

¿Qué necesitan saber los profesionales de la conservación y la gestión de los recursos naturales sobre el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje de los proyectos anticorrupción?

Linda Keuntje, Especialista en Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje, WWF-US

Puntos clave

- » El monitoreo, la evaluación y el aprendizaje (MEL, por sus siglas en inglés) de los resultados de los esfuerzos anticorrupción implican la teorización de complejas vías de cambio y la identificación de formas de evaluar el progreso a lo largo del camino que puedan informar las decisiones adaptativas.
- » Una serie de factores hacen que los resultados de anticorrupción sean difíciles de seguir con medidas cuantitativas válidas y fiables, por lo que puede ser necesario un enfoque mixto que emplee métodos cualitativos e indicadores indirectos.
- » Aunque hay muchos indicadores globales estándar de la corrupción, rara vez son útiles para medir el impacto de una sola iniciativa anticorrupción. Los conjuntos de datos nacionales o regionales no serán adecuados para todos los proyectos. Una teoría del cambio, la comprensión de la dinámica política del proyecto y el conocimiento local serán fundamentales para identificar los indicadores adecuados y los datos necesarios para medirlos.
- » Los métodos de recopilación de datos que se basan en entrevistas, encuestas u otras interacciones con las partes interesadas deben diseñarse prestando especial atención a los posibles riesgos, sensibilidades y diferentes interpretaciones que puede conllevar el debate sobre la corrupción.

La programación en materia de anticorrupción rara vez es lineal, y el cambio sostenible puede tomar muchos años. Los contextos políticos pueden cambiar; los actores importantes pueden entrar y salir de sus puestos de autoridad. Además, la programación anticorrupción es relativamente nueva en el sector de la conservación y la gestión de los recursos naturales (GRN). Esto hace que el papel del monitoreo, la evaluación y el aprendizaje (MEL, por sus siglas en inglés) para desarrollar una base de pruebas sea de vital importancia.

Los conservacionistas y los profesionales de GRN que deseen abordar la corrupción que afecta a los objetivos de su trabajo tendrán que desarrollar planes exhaustivos de MEL que empleen una serie de conceptos y métodos de evaluación, así como procedimientos éticos comunes a las actividades de investigación. Afortunadamente, hay una gran cantidad de información disponible sobre enfoques tanto probados como experimentales. Esta visión general introductoria ofrece un resumen de los enfoques que los diseñadores de programas, los gestores de programas y los especialistas en MEL deben tener en cuenta al planificar el MEL. Esta visión general no aborda las consideraciones *sobre el diseño del proyecto*.

Si desea conocer las teorías sobre cómo se produce el cambio en cuanto a anticorrupción, consulte [este documento de U4](#) y esté atento al [Centro de Conocimientos Abordar la Corrupción en los Recursos Naturales \(TNRC\)](#) para conocer las próximas cadenas de resultados de los modelos.

Teorías del Cambio

Las intervenciones anticorrupción deben comenzar con el desarrollo de una teoría del cambio (TdC) completamente articulada y respaldada por pruebas sobre el problema de la corrupción, incluidos los [factores que la impulsan](#). Pero la TdC es un documento vivo. A lo largo del proceso, los equipos deben documentar las preguntas y los supuestos y reflexionar continuamente para tomar decisiones informadas. Además, las mejores TdC de anticorrupción se crean a través de procesos equitativos que aportan una variedad de perspectivas al debate. Para más información sobre este tema, vea la información que se ofrece a continuación sobre los procesos participativos.

Empiecen con una definición, pero no teman afinarla

Las definiciones son siempre importantes para un MEL sólido, sin embargo, para el trabajo anticorrupción, decidir cómo definirá el proyecto el término "corrupción" es muy importante. Aunque la definición más utilizada es la de "abuso de poder para beneficio propio", el término "corrupción" es utilizado por diferentes personas en diferentes contextos y de diferentes maneras. La [elección de la definición](#), como centrarse en los comportamientos corruptos individuales o en las presiones institucionales para ser corrupto, influye en gran medida en la dirección que tomará un proyecto y, por tanto, en lo que se supervisa y evalúa (Williams 2021).

La definición también desempeñará un papel en cualquier análisis de contexto que el proyecto lleve a cabo, que será vital para establecer líneas de base y comprender factores contextuales como la dinámica política de los diferentes actores. Los

Recuadro 1: Términos clave de MEL

Gestión adaptativa - Enfoque de gestión para proyectos que requieren flexibilidad y, a veces, decisiones y ajustes rápidos y dinámicos, basados en un marco de revisión intencionada del contexto y los datos.

Rigor adaptativo - Desarrollar procesos y métodos sistemáticos para aumentar la transparencia y la fiabilidad en la toma de decisiones en proyectos que requieren una gestión flexible y dinámica.

Monitoreo consciente de la complejidad - Conjunto de prácticas de monitoreo basadas en la teoría de sistemas y destinadas a complementar el monitoreo del rendimiento cuando se utiliza para aspectos complejos de proyectos y estrategias.

MEL Participativo (también, "investigación de acción", "MEL de propiedad local", "MEL de empoderamiento") - Incluir a las partes interesadas en la toma de decisiones y la ejecución del MEL, con lo que se crean habilidades y sentido de pertenencia y se mejora la calidad del programa. *Nota Importante: Pedir a las partes interesadas su opinión o recoger datos de ellas, solía llamarse "participativo". "Hoy en día, el poder de decisión debe ser auténticamente compartido para que las actividades de MEL sean verdaderamente participativas."*

riesgos importantes, los intereses arraigados y los obstáculos potenciales son sólo algunos de los aspectos importantes del contexto del programa que el plan MEL idealmente supervisará. Esto ayuda a garantizar que la dirección del programa disponga de la información necesaria para tomar decisiones informadas en respuesta a cambios inesperados. De hecho, la propia definición puede cambiar. Por ejemplo, puede que la corrupción no sea en última

Recuadro 2: Elaboración de una TdC

No hay un enfoque perfecto, pero estos recursos ofrecen algunas opciones:

- » Las [Normas de Conservación](#) y la Guía de Biodiversidad de USAID
- » Esta [cartilla TdC GEF](#)
- » Este [informe metodológico](#) de UNICEF
- » Esta entrada [del blog](#), más sencilla pero igualmente útil

instancia el problema principal; los límites de capacidad o algún "mal" comportamiento pueden ser la causa más directa del problema. O lo que originalmente se identificó como resultado de malos actores individuales puede resultar ser un sistema más amplio de incentivos que conducen a un comportamiento corrupto.

La complejidad requiere adaptación y la adaptación requiere detalles y pruebas

Cualquier proyecto necesita una TdC sólida, especialmente cuando se trata de problemas "[complejos](#)" que son difíciles de comprender plenamente o cuya solución es incierta, o ambas cosas. En el caso de estos problemas "[complejos](#)", la solidez de un plan de MEL y, por tanto, la capacidad de gestionar el proyecto de forma adaptativa, depende en gran medida del grado de **detalle** de la TdC y de las **pruebas** que la respaldan.

En términos de **detalle**, una TdC debe incluir, como mínimo, una cadena de resultados que establezca los resultados esperados, predecir cómo los resultados se influirán mutuamente y describir los supuestos a lo largo de esa cadena. Analizar la credibilidad de los supuestos (y la importancia de los mismos en la cadena de resultados) ayudará a decidir si es aconsejable probar los aspectos menos seguros de un diseño antes de invertir de lleno en él. Para muchos proyectos, puede ser difícil saber con años de antelación qué resultados específicos

de nivel superior serán posibles. Los conceptos del [cambio sistémico](#), como "[límites](#)", "[relaciones](#)" y "[contribución](#)", pueden proporcionar amplias categorías de cambio deseable. Los equipos pueden entonces maniobrar con flexibilidad dentro de esas categorías a medida que las partes interesadas actúan y reaccionan ante las actividades del proyecto.

Las pruebas pueden proceder de diversas fuentes. Las evaluaciones formales o informales, los informes emitidos por las ONG locales, los estudios académicos y la cobertura de periodistas reconocidos pueden ser valiosos. La información también puede proceder de otros sectores, como la regulación financiera, la aplicación de la ley, el tráfico internacional, los derechos humanos, etc.

Recuadro 3: Los Datos Locales son los que Mandan

Los índices nacionales e internacionales como el [Índice de Percepción de la Corrupción](#) o el [Afrobarómetro](#) pueden ayudar a situar un programa en su contexto. Pero aunque puede ser tentador ahorrar tiempo y dinero utilizando estas fuentes de datos como datos de referencia o indicadores de proyectos, estos índices a nivel de país raramente cambian como resultado de programas individuales, y si cambian en el mismo periodo de tiempo, suele ser muy difícil rastrear la atribución del proyecto al resultado. [Este recurso](#) del Centro de Recursos Anticorrupción U4 expone estas y otras consideraciones importantes sobre por qué puede valer la pena invertir en datos y conocimientos locales.

Los análisis de economía política (AEP) son especialmente valiosos para comprender la dinámica política de un contexto complejo. Esta información puede utilizarse para comprender y mitigar los riesgos, comprobar la viabilidad de la TdC y planificar el "trabajo blando" de pensar y trabajar en términos

de política (TWP, por sus siglas en inglés, véase más adelante). El TNRC cuenta con múltiples recursos sobre ecología política, una forma de AEP centrada en el medio ambiente ([Devine 2020](#), [Nash 2020](#)) que ilustran cómo la dinámica política puede influir en las decisiones de conservación y gestión de los recursos naturales. USAID también tiene una [página de recursos completa](#) para ayudar a conseguir un AEP, además de su [marco aplicado](#).

Monitoreo de los Resultados del Proyecto

La mayoría de los enfoques de los programas anticorrupción son similares a los que se utilizan en otros programas de desarrollo: cambio de comportamiento, transparencia, reforma institucional, promoción y participación ciudadana, por nombrar algunos. Del mismo modo, los métodos de monitoreo comunes con los que los profesionales pueden estar ya familiarizados, como las encuestas, los grupos de discusión y las evaluaciones institucionales, pueden utilizarse para supervisar los avances en los esfuerzos anticorrupción. Sin embargo, un rasgo distintivo de este campo es que la corrupción puede ser muy difícil de cuantificar, por lo que los proyectos normalmente tendrán que utilizar una combinación de medidas cuantitativas y documentación cualitativa. [Este recurso del PNUD](#) contiene una amplia gama de ejemplos de enfoques de monitoreo. Muestra que a menudo se pueden adaptar técnicas comunes, siempre que se tengan en cuenta las siguientes consideraciones.

Los métodos deben reconocer las sensibilidades, los sesgos y los riesgos

Los métodos de recopilación de datos que se basan en entrevistas y otras aportaciones de las partes interesadas deben diseñarse reconociendo que hablar directamente de la corrupción puede

no ser fácil o incluso posible en algunos casos. Los miembros de la comunidad u otras partes interesadas pueden no estar dispuestos a hablar de la corrupción debido a los riesgos físicos o financieros, y los menos poderosos son a menudo los que corren mayor riesgo. Otros pueden pensar que es indebido hablar de las personas de forma despectiva, especialmente a los desconocidos. Las personas pueden acceder a proporcionar información, pero pueden optar por ocultar algunos datos o contar la historia que creen que las élites corruptas, o el entrevistador o el proyecto, quieren que se cuente. Las personas que recogen los datos pueden correr el riesgo de llamar la atención sobre estos temas. Para mitigar estos riesgos, los actores utilizarán una variedad de eufemismos en sus conversaciones e informes,¹ que pueden complicar la construcción de la base de pruebas para las TdC.

Consideraciones sobre el monitoreo y la evaluación

- » Elaboren las preguntas de forma que las partes interesadas reconozcan la intención y se sientan seguras al hablar del tema en cuestión sin tener que utilizar la palabra "corrupción". "Términos como "impunidad" y "falta de responsabilidad" pueden ser alternativas eficaces a la "corrupción" en muchos contextos. Enmarcar las cuestiones en términos de "buen gobierno", "transparencia" o "integridad" puede hacer que los entrevistados se sientan más tranquilos. Incluso términos aparentemente más vagos, como "equidad", "calidad" y "coherencia", se han utilizado para hablar de procesos y comportamientos de forma que se evite juzgar las motivaciones de los individuos y se pueda hablar de las mejoras deseables.
- » Incluyan [técnicas de aleatorización](#) que puedan aumentar un sentido de seguridad en el entrevistado.
- » Utilicen siempre procesos de [consentimiento informado](#) para asegurarse de que los participantes

¹ Estas observaciones sobre la variedad de la terminología también se aplican a otros métodos de investigación. Al realizar búsquedas en la web o en revistas sobre investigaciones o pruebas relacionadas con un tema de corrupción, es posible que términos de búsqueda como "EE.UU. + medio ambiente + corrupción" no arrojen muchos resultados. Términos de búsqueda más amplios como "discreción", "gobernanza", "estado de derecho" y "mala conducta", además de "gobernanza" y "transparencia", pueden mejorar los resultados de la búsqueda.

entienden cómo se utilizará su información y a qué riesgos se enfrentan al proporcionarla.

- » Asegúrense de que los protocolos de confidencialidad y protección de datos del proyecto estén a la altura. Esto es [especialmente importante](#) en este campo, y si es probable que las actividades anticorrupción se conviertan en una parte importante del trabajo de una organización, podría valer la pena invertir en [esfuerzos a nivel de toda la organización](#).

La corrupción a menudo está oculta

Gran parte de la corrupción se produce lejos de la mirada pública, en conversaciones privadas o facilitadas por transferencias bancarias privadas. En otros casos, la corrupción se produce dentro de las instituciones que no son accesibles al público. Esto puede hacer difícil o imposible saber si el problema es la corrupción o algo más, como la ineficacia organizativa o las limitaciones de capacidad.

Consideraciones sobre el monitoreo y la evaluación

- » Identifiquen indicadores alternativos (*proxies*) para medir o documentar indirectamente el cambio. La página 2 de [este recurso U4-CMI](#) ofrece consejos sobre las características de buenos proxies.
- » Documenten los supuestos en el diseño del proyecto, incluida la forma en que la reforma anticorrupción pretende reducir la amenaza a la biodiversidad relacionada, como se recomienda en [este excelente recurso de USAID](#). A continuación, documenten las limitaciones de los métodos de monitoreo elegidos y asegúrense de que el equipo está preparado para la incertidumbre que introducen las suposiciones y limitaciones. Por ejemplo, sin pruebas suficientes, un proyecto puede suponer que la corrupción está limitando el rendimiento institucional en un ministerio forestal. Sin acceso a la institución, el monitoreo del cambio se basará en *proxies*, como la reducción de las amenazas forestales. Si observan una mejora, los equipos deben descartar todos los demás factores que podrían haberla provocado antes de informar del éxito. Los enfoques de MEL, como el análisis de

la contribución y el [monitoreo del proceso](#), pueden ser útiles. Los equipos *que no* vean resultados tendrán que preguntarse si la corrupción es realmente el problema o si tienen el enfoque anticorrupción adecuado.

- » Revisen continuamente los supuestos sobre lo que consideran corrupción las personas que participan en el proyecto y si los enfoques de anticorrupción del proyecto siguen siendo adecuados para el contexto en el que se trabaja. Por ejemplo, los desequilibrios de poder pueden frustrar muchos enfoques orientados a los ciudadanos, por lo que la comprobación de los supuestos sobre si el poder puede o debe ser desafiado para lograr los objetivos, y los riesgos que conlleva, debe ser un debate continuo para este tipo de enfoque ([Aston 2021](#)).
- » Complementen el MEL reforzando las redes informales (por ejemplo, las conexiones en las redes sociales) con otros actores del sistema. Esto aumenta las posibilidades de que el equipo reciba información fiable. Los equipos pueden aprovechar sus enfoques existentes para [pensar y trabajar en términos de política](#) accediendo a estas fuentes de información menos formales.

La corrupción es resiliente

Los actores corruptos suelen encontrar nuevos medios para ocultar sus actividades o desarrollar comportamientos corruptos completamente nuevos para evadir la última reforma. Esto significa que las pruebas de los resultados pueden tardar en aparecer. Pero también significa que pueden surgir nuevas amenazas para la biodiversidad o el bienestar humano que requerirán una adaptación.

Consideraciones sobre el monitoreo y la evaluación

- » Apliquen el pensamiento sistémico para comprender dónde encaja un proyecto en el panorama general e identifiquen formas de monitorear los cambios en ese sistema que el proyecto pueda causar. El monitoreo consciente de la complejidad, tal y como se describe en [esta nota del Laboratorio de Aprendizaje de USAID](#), cuenta

Recuadro 4: "Medidas ante la Corrupción" e "Indicadores de la Corrupción "

Como se ha señalado anteriormente, es posible que un proyecto nunca mida o documente la corrupción directamente. Incluso cuando puede hacerlo, no hay una lista de indicadores estándar a nivel de proyecto que los profesionales puedan copiar (aunque los indicadores de los índices estándar conocidos pueden servir de inspiración a alto nivel). Para desarrollar los indicadores del proyecto, los equipos pueden empezar por cuestionar su teoría del cambio:

¿Qué cambio espera el proyecto? ¿Qué aspecto tiene el cambio? ¿Cómo sabremos si se ha logrado? ¿Qué aspectos del diseño tienen un alto grado de incertidumbre?

Y haciendo importantes preguntas de MEL para en materia de anticorrupción:

¿Pueden recogerse los datos de forma precisa y segura? ¿Serían eficaces los [indicadores proxy](#)? ¿Qué prácticas MEL existen ya para el enfoque que estamos utilizando?

con una serie de enfoques bien establecidos, como la Cosecha de Resultados ([Outcome Harvesting](#)) y el Cambio Más Significativo ([Most Significant Change](#)). Éstos proporcionan marcos para trabajar con las partes interesadas en el desarrollo de definiciones, planes de recolección de datos y estrategias de análisis. Pueden utilizarse en [proyectos comunitarios](#) y [de reforma institucional](#).

- » Es importante señalar que los datos cualitativos, por su naturaleza, son más voluminosos que la información cuantitativa. Las respuestas a diez preguntas tipo Likert en una encuesta electrónica son más sencillas y pequeñas de almacenar, procesar y analizar que las respuestas a diez preguntas abiertas en una entrevista. Además, hay que tener en cuenta el costo adicional de movilidad para recopilar los datos, incluyendo,

potencialmente, los costos salariales y de viaje de los intérpretes. Aunque no es de extrañar que muchos proyectos se basen en datos cuantitativos, la inversión en datos cualitativos vale la pena por la riqueza de conocimientos que proporciona.

- » Consideren si la corrupción es endémica. En estos contextos, puede ser necesario tomar precauciones adicionales para evitar que la corrupción afecte al proyecto. Por ejemplo, puede ser útil **un enfoque "a doble ciegas"**, utilizando múltiples evaluadores externos que no tengan contacto con el proyecto ni entre sí ([Cavanagh 2012](#)).
- » Evalúen si las **herramientas tecnológicas** pueden ayudar al proyecto. Muchos proyectos que trabajan en grandes extensiones de tierra y océano ya utilizan algunas herramientas, como las cámaras, para vigilar la cosecha ilegal o la caza furtiva. También pueden ser útiles en los programas de anticorrupción para monitorear la actividad lejos de la ubicación del proyecto. Aunque las reformas anticorrupción suelen dirigirse a comportamientos "a priori" de los lugares en cuestión, como las oficinas de concesión de licencias o la contratación de guardabosques, las cámaras podrían ser útiles para determinar si esas reformas han logrado su objetivo final y han reducido la caza furtiva, por ejemplo. No obstante, el proyecto deberá tener en cuenta las limitaciones de cualquier tecnología. Los cazadores furtivos pueden identificar nuevas rutas a través de los parques para evadir la observación, lo que requeriría cámaras adicionales o en movimiento.
- » Sean realistas sobre los cambios deseables, los resultados posibles y lo que puede esperarse en uno, tres o cinco años. Las conversaciones anticipadas pueden ayudar a establecer objetivos y alinear las expectativas (incluidas las del financiador) según corresponda.

La corrupción es subjetiva. También lo es el éxito a la hora de cambiarla

Como se ha mencionado anteriormente, puede ser difícil ponerse de acuerdo sobre lo que es y lo que no es corrupción. En algunos lugares, los miembros de la comunidad pueden haberse adaptado a una práctica corrupta. En otros lugares, algunos pueden percibir más corrupción que otros porque diferentes grupos de la sociedad, como las mujeres, experimentan la corrupción de forma diferente ([Kramer, Hart y Simoneau 2020](#)). También pueden variar las opiniones sobre lo que funcionará y lo que constituye el "éxito". En estas situaciones, "arreglar" la corrupción puede tener consecuencias no deseadas o dejar a sectores enteros de la sociedad fuera de la solución.

Consideraciones sobre el monitoreo y la evaluación

- » Integren oportunidades para que las partes interesadas contribuyan al diseño del proyecto, la evaluación de los resultados del proyecto y la interpretación de los datos del proyecto. Los procesos auténticamente participativos, como las "[evaluaciones de empoderamiento](#)", distribuyen el poder de decisión a las partes interesadas del proyecto. Esto puede reforzar enormemente la calidad de los datos.
- » Utilicen ampliamente los métodos cualitativos, incluido los [indicadores cualitativos](#) cuando sea apropiado. Sistematicen la recogida de información cualitativa relacionada con el alcance y la naturaleza del cambio. Los debates de grupos focales, las entrevistas individuales, los estudios de casos y los métodos de vanguardia como la fotovoz ([Masterson, Mahajan y Tengö 2018](#)) también enriquecerán enormemente la comprensión de los resultados de un proyecto.
- » Desglosen los datos de MEL, incluidos los datos cualitativos, como mínimo por género. Las evaluaciones deben indicar si otros grupos, como los de bajo nivel económico o las etnias marginadas, se ven afectados de forma desproporcionada por los problemas de biodiversidad derivados de las prácticas

corruptas. Si los datos no reflejan sus experiencias, el proyecto será menos capaz de abordar sus necesidades.

Y, por supuesto, contexto, contexto, contexto

Como tantos otros aspectos del desarrollo y el cambio social, la corrupción difiere mucho de un lugar a otro y de un organismo a otro. Las reformas anticorrupción exitosas que existen han variado mucho. Tratar de replicar simplemente una reforma anticorrupción exitosa de un contexto a otro, rara vez ha tenido éxito, pero las lecciones sobre *por qué* una reforma funcionó en un entorno pueden aplicarse al evaluar las condiciones para un enfoque similar en otro lugar. Los indicadores *proxy* que han sido eficaces en un momento y lugar deberán, sin duda, ser adaptados y probados en otros contextos. Los indicadores cuantitativos amplios, aunque sean directamente relevantes, pueden no aportar profundidad en la comprensión de la dinámica política, cultural y social del contexto.

Consideraciones sobre el monitoreo y la evaluación

- » Aunque no existen listas de indicadores estándar de lucha contra la corrupción a nivel de proyecto que puedan copiarse fácilmente en un plan de MEL del proyecto, [esta guía](#) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo ofrece ejemplos que pueden informar sobre el desarrollo de indicadores relevantes para el contexto. Los indicadores *proxy* pueden ser [muy eficaces](#) para obtener una comprensión aproximada de los resultados del proyecto cuando no es posible la medición o documentación directa. Sin embargo, para utilizarlos con éxito es necesario que la TdC descarte adecuadamente otros factores influyentes que puedan explicar la evolución de ese indicador. Esta es otra razón para invertir en su TdC desde el principio.
- » El plan de monitoreo y evaluación más útil se basará en gran medida en los conocimientos locales. Los métodos deben tener en cuenta qué términos son aceptables y siguen teniendo sentido para hablar de la corrupción (¿impunidad? ¿buena

gobernanza?), así como qué modo de compartir el conocimiento se ajusta mejor a las partes interesadas. [Este protocolo ético](#) de la Red Eval Indígena para la realización de evaluaciones ofrece algunas consideraciones pertinentes para trabajar con las partes interesadas de los grupos indígenas.

- » El monitoreo del contexto debe prestar mucha atención a los cambios políticos. Muchos profesionales pueden tener ya valiosas relaciones con actores clave que les ayudan a [pensar y trabajar en términos de política](#) (TWP) y a entender o anticipar los cambios que afectan al proyecto. El plan de MEL no especificará las actividades de TWP, pero puede incluir actividades periódicas que ofrezcan a los miembros del equipo la oportunidad de compartir lo que están aprendiendo a través de sus actividades de TWP y garantizar que la información se tenga en cuenta en la toma de decisiones adaptativas.

Gestión de un proyecto con datos MEL

La complejidad inherente a los proyectos anticorrupción no debe desanimar al equipo. La gestión [adaptativa](#) permite afrontar los retos a lo largo de un proyecto utilizando datos para reevaluar periódicamente la eficacia del diseño. Por un lado, la idea fundamental de la gestión adaptativa es sencilla: los proyectos prueban algo, ven cómo va, hacen cambios basados en lo aprendido y vuelven a intentarlo. Por otro lado, hacer una buena gestión adaptativa requiere una planificación sistemática desde el principio. Como mínimo, los equipos deben planificar (y presupuestar):

- » medios para supervisar las cuestiones contextuales, posiblemente incluyendo un control rápido de la retroalimentación.
- » Reuniones periódicas para reflexionar sobre los datos de MEL, discutir las tendencias sectoriales o contextuales y considerar cambios en respuesta a nuevos desarrollos o nuevas pruebas sobre la validez de los supuestos del programa.

- » la documentación coherente de las decisiones y el aprendizaje que se derivan de estas reuniones.
- » una persona responsable de garantizar que estas actividades se lleven a cabo, incluso durante los meses de mayor actividad.

[Este informe](#) del ODI ofrece un estudio de caso de conservación sobre el uso de las prácticas de MEL para apoyar la gestión adaptativa.

Si el proyecto incluye un especialista en MEL, su función será diferente a la de los proyectos de conservación más lineales y convencionales. En lugar de limitarse a medir el cambio, calcular los indicadores y redactar informes de monitoreo y evaluación, un especialista en MEL que apoye un proyecto de anticorrupción trabajará idealmente en estrecha colaboración con la dirección del proyecto para estructurar las decisiones de adaptación.

Estas y otras prácticas de adaptación, cuando se vinculan a una sólida teoría del cambio, pueden mejorar el rigor adaptativo del equipo, manteniéndose alerta a las necesidades y oportunidades para reforzar las actividades del proyecto. También generará un valioso registro para los evaluadores externos que, de otro modo, podrían tener dificultades para comprender la historia completa del trabajo del proyecto.

Recomendaciones

- 1) Todos los conservacionistas y los profesionales del MRN pueden empezar a desarrollar su capacidad para este trabajo de forma inmediata averiguando quién está trabajando en la corrupción en su contexto y conectándose con ellos. Esto puede incluir a ONG locales de anticorrupción, organizaciones de derechos humanos, académicos o las ONG internacionales que trabajan en temas relacionados como el crimen y el fraude.
- 2) Los diseñadores de proyectos deben desarrollar una TdC sólida con una definición articulada de la corrupción arraigada en el contexto del proyecto. La TdC debe basarse en pruebas y

cualquier falta de pruebas debe reconocerse como suposiciones que deben ser supervisadas y cuestionadas regularmente.

- 3) Los diseñadores de planes de MEL deben utilizar conceptos de cambio de sistemas y métodos de supervisión relacionados con la complejidad para complementar las actividades de MEL de forma que se tengan en cuenta las incertidumbres de las iniciativas anticorrupción.
- 4) Los diseñadores de proyectos y planes MEL deben evitar la tentación de ahorrar recursos recurriendo a fuentes de datos nacionales o internacionales o copiando y pegando indicadores de un proyecto a otro. Los datos locales recogidos con métodos contextualizados mejorarán el diseño y los resultados. Los responsables de la toma de decisiones del proyecto deben asegurarse de que los presupuestos son suficientes para cubrir no sólo la recopilación de datos potencialmente extensos, sino también la experiencia para analizar y utilizar esos datos.

Sigan aprendiendo

- » Para obtener una visión general de los puntos fuertes y débiles de los diferentes enfoques para medir la corrupción y la eficacia de la lucha contra la corrupción, estas dos guías son completas: La Guía del Usuario para Medir la Corrupción y la Anticorrupción ([User's Guide to Measuring Corruption and Anti-Corruption](#)) del programa de Desarrollo de la ONU y la Guía para Utilizar las Herramientas de Medición y Análisis de la Corrupción ([Guide to Using Corruption](#)

[Measurements and Analysis Tools](#)) del Centro de Recursos Anticorrupción U4.

- » Para obtener información general sobre MEL y la gestión adaptativa, la experta en evaluación Ann Murray-Brown tiene un excelente [blog](#) y [el Laboratorio de Aprendizaje de USAID](#) cuenta con una amplia biblioteca de recursos de procedencia mundial.
- » Hay muchos marcos de evaluación en desarrollo adaptados a las formas de conocimiento indígenas que pueden hacer que los planes de MEL sean más sensibles, cultural y programáticamente. También pueden ser útiles para crear definiciones localmente significativas de "corrupción" y visiones para enfoques anticorrupción más receptivos. Cada marco es para un grupo específico, pero pueden orientar a los profesionales hacia la realidad de las diferentes perspectivas, lo que significa compartir el poder y formar asociaciones, y promover una participación más significativa.
 - » La Sociedad Africana de Evaluación tiene [directrices para la evaluación ética](#) en el continente, incluyendo un enfoque "Hecho en África" ("[Made in Africa](#)") para la evaluación indígena.
 - » [El Centro de Epidemiología Tribal de las Grandes Planicies](#) ha recopilado información sobre las formas de abordar la evaluación desde una perspectiva indígena en los Estados Unidos.
 - » Nueva Zelanda tiene el [marco Kaupapa Māori](#) realizado "por los maoríes, para los maoríes y con los maoríes".

Acerca del Proyecto Targeting Natural Resource Corruption

El proyecto Targeting Natural Resource Corruption (TNRC) está enfocado en mejorar los resultados en la protección de la biodiversidad ayudando a profesionales a responder las amenazas presentadas por la corrupción que afecta la vida silvestre, pesquerías, y los bosques. TNRC aprovecha el conocimiento existente, genera nueva evidencia, y apoya políticas y prácticas innovadoras para generar programas anticorrupción más efectivos. Obtenga más información en tnrcproject.org.

Aviso Legal

Esta publicación es posible gracias al generoso apoyo del pueblo estadounidense a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. El contenido es la responsabilidad del autor y no refleja necesariamente las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, el gobierno de los Estados Unidos o los miembros individuales del consorcio TNRC.

WWF® y ©1986 Logotipo del Panda son propiedad intelectual de WWF. Todos los derechos reservados.

