

Seguimiento y evaluación participativos basados en los resultados

Preparado por :
Françoise Coupal
Mosaic.net International, Inc.
Septiembre, 2000

Seguimiento y evaluación participativos basados en los resultados

La adopción de la gestión basada en los resultados ofrece la posibilidad de explorar diferentes enfoques y métodos que comprometen más directamente a las partes beneficiarias en la obtención de resultados en materia de desarrollo durable gracias a su participación activa en todas las dimensiones del ciclo de un proyecto.

Este artículo examina específicamente el Seguimiento y evaluación participativos (S&EP) basados en los resultados y responde a las preguntas fundamentales siguientes :

- ¿Cuál es la diferencia entre el seguimiento y evaluación convencionales y el seguimiento y evaluación participativos?
- ¿Cuál es la meta de un S&EP?
- ¿Cómo ingeniárselas para hacer un S&EP?

¿Qué es un seguimiento y evaluación participativos?

El Seguimiento y evaluación participativos (S&EP) difiere de los enfoques más convencionales en la materia por el hecho de que busca hacer participar más activamente a las principales partes involucradas en un proyecto, en la reflexión sobre el avance de su proyecto y en la evaluación de este avance y, más particularmente, en la obtención de resultados.

Algunas diferencias		
	S&E convencionales	S&E participativas
Llevada a cabo por	Quien financia	Quien financia + las partes involucradas en el proyecto
Meta	Responsabilidad financiera de quien proporciona los fondos	Refuerzo de las competencias, mayor apropiación de los resultados, las múltiples partes involucradas asumen responsabilidades
Evaluated por	Evaluador externo	Partes involucradas en el proyecto ayudadas por un facilitador de S&EP
Mandato	Establecido por quien financia con aporte limitado del proyecto.	Establecido por las partes involucradas del proyecto.
Métodos	Estudio, cuestionario, entrevista semi-estructurada, entrevista, grupos de discusión.	Abanico de métodos como el aprendizaje y la acción participativas, estudios de apreciación, testimonios.
Efecto	Informe final distribuido internamente.	Mejor comprensión de la realidad local, las partes involucradas participan en las decisiones que resultan del análisis de la información y sobre la manera de utilizarla para modificar las estrategias y las actividades del proyecto para obtener mejores resultados.

El S&EP se basa en los resultados porque pretende seguir y evaluar los resultados obtenidos por oposición a las actividades emprendidas. Un efecto crucial del S&EP es modificar las estrategias y las actividades de un proyecto a fin de que sea más fácil conseguir los resultados esperados del proyecto.

El fondo filosófico del S&EP

Después de diez años, el S&EP ha ganado importancia en relación a los enfoques convencionales de seguimiento y de evaluación. En el pasado muchos seguimientos y evaluaciones han sido apreciativos en el sentido que la gente del exterior ha determinado el estado de un proyecto y ha propuesto las recomendaciones desde una perspectiva exterior. Las partes involucradas en el proyecto han sido más frecuentemente objeto de un seguimiento o de la evaluación, en lugar de haber sido actores principales del proceso de S&E.

Por el contrario, el seguimiento y la evaluación participativas buscan comprometer a las principales partes involucradas en el proceso de establecimiento de un plan para medir los resultados y reflexionar sobre las realizaciones del proyecto y proponer soluciones basadas en la realidad local.

Las partes beneficiarias participan en la definición de lo que será evaluado, de quiénes tomarán parte de la evaluación, del momento en que se hará, de los métodos participativos de recolección y del análisis de datos y de la manera cómo las constataciones serán consolidadas.

El muestreo al azar y la triangulación forman parte integrante del S&EP y garantizan la validez y la fiabilidad de las constataciones. Hará falta quizá

Algunos de los grandes principios del S&EP

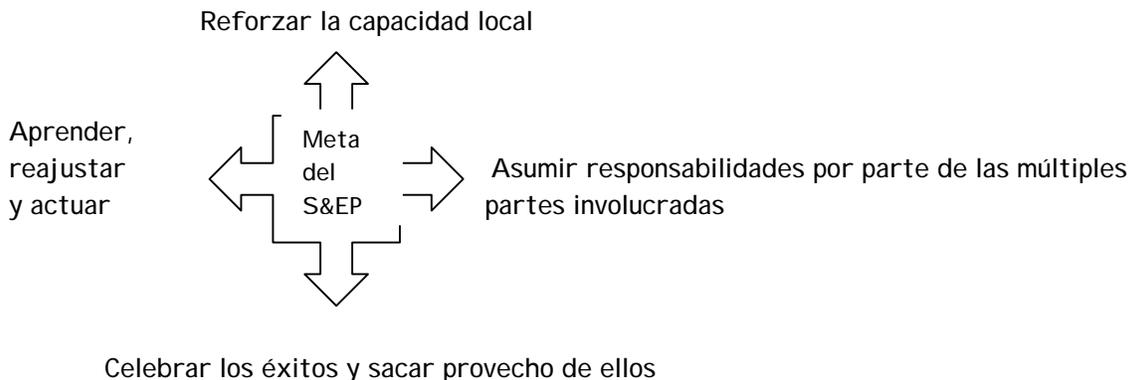
- \$ poner al lado sus ideas y sus opiniones ;
- \$ la importancia de « ceder el lugar » y de crear un espacio para el respeto y la participación ;
- \$ en el S&EP, la recolección de datos no debería hacerse por extracción ;
- \$ el S&EP conduce a reflexionar en el alcance de los resultados para lograr cambios positivos y constructivos ;
- \$ respetar las costumbres, las lenguas y las experiencias locales ;
- \$ creer en el conocimiento que tienen los marginales o los iletrados de su medio y buscar ese conocimiento ;
- \$ facilitar el proceso de aprendizaje, de cambio y de acción en lugar de prescribir, de juzgar o de castigar ;
- \$ vivir con la gente e integrarse en su medio respetando las costumbres y las tradiciones locales
- \$ la gente se abrirá si le es permitido participar ;
- \$ poner énfasis en la capacidad de escucha y de establecimiento de relaciones ;
- \$ tener la flexibilidad necesaria para modificar el enfoque y las estrategias.

formar en el rol de facilitador de S&EP a personas que constituyen partes beneficiarias del proyecto. Aprender, proponer soluciones y tomar medidas para ponerlas en marcha, actuar son elementos importantes de la participación, del aprendizaje y de la acción.

La meta del S&EP

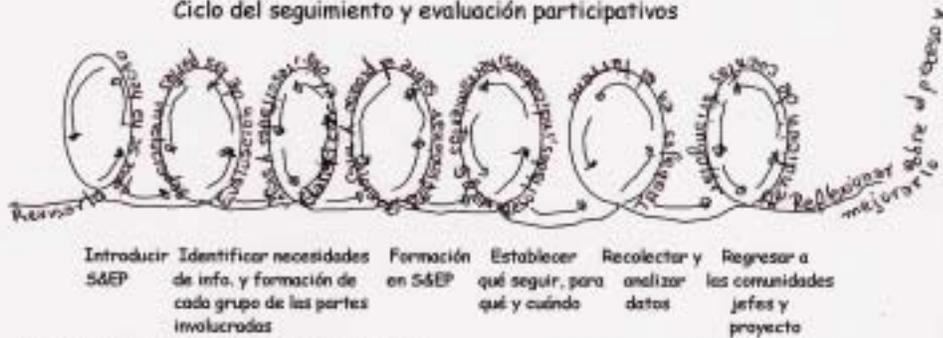
La meta del S&EP es cuádruple :

- 1) reforzar en las partes beneficiarias locales del proyecto su capacidad de reflexionar, de analizar, de proponer soluciones y de actuar ;
- 2) aprender, reajustar y actuar tomando las medidas correctivas que se imponen para obtener resultados como añadir y suprimir las actividades o cambiar su estrategia ;
- 3) rendir cuentas a todos los niveles : colectividad, organización y personas encargadas de la puesta en marcha y del financiamiento del proyecto ;
- 4) celebrar los éxitos y sacar provecho de ellos.



De hecho, el S&EP puede ser visto como un proceso cíclico de círculos entrecruzados, proceso dentro del cual los participantes definen, afinan y verifican sus resultados, reflexionan en las realizaciones, celebran los éxitos y sacan provecho de ellos, identifican las enseñanzas y los obstáculos, reajustan su plan y toman medidas correctivas. Este proceso puede suponer la revisión de los resultados, de las actividades, ver las estrategias para alcanzar los resultados esperados en materia de desarrollo. Son esenciales al S&EP apropiarse de los éxitos y felicitarlos por las fuerzas y los logros.

Ciclo del seguimiento y evaluación participativos



Características principales del S&EP :

- El plan del S&EP de un proyecto debe ser simple, razonable y sostenible tomando en cuenta los recursos humanos y financieros disponibles. Hay que resistirse a la tentación de crear un monstruo o un sistema demasiado complejo.
- Los instrumentos del S&EP no son un fin en sí, sino un medio para permitir la discusión, el análisis, la solución de los problemas y la acción en grupo.
- El S&EP debe favorecer la expresión de las necesidades, de las prioridades, de las aspiraciones y de los recursos locales.



- El S&EP se apoya en la creación participativa de los resultados esperados.
- El plan y su puesta en obra deben ser complementarios a los esfuerzos de seguimiento y evaluación en curso.
- El S&EP cuenta con los recursos y los materiales locales y recurre a técnicas como la entrevista semiestructurada, el análisis por las partes beneficiarias, la cartografía, el análisis de las tendencias, el diseño, el diagrama de Venn y la recolección de datos de base, especialmente, para conseguir los resultados.
- El S&EP es más que una formación : es un proceso continuo que comprende un plan de acción en lugar de un plan de actividades.
- El S&EP debe poner énfasis en un enfoque positivo del aprendizaje y de la mejora del rendimiento dando más valor al compromiso, la innovación y la flexibilidad en lugar del juicio o del castigo.
- El énfasis debe ser puesto sobre la acción y su utilización del aprendizaje para alcanzar resultados importantes en materia de desarrollo en lugar de la simple recolección de datos.

¿Cómo ingeniárselas para hacer un S&EP?

« Si usted realmente desea hacer la gestión basada en los resultados (GPR), deberá escoger la voz participativa. De lo contrario, usted hará la GPR dictada por Canadá. »

Agente del ACDI

El seguimiento y evaluación periódicos son parte integrante de los proyectos del ACDI. La mayor parte del tiempo, el seguimiento periódico es hecho por medio de visitas en el terreno por el personal del ACDI o por la persona del exterior contratada con este fin. La evaluación es generalmente hecha a la mitad o al final del proyecto por una tercera persona competente en la materia.

Idealmente, el S&EP debería ser integrado a un proyecto desde el principio de su planificación. Lo mejor es incorporarlo al proyecto durante el primer año de su puesta en marcha para, desde ese momento, poder determinar lo que exigirá, qué datos de base recoger y para crear las competencias necesarias. En el caso de los proyectos ya en curso, es necesario hablar con las partes beneficiarias para saber si desean integrar el S&EP. El S&EP incorporado a un proyecto de concepción convencional puede ayudar a identificar e integrar métodos de gestión más participativos.

No hay que olvidar que las ventajas del S&EP a largo plazo pueden compensar los requerimientos de fondos más elevados que supone. El S&EP y la GPR participativa refuerzan las competencias locales en materia del proceso de planificación y de toma de decisiones participativas y estas competencias pueden servir más allá del proyecto inicial del ACDI.

Fases claves del S&EP

El S&EP cuenta al menos con seis fases claves que suponen cada una ciertas etapas claves. Estas fases son :

Fase 1 : Adopción y compromiso

- Infórmese sobre lo que ya ha tenido seguimiento y ha sido evaluado y sobre los métodos y los enfoques empleados ;
- Examine lo que la gente entiende por participación y la medida en qué

pueden y quieren participar en el seguimiento y evaluación del proyecto;

- Presente la idea del S&EP a las personas que no la conocen ;
- Si la gente capta el S&EP y se compromete a ponerlo en práctica, identifique a las personas que participarán en las primeras etapas, tales como los « beneficiarios », los representantes de la colectividad, los intermediarios como las ONG y también el representante que financia ;
- Identifique los datos necesarios que el proceso de S&EP deberá proporcionar a cada parte involucrada ;
- Acuerde el modo de participación de cada una de las partes involucradas que quiere, desea o puede participar ;
- Reflexione en el proceso de S&EP y mejórelo basándose en lo que se ha hecho hasta entonces.

Fase 2 : Formación en los métodos del S&EP

- Comience en pequeño haciendo el ensayo de un S&EP en una región, en lugar de ver demasiado grande ;
- Formar a todas las personas deseadas (por ejemplo, beneficiarios, jefes de comunidades, intermediarios, personal técnico del S&E, agente de ejecución) en los métodos y enfoques del S&EP ;
- Asegúrese de que los jefes de las comunidades forman parte del

S&EP por el ACIDI del proyecto de salud materno-infantil en China

En la óptica del agente del ACIDI encargado del proyecto sobre la salud materno-infantil en China, el S&EP es un elemento esencial de la GPR dado que las partes interesadas participan en la creación de los resultados a obtener y enseguida participan en la medida y en el seguimiento de estos resultados. El S&EP hace más amplia la responsabilidad comprometiéndolo a las partes involucradas del proyecto a colaborar en la creación de una estrategia de seguimiento y de evaluación adaptada al proyecto. La obligación de dar cuenta a quienes financian « no es más que parte de la ecuación. En definitiva, es la responsabilidad local la que llega a la durabilidad ». La participación de las partes involucradas en la toma de decisiones, en la recolección y en el análisis de los datos hace más probable « llevarlos a hacer suyo el proyecto y lograr el cambio ya que la gente está más dispuesta a dar seguimiento a las recomendaciones cuando vienen de ellos. »

En el proyecto en China, hemos constatado, después de haber introducido el S&EP, cómo los métodos participativos pueden ser complementarios al S&E normal, que descansa mucho en la recolección de datos principalmente cuantitativos. El S&EP ha creado aperturas en el sistema jerarquizado de las partes involucradas facilitando espacios para el diálogo entre los diferentes niveles y reforzando el trabajo y los puntos de vista de los médicos del campo. Por ejemplo, el trabajo del S&EP emprendido en el condado de Lijiang reveló la importancia del examen médico regular de las mujeres encinta con riesgo elevado, de una más grande participación de los cantones en el sistema de orientación y del fortalecimiento de la red de los médicos del pueblo particularmente en las regiones alejadas y aisladas del país.

fortalecimiento de las competencias y que hay una representación equilibrada de los dos sexos ;

- Incluya en la formación un trabajo en el terreno que incluya una estadía de algunos días para los participantes dentro de la comunidad ;
- Reflexione en el proceso de S&EP y mejórelo basándose en lo que ha sido hecho hasta entonces.

Fase 3 : Definición del plan del S&EP

- Establezca el nivel (sea pueblo, condado, región u organización) en la cual el S&EP será realizado. Mantenga el S&EP simple y haga la prueba de éste en una región antes de pasar una más grande ;
- Clarifique los objetivos, los resultados (a corto, mediano y largo plazo) y toda actividad en curso a seguir y evaluar ;
- Decida la manera cómo usted va a seguir el proceso mismo del S&EP ;
- Planifique cómo va usted a priorizar, hacer el seguimiento y evaluar ; defina los indicadores más apropiados, las fuentes de información, los métodos a emplear y quién será responsable ;
- Clarifique los derechos y las responsabilidades de cada parte involucrada del proceso de S&EP ;
- Defina al equipo de S&EP local que estará encargado del S&EP ;
- Establezca si será necesario recurrir a programas especializados como NUDIS para hacer la tabulación de datos ;
- Reflexione en el proceso de S&EP y mejórelo basándose en lo que ha sido hecho hasta entonces.

Determinar los costos

1. Establezca la lista de los recursos existentes, tanto humanos como profesionales ;
2. Comience en pequeño poniendo al S&EP a prueba en una región ;
3. Determine la contribución de la contraparte ;
4. Determine la capacidad de las partes locales de emprender un S&EP ;
5. Determine la necesidad de contratar un facilitador conocedor de los métodos de S&EP ;
6. Precise los costos de la formación, de la recolección de datos, de la compra de los programas indicados como NUDIS para analizar los datos cualitativos, de los trabajos sobre el terreno y del transporte ;
7. No olvide que los requerimientos de fondos más elevados que exige el S&EP pueden ser compensados a largo plazo por ventajas como la creación de competencias locales en S&E, una más grande apropiación y una más grande durabilidad.

Fase 4 : Puesta en marcha del S&EP

- Organice la logística con anticipación con las comunidades y las organizaciones y asegúrese de que el calendario y la meta del S&EP son

claras y convienen a todos ;

- Si el equipo del S&EP es grande, divídalo en pequeños equipos de tres o cuatro personas cada una de las cuales trabajará dentro de diversas comunidades;
- Asegúrese de que su muestra es representativa ;
- Reflexione en el proceso de S&EP y mejórelo basándose en lo que ha sido hecho hasta entonces.

Fase 5 : Recolección de datos, análisis y acción participativas

- Reúna y analice los datos con las comunidades sirviéndose de las herramientas y los métodos del S&EP ;
- Mediante la lluvia de ideas con la comunidad o la organización que hace parte del proceso de S&EP, encuentre las soluciones y las acciones posibles ;
- Asegúrese de hacer partícipe de las constataciones a las colectividades haciéndoles un recuento de los hechos antes de partir ;
- Decida con la comunidad las repercusiones de los datos analizados por el proyecto y las partes involucradas ;
- Póngase de acuerdo en las recomendaciones relacionadas a las decisiones a tomar ;
- Determine cómo serán presentadas las constataciones (ya sea en teatro, sketches, video o informe escrito) ;
- Transmita toda documentación relacionada al S&EP a las diferentes partes involucradas de acuerdo a sus respectivas necesidades de información. Asegúrese que todas las partes involucradas hasta la base tengan esta documentación. Quizá sea necesaria la traducción ;
- Reflexione en el proceso de S&EP y mejórelo basándose en lo que se ha hecho hasta entonces.

Fase 6 : Etapa siguiente

- Determine las etapas siguientes con las partes involucradas del proyecto: cómo realizar un ensayo piloto en otras regiones, cómo pasar a una escala más grande, cómo crear competencias locales de análisis y de acción ;
- Hacer el seguimiento de las recomendaciones y proposiciones para asegurarse de que las constataciones del S&EP sean tomadas en cuenta en la toma de decisiones ;
- Asegúrese de que el proyecto o el programa sea suficientemente flexible

- para que los cambios propuestos allí sean incorporados ;
- Reflexione sobre el proceso de S&EP y mejórelo basándose en lo que se ha hecho hasta entonces.
 - Celebre.

Conclusión

No hay una receta para hacer un seguimiento y evaluación participativos. El S&EP supone la creación de un plan adaptado a un contexto del proyecto y a las necesidades de las principales partes involucradas. Como un agente del ACIDI lo ha subrayado :

« Vaya y hágalo para ver hasta qué punto es diferente de los métodos convencionales. »

Aunque los agentes del ACIDI frecuentemente no tengan el tiempo de comprometerse plenamente en la puesta en marcha de un S&EP, ellos toman decisiones cruciales respecto al seguimiento y evaluación de las cuales serán objeto sus proyecto o programas. La primera etapa hacia una más grande participación y una más grande apropiación de los resultados de un proyecto es conocer las ventajas del S&EP, crear el espacio para experimentar los métodos de S&EP en el curso de las visitas en el terreno y hacer el ensayo de iniciativas.

Guías sobre el S&EP

1. **Participatory Learning & Action--A Trainer's Guide.**

Autores : Pretty, Jules ; Guijt, Irene ; Scoones, Ian ; Thompson, John.

International Institute for Environment and Development
Londres, 1995.

Esta guía presenta las metodologías de aprendizaje y de acción participativas etapa por etapa. Es una excelente obra de referencia para los formadores y los practicantes interesados en el desarrollo participativo.

2. **Understanding and Practicising Participatory Evaluation.**

Autora : Elizabeth Whitmore, ed.

New Directions for Evaluation, American Evaluation Association, Número 80, Hiver 1998.

Este libro ofrece una reflexión crítica sobre la teoría y la práctica de la evaluación participativa con la ayuda de diversos casos presentados como ejemplos.

3. **Participatory Monitoring and Impact Assessment of Sustainable Agriculture Initiatives,** SARL Discussion Paper N°1, juillet 1998

Autora : Irene Guijt

Changing Views on Change: Participatory Approaches to Monitoring the Environment, SARL Discussion Paper N° 2, juillet 1998

Autores : Joanne Abbott et Irene Guijt

Estos dos documentos ofrecen a quienes toman las decisiones, a los administradores y al personal de la planificación y de la evaluación ideas sobre los procesos participativos y los indicadores que pueden ser empleados para permitir a las partes involucradas tomar parte en el seguimiento de programas.

4. **Partners in Evaluation--Evaluating Development and Community Programmes with Participants.**

Autor : Marie-Thérèse Feuerstein

Contacto : Teaching Aids at Low Cost, PO Box 49, St. Albans, Hertfordshire, AL1 4AX, UK.

Esta obra de punta ofrece al lector un enfoque de la evaluación participativa explicada etapa por etapa. Excelentes gráficos y dibujos acompañan el texto. Obra que deben leer los facilitadores de la EP y todo aquel que se interese en el tema.

5. **Who are the Question-Makers? A Participatory Evaluation Handbook**

Autores : Campos, Jennie ; Coupal, Françoise

PNUD, Section de la planification et de l'évaluation stratégique, One United Nations Plaza, New York, New York, 10017, 1997.

Esta guía destinada al personal del PNUD examina los conceptos claves, las herramientas y la aplicación de la evaluación participativa en la perspectiva de una organización. Contiene un estudio de caso e informaciones sobre las actividades de quienes proporcionan fondos en el área del desarrollo y de la evaluación participativas.

Sitios Web y servidores de lista útiles

Seguimiento y evaluación participativas :

- www.web.net/pdforum
- www.ids.ac.uk/ids/particip
- www.ids.ac.uk/ids/eldis
- www.nrm.massey.ac.nz/changelinks

Servidores de lista sobre la participación :

- Guelph: pra@listserve.uoguelph.ca
- PD Forum: pdforum@web.net

Indicadores :

Social Indicators Launchpad: <http://www.ccsd.ca/lp.html>

Sustainable Development Indicators: <http://iisd.ca/measure/compindex.asp>

Eco-knowledge: www.taiga.net/coup/indics