

# **GUÍA DE EVALUACIÓN PARTICIPATIVA PARA PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL CO-FINANCIADOS POR EL FIDA**

*“Todos aprenden y enseñan”*

**PREVAL<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Documento de trabajo. Elaborado por Emma Rotondo para el PREVAL II, febrero 2001 y editado para la Ruta de Aprendizaje PREVAL y PROCASUR 14-19 de abril del 2008 (circulación restringida).

## **TABLA DE CONTENIDOS**

### ***I.* SABER QUÉ**

Orígenes de la EP  
Definición y objetivos  
El enfoque  
La estrategia

### ***II.* SABER CÓMO**

#### **A. Marco Operativo**

El S&E en el ciclo del proyecto  
La EP y el sistema  
Los actores en el S&E  
Propuesta metodológica

#### **B. Proceso de la EP**

Paso uno: actividades preparatorias  
Paso dos: diseño de la EP  
Paso tres: construcción del conocimiento  
Paso cuatro: uso y comunicación de los resultados

### ***III.* SABER SER**

Dialogar y reflexionar  
Hacer preguntas para solucionar problemas  
Aprender a concertar

## INDICE

### INTRODUCCIÓN

#### ***I. SABER QUÉ***

1. Sus orígenes
2. Definición y objetivos
3. El enfoque de la EP
4. La estrategia

*Ejercicios*

#### ***II. SABER CÓMO***

##### **A. Marco Operativo**

1. El S&E en el ciclo del proyecto
2. La EP en el sistema
3. Los actores en el S&E
4. Propuesta metodológica

*Ejercicios*

##### **A. Proceso de la EP**

###### Paso uno: Actividades preparatorias

1. Preguntas básicas
2. Convocatoria: grupo facilitador y grupo evaluador

###### Paso dos: Diseño de la EP

1. Selección del grupo evaluador
2. El foco del análisis
3. Las preguntas
4. Los indicadores de evaluación
5. Cronograma y logística

###### Paso tres: Construcción del conocimiento

1. Técnicas participativas
2. Negociación y concertación

###### Paso cuatro: Uso y comunicación de los resultados

1. ¿Cómo propiciar el mejor uso de los resultados?
2. ¿Cómo comunicar los resultados?

### ***III. SABER SER***

1. Dialogar y reflexionar
2. Hacer preguntas para solucionar problemas
3. Aprender a concertar

### **BIBLIOGRAFÍA**

## INTRODUCCIÓN <sup>2</sup>

Esta Guía surge de la necesidad de reforzar la evaluación participativa en los proyectos financiados por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) para la región de América Latina y el Caribe. Para tal fin se dirige a *los actores* de dichos proyectos, es decir a los:

- usuarios o clientes;
- directivos y personal de las unidades ejecutoras;
- técnicos de las entidades coejecutoras; y
- representantes de donantes, entidades financieras y cooperantes.

El interés de FIDA y de PREVAL<sup>3</sup> por promover los sistemas de seguimiento y evaluación con enfoque participativo proviene de la comprobada utilidad de estos para contribuir al impacto de los proyectos, reforzando la capacidad local para la toma de decisiones y para el manejo de los recursos en forma autónoma y descentralizada. De este modo se trata de *contribuir a la búsqueda de prácticas y propuestas cada vez más innovadoras y eficientes para la lucha contra la pobreza rural en la región*, según los lineamientos de PREVAL.

La experiencia ha demostrado que si se desarrollan las capacidades de los distintos grupos de actores para resolver problemas y tomar decisiones en forma conjunta, el impacto y los resultados socioeconómicos mejoran notablemente. Es lo que consigue un proceso de EP al actuar en forma continua y dinámica dentro de un sistema de seguimiento y evaluación.

Estudios realizados en la región reportan *dificultades conceptuales, metodológicas y actitudinales* en el manejo del enfoque participativo. Contribuir a aclarar tales problemas es la intención expresa de este documento, concebido para desarrollar la capacidad de evaluar participativamente más que para prescribir recetas y fórmulas al estilo de un manual técnico. Se busca despejar dudas pero también afirmar conceptos, desarrollando las destrezas y habilidades necesarias para conducir un proceso de EP que responda a las características locales.

Cada sección de esta Guía (complementada con la Guía de Terreno adjunta) busca responder a los tres tipos de obstáculos identificados en los proyectos FIDA.

- La primera sección *Saber qué* aclara el marco teórico de la evaluación participativa, presentando su estrategia y destacando el importante papel que

---

<sup>2</sup> El título de esta Guía "*Todos enseñan y aprenden*" es una frase adaptada de la *Guía para Facilitadores* (Francoise Coupal, Programa Mundial de Alimentos, 1999).

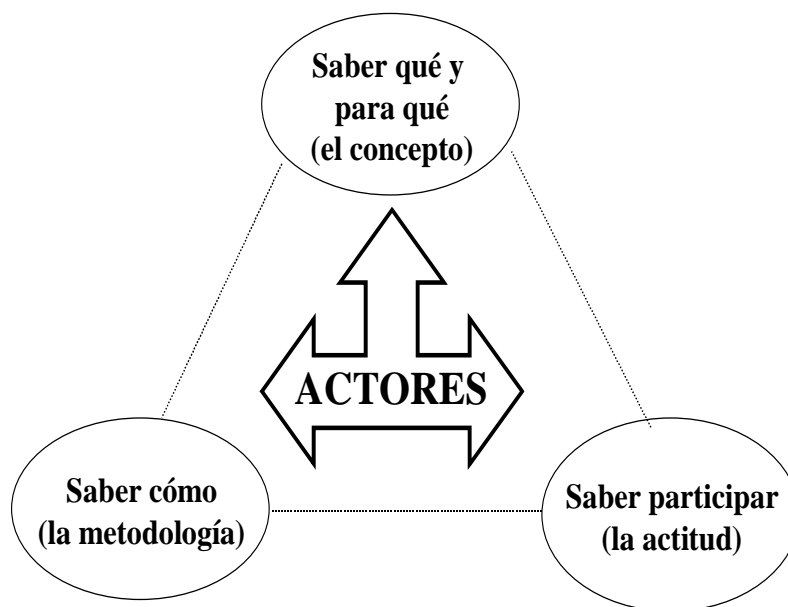
<sup>3</sup> Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos FIDA en América Latina y el Caribe.

juega el aprendizaje de los actores para el reforzamiento de la capacidad local y la lucha contra la pobreza. De esta manera tratamos de resolver las inquietudes de orden conceptual en la comprensión de un proceso de EP.

- La segunda sección *Saber cómo* explica la metodología que permite llevar a cabo un proceso continuo de EP dentro del sistema de seguimiento y evaluación (S&E), lo cual en la práctica se traduce en una secuencia de cuatro pasos: i) acciones previas; ii) diseño de la EP; iii) construcción del conocimiento y iv) uso y comunicación de los resultados.
- La tercera sección *Saber ser* alude a las destrezas y habilidades que necesitamos desarrollar para intervenir en un proceso continuo de EP. Dentro de éstas hemos agrupado principalmente tres: i) dialogar y reflexionar; ii) hacer preguntas para solucionar problemas; y iii) aprender a concertar.

Tales secciones se corresponden con los componentes de la propuesta metodológica que ilustramos a continuación:

### PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN PARTICIPATIVA



**Conocimientos y capacidades a desarrollarse en la EP**

## I. SABER QUÉ ES LA EVALUACIÓN PARTICIPATIVA

1. Sus orígenes
2. Definición y objetivos
3. El enfoque
4. La estrategia

### *Ejercicios*

Esta primera sección repasa los inicios de la Evaluación Participativa (EP) y su historia en el marco del Seguimiento y Evaluación (S&E) de los proyectos de lucha contra la pobreza rural, para introducirnos luego a su definición, objetivos, enfoque y estrategia actuales. Esencialmente, esta sección busca dar a conocer los *conceptos y principios* que intervienen en la formulación y desarrollo de una estrategia de EP.

### 1. Sus orígenes

Para conocer el marco teórico y conceptual de la evaluación participativa es importante analizar sus comienzos y seguir su evolución durante los últimos 30 años, cuando se gestan las ideas centrales, estrategias, métodos y técnicas con que debemos familiarizarnos para implementarla hoy.

En el anexo *Historia de la EP* desarrollamos con mayor extensión los hitos de su gestación y desarrollo, que pueden resumirse de la siguiente manera:

#### *Evolución de la participación y de la EP en la lucha contra la pobreza*

##### *Década de los setenta*

- La evaluación es asumida como herramienta de gerencia *con la misión de establecer relaciones causales entre la planificación y sus resultados.*
- Aparece la noción de ciclo de proyecto
- Surgen métodos y técnicas de participación popular (aunque sólo para la fase inicial de planificación-formulación) con el fin de lograr el diálogo y la “*concientización y participación de los beneficiarios*”.

##### *Década de los ochenta*

- El S&E sistemático empieza a ser parte del ciclo y gerencia del proyecto. A mediados de esta década surge la EP como tal, en virtud de la progresiva adaptación que se hace de métodos de participación popular a diversos momentos del ciclo del proyecto.
- A fines de esta década la dimensión participativa ya es ampliamente utilizada en las estrategias de intervención y el objetivo principal del S&E se reorienta a la *gestión de proyectos con múltiples actores* y no sólo a dar apoyo a las decisiones de la gerencia.

### *Década de los noventa*

- Cambia la dirección de proyectos: de gestión cerrada, técnica y centralizada a otra en la cual los ejecutores concertan e interactúan para tomar decisiones durante la implementación.
- Se desarrollan los sistemas de Seguimiento y Evaluación Participativos (SEPs)<sup>4</sup> para profundizar la participación de los actores en distintas fases del ciclo del proyecto, generando y analizando información para la *toma democrática de decisiones*.
- Toman fuerza los conceptos de *aprendizaje* del actor y de *empoderamiento*. La EP forma parte de un sistema y busca ser *continua* y *transversal* al ciclo del proyecto, orientándose al impacto y a la sostenibilidad del mismo.

### *Inicios del 2000*

- Surgen nuevas formas de SEP a nivel de políticas nacionales como las Iniciativas Ciudadanas para la auditoría y vigilancia social.
- Los principios de la EP se aplican tanto a los proyectos como al desarrollo organizacional, es decir, a una la gestión orientada a resultados basada en el trabajo en equipo, manejo del cambio, el liderazgo compartido y el aprendizaje institucional.
- Los enfoques de evaluación actuales indican que los resultados deben construir aprendizajes para las personas y grupos, y no solamente juicios y opiniones individuales, lo cual es un nuevo paradigma.

## **2. Definición y objetivos**

No existe una sola definición de evaluación participativa, pero hay claras concordancias en sus objetivos y características, lo que hace posible caracterizarla de la siguiente manera:

*La EP, como parte de un sistema de seguimiento y evaluación participativos, constituye un proceso continuo de construcción y retroalimentación de conocimientos, así como de valoración de los resultados e impactos, para la toma de decisiones en la gestión de proyectos, realizado con y desde el actor a través de métodos participativos que generan aprendizajes y capacidad local, dando sostenibilidad a las acciones y empoderando a los actores.*

Esta definición contiene elementos clave que queremos destacar:

### *1. La EP es continua*

Elemento central de esta definición es que la EP se desarrolla como proceso continuo dentro de un sistema de S&E. Es decir, la construcción y retroalimentación de conocimientos debe proseguir durante las diferentes etapas del ciclo de proyecto.

---

<sup>4</sup> De acuerdo con Blauert, Jutta y Pasteur, Katherine (2001:17) el SEP es...*más bien el resultado de un nuevo ambiente en el que se están cuestionando muchas normas relacionadas con la teoría y la planificación del desarrollo, tales como las relacionadas con quién inicia el seguimiento y la evaluación, quién lo lleva a cabo, quién se beneficia con los resultados y cómo lo hace, y de qué manera se puede usar eficientemente la información recopilada*".



## 2. La EP favorece una gestión centrada en el actor

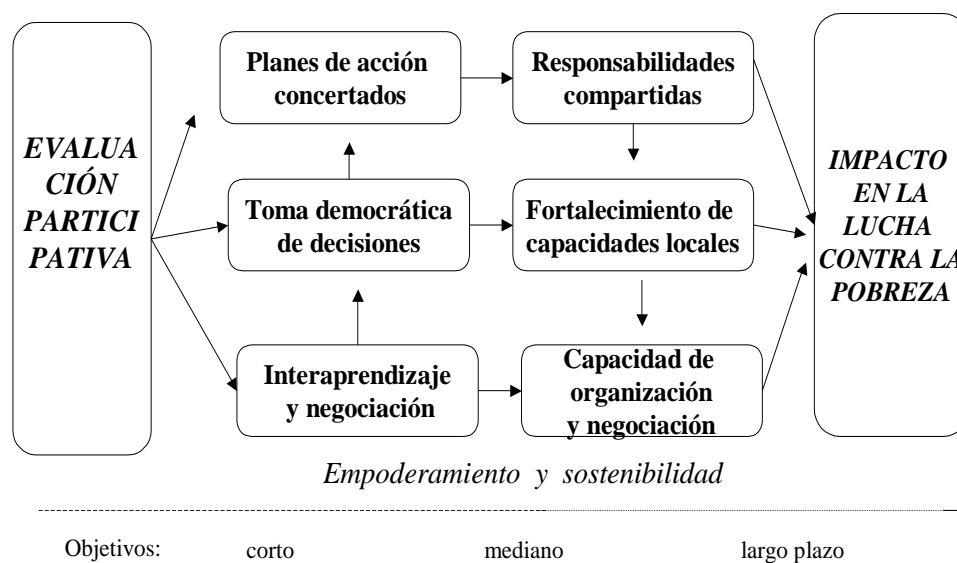
Los nuevos enfoques de gestión precisan que son los mismos actores quienes *generan, procesan y usan la información* para resolver problemas sobre la implementación, y lo hacen preguntando, reflexionando, dialogando, negociando y concertando puntos de vista<sup>5</sup>. Ello significa que la EP está *centrada en el actor*.

## 3. La EP despierta aprendizajes y desarrolla capacidades locales

Las capacidades locales expresan las habilidades de individuos y grupos de actores para transformar visiones comunes en estrategias operativas, capaces de lograr objetivos. El trabajo en equipo y el liderazgo compartido de la EP despierta aprendizajes que desarrollan estas capacidades locales, necesarias para el sostenimiento de los cambios introducidos por el proyecto. De acuerdo con la citada definición, un proceso de EP busca empoderar al actor (*darle poder*), de manera que individuos y grupos puedan influir y negociar en su entorno, incluso más allá de los alcances del proyecto.

La finalidad u objetivo de largo plazo de una estrategia de EP es contribuir a la lucha contra la pobreza, mediante *objetivos de corto y mediano plazo* que impulsan una cadena de relaciones causa-efecto, según se aprecia en el diagrama que presentamos a continuación:

### LA EP Y SUS RELACIONES CAUSA EFECTO



<sup>5</sup> Se entiende que “los actores” pueden ser individuos, organizaciones e instituciones.

### 3. El enfoque

¿*Qué significa el enfoque participativo en la evaluación?*, es la pregunta que respondemos a continuación mostrando sus diferencias respecto a un enfoque tradicional.

<b><i>Evaluación con enfoque participativo</i></b>	<b><i>Evaluación sin enfoque participativo</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empieza con y desde el actor y se desarrolla durante toda la implementación, en el marco del planeamiento y de la toma de decisiones continua (sistema de S&amp;E).</li> <li>• Genera y analiza información mayormente cualitativa y se usan metodologías de interaprendizaje, así como de reflexión, negociación y concertación con todos los actores.</li> <li>• Desarrolla capacidades en los actores para generar y usar la información de manera que construyan un nuevo conocimiento y resuelvan problemas y conflictos.</li> <li>• Recoge las demandas de información de todos los actores.</li> <li>• Mediante la interrelación de distintas percepciones e intereses se produce el aprendizaje para todos los actores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus acciones de evaluación son aisladas, eventuales, realizadas por expertos y demandadas desde fuera del proyecto.</li> <li>• Genera y analiza información mayormente cuantitativa; se valora principalmente el juicio individual de los técnicos.</li> <li>• Sólo los expertos se involucran, aprenden y desarrollan mayores capacidades.</li> <li>• La información es recogida con objetivos establecidos desde fuera y los actores son sólo consultados.</li> <li>• La retroalimentación queda en el nivel gerencial y profesional, con difusión intermitente a otros actores.</li> </ul>

Más que un conjunto de técnicas y herramientas, la evaluación participativa es un enfoque de seguimiento y evaluación que se basa en el interaprendizaje, la negociación y concertación de puntos de vista e intereses.

### 4. La Estrategia

En sí misma, la EP sigue una estrategia constructivista al facilitar procesos individuales y grupales de construcción del conocimiento, donde el *aprendizaje proviene de una participación activa en el proceso de creación del saber*. La reflexión compartida sobre las prácticas transforma el pensamiento y consecuentemente mejora la acción <sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Preskill y Torres citan en su libro a Kolb, D. “*Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall”

Según el constructivismo, las personas y los grupos *aprenden mejor haciendo*, en vez de recibir conocimientos pasivamente. Perfeccionan su desempeño como resultado de la interacción y al analizar en común sus experiencias y percepciones. Para ello las técnicas participativas por excelencia son los talleres grupales, los grupos focales y las reuniones comunitarias, donde se usa el diálogo, la reflexión con preguntas abiertas y diversos procedimientos para negociar y concertar propuestas.

Esta estrategia puede extenderse a las iniciativas de participación ciudadana, donde los actores locales participan en mesas de concertación y en redes de vigilancia y auditoría social, acciones que evidentemente favorecen la lucha contra la pobreza.

Para finalizar con esta sección, dedicada a aclarar el concepto y la direccionalidad de la evaluación participativa, presentamos un cuadro resumiendo sus ideas centrales:

*Saber qué (el concepto)<sup>7</sup>*

- La evaluación participativa debe ser comprendida, negociada y acordada por todos los actores
- El actor/facilitador es un evaluador que promueve el diálogo, el consenso y la concertación; no controla ni enjuicia.
- La información debe ser generada, analizada y usada por todos: ha de estar disponible y ser abiertamente comunicada.
- La responsabilidad en la gestión es compartida por los actores en un plano de cogestión o coejecución.
- Las instituciones y las organizaciones han de abrirse al cambio, aprender de la práctica, trabajar en equipo y tener liderazgos compartidos.

---

<sup>7</sup> Nociones basadas y adaptadas de Patton (2000).

## *Ejercicios*

### 1. Sobre el enfoque

En grupos diferenciados de actores construir tres definiciones de evaluación participativa. Luego en plenario conversen sobre las similitudes y diferencias encontradas en las definiciones.

### 2. Sobre la toma de decisiones

Conteste a las siguientes preguntas y presente sus respuestas al plenario.

- ¿Quiénes toman decisiones y cuáles son las fuentes de información que necesitan para ello?
- ¿Cómo está estructurado el sistema de seguimiento y evaluación de su proyecto?
- ¿Qué tipo de información genera y cuáles han sido las actividades más útiles de su sistema de S&E? Diga por qué.

## II. SABER CÓMO SE REALIZA LA EP

### A. Marco Operativo

1. El S&E en el ciclo del proyecto
2. La EP en el sistema
3. Los actores en el S&E
4. Propuesta metodológica

### B. Proceso de la EP

Paso uno: actividades preparatorias

Paso dos: diseño de un plan

Paso tres: construcción del conocimiento

Paso cuatro: uso y comunicación de los resultados

*Ejercicios*

El propósito de esta sección, que comprende las subsecciones Marco Operativo y Proceso de la EP, es explicar los pasos para desarrollar en la práctica una evaluación participativa, para lo cual previamente aclaramos dónde se ubica el sistema de seguimiento y evaluación en el ciclo de proyecto, en qué momentos se realiza la EP y de qué subsistema forma parte.

### A. MARCO OPERATIVO

Comenzaremos describiendo cómo funciona operativamente el seguimiento y la evaluación, independientemente de si adopta un enfoque participativo o no.

#### 1. El S&E en el ciclo del proyecto <sup>8</sup>

Un sistema de S&E *se construye* (no es un diseño previo que se instala) durante el ciclo del proyecto a fin de generar, analizar y usar información.<sup>9</sup> Subrayamos que se trata de un proceso flexible de construcción y retroalimentación de conocimientos, que apoya la vida cotidiana de los proyectos (su gestión) y que es útil para resolver problemas y tomar decisiones.

---

<sup>8</sup> Para esta sección hemos revisado las siguientes fuentes: PREVAL (materiales de los cursos y talleres sobre seguimiento y evaluación); Ocampo, Ada (2000); CORDAID (2001) y PREVAL 2001 a) y b) y Berdegú, Ocampo y Escobar (2000).

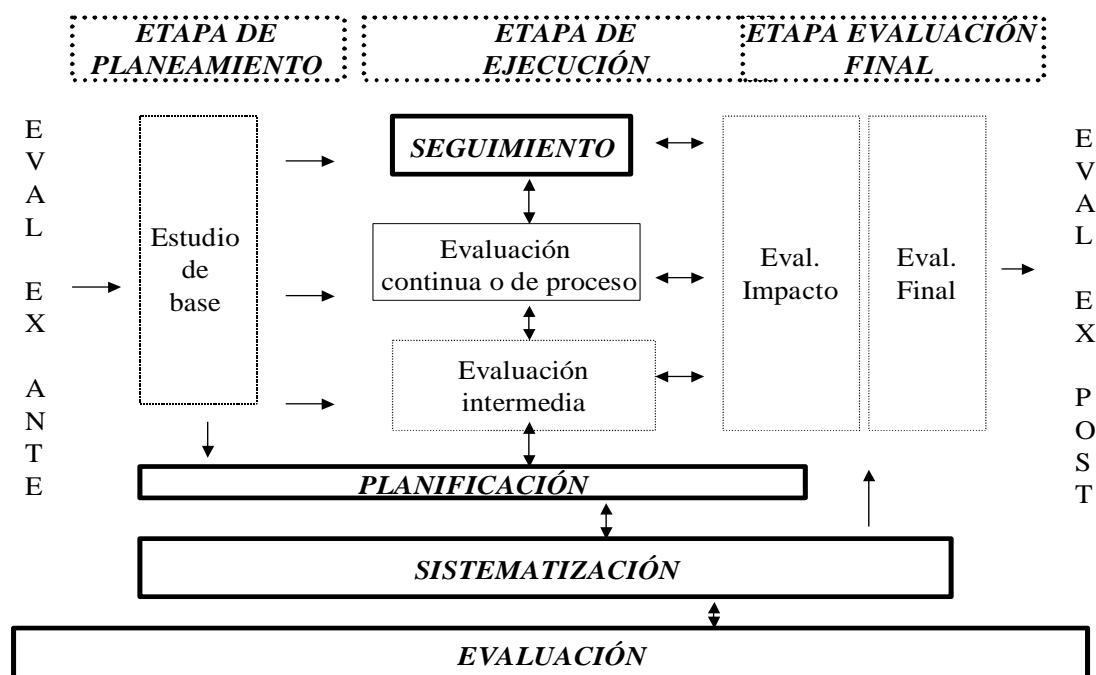
<sup>9</sup> Se define ciclo del proyecto a la *secuencia temporal de las diversas etapas de su desarrollo o implementación*. (definición adaptada de los materiales de PREVAL).

El seguimiento y evaluación, como sistema de soporte técnico y metodológico, acompaña al proyecto a través de sus tres grandes etapas:

- *planeación*
- *ejecución y*
- *uso y comunicación de resultados*

En el siguiente cuadro se observa la dinámica de interdependencia entre los componentes del sistema de S&E y las etapas del proyecto.

## EL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN EN EL CICLO DEL PROYECTO



Fuente: adaptado de PREVAL (materiales de los cursos de S&E).

En el diagrama anterior destacan los cuatro componentes esenciales del S&E: *planificación, seguimiento, evaluación y sistematización*, que interactúan con objetivos comunes y que tienen las siguientes propiedades:

- **Planificación:** establece los objetivos, resultados, acciones y recursos necesarios para la implementación. Para algunos no es un subsistema del S&E, aunque es un componente continuo y flexible (sujeto a revisiones y cambios).
- **Seguimiento:** es un subsistema del S&E que genera información para la revisión interna y continua de avances y cambios. Su referente principal es el Plan Operativo Anual (POA).
- **Evaluación:** construye conocimiento valorativo acerca de los efectos e impacto de los objetivos del proyecto. Es un subsistema del S&E.
- **Sistematización:** realiza la reflexión crítica de una o varias experiencias, para explicitar la lógica del *proceso* de implementación del proyecto<sup>10</sup>. Contribuye a mejorar la intervención y nutre las evaluaciones. También es un subsistema.

Estos componentes lo son de todo sistema de S&E. Su enfoque actual es democrático de acuerdo a las características que analizamos en el subtítulo siguiente.

## 2. La EP en el sistema

Existe la idea de que la evaluación se contrata y desarrolla desde fuera para fortalecer la capacidad interna de un proyecto, en la creencia de que sólo un profesional externo posee la independencia necesaria para emitir su juicio objetivamente. También se considera que la evaluación es pertinente sólo en ciertas etapas del proyecto o a su término, y otros esperan que la iniciativa venga desde los donantes y gestores del proyecto.

Lo cierto es que la Evaluación Participativa (EP) puede ser interna (preferentemente) o externa si la metodología favorece la participación de los actores en la construcción del conocimiento y el arribo a compromisos<sup>11</sup>.

Respecto a si la evaluación debe ser desarrollada sólo en ciertas etapas del proyecto, como en la intermedia o la final, hemos de señalar que cumpliría sus fines mejor (determinar la pertinencia, eficacia e impacto del proyecto respecto a sus objetivos) si además es continua o de proceso, garantizando el aprendizaje de todos los actores y fortaleciendo sus capacidades.

El tipo de evaluación llamada continua o de proceso se realiza durante toda la ejecución y se relaciona con todos los subsistemas y los diferentes tipos y momentos de la evaluación.

<sup>10</sup> Resumen de la definición de Oscar Jara, tomado de Berdegué, Ocampo y Escobar (2000).

<sup>11</sup> La evaluación como tal puede ser *interna* (conducida y desarrollada por el personal técnico o por cualquiera de los grupos de actores) o de tipo externo, así como también *interna con apoyo externo* (EP).

Por ello la *evaluación continua constituye el tipo de evaluación que preferentemente propicia el desarrollo de una EP*, al tener las conexiones funcionales graficadas en el diagrama anterior y que describimos a continuación:

- la evaluación continua facilita la planificación dando elementos para mejorar la estrategia de intervención.
- toma como uno de sus referentes al estudio de base o a la situación inicial.
- da y se nutre de información del subsistema de seguimiento.
- proporciona insumos para la evaluación intermedia.
- se complementa con la sistematización al estar ambas concentradas en el proceso (la sistematización para generar conocimientos y la evaluación continua para valorar los resultados alcanzados).
- finalmente, la evaluación de impacto también puede realizarse durante la implementación, es decir ligada a la evaluación continua, siempre y cuando sea capaz de establecer las tendencias de los cambios introducidos por el proyecto <sup>12</sup>.

Queda claro que la EP forma parte de un sistema de seguimiento y evaluación y se relaciona con todos los demás subsistemas, a fin de lograr los siguientes objetivos comunes: <sup>13</sup>

- i) Contribuir a fortalecer la capacidad de los actores en la gestión del proyecto;
- ii) Promover su participación en el sistema de S&E;
- iii) Desarrollar las capacidades de los actores en el S&E a nivel institucional, organizativo e individual;
- iv) Extraer lecciones de la práctica.

En el marco de tales objetivos la evaluación cambia de rol y direccionalidad, para ser parte de un proceso continuo destinado a verificar y analizar los indicadores y sus tendencias de cambio (impacto), los resultados alcanzados y ajustar las estrategias de intervención, considerando los cambios en el entorno y las distintas percepciones y opiniones de los actores.

<sup>12</sup> La evaluación de impacto es participativa si los cambios se miden y verifican desde y con el actor.

<sup>13</sup> Ocampo (2000).



El caso del proyecto Cuchumatanes es ilustrativo al mostrar cómo se organiza la EP durante la implementación del proyecto.

### ***Proyecto Cuchumatanes: un ejemplo de EP continua***

El Sistema de Seguimiento y Evaluación del proyecto de Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes (Guatemala) fue diseñado en 1996, partiendo de las necesidades de información de los comités ejecutivo y técnico, de los equipos técnicos de las subsedes y de los promotores de campo, así como de los usuarios agrupados en organizaciones de productores. El sistema tiene como objetivos específicos:

- i) contribuir a fortalecer la capacidad de gestión del comité ejecutivo, a través de la implementación de un Sistema de S&E;
- ii) crear canales y espacios para la participación de los diferentes agentes vinculados a la ejecución del proyecto, en procesos sistemáticos de revisión y de replanteamiento de estrategias;
- iii) desarrollar capacidades para el S&E de acciones a nivel local/comunal, mediante la generación de procesos autoevaluativos orientados a contribuir a la sostenibilidad e impacto del proyecto.

Cuenta con dos subsistemas que en resumen desarrollan:

- (a) Seguimiento: sistema de reportes y visitas a terreno.
- (b) Evaluación: comprende rondas de evaluación participativa comunitaria y de evaluación participativa intra-institucional, junto con evaluaciones especiales y estudio de casos, entre otros.

Cada año el proyecto Cuchumatanes desarrolla la EP con las siguientes técnicas:

- dos talleres evaluativos comunitarios con representantes de organizaciones formales y promotores de campo (actores) en sesiones de reflexión sobre los efectos y cambios producidos por la intervención, a nivel de organizaciones y fincas familiares. En los talleres se presenta y discute el Plan de Trabajo del año siguiente, con lo que se facilita el proceso de planificación participativa comunitario a desarrollarse una vez al año.
- dos grupos focales con actores seleccionados como mujeres indígenas y promotores de las zonas, que abordan, en términos generales, los mismos temas de los talleres auto-evaluativos, pero donde profundizan sobre la marcha del proyecto.
- varias jornadas evaluativas anuales con los equipos técnicos del proyecto a nivel directivo, técnico, administrativo y directivo de subsedes para presentar y discutir los productos obtenidos a través de los talleres evaluativos comunitarios, evaluar aspectos institucionales y elaborar los lineamientos para la programación anual. Estas jornadas se repiten con los equipos de subsedes.

Fuente: Flores, Ríos y Ocampo (1996)

Luego de leer el resumen de esta experiencia reflexionemos: ¿realizamos en nuestro proyecto un proceso de evaluación continua? y ¿qué conocimientos y destrezas necesitamos para desarrollarla?

### 3. Los actores en el S&E <sup>14</sup>

Un proyecto no puede ser ajeno a la realidad cultural y social de los actores ni a los cambios del contexto. Por ello, el sistema de S&E con enfoque participativo apoya la toma de decisiones convocando a todas las partes interesadas en la gestión, considerando sus intereses, necesidades y expectativas.

En los proyectos FIDA los actores son individuos, grupos u organizaciones que tienen significativo interés en su realización y funcionamiento. Llamados también grupos de interés o involucrados primarios y secundarios, se agrupan de acuerdo a las categorías que hemos indicado en la Introducción<sup>15</sup>.

En los sistemas de seguimiento y evaluación de los proyectos FIDA la participación de los actores se viene dando a distintos niveles. Al momento, las acciones mayormente se concentran en la Unidades de Seguimiento y Evaluación (USESs) y/o en la unidad ejecutora de los proyectos, mientras los demás actores participan en actividades diferenciadas: demandan información, la generan, la usan y toman decisiones.

Algunos proyectos cuentan con instancias o mecanismos donde participan los representantes de los usuarios y en otros solamente los técnicos y entidades coejecutoras. Este segmento utiliza la mayor parte del conocimiento generado por el sistema de S&E, en tanto los donantes, entidades financieras e instituciones cooperantes de los proyectos FIDA, supervisan el proyecto y estimulan la comunicación y uso de los resultados.

Para desarrollar un proceso de EP los diferentes grupos de actores deberán favorecer la creación de un clima de participación y de confianza, a fin de institucionalizar el diálogo y la concertación en el ciclo de proyecto, para lo cual pueden activar mecanismos como los comités de evaluación.

Por todo lo anterior, es imprescindible preguntarse quiénes son los actores del proyecto, cuáles son sus intereses, necesidades y roles respecto al S&E. Luego veremos cómo desde nuestras diferentes posiciones podemos ayudar al desarrollo del enfoque participativo y a superar las dificultades presentadas en su manejo.

---

<sup>14</sup> Al respecto ver Villarraga, Jaime (2001)

<sup>15</sup> a) los donantes, entidades financieras e instituciones cooperantes; b) las unidades ejecutoras, los técnicos y entidades coejecutoras; y c) los usuarios, clientes o participantes,

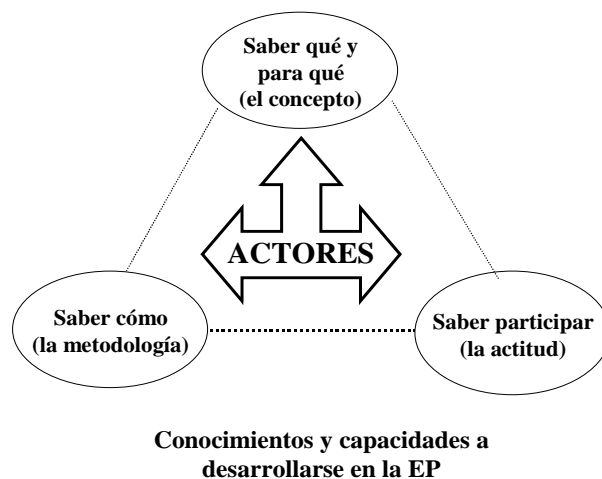
#### 4. Propuesta metodológica de la presente Guía

Nuestra propuesta para desarrollar un proceso de EP busca superar los tres tipos de obstáculos identificados. Como hemos señalado en la *Introducción*, principalmente estos son: a) conceptuales b) metodológicos y c) actitudinales. Aplicando nuestros conocimientos y capacidades, los actores podemos:

- saber qué y para qué es una EP (superando obstáculos conceptuales);
- saber cómo hacer una EP (para enfrentar los obstáculos metodológicos); y
- saber ser y participar (removiendo obstáculos en actitudes y prácticas).

Es oportuno graficar esta propuesta:

##### PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN PARTICIPATIVA



El *saber qué*, el *saber cómo* y el *saber participar* se relacionan en una dinámica continua y complementaria. No son requisitos que deban tenerse, sino *conocimientos y capacidades a desarrollarse* en los actores para concretar un proceso de EP.

Es importante señalar que cada proyecto tiene su propia combinación de actores, objetivos e intereses en contextos sociales y culturales particulares<sup>16</sup>, de modo que toda propuesta metodológica debe responder a las características de cada proyecto, para lo cual es útil tomar en cuenta las mencionadas tres dimensiones, a cada una de las cuales dedicamos una sección de esta Guía.

<sup>16</sup> Guijt, Irene (2000)

## *Ejercicios*

### 1. Sobre los actores

En la reunión anual de su proyecto identifique a los grupos de actores respondiendo a estas preguntas:

- i) ¿quiénes tienen interés en la marcha del proyecto?
- ii) ¿quiénes se benefician de sus resultados?
- iii) cuando tenga el cuadro completo de grupos de actores indique cuáles de ellos tienen mayor influencia sobre la marcha del proyecto y quiénes menor.

### 2. Sobre la metodología

¿Qué significa “todos aprenden y enseñan”? Construya un caso o proporcione un ejemplo en el que esta metodología se cumple.

## B. EL PROCESO DE LA EP

Introducción y diagrama

Paso Uno: Actividades preparatorias

1. Preguntas básicas
2. Convocatoria: el grupo facilitador y el grupo evaluador

Paso Dos: Diseño de un plan

1. Selección del grupo evaluador
2. El foco del análisis
3. Las preguntas
4. Los indicadores
6. Cronograma y logística

Paso Tres: Construcción del conocimiento

1. Las técnicas participativas
2. La negociación y concertación

Paso Cuatro: Uso y comunicación de los resultados

1. ¿Cómo propiciar el uso de los resultados?
2. ¿Cómo comunicar los resultados?

Mostramos en esta subsección cómo diseñar y llevar adelante una estrategia de evaluación participativa, desarrollando los siguientes cuatro pasos:

1. Acciones preparatorias
2. Diseño del Plan
3. Construcción del conocimiento
4. Uso y comunicación de los resultados

Una estrategia de EP se desarrolla siempre siguiendo pasos (aunque no reglas fijas) de modo que los actores se atengan a ellos y actúen planificadamente. El proceso de EP que proponemos consiste en una secuencia circular de pasos que partiendo de la *acción* pasa por la *reflexión*, el *diálogo* y la *concertación*, para regresar a una práctica enriquecida a lo largo del ciclo del proyecto.



## PASO UNO

### ACTIVIDADES PREPARATORIAS

1. Preguntas básicas
2. Convocatoria: el grupo facilitador y el grupo evaluador

#### **1. Preguntas básicas**

Antes de diseñar una estrategia de EP con múltiples actores, los interesados deben responder a las siguientes interrogantes:

- ¿quiénes son todos los actores del proyecto?
- ¿por qué y para qué queremos evaluar participativamente?
- ¿qué evidencias de logro mostraremos al final del proceso?
- ¿quiénes usarán sus resultados para tomar decisiones?

Respondido lo anterior, es pertinente sondear con los actores sus necesidades de información respecto a un proceso de EP, pues ello facilitará el diseño del plan. Hay metodologías disponibles para identificar los intereses de los actores y se recomienda aplicarlas en esta fase de planificación, de acuerdo a los ejercicios de la Guía de Terreno.

#### **2. Convocatoria: grupo facilitador y grupo evaluador**

Entre otros requisitos, un plan de EP necesita la intervención de un *grupo facilitador* que programe y dé impulso a las acciones, junto con condiciones que contribuyan a establecer un *clima de participación* adecuado.

##### *i) Funciones del Grupo Facilitador*

Es conveniente que el grupo facilitador convoque a un taller de planificación para diseñar la EP y dejar establecido y capacitado al *grupo evaluador que desarrollará la EP como proceso en el marco del S&E*. Los facilitadores deben tener alguna experiencia en evaluación y/o en la conducción de talleres y grupos focales, pues el trabajo requiere de conocimientos técnicos y de manejo de grupos, entre otras cualidades que analizamos en la sección tres.

*ii) El clima de participación*

Desarrollar una estrategia de EP requiere establecer un clima de participación con fases que progresivamente se enmarquen en una cultura de la concertación, con visiones comunes por parte de múltiples actores. Para lograr un clima de participación es necesario:

- ambiente de escucha con respeto a la diversidad
- conocimiento del proyecto por parte de los actores
- conocimientos básicos para la recopilación, procesamiento y utilización de información
- mecanismos para participar y expresar opiniones y usar la información del S&E (comités de evaluación, por ejemplo)

Una vez respondidas las interrogantes esenciales y habiendo generado un clima apropiado para la participación y el diálogo entre los actores del proyecto, los facilitadores preparan el Taller de Planeamiento cuya labor será diseñar el plan de evaluación y dejar constituido al grupo evaluador, cuyo perfil y características veremos en el siguiente paso.



## PASO DOS DISEÑO DE LA EP

1. Selección del grupo evaluador
2. El foco del análisis
3. Las preguntas
4. Los indicadores
5. Cronograma y logística

En esta sección detallamos el contenido de cada elemento del plan de una evaluación participativa y hacemos recomendaciones para su realización en forma cooperativa con todos los actores del proyecto.

### **1. Selección del Grupo Evaluador (GE)**

Los invitados al Taller de Planificación se constituirán en un GE y como tal trabajarán en equipo. Ellos se unirán a los facilitadores para constituirse en evaluadores y así conducir el plan de evaluación. Una propuesta de cómo seleccionar al grupo evaluador se puede ver en la Guía de Terreno para determinar el perfil y las características de los actores convocados.

Al conformar el GE, el personal de las unidades técnicas y de las entidades ejecutoras deben considerarse actores como los demás, con intereses y necesidades específicas. Ellos, junto con los demás actores, definirán el tipo de participación que van a tener y su rol en cada paso del proceso, estructurando un plan cuyo contenido vamos a desarrollar en detalle a continuación.

### **2. El foco del análisis**

El grupo evaluador revisará la propuesta que el grupo facilitador elaborará en base a las preguntas básicas planteadas al inicio de esta sección. Esto implica que cada actor explicita la definición del proyecto y cómo lo percibe, de manera que crucen información y arriben a consensos en torno a lo que se evaluará.

El *foco del análisis* abarca los resultados, estrategias y objetivos del proyecto que han de evaluarse, y sobre los cuales se establecerán las preguntas e indicadores. Determinar el foco del análisis constituye un ejercicio que mostrará los distintos intereses por parte de cada grupo de actores, lo cual requiere confrontarlos, comprenderlos e integrarlos en un nuevo conocimiento.

*Ejemplo del Proyecto de Desarrollo Rural de los Cuchumatanes*

“ Los talleres auto evaluativos con organizaciones formales de productores (OFPAs) se realizan cada año con participación de los promotores de campo, con el objetivo de crear un espacio de reflexión sobre las actividades realizadas, los resultados obtenidos y los cambios ocurridos como producto de la intervención del proyecto. El foco del análisis en este caso está constituido por los cambios que introduce el proyecto en las organizaciones formales de productores.”

### 3. Las preguntas

Una evaluación es, esencialmente, un esfuerzo por recolectar e interpretar información para responder *preguntas específicas* sobre el desempeño y resultados de un programa <sup>17</sup>.

Es necesario que las preguntas estén bien formuladas. Una cuidadosa y rigurosa construcción de ellas es un paso crucial pues da solidez a la evaluación, orienta la selección de las técnicas para recolectar la información y sirve de base para las discusiones de los hallazgos y conclusiones.

Establecer preguntas no es fácil y con frecuencia las construimos tan amplias que incluimos *todo o* las formulamos de una manera tan vaga que no orientan sobre qué información requerimos para responderla.

Aunque cada evaluación es única (e irrepetible) y responde a las preguntas que caracterizan a un programa en particular, es posible categorizarlas de acuerdo con el *tipo de evaluaciones*. Como ejemplo, hemos seleccionado preguntas para sólo tres tipos de evaluación: de procesos, de efectos y de impacto.

Preguntas según tipo de evaluación <sup>18</sup>:

- Para la evaluación de procesos:

Estas preguntas se enfocan sobre: i) las dinámicas internas de la gestión del proyecto y del funcionamiento de las organizaciones de base; ii) los procesos de cambio e innovación (metodología para lograrlos, conocimientos, habilidades, prácticas, tecnologías etc).<sup>19</sup> y iii) avances y logros parciales de los componentes del proyecto a fin de conocer sus fortalezas y debilidades y establecer medidas correctivas. Las preguntas claves son: ¿qué está pasando y por qué?

*Ejemplos:* ¿Cómo está funcionando el programa de crédito según sus actores? y ¿por qué funciona de ese modo? Otra pregunta puede ser: ¿qué productos y servicios están siendo ofertados a los usuarios?

<sup>17</sup> Lipsey et. al. (1999)

<sup>18</sup> Para revisar los diferentes tipos de evaluación ver Patton (1997) y Lipton et.al.(1999) quienes afirman que definir el tipo de evaluación de un proyecto depende de qué quieres aprender de él.

<sup>19</sup> Briones, Guillermo (1985)

- Para la evaluación de efectos o de resultado:

Las cuestiones relativas a este tipo de evaluación contemplan: i) los efectos sobre los individuos y grupos destinatarios según cada componente o línea del proyecto; y ii) los factores que contribuyeron a su éxito o fracaso, los efectos previstos y no previstos y su pertinencia y utilidad para los usuarios.

*Ejemplo:* ¿Como producto de la asistencia técnica de las entidades ejecutoras, se ha diversificado la producción agrícola y el manejo de los cultivos tradicionales? ¿Se ha incrementado el acceso de la mujer al crédito? ¿Qué organizaciones utilizan los servicios de innovación tecnológica, cómo, cuándo y con qué frecuencia? ¿En qué proporción se redujeron las áreas agropecuarias con problemas de erosión?

- Para la evaluación de impacto:

Las preguntas se orientan a responder cuánto y en qué medida se han logrado los cambios en las condiciones de vida de los usuarios, por ejemplo, sus ingresos y competencias, así como los factores que los afectan positiva y negativamente. Mediante la pregunta a los diversos actores: *¿qué aprendimos de este proceso?*, podemos elaborar las lecciones aprendidas.

*Ejemplo:* ¿Cuánto y en qué medida se han desarrollado las capacidades de las organizaciones de productores para la comercialización de sus productos? ¿Se ha logrado mejorar los ingresos de los microempresarios rurales? ¿Se elevó el nivel de competitividad de las organizaciones de productores?

## 1. Los indicadores de evaluación

Una vez que se han identificado las preguntas de la evaluación se deben establecer los indicadores. Para ello debemos considerar lo siguiente:

*¿Qué es un indicador y cuáles son sus características?*

- La palabra indicador proviene de *indicare* (latín) que quiere decir señal, huella, indicio o evidencia.
- Permite medir o verificar, en breve, comprobar los CAMBIOS (atribuibles al proyecto).
- Permite caracterizar y observar los cambios (son el patrón del cambio y responden a la pregunta: ¿qué queremos mostrar como resultado?)

*¿Qué aspectos debemos considerar para construir indicadores?*

- Debe permitirnos verificar o medir el cambio y su magnitud (sin valoración).

*Ejemplo:* si determinamos medir el % de has. sembradas para protección de suelos, debemos definir el indicador independientemente de si nos parece que es mucho o poco el avance pues este juicio corresponde a una etapa posterior (el análisis).

- Un indicador debe ser verificable por otras personas (claridad).

*Ejemplo:* Porcentaje (%) de proyectos de inversión realizados con apoyo del proyecto. Para que sea verificable es necesario definir qué se entiende por “proyectos de inversión” de manera que el indicador pueda ser objetivamente medido como tal.

- Un indicador (o grupo de indicadores) debe responder a las preguntas de evaluación y corresponder al resultado que quiere mostrar el proyecto (coherencia).

*Ejemplo:* Pregunta: ¿Cuánto se ha fortalecido las organizaciones de usuarios en su capacidad empresarial?

Indicadores: Número de organizaciones de productores que ofertan servicios de intermediación financiera.

Los indicadores son, a su vez, de diverso tipo según el nivel y aspecto al que corresponda:

#### *Según nivel*

Indicador de efecto: si mide o verifica cambios a corto y mediano plazo que corresponden al nivel de resultados. Ejemplo:

- Incremento en el uso de semilla mejorada
- Incremento en el porcentaje de organizaciones con mujeres en las dirigencias de organizaciones de usuarios

(b) Indicador de impacto: mide y verifica cambios en las condiciones de vida de los actores primarios anteriormente y que corresponden al objetivo superior del proyecto. Ejemplo:

- Incremento en los ingresos de los usuarios en relación a los establecidos en la situación inicial.
- Incremento de los volúmenes de comercialización del café a nivel regional.

#### *Según aspecto*

Miden cuando deseamos respuestas sobre preguntas del *¿cuánto?* (aspectos cuantitativos) y también verifican cuando deseamos respuestas sobre el *¿por qué?* (aspectos cualitativos).

Ejemplo:

#### *Sugerencias para construir indicadores*

- Construir los indicadores entre el grupo de actores o revisarlos para estar tener un común entendimiento sobre su definición.
- Redactar en forma simple y directa para que no nos dificulte su comprensión por parte de todos los grupos de actores
- Seleccionar pocos indicadores para hacer manejable la recolección de información.

### *Experiencia innovadora con indicadores cualitativos*

El proyecto PID PUEBLA (México) desarrolla una experiencia novedosa de uso de indicadores cualitativos para el seguimiento de la contribución del proyecto al fortalecimiento de las organizaciones indígenas (foco del análisis) a través de un Fondo Regional. En su primera etapa el foco de atención era el Fondo en sus aspectos financieros y luego se amplió al fortalecimiento de las organizaciones indígenas. Esta actividad se realiza como parte del proceso de evaluación continua del proyecto y desarrolla las siguientes acciones.

1. Estratificación de las organizaciones según el grado de fortalecimiento alcanzado o por alcanzar: a) en formación; b) formadas; c) consolidadas.
2. Establecimiento de indicadores de seguimiento al proceso organizativo: se definieron 14 indicadores para “calificar” a las organizaciones destinatarias de los proyectos según el grado de fortalecimiento alcanzado. A cada indicador le fue asignado un puntaje, según el grado de fortalecimiento alcanzado: entre 14 y 22 puntos “en formación”; entre 23 y 32 puntos (“en fortalecimiento”); y entre 33 y 42 puntos “en consolidación”. Las organizaciones son calificadas según los puntos acumulados en el momento. Ejemplo:

Proyectos recuperados (créditos pagados)	Estabilidad de la organización
i) 1 proyecto (1 punto)	i) 15% ó más de deserción (1 punto)
ii) 2 a 3 proyectos (2 puntos)	ii) 5 a 14% de deserción (2 puntos)
iii) 4 ó más (3 puntos)	iii) Menos del 5% (3 puntos)

3. Talleres de Evaluación Participativa: de acuerdo con los resultados obtenidos, se toman decisiones sobre acciones a emprender o a reforzar. El análisis se realiza en talleres de evaluación participativa. La calificación de organizaciones son utilizados como base para la elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA).

Fuente: Estudio Regional sobre Seguimiento y Evaluación (S&E) – La Experiencia de los proyectos FIDA en América Latina (2000).

### *5. Cronograma y logística*

En este ítem, los actores involucrados en la evaluación deberán ponerse de acuerdo en los plazos para recopilar, analizar y difundir los resultados, los responsables y los arreglos logísticos (movilidad, talleres, materiales, etc.). Una matriz que permite ordenar esta información puede encontrarse en la Guía de Terreno.

## PASO TRES CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO

1. Las técnicas participativas
2. La negociación y la concertación

Para construir un nuevo conocimiento debemos primero i) levantar y contrastar información desde distintos puntos de vista y luego ii) elaborar las conclusiones y recomendaciones. Esta sección presentará las principales técnicas participativas útiles para estas dos actividades. Las actividades 1 y 2 pueden ser implementadas en un mismo momento o evento.

### 1. Las técnicas participativas <sup>20</sup>

Para recolectar la información requerida para responder las preguntas, la evaluación, aplica básicamente la metodología proveniente de la Ciencias Sociales que incluye métodos cuantitativos, cualitativos y participativos.

Los métodos y técnicas participativas son consideradas, a la vez cualitativas, ya que ahondan en las interacciones y los procesos, las percepciones y los valores de las personas. Se define a un método y técnica como participativa cuando propicia la expresión de todos los actores, favoreciendo el interaprendizaje, la construcción grupal de conocimientos y la concertación de intereses (también el establecimiento de responsabilidades y compromisos).

Cuando decimos *metodología* nos referimos a un conjunto organizado y sistemático de métodos para realizar una evaluación y por *métodos* entendemos una secuencia de pasos y procedimientos que con frecuencia se combinan entre sí. Los métodos de la evaluación pueden clasificarse por su enfoque y son fundamentalmente:

<p><i>Métodos con enfoque cuantitativo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• responden a la pregunta ¿cuánto?</li> <li>• usan cuestionarios y tests</li> <li>• los datos son: números, series, volúmenes</li> </ul>	<p><i>Métodos con enfoque cualitativo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• responden a la pregunta ¿por qué?</li> <li>• usan la observación, la entrevista y las técnicas y dinámicas grupales.</li> <li>• los datos son: frases, textos, fotografías y grabaciones</li> </ul>
--	--

<sup>20</sup> Al respecto revisar Briones (1985) y Frechtling et.al (1997), Jacobs (1996).

La EP no es un evento aislado, hemos indicado claramente a lo largo del documento. Por tanto, al iniciar la recolección grupal de información debemos preguntarnos antes si tenemos disponible parte de ésta en el sistema o en su defecto, si podemos ubicarla en documentos e informes del proyecto o de reportes de otras instituciones que trabajan temas similares en la misma localidad. A esta información le llamamos *secundaria* porque no es de primera mano y proviene de otras investigaciones.

Una vez que sabemos qué información tenemos del propio sistema de seguimiento y evaluación y cuánta primaria (directa) debemos recolectar, buscaremos el método y la técnica participativa más apropiada para responder a las preguntas e indicadores.

#### *La combinación de técnicas en una EP*

- es aconsejable combinar técnicas por ejemplo: grupo focal y taller pues ello le dará mayor solidez a la información obtenida.
- la selección de la(s) técnica(s) está sujeta al tipo de pregunta, al indicador, al entrenamiento de los evaluadores en su uso y, finalmente, a los recursos disponibles.
- ha de adaptarse las técnicas a la realidad local, por ejemplo, las preguntas deben usar un lenguaje comprensible y referirse a elementos reconocibles para todos.

Considerando que las técnicas participativas son flexibles al momento de su aplicación, recuerde que para *no perderse en un mar de información amplia y multiforme que después no se usará, siempre regrese a las preguntas e indicadores que lo ubicará a usted en el tipo de información a recoger.*

Presentamos a continuación el principal método y técnicas participativas describiendo su utilidad y características y son:

#### *Los métodos y técnicas participativas*

<i>Método</i> <sup>21</sup>	<i>Técnicas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de caso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres</li> <li>• Grupos focales</li> <li>• Reuniones de la comunidad</li> </ul>

<sup>21</sup> Se considera participativo el Estudio de Caso en la medida que construya conocimiento en forma colaborativa entre distintos actores.

En este punto debemos distinguir entre ejercicios grupales extractivos o consultivos de aquellos más participativos, por ello frente a la vastísima bibliografía hemos seleccionado sólo aquellos que conducen a la construcción de conocimiento y acuerdos entre múltiples actores. Para seleccionar los ejercicios participativos más apropiados ver la Guía de Terreno.

Todas estas técnicas participativas tienen en común el diálogo y la reflexión, la respuesta a preguntas, clarificando en el camino los valores, creencias, supuestos y conocimientos de los actores aspectos clave para la negociación y la concertación para mejorar la acción <sup>22</sup>.

Para orientarlos en la selección de las técnicas y el método presentamos el siguiente cuadro resumen <sup>23</sup>:

---

<sup>22</sup> Preskill y Torres (1999)

<sup>23</sup> Una vez seleccionados, en la Guía de Terreno encontrarán ejercicios para desarrollar cada uno de estos métodos.



<i>Método y técnicas participativas: Ficha técnica</i>				
<i>Técnica</i>	<i>Característica</i>	<i>Utilidad</i>	<i>Fortaleza</i>	<i>Debilidad</i>
Estudio De Caso (método)	Capta y describe la singularidad y complejidad de <i>un caso</i> de especial interés, tal como funciona en la realidad y en su propio contexto. Aplica una combinación de técnicas para producir múltiples evidencias, explicar causalidad y describir procesos. Los evaluadores deben sumergirse en el contexto local.	Responde a preguntas sobre ¿qué puedo aprender, cómo y por qué?. Ilustra sobre los más innovadores, o también casos típicos. Apropiado para determinar cuáles fueron los cambios de un proyecto producidos en la gente y las razones para su éxito o fracaso. Para el análisis de estrategias o temas específicos.	Particularmente útil para el análisis de estrategias en el marco de procesos de evaluación continua.	Requiere de destrezas y capacitación en análisis de datos cualitativos. Toma tiempo para recoger información y construir conocimiento, organizar, describir, analizar los resultados.
Taller	El taller es un espacio de discusión grupal con programa predeterminado, pero flexible. Los talleristas comparten ciertas características comunes. Un facilitador del propio grupo puede moderar la discusión y promover el interaprendizaje. Se discuten problemas y soluciones, se asumen compromisos entre varios actores.	Promueve el aprendizaje, la construcción de conocimiento y la toma de decisiones. Destaca por favorecer un conocimiento rápido, integral y completo a partir de diferentes percepciones.	Es particularmente importante para la reflexión, el diálogo y la concertación entre múltiples actores. Favorece el intercambio entre el personal técnico y los actores.	Requiere de destrezas de facilitación, poco tiempo para profundizar algunos temas, falta de capacitación en equipos técnicos para el análisis posterior de los talleres.
Grupo Focal o Grupo de Discusión Dirigida	Técnica que propicia un espacio de discusión, conversación e intercambio que usa la interacción entre las personas seleccionadas para generar información sobre un tema. Requiere de un facilitador. El número de participantes es limitado (entre 8 y 12), con características homogéneas (grupos	Para evaluaciones en las que se requiere: i) conocer las percepciones actitudes y valores de las personas; ii) identificar problemas en la implementación de un proyecto; iii) identificar fortalezas y debilidades de un proyecto; y iv) planificar en forma	Sirve para profundizar la entrevista a un grupo, con una sola temática en poco tiempo	Poco útil para el análisis de temas complejos o que requieran el punto de vista de múltiples actores. Requiere de facilitadores entrenados y de conocimiento técnico para analizar las respuestas.

	de mujeres, personas pertenecientes a una organización, etc). Es conducida por un facilitador.	estratégica, generar nuevas ideas y propuestas; v) cuando se examina en profundidad una sola temática (por ejemplo los beneficios obtenidos) y para obtener resultados rápidos; vi) cuando se quiere conocer el sentido común de un grupo determinado.		
Reuniones de la comunidad	Recoge opiniones básicamente llegar a acuerdos. En este diálogo se busca compartir y retroalimentar información, consulta e intercambio. La reunión no debe convocar a más de 15 personas de una misma localidad, en las que se aplica la técnica de entrevista grupal con una guía de temas ( 4-5 temas). Es conducida por un facilitador que aplica un cuestionario o guía semi estructurado el cual es respondido por el grupo. Combina técnicas: observación participante y la entrevista basada el diálogo semi estructurado.	Para conocer las percepciones actitudes, comportamientos, prácticas. Para consultar sobre problemas en la implementación de un proyecto; para identificar fortalezas y debilidades de un proyecto; para planificar en forma estratégica, generar nuevas ideas y propuestas desde la comunidad; para dar validez a los resultados de las evaluaciones y formular recomendaciones.	Útil para temas acotados que permitan llegar a acuerdos rápidamente.	Exige registros de campo como grabaciones o filmaciones, destrezas de facilitación y moderación de reuniones, poco tiempo para resolver problemas complejos; sectores más excluidos de la comunidad pueden sentirse inhibidos de participar.

### ***TALLERES PARTICIPATIVOS EN PROYECTOS FIDA***

De acuerdo con un estudio regional sobre el S&E en los proyectos FIDA, la técnica participativa más utilizada es el taller. En todos los casos, los talleres participativos generaron valioso conocimiento para la toma de decisiones. Sin embargo, concluye el estudio, la aplicación de esta técnica muestra obstáculos derivados de *la poca claridad que existe en los proyectos respecto a los objetivos de la evaluación participativa y a los beneficios que genera para todos los actores.*

Para ilustrar los avances al respecto, reseñamos las experiencias más significativas de FIDA en el uso de la técnica del taller:

- PADEMER (Colombia): realiza talleres con usuarios, técnicos y co-ejecutores para definir los indicadores, metodologías e instrumentos de S&E.
- PRODERCO (Honduras): como parte de su sistema de S&E ha introducido el seguimiento participativo anual que culmina en un taller grupal de discusión entre actores.
- TROPISEC (Nicaragua): efectúa una gestión participativa del seguimiento a través de talleres grupales comunitarios.
- CUCHUMATANES (Guatemala): cuenta con un Sistema de S&E participativo y anualmente realiza talleres evaluativos comunitarios, grupos focales y jornadas evaluativas con técnicos de la sede central y subsedes.
- MARENASS (Perú): implementa evaluaciones anuales con los técnicos y quienes toman decisiones a nivel interno y proyectan ampliarlas con usuarios.

## **2. La negociación y concertación**

Como hemos señalado, el nuevo enfoque de evaluación se orienta al aprendizaje y analiza participativamente los factores del contexto que influyen sobre los resultados, a la vez que usa metodologías innovadoras para la *negociación y concertación* entre múltiples actores.

La Jornada final de los estudios de caso, talleres, reuniones de la comunidad, grupos focales y estudios de caso se dedica al diálogo para la concertación. Esta es una parte crucial para todo el proceso evaluativo y se requiere de habilidades y destrezas para obtener el consenso, entre ellas, la resolución de conflictos.

El diálogo para la concertación que se genere en esta última Jornada deberá obtener como productos los siguientes:

***Jornada final: productos del diálogo para la concertación***

- las conclusiones
- las recomendaciones
- las lecciones aprendidas
- el plan de acción para la implementación de las recomendaciones

A continuación pasamos a definir algunos conceptos clave<sup>24</sup>:

### *Conclusiones*

Las conclusiones son afirmaciones que sintetizan los hallazgos, las cuales muestran las evidencias y las causas que sustentan los juicios de valor acerca de los resultados de la evaluación.

### *Recomendaciones*

Son *prescripciones* que enlazan las conclusiones con los usos de la evaluación. Son distintas a las conclusiones pues éstas realizan juicios valorativos, mientras que las otras señalan las acciones que han ser implementadas y por quiénes.. En breve, las recomendaciones precisan qué acciones han continuar, cambiar, rediseñar, culminar, profundizar, o cualquier indicación precisa de qué mejorar. Al igual que cuando formulamos las preguntas, las recomendaciones deberán ser precisas y evitar la vaguedad.

Para redactar las recomendaciones se debe tener presente lo siguiente:

- Las evidencias que sustentan las recomendaciones
- Que el conjunto de recomendaciones tenga presente todas las preguntas e indicadores.
- Deberán ser precisas para guiar la acción: ¿qué, quién para cuándo?
- Tomar en cuenta que las recomendaciones deben ser útiles para mejorar la acción.

### *Las lecciones aprendidas*

Un proyecto que aprende implica que para tomar decisiones se “piensa evaluativamente” para resolver problemas derivados de la acción, lo cual significará comprender el porqué de los cambios y aprender de las lecciones que nos proporciona la experiencia. Aquí aparecen las “lecciones aprendidas”. Las definiciones sobre este concepto son coincidentes en lo siguiente:

- Una lección aprendida puede definirse como una generalización basada en una experiencia que ha sido evaluada. ...es el resultado de un proceso de aprendizaje,

---

<sup>24</sup> Una ampliación sobre estos conceptos puede revisarse en Berdegú, Escobar y Ocampo (2000), Patton (1997); Preskill y Torres (1999).

que involucra reflexionar sobre la experiencia (Berdegué, Ocampo y Escobar (2000).

- Un conocimiento y una hipótesis de desarrollo que puede ser aplicado y debe orientar futuras acciones de proyectos y organizaciones (Patton, 1997) y puede ser positiva y negativa.

Como se observa, ambas definiciones indican que las lecciones aprendidas deben tener tener basamento empírico y sustento en varias fuentes de información . Las fuentes de información para elaborar las lecciones aprendidas provienen de experiencias reportadas por usuarios y participantes y de las conclusiones de evaluaciones, principalmente.

A continuación desarrollamos ejemplos que muestran cómo se redactan las conclusiones, las recomendaciones y las lecciones aprendidas. El ejemplo proviene de un proyecto que busca generar renta con ejercicio de ciudadanía en familias de zonas indígenas en extrema pobreza del Perú. Este extracto no reúne todas las conclusiones y recomendaciones.

<i>Ejemplo para redactar conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas</i>	
<i>Conclusiones</i>	<i>Recomendaciones</i>
<p><i>Basados en las evidencias y testimonios de los actores y aliados involucrados concluimos que el proyecto es en general eficaz en el logro de los resultados...Los principales cambios reportados se expresan en el cambio de actitud de los agricultores frente a sus formas de producción tradicionalmente orientadas al autoconsumo. Se interesan ahora por desarrollar sus capacidades productivas, asumiendo una visión empresarial para negociar y articularse a las oportunidades que ofrece el entorno...</i></p> <p><i>Las líneas de intervención se han desarrollado en un nivel satisfactorio de acuerdo con el esperado, debiendo fortalecerse algunos temas puntuales:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>1) las metodologías de capacitación;</i></li> <li><i>2) la línea de crédito.</i></li> </ol>	<p><i>Las metodologías de capacitación</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>i) Reforzar la capacitación a los comités de regantes en administración y mantenimiento de infraestructura de riego.</i></li> <li><i>ii) Ampliar el repertorio de técnicas para la capacitación de los usuarios</i></li> <li><i>iii) Entrenar a los equipos de campo en metodologías de capacitación sobre microempresas rurales y de gestión.</i></li> </ol> <p><i>2. Línea de crédito</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>i) definir procedimientos y establecer instrumentos para monitorear y evaluar los créditos manejados por las entidades ejecutoras.</i></li> <li><i>ii) Mejorar los procedimientos para dar crédito a familias sin recursos pero que garanticen el retorno de los capitales.</i></li> <li><i>iii) Colocar como requisito al crédito no tener problemas actuales con el alcohol, ni denuncias de violencia familiar.</i></li> </ol>
<p><i>Lecciones aprendidas</i></p> <p><i>Las estrategias de intervención en el área de lucha contra la pobreza rural son más efectivas y eficaces cuando incorporan la formación de capital social, pues articulan producción con ejercicio de ciudadanía y justamente la formación de capacidades es su mayor fortaleza. Así, las asociaciones de regantes administran y sostienen las obras realizadas, las mujeres descubren sus derechos y se interesan en participar en la comunidad y los comités de desarrollo local, ligados al concepto de una visión común de futuro, impulsan el proceso de recomposición social y de adecuación de la comunidad campesina en su lucha contra la pobreza.</i></p>	

### *El Plan de Acción*

Formular un plan de acción para la implementación de las conclusiones y recomendaciones, es necesario luego de cada evaluación. El plan debe ser negociado y concertado entre las partes pues la agenda a futuro debe ser explícita para todos los involucrados. Una propuesta de contenido es la siguiente:

- Programa para implementar las recomendaciones.
- Programa de difusión de los resultados
- Mecanismos para instituir la EP: comités de seguimiento, reuniones periódicas con grupos de actores del proyecto.

## PASO CUATRO USO Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

En este paso proponemos optimizar una evaluación participativa en beneficio de los actores de un proyecto, por medio de un adecuado uso y comunicación de los resultados. Para ello respondemos a las siguientes cuestiones.

### *1. ¿Cómo propiciar el mejor uso de los resultados?*

El concepto de *uso de los resultados* en una EP alude a las vías o caminos necesarios para aplicar las recomendaciones. Es esencial que los resultados de la EP formen parte del sistema de S&E y que sus recomendaciones integren un plan de acción. Presentamos a continuación algunos hitos del calendario anual que cada proyecto deberá elaborar para hacer el seguimiento al uso de dicho plan.

- Reuniones periódicas de trabajo con los equipos técnicos.
- Sesiones de trabajo con los usuarios y representantes de las entidades ejecutoras.
- Asambleas públicas de las comunidades donde se desarrolla el proyecto.
- Reuniones diferenciadas por grupos de actores.
- Reuniones de los comités de evaluación con participación de varios actores

Es importante que el grupo de actores analice cuáles son los más medios más efectivos para facilitar el uso de la información. Proponemos algunas preguntas a ser respondidas en grupos de actores:

- ¿cuáles son medios de difusión más efectivos del sistema de S&E para la toma de decisiones?
- ¿qué ruta toma la información desde que se genera hasta quiénes toman decisiones?
- ¿qué grupos de actores reciben información y la retroalimentan? ¿qué grupos no la reciben?
- ¿qué mecanismos (comités o mesas) son más efectivos para el S&E participativo? Responda para cada grupo de actor.

### *2. ¿Cómo comunicar los resultados?*

Como dice Sheridan (1993), la clave para hacer exitosa una presentación de resultados es *conocer la audiencia, adecuar la presentación a sus necesidades y tenerla a tiempo*.

Los documentos y formatos más apropiados para difundir el informe final deben ser sugeridos por los propios actores en la etapa inicial de la evaluación participativa, eligiendo entre los siguientes:

- ❑ Informe final (clásico) con resumen ejecutivo.
- ❑ Resumen Ejecutivo con conclusiones y recomendaciones generales
- ❑ Resúmenes Ejecutivos para diferentes audiencias e intereses: por temas, preguntas, etc.
- ❑ Informes finales sectoriales o temáticos a elaborarse opcionalmente para audiencias específicas, según sea su interés y requerimiento.
- ❑ Presentación en *Power Point* con resumen, gráficos y tablas
- ❑ Presentación en *CD Rom*
- ❑ Vídeos testimoniales
- ❑ Reportes rutinarios: informes formales sobre la marcha del proyecto (anuales o trimestrales).
- ❑ Difusión a través de memos, cartas, internet, etc.
- ❑ Impresos: *brochures* (folletos de presentación); boletines internos y externos del proyecto y del sector.
- ❑ Formatos masivos: afiches, banderolas, cuñas radiales

A modo de ejemplo, presentamos la experiencia del proyecto PROCHALATE que muestra el un mecanismo de uso de la información.

#### *Experiencia sobre uso de información del S&E PROCHALATE (El Salvador)*

La Unidad de Seguimiento y Evaluación del Proyecto realiza un sistema cuya principal fortaleza es la generación y uso de la información por varios actores (aunque no están todos). Con la excepción de los usuarios o clientes, un conjunto de actores participa en la recolección y análisis de información con algunas responsabilidades como:

- Instituciones de co-ejecución: informes trimestrales, aspectos físicos y financieros.
- Equipos de la Unidad del proyecto, encargados de la conducción de los diferentes componentes: formulación de actividades y de indicadores.
- Jefes zonales: seguimiento, en campo a las instituciones de co-ejecución.

Los productos del sistema son discutidos y analizados en las reuniones del Comité de Evaluación Técnico (instancia integrada por el Director, el Gerente de Operaciones, la USE y la Administración) y en los Talleres de Evaluación (USES, co ejecutoras y jefes zonales).

Fuente: Estudio Regional sobre Seguimiento y Evaluación (S&E) “La experiencia de los proyectos FIDA en América Latina, abril 2000.



## II. SABER PARTICIPAR <sup>25</sup>

1. Dialogar y reflexionar
2. Hacer preguntas para solucionar problemas
3. Aprender a concertar

Esta sección presenta las principales características del *saber ser participativo*, explicando las destrezas y habilidades que son necesarias para desarrollar un proceso de EP: i) aprender a dialogar y reflexionar; ii) hacer preguntas para solucionar problemas y iii) aprender a concertar.

### 1. Diálogo y reflexión

El diálogo y la reflexión crean la atmósfera necesaria para una adecuada concertación. Es a través del diálogo y la reflexión que compartimos puntos de vista, expresamos opiniones y comprendemos afectos. Si las personas dominaran en la práctica el arte de dialogar y reflexionar disminuiría el número de conflictos sociales considerados de solución casi imposible.

El diálogo y la reflexión deben ser dos caras de una misma moneda, es decir, al dialogar debemos propiciar la reflexión de las ideas que surgen de nosotros mismos y de los demás actores. Así, el diálogo proporciona el *flujo de comunicación* que facilita la comprensión de diferentes opiniones; mientras que la reflexión crea un proceso analítico de *revisión* detenida de los conceptos.

Existen muchos procedimientos efectivos para facilitar la reflexión. Avanzadas prácticas de reflexión individual pueden hallarse en la filosofía oriental, en el sentido de consistir en un recogimiento voluntario que prepara el ánimo y los sentidos --no solamente el oído-- para lograr toda la diversidad posible de vivencias. La meditación es una técnica que facilita la expansión de la conciencia y mejor escucha (y por tanto, *mejor actor* en un proyecto participativo) pues alejará de sí todo pensamiento egocéntrico y conseguirá conectarse con los intereses y percepciones de los otros.

Otro procedimiento de reflexión es colocarse en los distintos puntos de vista es decir, pensar desde la perspectiva de otro. He aquí un ejemplo de cómo reflexionar a tres niveles: desde uno mismo, desde un grupo, desde un sistema.

---

<sup>25</sup> Para esta sección hemos revisado Preskill y Torres (1999); Action Learning página web; Quinn Patton (1999); Ury (1991).

Como ejemplo, nos ubicamos en un taller con un grupo de actores entre usuarios, técnicos de entidades coejecutoras de nivel local y nacional.

Primer momento: se solicita a los participantes que reflexionen un tema o pregunta a nivel individual, es decir, desde mis intereses y mi experiencia.

Segundo momento: se solicita a la persona o al grupo que se ponga en el lugar de las autoridades de su localidad, a su comunidad, su organización y se respondan la pregunta de cómo apreciarían ellos este tema..

Tercer momento: las personas o el grupo debe reflexionar desde un sistema que puede ser un ministerio, una organización superior, la sede de la institución.

Luego de estos momentos se debe compartir en grupo la experiencia de reflexión. Este procedimiento permite ubicarse en uno mismo y en los otros, lo cual facilita la revisión *desde distintos puntos de vista*. Es importante señalar que se puede realizar el ejercicios a nivel individual y grupal.

Un elemento clave durante el diálogo y la reflexión es hacer preguntas, de este modo se clarifican opiniones, valores, supuestos y creencias, las cuales sustentan la concertación. A continuación profundizamos en cómo hacer preguntas para solucionar problemas.

## **2. Hacer preguntas para solucionar problemas**

Una organización que aprende es aquella que pregunta y resuelve problemas en grupo. Las preguntas nos permiten ubicar los problemas, analizar sus causas a distintos niveles y buscar soluciones. En la evaluación las preguntas son eje de la pesquisa y con su respuesta llegaremos a un mayor conocimiento y comprensión del problema. En el contexto de una EP las preguntas generan interés, inquietud por comprender y saber más de la experiencia.

Es indispensable desarrollar la habilidad de hacer preguntas que podemos ejercitar diariamente. Los nuevos enfoques sobre la educación y el aprendizaje valoran más la *oportunidad y calidad* del conocimiento que su cantidad o extensión. Para los educadores modernos, las personas no aprenden más cuando retienen o memorizan más datos, sino *cuando aplican lo que ya saben en nuevos procesos de creación del conocimiento*.. Por eso, quien formula una buena pregunta revela entendimiento y aprendizaje, mientras no lo hace quien recita una respuesta del libro al pie de la letra. Es más importante saber relacionar los hechos, saber construir conocimientos nuevos, saber *interrogar*.

### *Claves para preguntar*

- pida sugerencias sobre cómo se podría proceder
- haga preguntas abiertas que aclaren el punto de vista del otro: cómo, por qué, cuándo, etc.

- “Rebobine” es decir, repita los argumentos para ver si comprendió bien el punto de vista del otro y luego vuelva a preguntar.

### 3. Aprender a concertar

Concertar es pactar. Construir el consenso no es solo labor de congresistas y políticos, también lo es de todos los actores de un proyecto. La base de este proceso es el diálogo. A través del diálogo los actores preguntan, comparten y comparan puntos de vista, se comprende temas complejos y se llega a compromisos. Deberían ser numerosas las ocasiones de toma de acuerdos en el marco de una evaluación participativa, pero los obstáculos que hemos anotado (conceptuales, metodológicos y actitudinales) son una barrera tanto para la convocatoria de las reuniones como para conducir éstas con el más favorable clima de participación. Para ello mejorar nuestras prácticas de concertar debemos preguntarnos en grupo:

- ¿cuáles son las principales barreras para la concertación?
- ¿qué canales de concertación entre actores hay en nuestro proyecto?
- ¿cómo podemos crear o fortalecer estos canales de concertación?
- ¿qué objetivos queremos lograr con la concertación?
- ¿están todos los actores presentes en la concertación?

Por eso una barrera para el diálogo es no comprender los argumentos del otro los cuales están basados en valores, creencias, supuestos y conocimientos adquiridos a lo largo de su vida. Saber dialogar y reflexionar poniendo en común y contrastando las distintas creencias y conocimientos facilita pactar. Ejercicios sobre la concertación pueden encontrarse en la guía de terreno adjunta.

#### *Consideraciones para sentar las bases de un ambiente de concertación*

1. Se asume que las personas son distintas y suelen tener diferentes percepciones sobre los mismos hechos y fenómenos.
2. Sólo después de haber *escuchado* (entendido) los planteamientos de los otros actores, podemos establecer los consensos y disensos que serán objeto de la concertación.
3. Es normal la aparición de conflictos en las sociedades y grupos donde confluyen varios intereses y puntos de vista.
4. Si las partes *negocian* y *concertan* pueden resolver cualquier conflicto, por grave que parezca.
5. El objeto de toda negociación es encontrar *soluciones prácticas*, es decir, arreglos que expresen los intereses de todos y en los que, por tanto, *todos se beneficien*.
6. Negociar y concertar son los soportes dinámicos de la estrategia que permite dar participación a todos los actores en la gestión de un proyecto.
7. Al negociar y concertar se toman decisiones y sobre todo *aprendemos de los demás y de nosotros mismos*.

*Saber ser (actitud)*

Tres destrezas y habilidades son indispensables a desarrollar durante los pasos que componen el proceso de EP: i) dialogar y reflexionar; ii) hacer preguntas; iii) aprender a concertar. En el desarrollo de la EP se espera los siguientes cambios verificables en las capacidades individuales y grupales.

- disposición para la escucha al otro y para reconocer percepciones e intereses distintos;
- creatividad para preguntar, generar y aplicar conocimientos;
- liderazgo para concertar y negociar propuestas;
- habilidad para la resolución de conflictos;
- responsabilidad para establecer compromisos y compartir la toma de decisiones.

Estos conocimientos y capacidades nos permitirán contribuir, junto con otras condiciones, a la siguiente finalidad:

- descentralizar la toma de decisiones;
- desarrollar las habilidades técnicas locales;
- fomentar liderazgos compartidos y el trabajo en equipo;
- propiciar la negociación de propuestas e intereses;
- concertar y articular acciones de desarrollo

## *Ejercicios*

### 1. Preguntas para trabajar en grupo

- ¿Es posible realizar evaluaciones participativas al interior de proyectos no participativos?
- ¿La participación *siempre* genera aprendizaje y empoderamiento?
- ¿La participación es *proceso o resultado* del proyecto?

2. Reunirse en grupos de cuatro personas pertenecientes a distintas categorías de actores. Al interior de cada grupo, los participantes hablan sobre sus proyectos de vida o sobre algún tema de su especial interés, de manera que los otros tres toman apuntes y redactan (o dictan) su opinión al respecto. De este modo se obtienen testimonios cruzados desde las diferentes categorías de actores (un agricultor opina sobre las palabras de un técnico, un miembro de organismo coejecutor lo hace sobre las palabras de un agricultor, etc). En las paredes de la sala de reuniones se exhiben los diferentes puntos de vista. Así podrán leerse las diferentes escuchas y habremos aprendido algo nuevo sobre nosotros y los demás.

## GLOSARIO BÁSICO

<i>Actor:</i> toda persona, grupo u organización que tiene interés en cómo trabaja el proyecto, estén involucrados directamente en las acciones o en los beneficios de éste.
<i>Aliado:</i> toda persona u organización cuyos intereses coinciden con los del proyecto, habiendo establecido lazos de colaboración con él.
<i>Diálogo:</i> Conversación entre dos o más personas, que alternativamente manifiestan sus ideas y afectos.
<i>Evaluación:</i> Proceso de aprendizaje que construye juicios de valor y mérito acerca de la pertinencia, eficiencia e impacto de los objetivos del proyecto y su grado de avance. Genera las lecciones aprendidas del proyecto (hipótesis de desarrollo). La evaluación puede ser interna y externa. Tiene diferentes momentos: ex - ante (antes de la ejecución); continua (durante la ejecución); de medio término (a mitad de la ejecución); final (al término); ex - post (varios años después de terminado).
<i>Seguimiento:</i> Proceso continuo de apoyo a la ejecución, genera información para la revisión del avance de las actividades. Es una actividad interna al proyecto ya que alimenta la planificación y la toma de decisiones. Tiene como referente principal las actividades, insumos, indicadores y cronograma insertos en el POA, verificando su avance. Es fuente de información para el subsistema de evaluación y subsistema de sistematización (PREVAL).
<i>Seguimiento y Evaluación:</i> procesos complementarios de generación, construcción y retroalimentación de conocimiento acerca de un proyecto; tienen objetivos comunes aunque desarrollen actividades diferentes pero interrelacionadas. Se abocan a la verificación y medición del cambio, partir de la determinación de un escenario inicial para observar estos cambios atribuibles al proyecto en relación a la situación final deseada, y elaborar las lecciones aprendidas (PREVAL).
<i>Sistematización:</i> reflexión metódica que ordena u organiza los procesos y resultados de una o varias experiencias extrayendo conclusiones. Proceso de reflexión crítica que ordena y organiza los procesos y resultados de un proyecto (PREVAL)
<i>Evaluación participativa:</i> procesos metodológicos de retroalimentación y construcción de conocimiento, así como de valoración de resultados e impactos, realizados con y desde el actor a través de métodos participativos que despiertan aprendizajes y generan capacidad local, dando sostenibilidad al proyecto y empoderando a la población.
<i>Proceso</i> Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno.
<i>Reflexionar:</i> considerar nueva o detenidamente una cosa.
<i>Concertar:</i> Pactar. Cotejar, concordar o convenir una cosa con otra. Traer a identidad de fines o propósitos cosas diversas o intenciones diferentes.

Fuentes:

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.

Materiales PREVAL

Ocampo (2000)

## La Historia de la EP

Los objetivos de la evaluación en general, y de la EP en particular, han ido evolucionando a la par con el discurso de desarrollo social imperante. Así, las primeras propuestas de *participación popular* en la planificación de proyectos sociales aparecen formalmente en los 70, en el marco de una ideología que propiciaba la *concientización política de los grupos desfavorecidos* <sup>26</sup>. Los ideólogos de la participación popular argumentaban que los cambios, para ser eficaces, debían empezar desde las familias y las comunidades, valorando el saber y conocimientos de los pobres. Esto era en respuesta a un discurso dirigido a promover el aumento de la producción y la productividad y la adopción de tecnologías modernas, sin tomar en cuenta que la pobreza es algo más que una condición económica.

Simultáneamente, en esos años se comprobaba el escaso éxito de numerosas intervenciones de desarrollo basadas en modelos centralistas de planificación, donde la toma de decisiones correspondía exclusivamente a los niveles directivos o gerenciales y donde los *beneficiarios* tenían una colaboración pasiva y muy circunscrita a las fases de planificación-formulación.

Para explicar tales fracasos surge la evaluación aplicada al desarrollo en un intento de establecer las relaciones causales entre el diseño del proyecto y los resultados alcanzados.

A comienzos de los 80 ya se empieza a considerar seriamente que el tema de la participación es estratégico por lo que se asume como dimensión esencial de los proyectos. Los métodos participativos actuaban como instrumentos para comprender los problemas según las percepciones de los destinatarios, desde su propia visión y sistemas de valores <sup>27</sup>, pero en la mayoría de tales experiencias el enfoque participativo se seguía concibiendo como *un momento* de la planificación y evaluación.

Es recién a mediados de esta década cuando se adaptan instrumentos y técnicas participativas *a distintas etapas del ciclo de proyecto* y el objetivo del seguimiento y la evaluación cambia: en vez de apoyar a la gerencia se orienta a favorecer la *gestión de proyectos con múltiples actores y a mejorar el impacto*. Con estos cambios puede decirse que la evaluación participativa surge como tal, al dar forma a sus principales características actuales.

---

<sup>26</sup> Los planteamientos del pedagogo brasileño Paulo Freire dieron impulso a proyectos de educación popular y a iniciativas de Investigación-Acción-Participación realizadas sobre todo en América Latina y el Caribe. Otra vertiente del desarrollo aplicaba herramientas metodológicas que se dirigían a la fase inicial de los proyectos (diagnósticos) y las más importantes fueron los Diagnósticos Rurales Participativos (DRP) y las consultas a los beneficiarios.

<sup>27</sup> Oakley, Peter (1997)

### *El empoderamiento de los actores: años 90*

Las estrategias de lucha contra la pobreza en los 90 buscaban la igualdad de oportunidades y fortalecer las capacidades de personas, familias y comunidades para tomar decisiones e influir sobre su entorno. En esos años se consolidan varias metodologías de evaluación participativa que se orientan al *empoderamiento de los actores locales*.

Un hecho significativo en el desarrollo histórico de la EP es el surgimiento de los SEPs (Sistemas de Seguimiento y Evaluación Participativos) como enfoques para la planificación y gestión de proyectos dentro de un ambiente en el que se cuestiona *quién inicia y controla las acciones, quiénes las llevan a cabo, quiénes se benefician y de qué manera se usarán los resultados*. Hay consenso en concebir la EP como un proceso de aprendizaje continuo que atraviesa a todo el ciclo del proyecto y que es útil “para lograr la eficiencia y la eficacia en el proyecto y para transformar la vida de los involucrados”<sup>28</sup>.

La EP, como proceso continuo dentro de los SEPs, recoge distintas percepciones, opiniones e intereses y aplica crecientemente métodos cualitativos, reemplazando las técnicas de recojo de información extractivas por otras más bien formativas, dirigidas al logro de consensos y compromisos en la gestión de proyectos con múltiples actores.

### *Las iniciativas ciudadanas: comienzos del 2000*

El trabajo en redes y alianzas público-privadas y de la comunidad, constituye una estrategia innovadora de lucha contra la pobreza porque revaloriza la contribución de la sociedad civil en los procesos de desarrollo, reconociendo su potencial para asumir crecientes funciones sociales y públicas.

En la base del surgimiento de estas iniciativas se halla una extensa evaluación de la política social, realizada en la última década en América Latina. En líneas generales, ésta indica que las políticas sociales continúan caracterizándose por una modalidad asistencial-clientelista, supuestamente compensadora de los ajustes económicos y altamente sensible al ciclo electoral<sup>29</sup>. En ese marco ha crecido el consenso sobre la necesidad de restaurar la esfera pública y se ha llegado a una concepción de *ciudadanía de derechos sociales*.

Con tal orientación, la auditoría social y la vigilancia ciudadana se desarrollan como adaptaciones metodológicas de los SEPs<sup>30</sup> y en el marco de los proyectos FIDA se impulsa la cogestión de los actores y el desarrollo de las capacidades locales en seguimiento y evaluación, con especial interés por el manejo descentralizado de los recursos. Asimismo,

---

<sup>28</sup> Blauert, Jutta y Pasteurt Katherine (2001)

<sup>29</sup> Minujín, Alberto y Bustelo, Eduardo “*La Política Social Esquiva*”. UNICEF, Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Bogotá 1996.

<sup>30</sup> Las Naciones Unidas y la comunidad internacional viene adoptando crecientemente el “enfoque de derechos en la programación” el cual tiene como visión estratégica la plena vigencia de los derechos humanos.



la evaluación participativa se consolida dentro de los SEPs como proceso continuo --no como componente aislado—y se relaciona con todas las etapas del ciclo del proyecto, de manera que “apenas comienza a ir más allá del ámbito propiamente metodológico para abarcar el cambio organizativo y el aprendizaje institucional” (Blauert y Pasteurt, 2001).

## ANEXO II Obstáculos

La dificultad más visible que enfrenta la evaluación participativa trasciende los métodos y las técnicas, pues se origina en el entorno organizacional y cultural de la sociedad. Es decir, prima una visión elitista que ubica al profesional y al técnico por encima de los actores de base (sobre todo si son de los más pobres), quienes por su parte *tienden a subestimar su propio conocimiento*.

Tal dificultad tiene que ver con las actitudes y prácticas que tradicionalmente existen en el entorno rural y que a veces no favorecen el diálogo. Ello ocurre cuando la diversidad de puntos de vista se convierte en barrera, en vez de ser una apreciable ventaja. Los técnicos y gerentes de los proyectos por un lado, y los actores locales por el otro, tienen diferentes percepciones y por lo general no se sitúan “en el mismo lado de la mesa”. Este tipo de obstáculos se relacionan con la falta de capacidades individuales e institucionales para *saber participar*.

Otro grupo de dificultades nace del desconocimiento de los equipos técnicos sobre los objetivos de la EP y sobre las estrategias apropiadas para que los actores negocien, resuelvan conflictos y tomen decisiones compartidas. Un obstáculo adicional deriva de la poca convicción de algunos técnicos en los beneficios de involucrar a todos los actores en la gestión del proyecto. En general estas dificultades se relacionan con el desconocimiento acerca de lo *qué es una EP y cómo se hace* en la práctica.

De otro lado, en el área rural de América Latina y el Caribe el *capital social de la población* (sus redes y organizaciones diversas) es precario, en tanto que los movimientos sociales no muestran mayor capacidad para articular propuestas e influir en las políticas públicas, lo cual es también un freno evidente para alcanzar los objetivos de la EP.

### *Obstáculos que enfrenta la EP en América Latina*

- entorno social y cultural elitista
- saber académico mas valorado que la experiencia y el saber populares
- desconocimiento de los objetivos, técnicas y beneficios de la EP
- débiles redes institucionales públicas, privadas y de la comunidad, con poca capacidad para negociar propuestas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, Sally J; Michele, Schedlin y Bonilla, Elssy “*Métodos cualitativos para la evaluación de programas. Un manual para programas de salud, planificación familiar y servicios sociales*”. The Pathfinder Fund USA 1987.
- Bamberger, Michael, editor “*Integrating Qualitative and Quantitative Research in Development Projects*”. The World Bank Washington DC, 2000
- Berdegué, Julio A.; Ocampo, Ada y Escobar, Germán “*Guía metodológica de sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural*”. PREVAL, FIDA. Agosto 2000.
- Berskowit, Susan “*Qualitative Data Analysis*” notas del curso dictado en The Evaluators Institute Julio 27 y 28, 2001 Washington D.C.
- Blauert, Jutta y Pasteurt Katherine “*Seguimiento y Evaluación Participativos en América Latina: Panorama bibliográfico y bibliografía anotada*”. IDS, PREVAL, FIDA 2001.
- Blauert, Jutta “*Developing Participatory Evaluation Methodologies. Final Report to IFAD*” London/Oaxaca February, 1998.
- Blauert, Jutta y Gaventa, John “Learning to change by learning from change: Going to scale with participatory monitoring and evaluation” en “*Learning from Change. Issues and Experiencias in Participatory Monitoring and Evaluation*”. Intermediate Technology Publications, International Development Research Centre, Canada 2000.
- Briones, Guillermo “*Evaluación de programas sociales. Teoría y metodología de la investigación evaluativa*”. Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Evaluación PIIIE, Santiago de Chile, 1985.
- Campilan, Dindo “ Conceptual tools for tracking change: emerging issues and challenges” en “*Learning from Change. Issues and Experiencias in Participatory Monitoring and Evaluation*”. Intermediate Technology Publications, International Development Research Centre, Canada 2000
- CARE PERU “*Evaluando para el impacto sostenible*” Guía del Facilitador. Coordinación Nacional de Capacitación, 1995.
- Casley, D.J. y Kumar, K “*Seguimiento y Evaluación de proyectos en agricultura*” Madrid, España Ediciones Mundi-Prensa, Banco Mundial, 1990.
- CORDAID y SINERGIA “*Sistema de planeación, seguimiento y evaluación CORDAID-Colombia*” Textos de Gloria Vela y Roberto de Mendoza. Bogotá Colombia 2001.

Davis, Case D'Arcy "*Herramientas para la comunidad. Conceptos, métodos y herramientas para el diagnóstico, seguimiento y evaluación participativos en el desarrollo forestal comunitario*". Manual de Campo N° 2. FAO 1993.

Duncan, Miranda página web de "National Endowment for the Arts-Lessons learned-Effective meeting facilitation. <http://arts.endow.gov/pub/Lessons/Lessons/Duncan.HTML>

Escalante, Ana Cecilia; Peinador, María del Rocío y col. "Ojos que ven..corazones que sienten: indicadores de equidad" Unión Mundial para la Naturaleza y Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, San José Costa Rica, 1999.

Estrella, Marisol con Blauert, Jutta; Campilan, Dindo; Gaventa, John; Gonsalves, Julian; Guijt, Irene; Jonson, Deb y Ricafort, Roger "*Learning from Change. Issues and Experiencias in Participatory Monitoring and Evaluation*". Intermediate Technology Publications, International Development Research Centre, Canada 2000

Frechtling, Joy; Sharp, Laure y Westat Inc. "*User Friendly Handbook for Mixed Method Evaluations*" NSF Division of Research Evaluation and Communication. National Science Foundation, USA August 1997.

Flores, Byron; Ríos Sucely; Ocampo, Ada "*Sistema de Seguimiento y Evaluación (Propuesta de Trabajo). Unidad de Seguimiento y Evaluación*". Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. Proyecto de Desarrollo Rural de la Sierra de Los Cuchumatanes. Chiantla, Huehuetenango Guatemala, mayo de 1996.

Geilfus, Frans "*80 herramientas para el desarrollo participativo. Diagnóstico, planificación, monitoreo y evaluación*". IICA-Holanda/Laderas C.A., PROCHALATE. San Salvador 1997

GTZ "*Pequeña Guía al Seguimiento Participativo del Impacto PIM*". Borrador preliminar elaborado por Eberhard Gol y Dorsi Germann. Alemania 1993.

Guijt, Irene "Methodological Issues in participatory monitoring and evaluation" en "*Learning from Change. Issues and Experiencias in Participatory Monitoring and Evaluation*". Intermediate Technology Publications, International Development Research Centre, Canada 2000.

INTRAC "*Monitoreo y Evaluación del Empoderamiento*" Documento Recurso. Noviembre 1999 (fotocopia del curso llevado a cabo en Oxford UK 1999).

IIED, IDS "*Participatory Monitoring and Evaluation: Experiences and Lessons*". Workshop proceedings. 24-29 November 1997. Philippines 1997

IIED "*Participatory Monitoring and Evaluation*" International Institute for Environment and Development, 1988

- Jacobs, Susan “*Social Assessment and Participation. Methods and Tools*”. The World Bank, 1996. Draft
- Lipsey, Mark; Rossi, Peter y Freeman, Howard “*Evaluation. A systematic approach*” 6th. Edition. Sage Publications, 1999.
- Lusthaus, Charles; Marie-Hélène Adrien; Anderson, Gary y Carden, Fred “*Enhancing Organizational Performance. A toolbox for self-assessment*” International Development Research Centre, IDRC Canadá 1999.
- Maxwell, Joseph “*Qualitative research design. An interactive approach*”. Applied Social Research Methods Series Volume 41. Sage Publications, 1996
- Miles, M.y Huberman, M. “*Qualitative data analysis*”, Sage 1984
- Morgan, David L. “*The Focus Group Guidebook*”. Focus Group Kit N° 1. Sage Publications, 1998.
- Morra, Linda y Friedlander Amy. *Evaluaciones mediante estudios de caso*. Banco Mundial, Washington D.C. 2000.
- Oakley, Peter “*Proyectos con la población. La práctica de la participación en el desarrollo rural*”. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social 1997
- Ocampo, Ada “El Sistema de Seguimiento y Evaluación de Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes” FIDA 296 GM. Documento presentado en el *Primer Taller Electrónico sobre Evaluación de Proyectos de Combate a la Pobreza Rural*”. Preval, 1997.
- Ocampo, Ada “Estudio Regional sobre Seguimiento y Evaluación (S&E). La Experiencia de los proyectos FIDA en América Latina” en *Thematic Study on M&E Systems Support. Review of M&E Components in Evaluation Reports 1990-1999*.
- Ocampo, Ada y Zeballos, Molvina “El Seguimiento y Evaluación en los proyectos FIDA de América Central. Análisis de Situación”. PREVAL, FIDA Lima, enero 2000.
- PACT “*Assessing Organizational Capacity through Participatory Monitoring and Evaluation. Handbook*”. Prepared for the Pact Ethiopian NGO Sector, Pact1996
- Programa Mundial de Alimentos “*Guía del Programa Mundial de Alimentos para facilitadores de los talleres sobre seguimiento y evaluación cualitativos que tengan en cuenta la igualdad de géneros mediante el uso de Métodos de Diagnóstico Rural Participativo DRP*” preparado por Francoise Coupal, Canadá. Setiembre, 1999.
- Preskill, Hallie y Torres, Rosalie “*Evaluative inquiry for learning in organizations*” Sage Publications, 1999.

Preskill, Hallie; Torres, Rosalie y Piontek, Mary “*Evaluation strategies for communicating and reporting. Enhancing learning in organizations*” Sage, 1996.

PREVAL, FIDA (a) “Lanzamiento de PREVAL II América Central, Belice, Panamá y México. Memoria del Taller Antigua Guatemala del 29 al 31 de enero del 2001”

PREVAL, FIDA (b) “Lanzamiento de PREVAL II para los Proyectos FIDA de América del Sur. Memoria del Taller de Lima Perú del 28 al 30 de mayo del 2001”.

PREVAL, Materiales de los Cursos sobre Seguimiento y Evaluación, 2001.

Quinn, Patton Michael “*Qualitative Methods in Evaluation*”, curso dictado en The Evaluators Institute 7mo. Programa de Especialización, sede Washington DC E.U.A. 23-28 Julio 2001.

----- . “*Utilization focused-evaluation. The new century text*”. 3th. Edition. Sage Publications, 1997.

----- . “Qualitative Evaluation and Research Methods”, Sage Publications 1990.

----- “Organizational Development and Evaluation” en The Canadian Journal of Program Evaluation. Special Issue 1999.

Reineke, Robert “*Stakeholder involvement in Evaluation. Suggestions for Practice*” *Evaluation Practice*, 1991.

Sheridan, Kathleen “Presentation of M&E results” en *Monitoring and Evaluating Agricultural Research . A sourcebook*. D. Horton, P. Ballantyne, W. Peterson, B. Uribe. CAB International, 1993.

Stake, Robert “*The Art of Case Study Research*”, Sage Publications 1995.

Trochim, William M.K. “*The Research Methods Knowledge Base*”. Second Edition. Cornell University. Atomicdogpublishing.com, 2001

Ullrich, Gabriele; Krappitz, Uwe; Salas, Maria “Enfoque Participativo de trabajo en grupos” Deutsche Stiftung fur international Entwicklung DSE, 1986.

Ury, William “Supere el No. Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas”. Editorial Norma 1991.

USAID “Conducting a Participatory Evaluation” en “Performance Monitoring and Evaluation Tips USAID Center for Development, Information and Evaluation” en <http://w.w.w.USAID.gov>

Villarraga, Jaime “Seguimiento y Evaluación de los proyectos FIDA de América del Sur. Análisis de Situación”. PREVAL, FIDA Bogotá, mayo 2001.

World Neighbors “*From the Roots Up. Strengthening organizational capacity through guided self-assessment*” 2nd. Edition, 2000.

World Wild Foundation “*Señales de Éxito. Guía del Usuario sobre Indicadores*” The New Economics Foundation NEF. (Traducción de Preval) en Biblioteca Electrónica Seguimiento y Evaluación de Proyectos PREVAL II, 2001