





UNA EXPERIENCIA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO EN DESARROLLO LOCAL

AUTORA

MARIÁNGEL PACHECO TROISI

ASESORA EN ESTUDIOS DE EVALUACIÓN DE IMPACTO INSTITUCIONAL, LABORATORIO TECNOLÓGICO DEL URUGUAY, LATU

Este artículo presenta la primera aproximación de evaluación de impacto del proyecto Desarrollo productivo del Litoral Argentino Uruguayo, realizada en el Departamento de Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local de LATU. En la descripción de esta fase de implementación se hace especial énfasis en la metodología y los desafíos que se registran al intentar medir y valorar los cambios ocasionados por proyectos que tienen como objetivo aportar al desarrollo local de un conjunto de beneficiarios en un determinado territorio.

El Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) se ha propuesto el desafío de evaluar el impacto de sus proyectos, programas e intervenciones institucionales entendiendo esta compleja labor como la evaluación sumativa que procura determinar si hubo cambios, cuál fue su magnitud, a qué segmentos de la población objetivo afectaron, en qué medida lo hicieron y qué contribución realizaron los distintos com-



ponentes del proyecto al logro de sus objetivos (Cohen y Franco, 2002).

En este marco se realiza la evaluación de impacto del proyecto «Desarrollo productivo del Litoral Argentino-Uruguayo» ejecutado desde el Departamento de Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local. Este departamento tiene como misión contribuir a la articulación del LATU e instituciones públicas y/o privadas para promover el desarrollo local mediante la transferencia tecnológica, favoreciendo la competitividad, inclusión social y comercial de las MYPES, buscando mejorar la calidad de vida en los territorios.

¿Cuáles son las motivaciones por las que LATU evalúa el impacto de sus proyectos? Los principales propósitos para los cuales la institución evalúa impacto refieren a: I) Medir la eficacia de la intervención: los recursos escasos deben invertirse donde puedan producir los mayores beneficios. II) Como parte de un proceso de aprendizaje: hay modelos de intervención que son eficientes y otros que no lo son; las evaluaciones de impacto requieren procesos de investigación que se basan en metodologías diseñadas específicamente para la recolección y procesamiento de datos que permiten el hallazgo de evidencias empíricas que pueden resultar útiles para la toma de decisiones. III) Como instrumento de comunicación, divulgación y transparencia frente a las instituciones, actores y la sociedad en su conjunto. IV) Para mejorar, ajustar, corregir y/o replicar el diseño y ejecución; las evaluaciones exigen procesos de monitoreo continuo y detallado. V) Como una herramienta para establecer alianzas y socios tecnológicos y, en algunos casos, obtener financiamiento para la ejecución de proyectos.

El proyecto evaluado: Desarrollo productivo del Litoral Argentino-Uruguayo

El proyecto evaluado se denominó «Desarrollo productivo del Litoral Argentino-Uruguayo» (INTI, LATU, 2011). Tuvo una duración de 15 meses y fue ejecutado en el período comprendido entre marzo de 2012 y mayo de 2013. Es un proyecto binacional cuya ejecución fue coordinada por el LATU y el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). Asimismo, contó con el apoyo de un conjunto de instituciones como la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI), la Dirección General de Cooperación Internacional (DGCIN, de Argentina), las intendencias de Salto y Paysandú, los municipios de Concordia y Micro-

rregión de Colón (Entre Ríos, Argentina), Salto Emprende, Paysandú Innova, Ministerio de Turismo y Deporte uruguayo y la Universidad de la República.

Las zonas de intervención fueron el Litoral Argentino, donde se incluye la ciudad de Concordia y los municipios de Villa Elisa, San José y Colón, y el Litoral Uruguayo, conformado por los departamentos de Salto y Paysandú. La población objetivo estuvo integrada por Unidades Productivas (UPs) de la zona y técnicos abocados a la asistencia técnica a mypes. Las UPs operaban en los sectores de madera y muebles, textil, metalmecánica, turismo y alimentos del Litoral Argentino – Uruguayo (LAU) y los técnicos provenían de INTI, LATU, cuadros intermedios de los municipios de intervención y a otras instituciones locales.

El objetivo general del proyecto fue «contribuir al desarrollo productivo del Litoral Argentino Uruguayo (LAU)», mientras que los objetivos específicos fueron:

- Fortalecer a las unidades productivas (UPs) para la mejora de la productividad y la promoción del asociativismo.
- Desarrollar capacidades locales mediante la transferencia de conocimiento de herramientas de gestión y tecnologías específicas adecuadas.

En ese contexto, los resultados esperados del proyecto fueron los siguientes:

- Recursos humanos locales capacitados para realizar el seguimiento y el apoyo técnico a los sectores.
- Unidades Productivas asistidas técnicamente.
- Grupos sensibilizados sobre formas asociativas.
- Espacio de intercambio y difusión de las actividades en el marco de la cooperación técnica binacional para el desarrollo productivo del LAU.

Diseño metodológico de la evaluación

Para la evaluación de impacto del proyecto «Desarrollo productivo del Litoral Argentino-Uruguayo» se diseñó una metodología híbrida que combina un conjunto de técnicas. Por una parte, la evaluación por criterio, que concentra el análisis en el cumplimiento de los resultados esperados e impactos previstos de acuerdo al objetivo general y objetivos específicos planteados en el diseño del proyecto. Por otra parte, la «evaluación

por sostenibilidad y apropiación» como *benchmarking*, para valorar el éxito del impacto asociado a los objetivos específicos del proyecto. Por último, se considera la «evaluación crítica de los *makers*», con especial énfasis en la identificación de lecciones aprendidas de ambos signos (positivo y negativo). Con esta metodología la investigación permite, además de una aproximación a los cambios ocasionados por la intervención, conocer los avances en los compromisos asumidos mediante el proyecto y hace posible a los ejecutores de este tipo de intervenciones contar con una visión externa sobre sostenibilidad, lecciones aprendidas y posibles mejoras en el marco de futuros proyectos y programas.

Para la constatación de los resultados esperados asociados al objetivo específico de «fortalecer a unidades productivas (UP) de los sectores madera, textil, metalmecánica, turismo y alimentos del Litoral Argentino-Uruguay (LAU) para la mejora de la productividad y la promoción del asociativismo» se trabajó con un estudio de casos en el cual se seleccionaron dos unidades de análisis por ciudad/microrregión, equilibrando la participación de los tres sectores finalmente atendidos: turismo, madera y alimentos. Adicionalmente, se realizó el ejercicio de buscar información homogénea en los documentos de diseño y ejecución del proyecto, a los efectos de poder obtener conclusiones acerca de las 29 UPs seleccionadas.

En cuanto a los resultados vinculados al segundo objetivo específico, «desarrollar capacidades locales mediante la transferencia de conocimiento de herramientas de gestión y tecnologías específicas adecuadas», se propuso relevar la información necesaria con la realización de una encuesta específica dirigida a los técnicos locales en dos momentos del tiempo: la primera encuesta se aplicó sobre el final de la intervención y la segunda un año después (ventana de tiempo de un año). Del mismo modo se complementó con el análisis de la información incluida en los documentos denominados «tesinas de cierre» en busca de un patrón de información que hiciera posible concluir respecto al trabajo de los técnicos locales y lo que esto representa en términos de capacidades en el territorio.

Finalmente, para la identificación y documentación de las principales lecciones aprendidas y la sostenibilidad de los resultados alcanzados se realizó trabajo de campo, en el cual se recogió información primaria con entrevistas preparadas para este fin dirigidas a los actores clave vinculados al diseño y ejecución del proyecto (referentes de las instituciones responsables y ejecutoras y de las instituciones de apoyo).

Resultados de la evaluación

Fortalecimiento de Unidades Productivas

¿Se percibe algún cambio en las unidades productivas asistidas técnicamente?

Para el estudio de caso se seleccionaron 8 unidades productivas, un 27% de lo considerado población final. Para estas unidades de análisis se contó con un total de 28 indicadores, de los cuales el 82% presentó evolución positiva, 14% se mostraron incompletos y 4% presentaron valores negativos al final de la asistencia técnica recibida a lo largo de todo el periodo de ejecución.

Al realizar el trabajo de campo específico para la evaluación de impacto, un año después del fin de la asistencia técnica, se consultó a los referentes de las UPs sobre un total de 31 instrumentos y herramientas indicadas como transferidas a nivel de las tesinas (informes de cierre de asistencia técnica brindada a las UPs). Como principal hallazgo se constató que un 35% de esas herramientas hoy siguen siendo utilizadas por las unidades productivas.

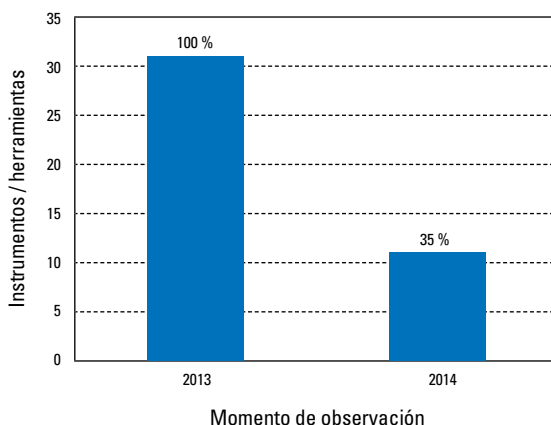


Gráfico 1. Porcentaje de instrumentos y/o herramientas transferidas en ambos momentos de observación.

Algunos casos puntuales ameritan ser mencionados dado que, tanto por observación como por valoración de los referentes de las unidades productivas, son identificados como impactos positivos atribuibles específicamente a la intervención; se trata de aquellos en los que los beneficiarios no participaron de otro proyecto y no se visualizan factores externos a la intervención evaluada.



Esto es lo que se ha constatado en la cultura de innovación de productos de una fábrica artesanal de alimentos, la inversión en marketing de una hostería, la toma de decisiones para la capacitación continua del personal de un restaurante y la incorporación de registros de ingresos y egresos y el cálculo mensual de rentabilidad que realizó una carpintería unipersonal.

En síntesis, las unidades productivas logran, en promedio, apropiarse de dos herramientas de gestión (un 35%). Asimismo, estas herramientas parecen responder a las necesidades de cada empresa y ningún tipo de instrumento se considera que siempre es apropiado o nunca es apropiado.

A su vez, cuando se consultó información que permitiera la actualización de los indicadores de seguimiento (cultura, estructura, procesos), se observó que el 32% de los indicadores mantenía su valor, el 25% mostró una evolución negativa, para el 29% los referentes de las unidades productivas no contaban con datos al momento de la visita y el 14% del conjunto de indicadores evolucionaron positivamente.

De los 28 indicadores pertenecientes a los ocho casos seleccionados, el 57% corresponde a procesos (mejoras en procesos productivos y los procesos de apoyo focalizados en el resultado buscado), el 39% a cultura (cambios en la disposición o actitud, la manera de pensar y hacer las cosas hacia una mayor profesionalización empresarial) y solo un 4% son indicadores de estructura (mejoras en la organización para atender las necesidades del entorno, la estrategia, la tecnología, las personas y las actividades). Aquí cabe mencionar el predominio que se visualiza de indicadores de proceso sobre el resto. No se cuenta con información que permita concluir respecto a esta tendencia. En cuanto a los indicadores, se considera, además, la posibilidad de revisar su conceptualización para asegurar la correcta comprensión de su definición y construcción por parte del equipo de asistencia

Desarrollo de capacidades locales

¿Se perciben cambios en las capacidades técnicas del territorio?

Para constatar el impacto del resultado esperado que refiere a «recursos humanos capacitados para realizar el apoyo técnico a los sectores», se realizó una encuesta en dos etapas al conjunto de técnicos locales. La primera, en julio de 2013, sobre el final de la ejecución de la intervención, y la segunda, un año después, en junio de 2014.

En ambas instancias se encuestó a los 16 técnicos¹ locales, de los cuales el 44% son uruguayos y el 56% argentinos. Entre los uruguayos, el 25% vive en la ciudad de Salto y el 19% en la ciudad de Paysandú. De los técnicos argentinos, el 25% reside en la ciudad de Concordia y el 18% y 13% en las localidades de San José y Villa Elisa, respectivamente.

La metodología utilizada para el relevamiento de información corresponde a la valorización espontánea y simultánea de los individuos objeto de estudio. Los técnicos fueron contactados sin previo aviso y encuestados por personas externas al equipo ejecutor del proyecto. Al comienzo se les realizó una breve introducción para constatar que se encontraran en condiciones de acceder a ser encuestados (tiempo, espacio y tema). Se les formuló un total de cinco preguntas en cada encuesta y se finalizó con un ítem para observaciones. En la primera etapa, dos preguntas fueron de respuesta cerrada y tres de respuesta abierta. En la segunda, solo una fue de respuesta cerrada y cuatro fueron de respuesta abierta.

Entre las ventajas de esta metodología, se encuentra la posibilidad de validación de la robustez de los datos cualitativos mediante dos vías de comparación: con las respuestas de la primera etapa (coherencia) y con las respuestas proporcionadas por el conjunto de técnicos (concordancia). A su vez, esta metodología que apunta a la espontaneidad minimiza los efectos de la subjetividad y los mecanismos de juegos de intereses que pueden manejar los individuos, quienes no cuentan con tiempo para preparar su respuesta en función de la planificación de los intereses propios. En este sentido, la simultaneidad en la realización de la encuesta contribuye a contrarrestar las posibilidades de consultas y contaminación entre las opiniones de los propios individuos pertenecientes a un territorio en común.

En cuanto a las desventajas, se identifica la posibilidad de que falte interés al entrevistado por la forma en que se lo contacta, así como la subestimación de los resultados por la espontaneidad del mecanismo y de reacción relativamente rápida, lo que podría dar lugar al olvido u omisión, comparando esta con otras metodologías como las entrevistas en profundidad, grupos focales o talleres de evaluación, las cuales podrían arrojar resultados más completos.

Dentro de los resultados vale destacar la identificación inmediata que tienen los técnicos de la inter-

1 Se seleccionaron 20 técnicos locales de los cuales finalmente 16 participaron del proyecto.

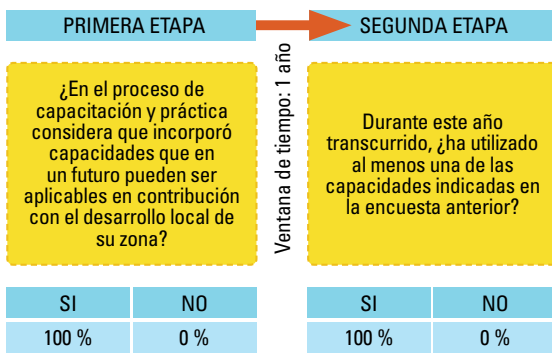


Figura 1. Valoración de los técnicos locales respecto a la incorporación de capacidades en ambos momentos de observación.

vención. Principalmente cuando se los contactó para la realización de la encuesta en la segunda etapa, transcurrido un año desde el fin de la intervención evaluada.

Del mismo modo, todos los técnicos continúan vinculados al desarrollo local con énfasis en la asistencia técnica a unidades productivas. En la primera encuesta se constata que el 44% se encuentra trabajando en el sector turismo, el 38% en madera y el 13% en alimentos. En el año posterior el sector turismo sigue siendo predominante, y existe además una migración de técnicos a ese sector, casi un 70%, seguido por el sector maderero con un 25% y otros (servicios y agricultura) con un 6%. En síntesis, de los 16 técnicos encuestados cada vez más de ellos trabajan en el sector turismo, en segundo lugar en el sector madera, y el sector alimentos es sustituido por agro y servicios.

Adicionalmente, el 100% de los técnicos encuestados respondió afirmativamente respecto a la incorporación de herramientas y su aplicación al año siguiente, una vez finalizada la intervención. En suma: todos los técnicos participantes reconocen haber incrementado sus capacidades e instrumentos, y entienden que esto es atribuible a la intervención evaluada. Cabe resaltar que no existen matices en las respuestas y que la identificación del programa de capacitación es inmediata, sobre todo en lo que refiere a las actividades prácticas desempeñadas en el trabajo en el territorio asesorando a las unidades productivas.

Posteriormente se indagó sobre las temáticas en las cuales los técnicos consideran haber incorporado más herramientas. Esta información se retoma en la segunda etapa, cuando se les pregunta sobre las herramientas cuya aplicación destacan en el último año de trabajo. En la Figura 2 se muestra que en la primera etapa de la

encuesta se hace referencia a un conjunto variado de herramientas. En primer lugar, un 38% responde «asistencia integral a mypes», seguido por un 13% que se refiere a «procesos productivos», «recursos humanos» y «asociativismo», respectivamente. En último lugar, con un 6% de las respuestas, se menciona «calidad», «planificación financiera» y «diagnóstico».

Por otra parte, en la segunda etapa de la encuesta los técnicos mencionan que en el último año de trabajo han aplicado las herramientas vinculadas a «asistencia técnica integral a mypes» (69% de las respuestas) y «procesos productivos» (31% de las respuestas).

Finalmente, se consultó al conjunto de técnicos locales acerca de las necesidades de capacitación que presentaban, a lo cual el 41% hizo referencia a la necesidad de capacitarse en «marketing y canales de comunicación», seguido por las temáticas «recursos humanos», «evaluación de proyectos», «normas de calidad» y «costos».

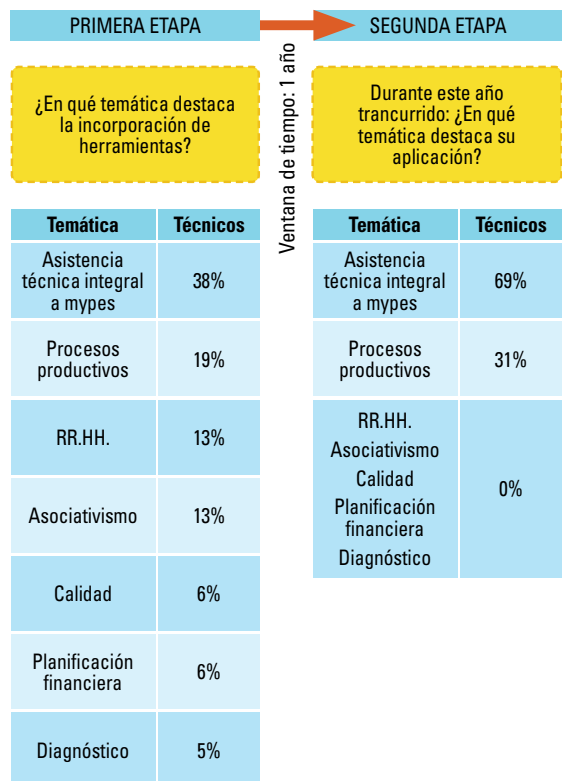
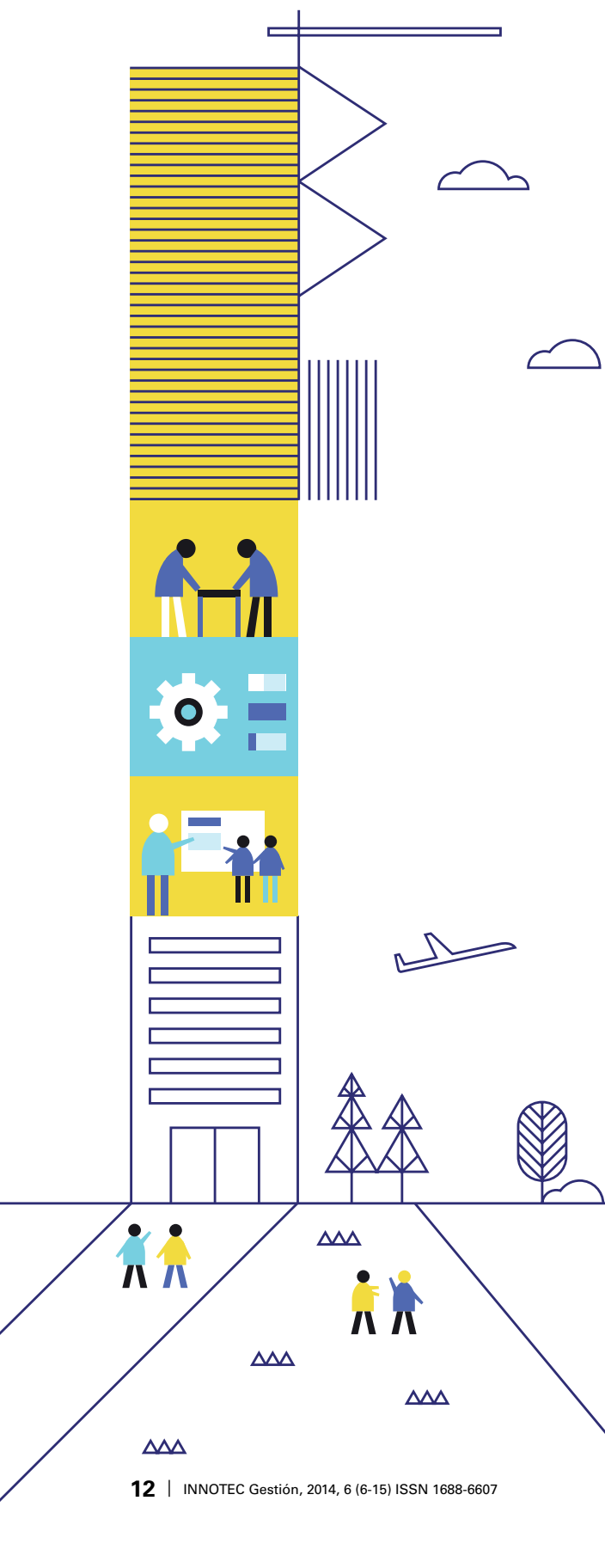


Figura 2. Valoración de los técnicos locales respecto al tipo de temática en ambos momentos de observación.



¿Cuál es la valoración cualitativa que realizan los actores que participaron de la ejecución del proyecto? ¿La intervención logra cambios en la forma de hacer de sus instituciones?

Para la identificación de las lecciones aprendidas se realizaron entrevistas a un conjunto de actores clave, en las que se recopiló y ordenó la información de acuerdo a los criterios indicados a continuación:

- Pertinencia y coherencia de los objetivos del proyecto
- Apropiación institucional
- Armonización con otras acciones institucionales
- Focalización

Cada uno de los criterios fue introducido en la entrevista presentando preguntas que orientaban al entrevistado de manera tal de indagar su valoración sobre esos aspectos y el análisis que permitiera reflexionar sobre las lecciones aprendidas, tanto las positivas (las acciones a replicar), como las negativas (identificación de causales de errores para evitar su repetición).

Pertinencia y coherencia de los objetivos del proyecto

Todos los representantes de las instituciones involucradas manifestaron que los objetivos del proyecto ejecutado se encontraron claramente alineados con la institución y en concordancia con las acciones de política local. La ejecución de este proyecto co-ayudó en todos los casos al cumplimiento de la misión y visión de todas las instituciones involucradas.

En el caso de Salto Emprende se destacó la apertura institucional por parte del LATU en la construcción en conjunto de la metodología de trabajo como un proceso endógeno a las realidades de cada localidad y sus respectivas unidades productivas. En el mismo sentido, por parte del INTI se explicitó que los objetivos del proyecto fueron totalmente analizados y acordados entre el Instituto y LATU.

En síntesis, se produjo una valoración muy positiva por parte de los actores entrevistados en lo vinculado a la construcción conjunta y la generación de espacios de intercambio para la definición de los objetivos. Se identifica en ese sentido un claro estímulo a la réplica de esta metodología de diseño de intervenciones en el territorio.

Apropiación institucional

Al repasar los resultados alcanzados por el proyecto, se indagó sobre la existencia de acciones concretas por parte de la institución para dar continuidad a las intervenciones implementadas en su desarrollo. Si bien en todos los casos se continuó con las actividades en la ventana de tiempo transcurrida, no se identificaron fondos propios destinados a la ejecución de proyectos y/o la incorporación de actividades específicas que refirieran a la apropiación por parte de la institución de la modalidad de intervención lograda.

En lo que refiere a la asistencia técnica a empresas, en aquellas instituciones en las que se está realizando lo es de acuerdo a la metodología que venían utilizando antes de participar en el proyecto.

De la información recopilada en una ronda de entrevistas a los actores clave, no se logró recabar información que hiciera posible afirmar, por un lado, que los resultados del proyecto fueran integrados en la gestión de las instituciones involucradas, y, por otro, que la metodología de trabajo fuera incorporada en el conjunto de actividades institucionales. En este punto se plantea el desafío de trabajar en apropiación y sostenibilidad de los cambios que se valoran como positivos por parte de las instituciones en próximos proyectos de similares características.

Armonización con otras instituciones

En ningún caso se puede afirmar que existió un procedimiento formal que garantizara la coordinación interinstitucional. Los entrevistados no expresaron una visión clara al respecto, aunque citaron algunas experiencias.

En el caso del departamento de Salto, se indicó que no se encontraba disponible el ámbito para interactuar (la mesa de desarrollo funciona en el ámbito social y no de asistencia al sector productivo). No obstante, en un formato más espontáneo se entendió que existió cierta comunicación con el centro comercial, la comisión de turismo y el gobierno departamental.

En la región argentina se planteó que no tuvo lugar una coordinación que trascendiera a las personas que

ejecutaron el proyecto y se hizo explícita la falta de planificación para la coordinación con otras instituciones que se encontraban interviniendo en el territorio.

Por último, en el departamento de Paysandú, si bien se reconoció que hubo interacción con la mesa de desarrollo que opera en el departamento, también se consideró que existieron situaciones que con mayor coordinación se podrían haber evitado, como la superposición de talleres con temáticas repetidas.

Una posible lección aprendida es la necesidad de un procedimiento que habilite la coordinación de aquellas instituciones que se encuentran abordando el territorio. En el caso de que no exista el ámbito podría considerarse su conformación como un objetivo específico del proyecto de desarrollo local.

Focalización

En todos los casos se valoró positivamente la selección de los técnicos locales, quienes en su totalidad siguen trabajando en vinculación al desarrollo productivo territorial. En este aspecto no existieron errores de focalización que afectaran el cumplimiento del objetivo específico orientado a capacitar a los recursos humanos locales para el seguimiento y apoyo técnico a los sectores.

No obstante, en lo relativo a la selección de las unidades productivas, en todos los casos se relevaron disconformidades que indican errores de focalización sobre estos beneficiarios y que podrían afectar el objetivo de lograr la asistencia técnica a unidades productivas de los sectores priorizados.

En Salto se aludió al ejemplo de dos empresas sobre las cuales se trabajó con bastante dedicación, y que aun así abandonaron el proyecto. Los motivos fueron distintos: en un caso fue una ruptura con el equipo técnico y en el otro no era el momento de madurez de la empresa para recibir asistencia de estas características. En el caso de Argentina, se indica que se atendió al conjunto de unidades productivas que se presentaron sin pasar por un proceso de selección. El proceso de convocatoria se delegó a los municipios y desde la unidad técnica de INTI se apuntó que esa tarea no fue realizada de forma adecuada. Los municipios hicieron lo que ellos consideraron y se produjeron discordancias entre la oferta de asistencia técnica del proyecto y la demanda de asistencia que mostraron las unidades productivas seleccionadas.

Respecto a Paysandú apareció una inquietud interesante para analizar y evaluar como una lección aprendida para futuras intervenciones. Se manifestó que

mediante la convocatoria no se logró captar a todo el espectro de unidades productivas objeto de asistencia. Quedó en evidencia un sesgo de selección, ya que las empresas que se acercaron fueron las que contaban con una motivación previa. Es por tanto un desafío para las instituciones locales y las que aterrizan en el territorio lograr la comunicación y encontrar las unidades productivas que carecen de motivación, las más vulnerables a las fallas de gestión y sus consecuencias sobre la rentabilidad y competitividad.

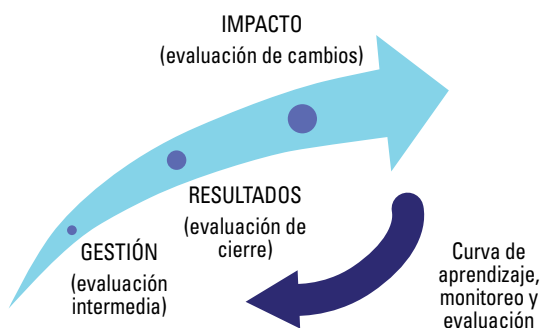


Figura 3. Los tres niveles agregados de un proceso de evaluación.

Entre evaluar y no evaluar, siempre es mejor evaluar

Para hacer buenas evaluaciones, primero debemos hacer evaluaciones mejorables. A continuación se presentan los mayores desafíos en el camino hacia el diseño y ejecución de evaluaciones de impacto.

- **Aprender haciendo.** Las limitaciones identificadas en este trabajo de investigación pueden ser interpretadas como retos y desafíos a los que se enfrentan los recursos humanos que se encuentran trabajando en evaluación de impacto.
- **La evaluación de impacto es «la reina» de las evaluaciones.** El diseño de un estudio de esta naturaleza debe ser realizado una vez finalizado el diseño de la intervención, luego de que se apruebe su ejecución pero antes de dar inicio a las actividades. De esta manera es posible prever los plazos para la recolección de información necesaria en el marco de un sistema de monitoreo y evaluación, el armado de línea de base y la incorporación de indicadores de seguimiento específicos a nivel de impacto. Del mismo modo, al trabajar con estudio de casos es recomendable priorizar la conformación de muestras aleatorias con prioridad en su capacidad de inferencia sobre la población, minimizando el criterio de completitud y disponibilidad de información.
- **Es una cuestión de equipos.** Las evaluaciones de impacto son proyectos en sí mismos que comienzan antes de la ejecución de la intervención evaluada, se desarrollan en paralelo y finalizan después de que esta haya terminado. Son procesos largos, meticulosos, exigentes, con fases motivadoras y otras no tanto. En este sentido es fundamental la conformación de equipos con individualidades que aporten, por

un lado, el conocimiento acerca de metodologías de evaluación de impacto y, por otro, la experiencia y comprensión del funcionamiento y ejecución del proyecto. Es preciso entender el trabajo en equipo como el espacio para el intercambio crítico y la creatividad colectiva que trasciende la visión inevitablemente miope que tiene cada uno de los individuos participantes del proceso. El evaluador debe ser lo suficientemente externo como para no contaminarse con los intereses de los ejecutores del proyecto evaluado, pero lo adecuadamente presente durante todo el proceso de ejecución como para realizar aportes de construcción endógena y así potenciar la calidad del diseño de la evaluación.

- **Sensibilización sobre formas asociativas y conformación de espacios de intercambio: difícil medir su impacto.** Este estudio en particular no abarca la evaluación del impacto referido a los resultados esperados «*grupos sensibilizados sobre formas asociativas*» y «*conformación de un espacio de intercambio y difusión de las actividades en el marco de la cooperación técnica binacional para el desarrollo productivo*». En el relevamiento de campo y posterior procesamiento de datos (tanto los generados para el estudio como los producidos en el marco de la gestión y resultados del proyecto) no se logran identificar interacciones o correlaciones que permitan hacer referencia al menos tangencial a estos resultados esperados. Diseñar y aplicar metodologías de evaluación para medir el impacto de resultados de esta naturaleza constituye un reto para futuras investigaciones y trabajos en este campo, ya que se trata de resultados cualitativos complejos de evaluar a nivel de impacto.

En suma: seguir evaluando para seguir aprendiendo. Generar instancias para el intercambio de experiencias. Realizar especial esfuerzo en la fase de diseño de evaluaciones de impacto, entendiendo que estas corresponden a un nivel de evaluación en el marco de una curva de aprendizaje. Continuar avanzando en capacitación específica para la medición de impacto cuantitativa y la valorización cualitativa de aspectos tan complejos como la promoción del asociativismo y la conformación de espacios de intercambio. Apostar a modelos de trabajo que se caractericen por la integración de equipos multidisciplinarios en los que el rol del evaluador sea lo suficientemente externo como

para ganar en objetividad pero, a la vez, lo encuentren adecuadamente involucrado como para comprender el funcionamiento del proyecto. Esos son apenas algunos de los desafíos a los cuales se enfrentan los equipos de trabajo abocados a la evaluación de impacto.

Referencias

- INTI; LATU. *Proyecto desarrollo productivo del litoral argentino uruguayo*. Montevideo: INTI; LATU, 2011.
- Cohen, E. y Franco, R., 2002. *Evaluación de proyectos sociales*. México: Siglo Veintiuno.

