajes fundamentales.

- Financiación para tecnología basada en el mercado que aumenta la resiliencia. Un prestamista puede ofrecer un paquete para plantar una variedad mejorada que sea más resistente a temperaturas extremas. El individuo se beneficiará en relación al valor de su producción en mercados competitivos, en los que inciden la cantidad y calidad, además de los costos de transporte y procesamiento.

Estos dos modelos son conocidos y relativamente fáciles de anticipar. Los dos niveles siguientes presentan un desafío de inversión mayor, ya que existen menos casos de referencia acerca de cómo lograr su efectividad.

Liderazgo transformador. La resiliencia a largo plazo puede involucrar la creación de nuevos mercados, intervención de complejos sistemas socio-ecológicos, diseño de nuevos sistemas de gobernanza y reforma de relaciones público-privadas. Las organizaciones que existen actualmente no son adecuadas para enfrentar estos desafíos, por lo que se necesita un nuevo liderazgo. Estas son situaciones en las que es factible que la economía política del cambio domine a cualquier inversión aislada. Los resultados e impactos son imprevisibles debido a la cantidad de factores que determinan los caminos de los desarrollos, las anomalías de eventos extremos (otro “Mitch”) y puntos de inflexión casi en equilibrio con los recursos ambientales.

- Paisajes resilientes para ecoturismo. Más allá de promover la naturaleza como espectáculo turístico, los ambientes deben anticiparse a los cambios a nivel regional, integrando servicios ecológicos y logrando un valor que atraiga a los turistas en busca de una nueva definición de “resort”. Las inversiones a tales fines deben ser de largo plazo, alcanzar a gran cantidad de actores y exigir regulaciones del uso de las tierras, a nivel político.

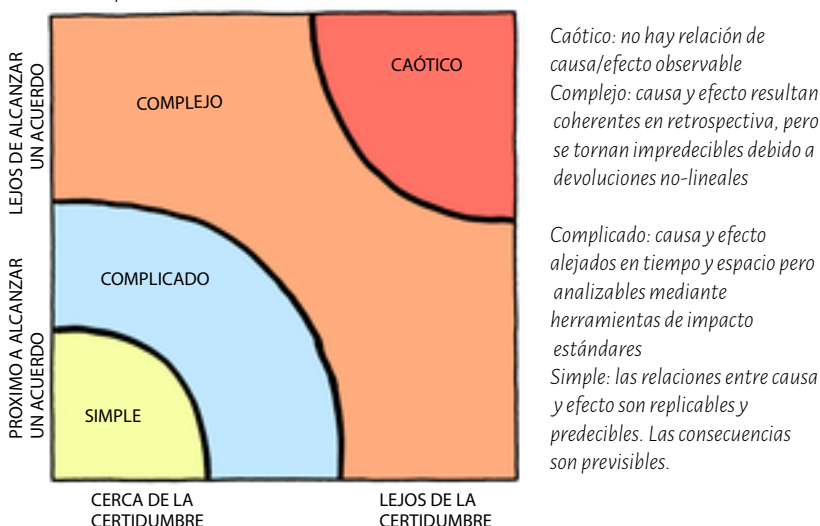
Respuestas frente a las crisis. En medio de una crisis, ya sea un colapso financiero o un evento climático extremo, la gestión cambia de eje desde la sostenibilidad ambiental hacia la protección de activos, recuperación de servicios comerciales y decisiones de corto plazo. En tanto las respuestas frente a las crisis pueden ser fuente de inversiones, vinculando algunos de sus aspectos a Gestión de Riesgo de Desastres, durante la crisis, las funciones gerenciales pueden verse suspendidas mientras las personas se ocupan de atender urgencias

- Un pequeño productor (sea de leche o ecoturismo, es similar) enfrenta una fuerte sequía y los recursos de agua son intermitentes cuanto

mucho, y todos los días experimenta cortes del suministro eléctrico. Las empresas deben tomar la decisión de suspender sus operaciones hasta pasada la sequía. Muchas agencias turísticas de pequeña escala ya apelan a esto durante las bajas temporadas.

Nótese que los cuatro niveles van subiendo desde “simple” hasta “prácticamente imposible”, y que los rótulos de esas categorías se relacionan con el grado en que un MLE resulta adecuado dentro de un régimen de gestión privado. Estos son conceptos preliminares que serán refinados y pueden variar en su totalidad conforme progrese hacia un modelo funcional.

Al crear marcos de la adaptación de sistemas socio-ecológicos y de resiliencia, se han producido tipografías similares (ver notas técnicas preparadas por John Colvin para más detalles). Cuatro “marcos” de problemas de desarrollo están siendo elaborados por el DFID⁶.



Tipología de problemas para evaluar intervenciones⁷

⁶DFID (Departamento de Desarrollo Internacional) (2014a) Taller de DFID acerca de sistemas de aprendizaje del cambio climático. Londres: DFID, presentación interna. DFID (Departamento de Desarrollo Internacional) (2014b) Examinando un enfoque al aprendizaje a través del Fondo Internacional para el Clima (ICF) y otras inversiones climáticas del DFID, diseño de un sistema de aprendizaje inicial. Informe interno. Londres: Departamento de Clima y Medio Ambiente (DFID) junto a la Asociación Mundial de Adaptación al Clima (GCAP), julio 2014.

⁷Snowden D, Boone M (2007) A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review: 69—76. noviembre 2007

Este marco es particularmente útil para el desarrollo de Teorías del Cambio, dado que el diseño de caminos a seguir en situaciones simples, complicadas, complejas y caóticas varía sustancialmente. Como ejemplo de estas diferencias podemos enumerar:

- En contextos simples, en los que la causa y los efectos se relacionan de manera replicable y predecible, podemos apelar a las mejores prácticas. Esto significa que el camino hacia el cambio que nos guiará desde nuestro punto de partida hacia nuestra meta de cambio o impacto, resulta conocido y puede ser fundamentalmente alcanzado siguiendo los lineamientos de mejores prácticas (o, en caso de ya estar familiarizados con ellas, simplemente implementarlas). Se puede gestionar a los participantes mediante instrucciones y a través de mecanismos de gestión de proyectos clásicos. Situaciones como estas son muy poco habituales en la esfera de resiliencia o adaptación al cambio climático.
- En contextos complicados, donde las relaciones entre causa y efecto se encuentran distanciadas en el tiempo pero son analizables, podemos generar acercamientos de mejores prácticas basados en el análisis de expertos. Aquí los caminos hacia el cambio pueden ser elaborados y establecidos en un marco lógico. Trabajar junto a los actores es más complicado que en situaciones simples, ya sea porque resulta más trabajoso persuadirlos de nuestras soluciones de preferencia (basadas en las sugerencias de los expertos) para obtener el interés de los diferentes actores con sus perspectivas y comprensión de la situación, o porque necesitamos apoyarnos en las perspectivas y conocimiento de la situación de otros para determinar el camino óptimo a seguir, lo que resulta en acercamientos más consultivos. Algunas situaciones de resiliencia o adaptación climática pertenecen a esta tipología.
- En contextos complejos, en los que las relaciones entre causa y efecto no son conocidas hasta ya implementadas, los niveles de incertidumbre, diferencia, conflicto y/o complejidad se encuentran mucho más elevados que en situaciones simples o complicadas (Figura 7). Por tanto esto requiere que trabajemos con prácticas emergentes. Ya que estas no pueden ser predeterminadas, deben ser co-creadas junto a otros apelando a procesos de aprendizaje y experimentación social. Gran cantidad de situaciones de resiliencia o adaptación al cambio climático corresponden a esta tipología.
- Frente a contextos caóticos, la búsqueda de respuestas es inútil. Las relaciones entre causa y efecto son indeterminables, ya que se modifican constantemente y no siguen patrón alguno, sólo turbulencia. En el terreno caótico, el trabajo

inmediato de la persona a cargo no es encontrar patrones sino contener las pérdidas. Un líder primeramente debe restablecer el orden (práctica novedosa), luego detectar dónde hay estabilidad y dónde no la hay, y finalmente responder buscando transformar la situación caótica en compleja, donde la identificación de patrones emergentes puede ayudar a prevenir futuras crisis y distinguir nuevas oportunidades. La comunicación lineal de arriba hacia abajo (“top-down”) es imperativa ya que no se dispone del tiempo para aportes. Las situaciones caóticas son típicas de los desastres pero también pueden ser características de determinados escenarios de adaptación futuros.

Realizar un mapa tipológico de nuestras intervenciones en el sector privado con estos niveles de complejidad, nos aportó cierto conocimiento en cuanto a qué necesita una plataforma de MLE para PROADAPT.

	Simple	Complicado	Complejo	Caótico
Proceso de gestión				
Mercado de actores múltiples				
Liderazgo transformador				
Respuestas frente a las crisis				

Los diseños MLE se basan en el manejo del sector privado y en la adecuación para desafiar los contextos socio-institucionales

Referencias

Mejores prácticas	Gestión de proyectos y procedimientos clásicos, basados en una Teoría del Cambio a nivel del proyecto, que incluye indicadores cuantitativos
Buenas prácticas	Teoría del Cambio Compartida a nivel del proyecto y del programa; herramientas de venta y consultoría (escenarios, plataformas de aprendizaje, etc.)
Aprendizajes compartidos	Co-creación para compartir conocimientos, recursos y la apelación a la pasión y responsabilidad, incluyendo la indagación apreciativa
Cercanía al caos	Encuestas de emergencia, noticias, mecanismos activados por la demanda

Nuestro Enfoque: Casos de Uso de Adaptación a Medida

Los Casos de Uso de Adaptación definen quiénes están tomando las decisiones y qué necesitan en términos de información y procedimientos. Estos son agentes figurados pero se basan en actores reales y en nuestra experiencia en el sector.

Nuestra biblioteca de casos de uso contiene análisis más exhaustivos de cada caso y casos adicionales. A continuación exhibimos los casos clave que engloban a un gran rango de funciones esperables de toda plataforma de MLE. Los casos de uso se encuentran alineados con los cuatro tipos de proyectos de inversión de la sección anterior. Los beneficiarios directos son aquellos actores que formarían parte del contrato. Otros que puedan tener un interés específico en el proyecto fueron agrupados bajo “gerentes”.

Tipo de inversión	Beneficiarios directos	Gerentes de inversión
Proceso de Gestión	Pequeño agricultor	Jefe de Proyecto Nacional
Mercado de actores múltiples	Gerente de cooperativa	
Liderazgo transformador	Fundación de turismo regional	Gerente de carteras de inversión
Respuestas frente a las crisis	Emergencia por sequía	Sociedad civil (público)

Casos de Uso para Diferentes Tipos de Proyecto de Inversión

La biblioteca de casos de uso se estructura en los siguientes campos:

Rótulos: Breve código, Nombre y texto Descriptivo

Sumario: Breve narrativa del caso de uso, gráfico/foto

Actores: Nombre; Organización; Función de la Organización; Rol del Actor; Objetivo del Actor

Decisión: Producto; Contexto; Condiciones; Criterio; Seguridad

Escenarios: Logro principal; Dificultades; Fracaso

Notas adicionales

A continuación, sólo ofrecemos las breves narrativas para Casos de Uso de MLE.

Nota de viñetas: qué tipo de problemática MLE aplica; qué información de monitoreo requiere el caso de uso; aprendiendo objetivos del caso de uso; y tipos de evaluación aplicables a futuros casos de uso de tal tipología.

João: Pequeño Agricultor

João posee pequeños cultivos de secano de semisubsistencia. Sabe que las estaciones son variables, y cada vez más. Algunos de sus vecinos han estado utilizando predicciones climáticas estacionales que ya están disponibles en su zona. Su principal proveedor agro-técnico ha lanzado un paquete financiero ligado al pronóstico, que le permite tomar insumos clave a la hora de la siembra. João no puede afrontar grandes riesgos y no quiere que su deuda se incremente. Quisiera saber si sus vecinos realmente utilizaron esta información y si obtuvieron mejores resultados que en temporadas anteriores.

- Proceso de Gestión: contexto Simple de decisiones agrícolas tomadas por la empresa agropecuaria
- Monitoreo: disponibilidad de resultados recientes de otros productores de la zona
- Aprendizaje: aumentar con el tiempo su conocimiento de los resultados obtenidos por sus pares, lo que le dará mayor confianza en sus propias decisiones
- Evaluación: campos modelo representativos en simulaciones basadas en los actores, con aprendizaje



Estelle: Gerente de Cooperativa

Estelle es la Jefa de Operaciones de una cooperativa de agricultores. Posee un título en administración de empresas y proviene de una familia de agricultores de la zona. Sin embargo, no es una experta en agricultura ni está completamente capacitada en gestión de proyectos, contabilidad, etc. En cambio, tiene buenas relaciones interpersonales y disfruta de la resolución de problemas prácticos. A la cooperativa le han ofrecido un rol directivo en un proyecto nuevo de promoción de resiliencia climática. Pero para su implementación, ella necesita evaluar el caso para “sus” agricultores y asegurarse que los resultados justifiquen las cargas generadas por la adopción de nuevas tecnologías, sistemas informativos, capacitaciones y M&E. Estelle comprende perfectamente que existen otros actores en la región que no participan de la cooperativa ni del mercado. El éxito de la inversión dependerá de los planes de las otras cooperativas, agentes privados y ONGs. Después de todo, ¡la resiliencia no es un bien que pueda controlar un solo grupo!

- Mercado de actores múltiples: el contexto es Complicado dado que la información, finanzas, agro-tecnología y mercados del sector están cambiando rápidamente y es factible que gran cantidad de actores relevantes estén realizando inversiones si ven la posibilidad de rentabilidad

- Monitoreo: los indicadores de referencia de la cadena de valor de los suministros de los últimos cinco años incluyen muchos factores relacionados al clima
- Aprendizaje: confianza en el caso del negocio para su cooperativa y los miembros que adopten la tecnología
- Evaluación: simple análisis estadístico de referencia y escenarios de resultados alternativos para los siguientes 10 años

Daniel: Jefe de Proyecto Nacional

Daniel está al frente de un proyecto de inversión que apunta a apoyar la resiliencia en una cadena de suministro. El actor principal (ejecutante) es una gran empresa con oficinas por toda la región. Daniel ha sido contratado por esta empresa para coordinar este proyecto, dado su perfil en la sociedad civil y por ser un ingeniero con un certificado en gestión de proyectos. Daniel debe manejar tres esferas: los informes formales requeridos por los inversionistas del proyecto, muchos actores privados y PyMES que participan del proyecto como beneficiarios, y su empresa que tiene una misión y procedimientos propios. Realmente desea que el proyecto resulte exitoso, lo que tendrá peso para sus valores personales y carrera profesional. Por momentos todos los requisitos de informes y “papeles” llevan gran parte de su tiempo y le quitan energía y entusiasmo de ver progresos significativos en la región.

- Proceso de gestión de algunos elementos de un Mercado de Actores Múltiples: contextos Simples y Complicados dependiendo del componente del proyecto
- Monitoreo: informes trimestrales de todos los indicadores de rendimiento del proyecto
- Aprendizaje: compilando información de monitoreo para identificar qué está funcionando y podría ampliarse en un argumento comercial, y qué no está funcionando y necesita ser remediado por parte del equipo de gestión del proyecto
- Evaluación: principalmente impulsada por los requerimientos de inversiones, no es considerada esencial por él ni por su empresa, ni por los beneficiarios directos

Adele: Fundación de turismo regional

Adele (y su esposo) han abierto una fundación para apoyar el ecoturismo en su región. La fundación es una organización de beneficencia registrada a nivel nacional y sus fideicomisarios son empresarios respetables y expertos en el sector. Sin embargo, la fundación recién comienza. Un buen plan de negocios necesita traducirse en capacidad y desarrollo institucional. Uno de los procesos vitales es establecer objetivos para su visión.

- Liderazgo Transformador: contexto Complejo en el que se deben movilizar a varios actores en la región para crear un movimiento ambientalista
- Monitoreo: base de referencia sólida del ambiente, uso de recursos, actores e instituciones
- Aprendizaje: visión traducida a objetivos alcanzables y mensurables que puedan ser incorporados al argumento comercial para inversiones
- Evaluación: los inversores analizarán el caso comercial utilizando procedimientos detallados; probabilidad de múltiples inversores

Simón: Gerente de carteras de inversión

Simón maneja una cartera de proyectos para un banco de desarrollo regional. Su cartera suma US\$20 millones al año en inversiones del sector privado en resiliencia. Los actores del banco esperan que la cartera adopte las buenas prácticas y salvaguardias internacionales. Sin embargo, Simón posee un margen considerable para definir estrategias y modos de inversión. Sabe que el rendimiento será un factor clave para que los actores tomen la decisión de reabastecer su fondo. De hecho, está en un punto en su carrera en que además quiere observar resultados e impactos que justifiquen la inversión, o lo que es aún más importante, el tiempo y esfuerzo que destinó a que “las cosas sucedan”.

- Liderazgo Transformador: un contexto Complicado con algunas características Complejas, ya que los actores están en la busca de soluciones innovadoras a desafíos complejos, con estrategias y procedimientos que demuestren una relación precio-calidad favorable
- Monitoreo: habilidad de entretener tres historias: la eficiencia de su equipo y los productos y resultados de cada proyecto, para luego ampliar hacia un cambio sectorial e impactos más profundos
- Aprendizaje: seleccionando entre las historias un camino robusto y duradero que prometa impactos más allá de la duración del proyecto e incluso la cartera
- Evaluación: muchos actores evaluarán el éxito

Charlotte: Oficial de respuesta de emergencia por sequía

¡Charlotte ha sido jalada al primer plano! Es una analista técnica centrada en la vulnerabilidad y sistemas de alerta temprana para el Gobierno. En los últimos meses, una gran sequía ha transformado paisajes “normales” en campos emparcados y reservorios secos. Se le ha asignado el Equipo de Gestión de Emergencias y la Coordinación Nacional de respuesta a la sequía. A partir de sus trabajos anteriores, está al frente de la coordinación con el sector privado, predominantemente grandes productores de leche y operadoras de ecoturismo. Además, ella está personalmente preocupada por las PyMES pero no posee los recursos para cooperar con ellas directamente.

Además, ella está personalmente preocupada por las PyMES pero no posee los recursos para cooperar con ellas directamente.

- Respuesta frente a las Crisis: un entorno regional Complejo ha devenido en un Caos en el que pocos procesos de gestión están funcionando y los procedimientos de emergencia dominan la respuesta ad-hoc
- Monitoreo: vistazo rápido de los impactos que requieren atención urgente
- Aprendizaje: prioridad operativa con escasos recursos y muy poco tiempo para consultas o análisis
- Evaluación: alguien realizará una deconstrucción post-hoc del desastre, pero eso a ella no le concierne

Jean: Dirigente de la sociedad civil

A Jean le importa. Se retiró tempranamente, a la edad de 50, y estableció una ONG local para hacer la diferencia en su región. Su ONG tiene como valores la reducción de la pobreza, posibilitar la toma de decisiones conjuntas y restaurar ambientes sostenibles. Hablar con la verdad al poder es su fortaleza, y tiene muchos contactos en la élite de su país. Sin embargo, los hechos pesan más que la retórica y Jean valora la transparencia y responsabilidad en su trabajo. Obtener la evidencia correspondiente es sustancial, aún si eso dificulta el logro de su objetivo.

Considera a la sequía actual como un desastre inducido por el hombre.

Las estrategias de respuesta deben llegar a la raíz de las causas de pobreza, regulaciones pobres del uso de las tierras y decisiones de inversiones que reducen el valor de los servicios ambientales.

- Liderazgo Transformador a través de Respuesta frente a las Crisis: un contexto Complejo con muchos intereses en conflicto combinado a una crisis de gestión inmediata con la posibilidad de un cambio social, económico e institucional de largo plazo
- Monitoreo: acceso público a información de calidad
- Aprendizaje: Interpretación de información pública verificada que ofrece una base común para el diagnóstico del desastre y referencias para estrategias de mediano plazo para la gestión de riesgos de sequías y recursos, en el futuro
- Evaluación: el consenso informal de la narrativa es suficiente, aunque trabajo más empírico sería esperable durante la siguiente década conforme disminuya la crisis

Estas breves descripciones son ilustraciones ricas de personas tomando decisiones. Cada una tiene su propia personalidad y requisitos frente a la toma de decisiones, y necesidades comunes de información (monitoreo) e interpretación específica de datos para tomar decisiones (aprendizaje). Las evaluaciones no son centrales en estos casos de uso, aunque cada uno posee diferentes expectativas y requisitos.

Nuestro Enfoque: Niveles de Información

El abanico de gestión del sector privado (nuestra tipología de Gestión de Respuesta frente a las Crisis) y las condiciones en las que se realizan las inversiones (desde Simples hasta Caóticas) ayudan a definir la naturaleza de la información de MLE que será utilizada.

Nuestro modelo debe considerarse práctico. Además debe resultar accesible a una gran variedad de destinatarios. Debe ser transparente en las líneas de evidencia y vínculos entre insumos e impactos.

Proponemos tomar el diseño de MLE de la biblioteca de Casos de Uso de Adaptación. Para cada una de las celdas de la matriz anterior, un Caso de Uso representará un actor de MLE típico. Se encontrará una configuración predeterminada vinculada al Caso de Uso, determinando qué se despliega y cuáles funciones de MLE están habilitadas.

Los niveles de información incluyen:

- Información sectorial y regional: disponible al público
- Objetivos del proyecto y datos de referencia: accesible a la mayoría de los usuarios dentro de los actores involucrados en el proyecto
- Etapas y compleción de productos internos del proyecto: acceso restringido al equipo del proyecto; fácilmente exportable en informes trimestrales y anuales de distribución más amplia
- Narrativas y reflexiones internas del proyecto: limitadas al equipo del proyecto aunque de fácil acceso para su edición para entregas de información del proyecto

... información orientada al usuario

La resiliencia es una propiedad de los sistemas de largo plazo, proyectos y actores individuales.

Nuestro Enfoque: Seleccionando KPIs

El creciente número de marcos y revisiones de cómo medir a adaptación y resiliencia, no ha conllevado un crecimiento paralelo de evidencia detallada del uso específico de Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs). Nuestro objetivo es crear una base de datos de KPIs comúnmente identificados. En primera instancia, la base de datos facilitará que quien esté a cargo de un proyecto pueda elegir los KPIs adecuados. Formando parte de una plataforma de aprendizaje, esperamos que la información de la base de datos se amplíe incluyendo lecciones aprendidas, experiencias de casos y pensamiento crítico de los actores.

Buscamos que la tabla informativa inicial esté basada en una tipología de conocimiento:

- Objetivo del KPI, a menudo vinculado a una seguidilla que comienza con la verificación de insumos, pasando por los productos, hasta llegar a mediciones de impacto
- Importancia del KPI para nuestra adaptación continua, especialmente el nivel hasta el que apoya el liderazgo transformador
- KPI genérico o a medida
- Ejemplos de KPIs reales utilizados por diversos sectores
- Nivel de esfuerzo requerido para trabajar con el KPI: puntaje cualitativo
- Sistemas de gestión del sector privado: grado de facilidad de incorporación del KPI a los sistemas de información existentes

Para ilustrar los tipos de KPI identificados para medir resiliencia, se tomó el siguiente listado del proyecto BRACED de DFID⁸

1. Cantidad de personas muriendo/heridas/que requieren asistencia médica/ reparaciones por daños ante desastres climáticos (desglosados por género, casta/etnia, etc.) relacionadas con el grado y frecuencia de la emergencia
2. Pérdidas económicas y financieras de infraestructura (discriminada entre sector público y privado) e ingresos (discriminados por género, casta/etnia, etc.) relacionadas con el grado y frecuencia de la emergencia

...KPIs

Una tipología y ejemplos de KPIs, ayudan a diseñar sistemas MLE efectivos.

⁸Nick Brooks, Eunica Aure y Martin Whiteside. Febrero 2014. Evaluando el impacto de los programas de ICF sobre la resiliencia de hogares y comunidades a las variaciones y cambio climático. Informe preliminar a DFID (cedido a solicitantes de BRACED). Londres: Evidence on Demand, CEIL-PEAKS, HTSPE y IMC Worldwide.

3. Estado del medio ambiente (capacidad en aumento/decreciente de ofrecer servicios ambientales y mitigar emergencias)
4. Evaluación cualitativa de algunos individuos afectados sobre cambios de vulnerabilidad experimentada, alerta, respuesta a los desastres y capacidad de recuperación (desglosada por género, casta/etnia, etc.) y las razones para cambiar (o no hacerlo)
5. Cantidad de personas cuyo/s sustento/s principal/es (cultivos, ganado, otros) se gestione/n mediante la utilización de prácticas climáticas resilientes como consecuencia del apoyo
6. Cantidad de personas que reciben cobertura privada, de terceros o del Estado de servicios resilientes (incluyendo mercados) como consecuencia del apoyo
7. Cantidad de personas con acceso a servicios de ecosistemas estables y resilientes al clima como consecuencia del apoyo
8. Cantidad de personas que reciben la cobertura adecuada de inversiones en reducción de riesgos (infraestructura y capacidad) para desastres climáticos (y otros) prioritarios, como consecuencia del apoyo
9. Cantidad de personas con acceso suficiente a alertas tempranas climáticas o de otro tipo, como consecuencia del apoyo
10. Cantidad de personas con acceso a agua, saneamiento e higiene lo suficientemente resilientes al clima, como consecuencia del apoyo
11. Cantidad de personas con acceso a protección social suficiente en caso de urgencia/desastre
12. Cantidad de personas con capacidad de amortiguación adecuada resiliente al clima (bienes, ahorros, reservas alimentarias, capital social, seguro), como consecuencia del apoyo
13. Cantidad de personas cubiertas por políticas de adaptación/resiliencia suficientes, que resulten en la implementación de mejores prácticas como consecuencia del apoyo

Tablero Modelo de MLE

El sistema modelo de MLE se compone de un Tablero con acceso a las aplicaciones de apoyo en el Espacio de Adaptación (aSpace) de GCAP. El Espacio de Adaptación es una colección de módulos y aplicaciones que pueden ser configuradas para un cliente como propietario y espacio protegido. Los usuarios del cliente cumplen diferentes roles en el espacio de trabajo (desde la navegación pública a la configuración del sistema). Todas las tablas de información en el espacio de trabajo son confidenciales del cliente.

El Tablero de MLE se compone de una secuencia de paneles, desde una visión general del contexto, a indicadores específicos y de rendimiento del proyecto.

El concepto del Tablero se muestra a continuación. A medida que el sistema se desarrolla, es probable que la configuración y estilos se vayan adaptando.

El encabezado muestra la región/país/sector y un breve título del proyecto.

Arriba a la derecha se indica la categoría del contexto de MLE:

- Proceso de Gestión
- Mercado de Múltiples Actores
- Liderazgo Transformador
- Respuestas frente a las Crisis

La parte superior del Tablero de MLE se centra en el contexto del proyecto y el enfoque del MLE, dependiendo del proyecto. Estos paneles son:

1. Casos de Uso de Adaptación y Rol del MLE. El contenido del Tablero y acceso a parte de la información subyacente dependen del rol del usuario (asignado por el administrador del espacio de trabajo) y los Casos de Uso.
Los Casos de Uso son un medio para centrar los módulos aSpace en los requisitos de los usuarios.
2. Infografía del Sector. Una sinopsis de información vital relacionada con el sector y el proyecto. Clic para ver en pantalla completa.
3. Características del Riesgo Climático. A nivel regional, el causante de las temperaturas en aumento se ve con claridad, en tanto los riesgos de precipitaciones dominarán la siguiente década. Inicialmente, serán gráficos cargados por el informe IPCC AR5. Estamos explorando tener vínculos directos al archivo CMIP5 a nivel regional.

...plataforma

La Plataforma MLE reúne funciones prácticas en un Tablero.

4. Las estadísticas del sector presentan una línea de tiempo de ciertos indicadores clave del proyecto. Por ejemplo, el PIB de agricultura resulta relevante para grandes inversiones en materias primas. Se está desarrollando una biblioteca de indicadores clave a nivel nacional, y el administrador del espacio de trabajo podría seleccionar los datos relevantes al proyecto.
5. Eventos climáticos recientes. Esta tabla ofrece un resumen de los eventos climáticos de mayor impacto del país. Se basará en series de información mundial, inicialmente, aunque el administrador del espacio de trabajo podrá añadir informacional a la tabla.

El panel inferior alterna entre la vista regional/sectorial de las actividades específicas del proyecto:

6. Línea de tiempo de etapas del proyecto. Los logros por etapas son la base del desempeño del proyecto. El Tablero captura el nivel que lleva completado cada objetivo de cada etapa.
7. KPIs. Los indicadores clave de resiliencia se muestran en esta tabla con una evaluación del nivel en que han sido logrados.
8. Puntaje MLE cualitativo. Una simple tarjeta de puntajes enumera hasta 8 datos de referencia de resiliencia y un “indicador de combustible” de lo que el proyecto apunta a lograr y desempeño a la fecha.

Al pie se muestra la información de cargas más recientes y el log-in del usuario. Esto forma parte de la ruta del documento, en caso de que el usuario utilice una captura del Tablero para incluir en otros sistemas o formatos.

Región: Sector

Tipo de MLE

Caso de Uso

Infografías

Características del
Riesgo Climático

Estadísticas del Sector

Eventos Climáticos e
Impactos Recientes

PROYECTO

Línea de tiempo de logros por etapa del proyecto



Tabla KPI

Puntaje de resiliencia

	R1	R2	R3	R4	R5
A*					
A					
B					
B*					
C					



2014 © Global Climate Adaptation Partnership

18/09/2014

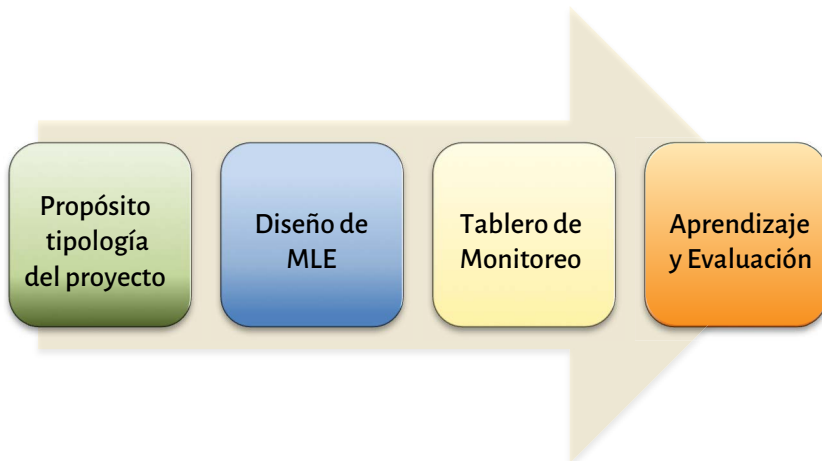


USUARIO

Última actualización: 18/09/2014

Nos encontramos en la etapa creativa de darle un marco a los conceptos de MLE y de diseñar requisitos de funcionamiento para un prototipo funcional. El siguiente gráfico sugiere cómo operaría la plataforma:

La Plataforma de MLE abarca cuatro procesos:



En la etapa del diseño, el propósito y tipología del proyecto se identifican utilizando tablas de puntuación para el contexto y modos de gestión:

Concepto del Proyecto

- Fundamento y Contexto Sectorial
- Propósito
- Tipo de inversión

Categoría de MLE

- Tarjeta de puntajes para el sector
- Modo de Gestión
- Contexto socio-institucional

Diseño de MLE

- Objetivo de MLE para resiliencia
- Actores principales en el MLE del proyecto
- Nivel de esfuerzo

El diseño de la plataforma vincula la Teoría del Cambio a Indicadores y datos de Referencia:

- Propósitos y productos
- Actores y roles
- Recursos y etapas

Diseño de MLE

- Monitoreo
- Aprendizaje
- Evaluación

Enfoque

- Logros por etapa del proyecto
- KPIs para resiliencia
- Base de referencia y objetivos

Indicadores

El Tablero facilita el monitoreo e informes de operaciones:

Tablero

- Casos de Uso de Adaptación
- Indicadores sectoriales
- Contexto climático
- Indicadores del proyecto
- Objetivos y datos de referencia

Base de Referencia

- Indicadores de referencia y contenido enriquecido
- Herramientas y procedimientos de monitoreo
- Herramientas y eventos de aprendizaje

Informes

- Usuarios del Tablero y sus roles
- Plantillas estandarizadas

El Tablero establece las bases para el aprendizaje y las evaluaciones:

Operación de
procesos de
aprendizaje y
eventos

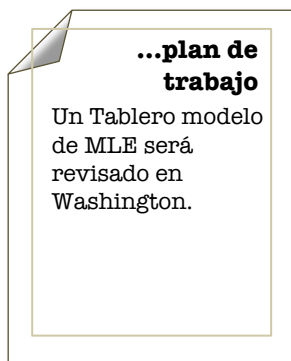
Evaluación de
resultados e
impactos

Síntesis de los
impactos del
proyecto a través
del programa de
inversiones

Plan de trabajo para Desarrollar una Plataforma Modelo de MLE

Este informe de evaluación y puesta en marcha ha conllevado un gran esfuerzo en los últimos años, con gran hincapié en los procesos de PROADAPT. Idealmente, el breve proyecto de Honduras y Nicaragua plantará ideas y apoyo para un proceso de aprendizaje mucho más extenso entre los actores de PROADAPT, con socios regionales para el desarrollo.

El plan de trabajo para lo que resta del proyecto se encuentra bastante enfocado.



Acción 1. Comprender la misión, el contexto y el alcance de inversiones del sector privado en PROADAPT.

- Revisar este informe de evaluaciones a través de una serie de diálogos con el equipo de GCAP/Grupo Laera y personal y socios de PROADAPT (comienzos de octubre)

Acción 2. Revisar Teorías del Cambio e indicadores de resiliencia relevantes en el contexto de proyectos del FOMIN.

- Reunir una lista de indicadores de resiliencia utilizados en proyectos PROADAPT implementados o propuestos, y colocarlos en el contexto de situaciones de MLE en la matriz presentada anteriormente (comienzos de octubre)

Acción 3. Revisar KPIs comúnmente presentes en marcos de resiliencia y desarrollar indicadores de M&E basados en los proyectos, para las notas conceptuales en Honduras y Nicaragua.

- Esbozar notas de concepto (fines de septiembre)
- Revisar KPIs sugeridos (comienzos de octubre)

Acción 4. Clasificar proyectos PROADAPT en categorías según su contexto para MLE.

- Examinar proyectos existentes y propuestos, para asignarles una de las cuatro tipologías (desde Gestión del Proceso a Respuesta frente a la Crisis) (fines de septiembre)
- Adaptar Casos de Uso existentes basados en las notas de conceptos, en caso de ser necesarios más detalles (comienzos de octubre)
- Desarrollar una tarjeta de puntajes para el examen del contexto de MLE (noviembre)

Acción 5. Diseñar un Tablero de MLE y aplicaciones adicionales para el prototipo del sistema. Basado en los aprendizajes y análisis de las Acciones 1-4, el Tablero demuestra cómo funcionaría la plataforma y su valor para el logro de la misión de PROADAPT.

- Crear espacios de trabajo de MLE en el servicio de gestión de conocimiento de GCAP (aSpace) (fines de agosto)
- Desarrollar paneles en un Tablero modelo (mediados de septiembre)
- Crear aplicaciones adicionales, incluyendo de visualización de indicadores (fines de septiembre)
- Vincular Casos de Uso y Tarjetas de Puntajes para apoyar al Tablero MLE (mediados de octubre)
- Crear Tableros para dos conceptos de proyectos de PROADAPT: Nicaragua (cacao) y Honduras (turismo) para ilustrar el marco de MLE (comienzos de noviembre)

Además:

- Documentaremos el marco de MLE, incluyendo una presentación de MLE en el contexto de PROADAPT (fines de octubre)
- Presentaremos el Marco y Tablero para revisión ante actores de PROADAPT en mesas redondas en Washington (comienzos a mediados de noviembre)
- Revisaremos el documento del Marco, incluyendo una guía para el diseño del Tablero (fines de noviembre)