



**MATERIAL DE TRABAJO – No. 70**

**¿Quién da Cuenta de la Realidad?  
Monitoreo y Evaluación Participativos: Revisión  
Bibliográfica**

**Marisol Estrella y John Gaventa**

AGOSTO DE 1998

Traducción: Rosa Delia Caudillo y Gerardo Alatorre

AGOSTO DE 2001

Primeros resultados de la investigación, que se circulan para suscitar la discusión y los comentarios críticos.

**© Instituto de Estudios del Desarrollo 2001**

Institute of Development Studies

University of Sussex

Brighton BN7 2DU

United Kingdom

Tel: +44 (0)1273-606261

Fax: +44 (0)1273-621202

Email: [participation@ids.ac.uk](mailto:participation@ids.ac.uk)

**B O R A D O R F I N A L**

# ¿Quién da Cuenta de la Realidad? Monitoreo y Evaluación Participativos: Revisión Bibliográfica

**MATERIAL DE TRABAJO DEL IDS N° 70**

**Marisol Estrella**

**y John Gaventa**

**Traducción: Rosa Delia Caudillo y Gerardo Alatorre**

---

## **RESUMEN**

Con el aumento en las oportunidades para promover una mayor participación en el desarrollo, crece también el reconocimiento de que el monitoreo y la evaluación deben ser participativos. Este documento presenta una revisión documental de experiencias de monitoreo y evaluación participativos (M&EP) realizadas en diversas partes del planeta, en diferentes contextos e involucrando a todo tipo de interesados: ONGs, donantes, institutos de investigación, gobiernos, organizaciones de pobladores y comunidades. Se presentan también los principios básicos del M&EP, sus aplicaciones con diferentes propósitos, así como una variedad de herramientas y métodos utilizados, incluyendo metodologías de aprendizaje participativo y enfoques más convencionales. Finalmente, se abordan algunos temas claves y retos generales derivados de la información estudiada, y se destacan áreas potenciales para futuras investigaciones.

## RECONOCIMIENTOS

Inicialmente, este documento fue preparado para el Taller Internacional sobre Monitoreo y Evaluación Participativos celebrado en el Instituto Internacional para la Reconstrucción Rural (IIRR) en las Filipinas, en Noviembre de 1997. El financiamiento para la revisión bibliográfica provino del CSO y el Programa de Participación, del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y del IDS. El taller fue patrocinado por el IIRR, el IDS, el Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo (IIED), Oxfam Hong Kong; Sikiliza Internacional, Perspectivas de los Usuarios hacia la Investigación Agrícola y el Desarrollo (UPWARD) y la Red de Diagnóstico Rural Participativa de las Filipinas.

En el taller se presentaron otros casos y experiencias que enriquecieron la comprensión del monitoreo y evaluación participativos (M&EP). Estas discusiones y estudios de caso se pueden encontrar en la relatoría del Taller que está disponible en el IIRR, y en el documento **Notas 31, del PLA, “Monitoreo y evaluación participativos”**, que está en el IIED en Londres. Posteriormente se editará un libro que expondrá los temas y retos más importantes en este campo, retomando los aprendizajes de las diversas experiencias que surgieron durante el taller.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el término "participación" ha llegado a ser un concepto clave en el campo del desarrollo. A nivel internacional, los donantes, gobiernos y ONGs promueven el uso de métodos participativos para evaluar necesidades e implementar programas. En su reciente libro, *Whose Reality Counts?* (¿La Realidad de Quién es la que Cuenta?), Robert Chambers (1997) describe este nuevo enfoque, que parte del conocimiento de la gente como base para la planeación y el cambio.

A medida que se enfatiza la importancia de la participación en el desarrollo, también crece el reconocimiento de que el monitoreo y la evaluación del desarrollo y otras iniciativas comunitarias deben ser participativas. Al darse una mayor apertura de las instituciones en cuanto al involucramiento de diversos actores en aspectos decisivos del desarrollo de proyectos –es decir, en la promoción de la participación para la evaluación e implementación–, surgen cuestionamientos decisivos respecto a “quién mide” los resultados y “quién define” el éxito. “**¿Quién da cuenta de la realidad?**” puede ser una pregunta tan importante como “¿la realidad de quién es la que cuenta?”.

El monitoreo y la evaluación participativos (M&EP) son parte de un proceso histórico más amplio que emergió en los últimos 20 años de uso de la investigación participativa en el campo del desarrollo. El M&EP proviene de diversas corrientes de investigación participativa; las más importantes son la investigación-acción participativa (IAP) abanderada por Paolo Freire (1972), Fals-Borda (1985), y otros; el aprendizaje y la acción participativos, incluyendo el Diagnóstico Rural Rápido (DRR) y posteriormente el Diagnóstico Rural Participativo (DRP) basadas en el trabajo de Robert Chambers (1997) y muchos otros; y la investigación de sistemas agrícolas o investigación participativa agrícola, desarrollada por Amanor (1990), Farrington y Martin (1988), entre otros.

Al incrementarse a nivel internacional el interés hacia los enfoques participativos en la investigación y el desarrollo, crece también el interés hacia el monitoreo y la evaluación por parte de los donantes, gobiernos, ONGs y otras entidades. Esto es

resultado de diversos factores: por un lado, hay una tendencia en muchos ámbitos de la administración hacia la rendición de cuentas a partir de la ejecución y hacia la administración por objetivos; por otro lado, la creciente escasez de fondos genera una mayor exigencia de comprobación de los éxitos; además hay una tendencia hacia la descentralización y la restitución, que crea la necesidad de nuevas formas de vigilancia; y, finalmente, existe una creciente capacidad en las ONGs y las organizaciones comunitarias para ser actores en el proceso de desarrollo. A partir de los 80s, los conceptos de monitoreo y evaluación participativos han permeado los ámbitos de acción de las grandes agencias de cooperación y las organizaciones de desarrollo, en particular la Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la Agencia Estadounidense de Ayuda para el Desarrollo Internacional (USAID), la Agencia Danesa para el Desarrollo Internacional (DANIDA), el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID, antes ODA), la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (SIDA), la Agencia Noruega para el Desarrollo Internacional (NORAD) y el Banco Mundial (Howes 1992: 386; ver también Rudqvist y Woodford-Berger 1996).

Aunque pueda haber un interés creciente en el M&EP, el concepto no es novedoso. Desde los años 70s se han documentado experiencias de M&EP en el campo del desarrollo. Howes (1992) hace referencia a estas primeras experiencias de M&EP patrocinadas por Oxfam en los 70's; cita en particular el trabajo de Feuerstein (1986) con mujeres rurales en Honduras, para el desarrollo de sistemas de atención a la salud primaria, así como los métodos participativos de monitoreo y evaluación instrumentados en diversos países francoparlantes con el nombre de "animation rurale" (Pratt y Boyden 1985). Si bien muchas organizaciones siguieron empleando metodologías más convencionales de monitoreo y evaluación, algunas ONGs como Vecinos Mundiales, Perspectivas de los Usuarios hacia la Investigación y el Desarrollo Agrícola (UPWARD) y la Agencia para la Cooperación y la Investigación en Desarrollo (ACORD) han experimentado por mucho tiempo con enfoques más innovadores y participativos (ver Armonia y Campilan 1997; Campos y Coupal 1996; Rugh 1986). Entre las primeras publicaciones sobre enfoques participativos de monitoreo y evaluación se encuentran el documento de

la Sociedad para la Investigación Participativa en Asia (PRIA) (1981) **“Investigación y Evaluación Participativa; Experimentos sobre la Investigación como un Proceso de Liberación”**; y el de Marie-Therese Feuerstein (1986) **“Colaboración para la Evaluación: Evaluación Participativa del Desarrollo y de los Programas comunitarios”**.

Con el incremento en el interés hacia los enfoques participativos de monitoreo y evaluación, ha ido también aumentando la diversidad de los términos que los describen. Las organizaciones, los promotores, los investigadores, etc. tienen muy distintas concepciones en torno al significado y la práctica del monitoreo y la evaluación participativos. En la revisión documental se encontró que no hay una definición conceptual única y coherente del M&EP; más bien, lo que existe es una amplia gama de interpretaciones, pues el M&EP puede significar diferentes cosas para diferentes personas (Abbot y Guijt 1997; Campilan 1997; PRIA 1995). Algunos de los términos utilizados para describir los diferentes enfoques de M&EP son:

- Evaluación participativa (EP)
- Monitoreo participativo (MP)
- Diagnóstico, monitoreo y evaluación participativos (DMEP)
- Monitoreo participativo de impacto (MPI)
- Monitoreo de proceso (MoP)
- Autodiagnóstico
- Autoevaluación
- Evaluación desde los involucrados / diagnóstico desde los involucrados
- Monitoreo comunitario / Monitoreo ciudadano (MC)

Aún cuando se ha incrementado el uso de enfoques de M&EP en diversos ambientes y contextos, poco se ha estudiado o documentado la cuestión del impacto del M&EP. Este ensayo intenta contribuir a ese propósito a través de la revisión de la literatura disponible sobre M&EP, centrándose en cómo y dónde se está utilizando (Capítulo 2), sus conceptos subyacentes (Capítulo 3), y los temas y retos para este campo (Capítulo 4). También se hizo una compilación de manuales y recursos sobre herramientas y métodos para el M&EP (ver Apéndice 2). Se

puede encontrar más información sobre estos recursos en los resúmenes disponibles en el Instituto de Estudios del Desarrollo (IDS).

Esta revisión bibliográfica se obtuvo de una variedad de fuentes: artículos periodísticos, documentos de trabajo no publicados, manuales y guías, documentos sobre políticas, documentos académicos, bibliografías comentadas y otras revisiones sobre el M&EP, en particular la de Abbot y Guijt (1997) sobre monitoreo del cambio ambiental, la de CONCERN (1996) y la de Armonia y Campilan (1997), quienes contaron con el apoyo del IDS para la realización de un estudio sobre las experiencias asiáticas. También se tomaron en cuenta otras revisiones generales y por países, como es el caso del estudio sobre las experiencias de M&EP en Bolivia (Alcocer, Lizárraga, Delgadillo, *et al.* 1997) y del informe sobre el taller M&EP de experiencias africanas (PAMFORK 1997). Hemos contado, principalmente, con materiales encontrados en la sala de lectura del PRA del Instituto de Estudios del Desarrollo, en la biblioteca del IDS y en el Centro de Recursos del IIED; con los materiales compilados por John Gaventa en su anterior trabajo con la Iniciativa Nacional de Aprendizaje de los Estados Unidos, y con nuestros archivos y acervos personales. Además, fueron útiles las conversaciones sostenidas con varios practicantes de M&EP y colegas dentro y fuera del IDS <sup>1</sup>.

Después de acopiar y revisar toda la información posible, escogimos 20 estudios de caso para realizar un análisis más profundo (Ver Apéndice 1). Al seleccionar estos casos, quisimos tener una muestra representativa de los diferentes sectores y regiones donde se está utilizando el M&EP, así como de sus diversos propósitos, herramientas, métodos, actores y participantes. Los casos revelan la gran riqueza de las experiencias de M&EP que existen a nivel global, así como los temas y retos existentes en este campo.

Este trabajo, tal y como su nombre lo indica, es una revisión bibliográfica. No pretendemos desarrollar un debate sobre algo en particular en torno al M&EP, sino seleccionar una serie de temas para futuros trabajos, tanto a nivel conceptual como en la práctica. Nos hemos topado con serias restricciones de tiempo, y muy pronto nos percatamos de que la enorme cantidad y diversidad de artículos publicados y

no publicados haría imposible llevar a cabo una revisión amplia del estado actual de esta metodología. Otra restricción evidente ha sido el priorizar la literatura que está disponible en inglés, aunque también hemos buscado materiales en español y francés. A pesar de sus limitaciones, esperamos que esta revisión contribuya al fortalecimiento de los conceptos y las experiencias en el campo del monitoreo y la evaluación participativos.

## **2. PROPÓSITOS DEL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN PARTICIPATIVOS**

El monitoreo y la evaluación participativos se están utilizando cada vez más a nivel mundial con diferentes propósitos y en diferentes sectores. Algunos campesinos de la India, Brasil, Vietnam y México, al hacer uso y aprender sobre estrategias de producción alternativas, lograron mayor eficacia en la planeación y la toma de decisiones. Algunas mujeres en la India se están involucrando en la planeación de la salud y en la puesta en marcha y administración de sus propios programas de ahorro y crédito. Algunos dirigentes comunitarios estadounidenses están desarrollando su propia visión sobre el cambio y están buscando activamente incidir y reformar las políticas gubernamentales. Instituciones de financiamiento y apoyo ubicadas en Bangladesh y en el Reino Unido están experimentando con enfoques participativos con el fin de fortalecer y mejorar su propio desempeño al facilitar apoyos para el desarrollo.

En esta sección exploramos las diversas maneras en las que se están empleando el monitoreo y la evaluación participativos dentro de un contexto de desarrollo. El Apéndice 1 presenta un resumen de los 20 casos que seleccionamos en nuestra revisión documental para ilustrar los tipos de proyectos y programas que utilizan el monitoreo y la evaluación participativos en diferentes sectores y regiones. Como se observa en la matriz, la mayoría de las experiencias de M&EP revisadas tuvieron lugar en los sectores de desarrollo agrícola, ambiental y rural. Aunque se buscó explícitamente una representación equitativa de los estudios de caso para esta revisión, encontramos que la experiencia documentada de M&EP en los sectores de salud y educación no estaba fácilmente disponible.



Debido a la gran variedad de enfoques de M&EP, es difícil desarrollar tipologías y establecer categorías que den cuenta de las distintas formas de aplicación, aunque varios estudios han tratado de hacerlo (Ver Abbot y Guijt 1997; Armonio y Campilan 1997; CONCERN 1996). En su estudio sobre experiencias en Asia, Armonio y Campilan (1997) advirtieron que existe una gran diversidad en los conceptos, métodos y formas de aplicación. Estudiaron casos procedentes de diferentes sectores del ámbito del “desarrollo” incluyendo la agricultura, el servicio público/gobierno, la salud, las iniciativas económicas, el medio ambiente o la conservación de recursos, y el desarrollo integrado de la comunidad. Los autores señalan sin embargo que las experiencias más comunes de M&EP se relacionan con la investigación agrícola y el desarrollo comunitario. Por otra parte, los informes, la recopilación de los procesos de M&EP y los hallazgos, casi siempre han sido realizados por personas e instituciones de sectores no gubernamentales o del sector privado, y no del sector gubernamental. Se considera a las ONGs y a las comunidades de base como actores clave en la introducción y sostenimiento del proceso de M&EP. Otra observación fue que generalmente el M&EP se llevó a cabo en el contexto de un proyecto, y en apoyo a la investigación, la vinculación o con fines de capacitación.

El Foro de Integración Sur-Sur, que puso en común experiencias de M&EP en Africa, encontró que el M&EP puede ser utilizado para la administración de proyectos, el autodiagnóstico, la revisión de proyectos, el diagnóstico organizacional y el desarrollo institucional. Quienes comúnmente llevan a cabo el M&EP, son diferentes actores, entre los que están las organizaciones comunitarias, las ONGs, los gobiernos y donantes, y los consultores e investigadores (PAMFORK 1997).

En un estudio sobre Bolivia, Alcocer, Lizárraga, Delgadillo *et al.* (1997) encontraron que en estos procesos participativos se involucran muy diversos actores, especialmente grupos indígenas, organizaciones sociales o populares, dirigentes y funcionarios del gobierno central y local. Entre los principales sectores representados en dicho estudio se encuentran los de la producción agropecuaria, la silvicultura, la conservación de los recursos naturales, la microempresa, la

infraestructura, la atención primaria a la salud, la educación y el desarrollo intersectorial y político (desarrollo institucional y organización política) (1997: 2-3).

En otra revisión sobre el monitoreo y la evaluación en el campo ambiental, Abbot y Guijt (1997) hacen observaciones similares relacionadas con los contextos y situaciones en los que se lleva a cabo el M&EP. Señalan que, a pesar del involucramiento de diversos sectores, gran parte de la documentación consultada sobre el M&EP aplicado a proyectos de desarrollo refleja perspectivas desde fuera. Los autores señalan que hay pocos ejemplos que describan enfoques del M&EP desde la comunidad; uno de ellos es el monitoreo continuo del contexto ambiental general y del seguimiento de los cambios locales.

Nuestra propia investigación de la bibliografía sobre M&EP muestra también que el conocimiento y la práctica de M&EP están ampliamente difundidos y son sumamente diversos. En lugar de de identificar y clasificar los distintos "tipos" de M&EP, hemos tratado de agrupar las experiencias en función de los propósitos para los que se está utilizando, así como de los tipos de proyectos y escenarios en los que tiene lugar el M&EP. De acuerdo con nuestra revisión de casos y de la documentación clave, se pueden identificar cinco funciones generales del M&EP:

- Evaluación de impacto
- Administración y planeación de proyectos
- Fortalecimiento organizacional y aprendizaje institucional
- Comprensión y negociación de las posiciones de los sectores involucrados
- Rendición pública de cuentas

En la revisión documental se observa que el M&EP aplicado a experiencias de desarrollo tiene que ver principalmente con la evaluación de impacto y la administración de proyectos (ver Apéndice 1). Por su parte, en los estudios de caso se utiliza cada vez más el M&EP con nuevos fines que incluyen el fortalecimiento organizacional, la comprensión y negociación de las posiciones de los sectores involucrados y la rendición pública de cuentas.

Es evidente que en la práctica estas funciones del M&EP se relacionan unas con otras y en ocasiones se encuentran mezcladas. Finalmente, los usos y propósitos del M&EP dependerán de los objetivos particulares y las necesidades de información del proyecto o las iniciativas del programa (UPWARD 1997).

## **2.1 M&EP para la Evaluación de Impacto**

Una función común del M&EP es la de evaluar el impacto de cierto programa y los cambios que han ocurrido como resultado de las iniciativas del mismo (PRIA 1995: 11). Se hace un énfasis especial en la comparación entre los objetivos del programa y los resultados concretos. La evaluación del impacto de los proyectos sirve para distinguir (a) si las intervenciones de los proyectos están efectivamente logrando sus objetivos identificados o no; (b) si los objetivos del programa mantienen su relevancia con el paso del tiempo; y (c) si se han seguido las estrategias de acción.

CONCERN (1996) se refiere a este enfoque como monitoreo de impacto participativo (MIP), que puede ser caracterizado por la forma en que diferentes actores o interesados, en diversos niveles —organizaciones de base, ONGs y agencias de financiamiento— colaboran para poder evaluar y reflexionar acerca de los impactos del proyecto. Por otro lado, esta función del M&EP se destaca por el involucramiento activo de la población local, especialmente de aquellas personas que podrían beneficiarse y obtener ganancias de los programas o aquellas que tienen una relación directa con el programa, como es el caso del personal de campo (ver Gohl, Germann, y Schwarz 1996: PRIA 1995).

Jackson (1995:6), por su parte, define el concepto de evaluación de impacto participativa (EIP) como un proceso de medición de los impactos de las intervenciones de desarrollo controlado por las propias comunidades locales o bien realizado en colaboración con los profesionistas de campo. En la EIP, los representantes de las comunidades participan en la definición de indicadores de impacto, en la recolección de información, en el análisis de los datos, en la comunicación de los resultados de la evaluación, y, principalmente, en las acciones

post-evaluación diseñadas para mejorar el impacto local de las intervenciones de desarrollo.

Existe un buen número de experiencias de M&EP que describen la forma en que puede funcionar como una herramienta de evaluación de impacto. En el norte de Ghana, la evaluación de impacto fue utilizada para hacer un seguimiento de los avances y cambios logrados como resultado de las intervenciones del proyecto a lo largo del tiempo (ver cuadro 2.1).

Thompson y Pretty (1995) también describen el estudio de impacto participativo de un programa financiado por el gobierno de Kenia para la conservación del suelo y el agua. En esta experiencia, los trabajadores de campo del gobierno colaboraron con la población local que vivía en o cerca de los sitios de implementación del programa, para valorar conjuntamente la relación entre el proceso de implementación del proyecto y los impactos subsecuentes, en términos de la adopción por parte de las comunidades de prácticas de conservación del suelo y el agua. El estudio encontró que las tasas de implementación de las prácticas de conservación del suelo y el agua eran sustancialmente mayores cuando la participación en la planeación y la implementación se hacía en forma interactiva e interdisciplinaria entre los extensionistas del gobierno y la gente de la localidad, y era menor cuando la participación sólo se daba mediante consultas.

**Cuadro 2.1 Desarrollo de un Marco de Evaluación para el Seguimiento del Impacto de los Proyectos a lo largo del tiempo**

Se utilizó un enfoque de evaluación participativa de impacto para evaluar el Programa Rural Integrado de la Región Norte (NORRIP) en el norte de Ghana. Se evaluó el impacto de la creación de capacidades locales para el acceso a los servicios sanitarios y de suministro de agua utilizando un método de evaluación conocido como Índice de Capacidad de Desarrollo de una Población (ICDP). El ICDP fue desarrollado por un equipo de evaluación externo designado por NORRIP a partir de consultas a profundidad con diversos involucrados en el proyecto, entre los que se encontraban representantes locales. Este índice pretende clasificar a las comunidades localizadas en el área del proyecto en términos de su posición en

cuanto a los indicadores de pobreza y de capacidad de desarrollo de la población.

Se recolectó información a través de entrevistas con familias e informantes claves, grupos de discusión y observaciones de campo. Los residentes rurales proporcionaron una retroalimentación sobre la información recogida. Los principales interesados—los representantes de la población, las entidades ejecutoras, el donante y otras instancias aliadas—participaron en el proceso de asignación de puntajes a la población que se estaba estudiando (de uno a cinco) para cada uno de estos indicadores. Con la participación de los representantes locales en la retroalimentación sobre los resultados del ejercicio de calificación ICDP, se facilitó el diálogo y la construcción de consensos entre algunos de los involucrados. Los puntajes ICDP de cada población podrán ser utilizados por equipos de monitoreo para hacer el seguimiento de los cambios e impactos a través del tiempo, así como para la evaluación de avances.

*Fuente: Gariba 1995: Jackson 1995*

## **2.2 M&EP para Planeación y Administración de Proyectos**

El M&EP puede ser útil para evaluar el impacto de un proyecto o programa en el transcurso del tiempo, y además puede ayudar a obtener información que permita mejorar la planeación e implementación del proyecto en forma rápida y eficaz (ver Brown 1993). El M&EP puede ser utilizado por los interesados, como una herramienta administrativa del proyecto con el fin de analizar y reflexionar sistemáticamente sobre su experiencia, y para planear los objetivos y las actividades futuras (UPWARD 1997:10).

Campos y Coupal (1996:8) señalan que una de las principales funciones de la evaluación participativa es la de proporcionar a los interesados y administradores de programas, información para valorar si los objetivos del proyecto se han cumplido o no y la forma en que los recursos se han utilizado, lo que ayuda a mejorar la implementación del programa y a tomar decisiones importantes sobre el financiamiento del proyecto (ver también PRIA 1995: 11-13). Lo anterior pudo observarse en Gujarat, India, donde el M&EP se utilizó para ayudar a las

comunidades locales en la toma de decisiones para el mejoramiento de la planeación y la administración de un programa de cuencas (ver cuadro 2.2).

Existen otras experiencias de uso del M&EP con similares propósitos. Por ejemplo, en el Proyecto de Desarrollo Agrícola de Siavonga en Zambia, el M&EP se diseñó especialmente con el propósito de mejorar la administración del proyecto, comparando lo planeado con lo logrado para así poder sugerir mejoras en la planeación e implementación subsecuentes (Nagel *et al.* 1992). En otro caso, la información generada a través del sistema SMIA del Programa de Desarrollo Rural de la Montaña en Vietnam (ver cuadro 3.4) se utiliza para la administración de proyectos y la planeación de actividades a realizar.

#### **Cuadro 2.2 La apropiación del M&EP para la Planeación y Administración de Proyectos**

El Programa de Apoyo Rural Aga Khan, organización no gubernamental que promueve el manejo de los recursos naturales, trabaja en colaboración con las comunidades rurales de Gujarat en el desarrollo de un programa de manejo de cuencas. El programa integra la planeación participativa con el monitoreo, siguiendo una serie de pasos:

- Los extensionistas voluntarios locales involucran a los campesinos en reflexiones que los lleven a identificar y priorizar sus preocupaciones, las cuales se emplean como variables claves en el proceso de acopio de información.
- Se invita a los agricultores a que elaboren mapas de sus tierras, los cuales sirven como punto de referencia para estudiar el impacto, ya que muestran las condiciones antes y después de los tratamientos de conservación del suelo y el agua.
- Se recolectan los mapas de “antes” y “después”, y luego se organizan reuniones de reflexión entre los agricultores acerca de los resultados e inconsistencias de la información recogida.
- La presentación de los resultados lleva a una discusión sobre las tecnologías

alternativas. Por ejemplo, se pueden hacer experimentos para comparar los diferentes tipos de técnicas para la conservación del suelo y el agua.

- Generación de tecnología y estrategias de producción, que luego se adaptan a las circunstancias de la población.

Este enfoque alienta a los agricultores a volverse más reflexivos y a tomar conciencia de las diferentes estrategias para el mejoramiento de la productividad y el manejo de recursos exiguos. Al apropiarse del M&EP, las comunidades locales se involucran en la toma de las decisiones relacionadas con la producción, las inversiones y la selección de tecnología. En este contexto, el monitoreo participativo está vinculado a la planeación y administración del proyecto, llevando a la toma de decisiones y a la identificación de estrategias alternativas de acción.

*Fuente: Shah, Hardwaj, y Ambastha 1993*

### **2.3 M&EP Para el Fortalecimiento Organizacional y el Aprendizaje Institucional.**

Otra función importante del M&EP es la de diseñar un proceso de aprendizaje para fortalecer el desarrollo organizacional e institucional. En este contexto, la autoevaluación, como enfoque del M&EP, se utiliza para que las propias personas evalúen los objetivos del proyecto y sus capacidades organizacionales: “¿los objetivos fueron muy limitados (o demasiado ambiciosos)?, ¿reflejaron las necesidades sentidas (o las reales) de los miembros de la comunidad?”, etc. (Rugh 1992:9).

Uno de los principales objetivos de la autoevaluación es el de incrementar la sostenibilidad, replicabilidad y eficacia de los esfuerzos de desarrollo a través del fortalecimiento de las capacidades organizacionales de los participantes. Pretende facilitar que las personas hagan un seguimiento de sus avances, identificando y solucionando los problemas por ellos mismos y construyendo y expandiendo áreas de actividad que han dado resultados exitosos. (CONCERN 1996).

El estudio de impacto participativo de un programa de conservación de suelos y

agua en Kenia ilustra la forma como el M&EP puede contribuir al aprendizaje organizacional. Por un lado, el estudio de impacto sirvió para revelar las perspectivas de los campesinos locales y los criterios que aplicaron para valorar el impacto de los proyectos; por otro lado, sus resultados están siendo utilizados para ayudar a mejorar los propios procedimientos del Ministerio de Agricultura, en lo relativo al involucramiento activo de los agricultores locales en la planeación, implementación, monitoreo y análisis del proyecto (Thompson y Pretty 1995). En otro ejemplo, el del Proyecto Participativo Integrado de Desarrollo de Cuencas (PIDOW) (ver cuadro 3.3), la autoevaluación sirvió para fortalecer las colaboraciones entre diferentes interesados, a medida que los participantes aumentaban su comprensión de los procesos y resultados del proyecto y aclaraban sus roles dentro del mismo. Sommer (1993) describe el proceso como un “enfoque de aprendizaje interinstitucional”, donde la reflexión conjunta alentaba a los socios del proyecto para que realizaran análisis más directos y profundos de los logros, de su propio desempeño en él, y derivaran aprendizajes importantes para una futura planeación (ver también Humbert Droz 1992:2).

En otro caso, ubicado en Zambia, la organización “Cooperative for American Relief Everywhere (CARE) estableció un proceso de monitoreo y evaluación participativos con el fin de construir capacidades organizacionales tanto a nivel del proyecto como de la comunidad (ver cuadro 2.3).

### **Cuadro 2.3 Construcción de una Organización de Aprendizaje.**

Desde 1994, CARE Zambia ha promovido el concepto de “organización de aprendizaje” para facilitar un aprendizaje más innovador y adaptativo, especialmente entre el personal de CARE. CARE persigue siete estrategias importantes, que se consideran cimientos para la construcción de una organización de aprendizaje:

- Éxito en el cambio
- Promover la experimentación



- Comunicar los éxitos y los fracasos
- Facilitar el aprendizaje sobre el contexto (es decir, sobre las comunidades y los beneficiarios)
- Facilitar el aprendizaje del personal a través de la capacitación y el aprendizaje en grupo
- Premiar el aprendizaje
- Promover la valoración del interés común.

CARE promueve varias acciones como parte del proceso de llegar a ser una organización de aprendizaje, las cuales tienen importantes implicaciones para el monitoreo y la evaluación de proyectos. El personal recibe un entrenamiento en el uso de enfoques y métodos participativos y trabaja junto con las comunidades y los beneficiarios aprendiendo cómo planear y monitorear las actividades de un proyecto, analizar los resultados y utilizar la información para hacer ajustes en la determinación de las actividades.

En el Proyecto de Seguridad Alimentaria de Livingstone (PSAL), el personal de CARE Zambia organizó y entrenó equipos comunitarios –mejor conocidos como comités locales de administración (CLAs)– para diseñar, implementar y monitorear las actividades de desarrollo conducidas por la comunidad. En el proyecto PSAL, los participantes locales identificaron diferentes niveles de bienestar y diferentes categorías para clasificar el nivel socioeconómico en cada población. La información sirve de base al personal y a los CLAs para el seguimiento de los cambios experimentados por familias individuales en cada categoría socioeconómica a lo largo del tiempo. La creación de capacidades y el aprendizaje institucional no sólo se dan en el personal de campo del proyecto, sino también en la comunidad. Esto es importante para monitorear el impacto de las actividades del proyecto y determinar las acciones para enfrentar los desafíos.

*Fuente: Ward 1997*

## **2.4. M&EP para la Comprensión y Negociación de las Perspectivas de los Actores Involucrados**

El M&EP también puede ser utilizado como un proceso que permite a los diferentes interesados enunciar y dar a conocer sus necesidades, intereses y expectativas. Este proceso puede ser orientado de modo tal que permita a la gente entender las perspectivas y valores que comparten, procesar sus diferencias con otros, desarrollar estrategias a largo plazo y tomar acciones cuidadosamente estudiadas y planeadas que se adecúen a sus contextos, prioridades y estilos de operación (Parachini y Motta 1997: 10).

Rajakutty (1991) desarrolla el concepto de evaluación centrada en los interesados (ECI), al que describe como el diálogo y la negociación permanente entre los interesados. Sin embargo, también hace mención de las dificultades para resolver la competencia (y el conflicto) entre las percepciones de los actores involucrados, especialmente cuando ciertos grupos interesados son menos fuertes que otros. De cualquier modo, la virtud de este enfoque es la de conocer las preocupaciones de la gente y permitir que los principales interesados —los beneficiarios— hablen por ellos mismos.

En su revisión general, Abbot y Guijt (1997) se concentran en el monitoreo comunitario del entorno ambiental, que se refiere a la forma en que las comunidades hacen el seguimiento de los cambios ambientales locales. Se enfocan en las percepciones locales y en las prácticas de registro y monitoreo de los cambios, enfatizando el desarrollo de colaboraciones entre varios interesados.

Un caso estudiado en Kenia describe una experiencia de evaluación participativa que específicamente se enfocaba en la forma como los diferentes interesados percibían los impactos de un proyecto de salud y sus propias experiencias como participantes del proyecto (ver cuadro 2.4).

Otros estudios de caso muestran cómo el M&EP se utiliza para la negociación entre las diferentes visiones e intereses de los actores involucrados, particularmente en cuanto a la identificación de los objetivos e indicadores de evaluación. Por ejemplo, en la experiencia de ACORD en Mali, la definición de los

objetivos del proyecto se realizó asegurando su congruencia con los criterios seleccionados tanto por la comunidad como por la agencia, logrando que la agencia evaluara los resultados del proyecto a partir de los indicadores determinados por la comunidad (Roche 1993). En México (ver cuadro 3.7), diferentes interesados identificaron sus propios criterios e indicadores de evaluación, los cuales más adelante se agruparon dentro de un mismo marco general de evaluación (Blauert y Quintanar 1997).

## **2.5 M&EP para Políticas Públicas y Rendición Pública de Cuentas**

Tradicionalmente, el monitoreo y la evaluación han sido utilizados por donantes y entidades gubernamentales para mantener informados a los beneficiarios y a los receptores de los programas sobre las metas acordadas y los objetivos a lograr. En el contexto convencional de monitoreo y evaluación, las entidades externas o de apoyo usualmente definen lo que se va a monitorear y evaluar y la forma como se debe llevar a cabo este proceso. Muchas de las experiencias de monitoreo y evaluación participativos surgieron en respuesta a los enfoques externos y desde arriba para la evaluación, promoviendo el involucramiento de los interesados o beneficiarios en el proceso de monitoreo y evaluación.

En la medida en que crece el número de participantes que se apropian de las técnicas de evaluación y monitoreo participativos, surgen más objeciones para el uso de los enfoques más convencionales. El M&EP no sólo es visto como un medio de información para los beneficiarios del proyecto y los receptores del programa, sino también como una forma de que los participantes en el proyecto y los ciudadanos locales monitoreen y evalúen por ellos mismos el desempeño de los donantes y de las instituciones gubernamentales.

Marsden y Oakley (1990), por ejemplo, señalan que es necesario que haya una "reorientación a fondo de la relación entre agencias donantes y beneficiarios". Proponen tejer relaciones de colaboración entre los principales interesados, lo que permitiría llevar a cabo **evaluaciones recíprocas**, y así dichos donantes estarían también sujetos a cierta forma de transparencia. En este contexto, la rendición de

cuentas se convierte en una relación bilateral de intercambio entre quienes proporcionan los recursos financieros y quienes legitiman el desembolso de dichos recursos. Esta reorientación permitiría que los grupos beneficiarios presentaran y enunciaran mejor sus propias necesidades, criterios y expectativas, teniendo además mejores oportunidades para negociar sus objetivos con los donantes y con las instituciones de apoyo.

#### **Cuadro 2.4 Comprensión del Impacto de los Proyectos y de los Procesos: lo que Revelaron en Kenia las Perspectivas de los Actores Implicados**

La evaluación participativa del Proyecto Comunitario de Nutrición en Makueni se llevó a cabo con el fin de investigar las percepciones que los actores interesados tenían del proyecto. El proceso fue facilitado por un equipo de evaluación externo, que observó los resultados del proyecto, los beneficios, los impactos negativos potenciales sobre diversos grupos, la forma en que se sentían varios grupos respecto al proyecto y sus sugerencias para mejorarlo. Entre los participantes clave del ejercicio de evaluación participativa había representantes de las fundaciones, funcionarios del gobierno, personal de campo del proyecto, miembros de organizaciones comunitarias relacionadas con la nutrición, así como miembros de la comunidad que no participaban en el proyecto.

El ejercicio de evaluación participativa demostró que al enfocarse específicamente en los impactos del proyecto se tenía solamente una visión parcial del proyecto en sus aspectos exitosos; al utilizar enfoques y métodos participativos de planeación e implementación de las actividades del programa se logró que un centro de rehabilitación nutricional convencional se transformara en un proyecto comunitario de nutrición. Sin embargo, al observar más detenidamente las diferentes perspectivas de los actores interesados, se vio que había varias áreas relacionadas con el proceso de implementación del proyecto que se podían mejorar, a saber:

- Mayor equidad en términos de quién se beneficiaba con las actividades del proyecto;

- Mejor aprovechamiento de los recursos existentes y de la construcción de capacidades para la sostenibilidad del proyecto;
- Procedimientos más participativos para la toma de decisiones;
- Logro de las expectativas de otros interesados que no habían sido atendidas; Mayor claridad respecto a los roles y responsabilidades de los diferentes interesados en la administración del proyecto.

El ejercicio de evaluación participativa no sólo ayudó a explicitar los aspectos y problemáticas más importantes desde la perspectiva de los interesados, sino que también permitió que diferentes participantes reflexionaran, compararan y aprendieran de las experiencias y percepciones de los otros. Ayudó también a que las personas pudieran valorar mejor los impactos del proyecto e identificar lo que podría realizarse de otra manera.

*Fuente: Cornwall, Gashigi, Kabutha y Sellers 1997; Cornwall 1997*

En los Estados Unidos, el monitoreo ciudadano ha sido un enfoque a través del cual los ciudadanos locales promueven la transparencia gubernamental y evalúan la medida en que los programas públicos responden a las necesidades de la comunidad. Parachini y Mott (1997) estudiaron algunas de estas experiencias que se centran en monitoreos comunitarios para mejorar la rendición pública de cuentas. Su trabajo se enfocó hacia el monitoreo comunitario y hacia la evaluación de las instituciones gubernamentales y privadas, considerando sus políticas, programas y prácticas. El principal propósito de estas experiencias ciudadanas es el desarrollo de habilidades y capacidades de investigación y monitoreo, para lograr que la comunidad local exija a las instituciones de más alto nivel y a los diseñadores de políticas que se responsabilicen del eficaz cumplimiento de su labor y respondan a las necesidades comunitarias. Estas experiencias muestran la forma en que las comunidades locales se reúnen y analizan la información para determinar sus propias prioridades en cuanto a políticas y desarrollar estrategias conjuntas para la acción y el cambio. Un ejemplo de estas experiencias fue el

Proyecto Nacional de Monitoreo Ciudadano en los años setenta, que capacitó a los habitantes de 43 barrios urbanos en los Estados Unidos para monitorear la forma en que los gobiernos de las ciudades gastaban los recursos financieros asignados específicamente para el desarrollo de la comunidad (Kotz 1981). Más recientemente, tuvo lugar una iniciativa de aprendizaje en torno al “Programa de Zonas de Apoderamiento Rural y Empresas Comunitarias” (EZ/EC por sus siglas en inglés). El EZ/EC era un programa nacional de revitalización de la comunidad durante la administración Clinton (ver cuadro 3.6). La Iniciativa de Aprendizaje trabajó con equipos ciudadanos de aprendizaje locales para monitorear el programa EZ/EC.

Estos esfuerzos para fortalecer las capacidades locales y asegurar la transparencia pública se convirtieron, a su vez, en un medio para influir en las decisiones relacionadas con el diseño de políticas. En los Estados Unidos, la organización Atención a la Salud para Todos (HCFA por sus siglas en inglés) es una organización que apoya la investigación y el aprendizaje en las comunidades de base, con vistas al fortalecimiento de las luchas locales en las reformas de la atención a la salud y el desarrollo de políticas públicas. (ver cuadro 2.5). Otro caso es el del PRIA, que ha trabajado en las últimas dos décadas en la India y en el Sur de Asia con organizaciones no gubernamentales y de base para promover la evaluación participativa. Recientemente, el PRIA utilizó el enfoque del M&EP para evaluar programas implementados a nivel nacional y así retroalimentar las futuras políticas gubernamentales (Acharya, Kumar, Satyamurti *et al.* 1997). Otro caso interesante se refiere a una evaluación participativa de un proyecto gubernamental de salud a 10 años en la India, que involucró a 21 organizaciones beneficiarias (*ibid.*)<sup>2</sup>.

### **Cuadro 2.5 Creación de Comunidades Más Fuertes y Sanas**

La organización estadounidense HCFA se ha ganado una reputación ejemplar entre los círculos involucrados en las reformas para la atención a la salud, por su trabajo con los usuarios de los servicios de salud. Sus programas permiten a los

usuarios –especialmente a los grupos de bajos y medianos ingresos– convertirse en activistas informados y altamente motivados, y así constituirse en una voz poderosa y con credibilidad por su forma de abordar las problemáticas de la salud y las políticas públicas relacionadas. A través de varios programas de HCFA, la población local desarrolla capacidades y habilidades para “razonar acerca de lo que significa para ella la salud, cómo funciona y cómo afecta su vida el actual sistema de atención a la salud, cómo puede transformarse y qué temas deberían abordarse colectivamente para mejorar la calidad y la capacidad de respuesta de los servicios de salud” (p.28)

Algunos de los programas exitosos de HCFA son:

- *Línea de Ayuda para la Atención a la Salud* – servicio telefónico que apoya a los usuarios en la búsqueda de servicios relacionados con problemas de salud y que moviliza a los usuarios con problemas similares para que busquen estrategias de acción conjunta. Esta línea de ayuda también permite que el HCFA esté al tanto de los temas relevantes y que investigue en nuevas áreas de promoción de la salud.
- *Diagnóstico de las necesidades de la Comunidad / análisis financiero* – apoya a las comunidades para que conozcan sus necesidades y capacidades, y analicen los recursos financieros de las instituciones, tales como centros de salud y hospitales. Ayuda a que las personas relacionen sus prioridades y necesidades con los activos financieros y condiciones de las instituciones de salud, y luego actúen con base en sus análisis; un ejemplo son las propuestas de asignación de recursos para la atención a la salud.
- *Distribución de materiales educativos y de capacitación* – ayuda a que los usuarios comprendan sus derechos legales, cómo reparar daños y perjuicios, o cómo mejorar o promover programas por la vía legislativa, etc.

*Fuente: Parachini y Mott 1997*

En la última década, a nivel internacional han proliferado, como iniciativas desde la

sociedad civil, el monitoreo y evaluación, de los bancos multilaterales de desarrollo y de sus políticas crediticias. La participación de las instituciones de la sociedad civil genera información de campo confiable para la evaluación de la eficacia del financiamiento crediticio de los proyectos (Fox 1996). Más recientemente, el Grupo de Trabajo de ONGs del Banco Mundial emprendió el monitoreo de la implementación de las políticas de participación del Banco Mundial. Se seleccionaron algunos proyectos clave en Asia, América Latina y Africa para su monitoreo por ONGs locales capacitadas para mostrar la forma en la que realmente se da la participación en la implementación de programas a nivel de base. Estos resultados serán devueltos al grupo de trabajo de ONGs y a los líderes del Banco Mundial para su discusión (IDR y PRIA 1997).

También, como parte de una tendencia mundial creciente hacia la descentralización y la gobernanza local, los gobiernos de estados-naciones y las grandes instituciones públicas están dando mayor importancia a la participación local. Por ejemplo, en Bolivia las reformas legales del estado permiten ahora que las comunidades locales, específicamente en las regiones rurales, jueguen un papel más importante en la definición del desarrollo local y la asignación de recursos del estado (Alcocer, Lizárraga, Delgadillo, *et al.* 1997: 1-2). Las leyes sobre participación popular establecen la obligatoriedad de que los gobiernos municipales formulen y lleven a cabo sus propios planes de desarrollo. Es muy significativo además que las reformas legales estipulen que los representantes elegidos a nivel local, conocidos como Comités de Vigilancia, implementen y monitoreen los planes de desarrollo generados a nivel municipal (Alcocer, Lizárraga, Delgadillo, *et al.* 1997).

Como se evidencia en la revisión bibliográfica, el M&EP se aplica en una gran variedad de contextos y lugares y se utiliza para diversos fines. El determinar cómo y para qué propósitos se va a utilizar el M&EP dependerá esencialmente de los objetivos del proceso mismo de monitoreo y evaluación. En última instancia, la selección de los objetivos replantea la cuestión de quiénes participan y quiénes están negociando durante el proceso. Dichos planteamientos nos llevan a los principios y valores medulares del M&EP.



### **3. PRINCIPIOS Y FILOSOFÍA DEL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN PARTICIPATIVOS**

Nuestra revisión documental encontró una gran variedad de términos para los enfoques participativos de monitoreo y evaluación, y una amplia riqueza de experiencias desarrolladas en casos concretos. A pesar de esta gran diversidad de prácticas de M&EP, es probable que existan muchos elementos comunes en sus principios. Esta sección inicia con una revisión de las diferencias clave entre la evaluación participativa y otros enfoques más tradicionales. Posteriormente planteamos la discusión sobre cuatro “principios” generales del monitoreo y la evaluación participativos identificados en este estudio: participación, aprendizaje, negociación y flexibilidad.

#### **3.1 Nuevos Enfoques de Evaluación**

En la última década, ha crecido el interés por el monitoreo y la evaluación participativos en contraposición con los enfoques más tradicionales de evaluación "desde arriba". Aún cuando existen muchas variaciones dentro de lo que llamamos enfoques “convencionales” de monitoreo y evaluación, éstos pueden caracterizarse *grosso modo* de la siguiente forma:

- Centrados en la medición;
- Orientados más hacia las necesidades de las agencias financiadoras y de los que elaboran las políticas, que hacia las necesidades de los participantes o de la población local;
- Pretenden ser objetivos y buscan establecer distancia entre el evaluador y los participantes;
- Dirigidos hacia la formación de juicios y no al apoderamiento.

Los defensores de los enfoques participativos señalan que los enfoques convencionales proceden de la investigación científica (generalmente occidental) (McArthur 1997: 19; Tandon 1981: 15). Se trata de producir información necesariamente “objetiva”, “no valorativa” y “cuantificable”, términos que están

siendo cuestionados. Históricamente, estos enfoques tradicionales hacen énfasis en el logro de la eficacia del programa y en su utilidad práctica (Greene 1994). Responden a una perspectiva externa, se orientan hacia el mejoramiento de la eficiencia y la rendición de cuentas, y generalmente requieren métodos cuantitativos para una evaluación general del programa (*ibid*). Puesto que para realizar la evaluación de una forma lo más "objetiva" posible suele contratarse a agentes externos al proyecto, los participantes que se pueden ver afectados por la misma rara vez intervienen en el proceso de determinación de las preguntas a responder y de los tipos de información a obtener, y mucho menos tienen la posibilidad de reflexionar o utilizar los hallazgos de la evaluación (Rubin 1995:20).

En su libro **Evaluación de Cuarta Generación**, Guba y Lincoln (1989) señalan que, con el fin de obtener información "objetiva" para la evaluación, las anteriores tradiciones o "generaciones" de evaluadores generalmente adoptaban un enfoque científico, técnico y administrativo. Ellos caracterizan las tres primeras corrientes de evaluación como orientadas a la medición, a la descripción y a la formación de juicios (ver cuadro 3.1). La evaluación de cuarta generación, según su opinión, se caracteriza por la negociación entre diversos actores implicados, la participación en todas las etapas del proceso de evaluación y un enfoque hacia la acción. Tanto en la comunidad del desarrollo internacional, como en otros contextos, se ha generado gran insatisfacción con los enfoques convencionales de monitoreo y evaluación. Existe una amplia discusión documentada en relación al monitoreo y la evaluación (M&E), con argumentos en contra de los enfoques de desarrollo reproducidos mecánicamente y diseñados desde arriba (ver por ejemplo, Feuerstein 1986; Greene 1994; Guba y Lincoln 1989; PRIA 1995, 1981; Rubin 1995; UPWARD 1997).

A continuación se resumen los principales cuestionamientos:

- Se ha demostrado que son costosos y poco eficaces en términos de la medición y evaluación de los logros del proyecto.
- No han tenido muchos resultados en cuanto al involucramiento activo de los beneficiarios del proyecto y de otros posibles afectados por el M&E.

- La evaluación de proyectos se ha vuelto cada vez más un ámbito especializado, y una actividad principalmente conducida y controlada por personas externas, manteniéndose al margen de la planeación continua y de la implementación de las iniciativas de desarrollo.
- Sirven principalmente como herramientas administrativas y de control de programas y recursos, dejando fuera de la evaluación del proyecto a los supuestos beneficiarios y a quienes están involucrados en la planeación e implementación del programa.
- El énfasis en las mediciones cuantitativas tiende a ignorar la información cualitativa que ayudaría a generar una mayor comprensión de los resultados, procesos y cambios en el proyecto.

### **Cuadro 3.1 “Cuatro Generaciones” de Evaluación de Proyectos (Guba y Lincoln)**

La evaluación de primera generación surgió en los 90's y puede caracterizarse por su orientación hacia la obtención de información cuantitativa. Se relaciona con las corrientes de investigación educativa y administración científica en las empresas e industrias. Comúnmente se utilizaban pruebas (Test) para cuantificar los logros escolares de los estudiantes o para determinar los métodos más productivos con el fin de eficientar los ambientes laborales. El papel del evaluador generalmente era técnico y consistía en el desarrollo y aplicación de las herramientas o instrumentos de medición.

La evaluación de segunda generación puso un mayor énfasis en la descripción y se orientó hacia las evaluaciones de programa. Esta tendencia en la evaluación se enfocó al logro de objetivos y al análisis de las fortalezas y debilidades del programa, como un medio para mejorarlo y revisarlo. El papel del evaluador se volvió esencialmente descriptivo, aunque también se mantuvieron algunas de las anteriores funciones técnicas.

La evaluación de tercera generación incluía la opinión como una parte integral. Para llegar a una apreciación del programa había que problematizar los objetivos e

incluir la revisión de las metas además de los resultados. Se dio mayor importancia al desarrollo de criterios o indicadores con los cuales se contrastaban los resultados. De esa manera, los evaluadores también asumían el papel de jueces y ayudaban a la determinación de los criterios de evaluación por parte de los "clientes" (los tomadores de decisiones para quienes, en última instancia, se hacían las evaluaciones).

La evaluación de cuarta generación se considera como la más reciente evolución en esta práctica. En esta corriente se concibe a la evaluación como un proceso de negociación en el que se incorpora a algunos de los actores interesados. La evaluación de cuarta generación toma en cuenta las demandas y preocupaciones de los interesados, así como sus temas de consenso y confrontación. Reconoce que las diversas perspectivas e intereses de las personas son principalmente moldeados por sus propios sistemas de valores, los que a su vez, son influenciados por el contexto físico, psicológico, social y cultural. A través de la negociación, la evaluación de cuarta generación ayuda a que los implicados identifiquen el rumbo a seguir. El principal papel del evaluador es el de facilitar u "orquestar" el proceso de negociación entre los implicados, quienes participan en el diseño, implementación e interpretación de la evaluación como contrapartes plenas.

*Adaptado de Campos y Coupal (1996) y Guba y Lincoln (1989).*

En respuesta a los problemas que se dan como resultado del uso de enfoques convencionales de M&E, han ido surgiendo gradualmente nuevas concepciones y prácticas de monitoreo y evaluación. Estos enfoques innovadores buscan que el monitoreo y la evaluación sean más sensibles y apropiados a las necesidades de la gente y tomen en cuenta los contextos concretos. Muestran también un énfasis cada vez mayor en la atención a la realidad de los sectores de base y al surgimiento de estrategias "desde abajo" que emplean metodologías participativas. Estos enfoques participativos reconocen la importancia de incluir a los beneficiarios y a otros participantes de los proyectos en los procesos de monitoreo y evaluación. Existe una modificación de énfasis: si anteriormente "la búsqueda de información

respondía a una perspectiva externa, ahora tiende a reconocerse la importancia de la percepción local para la colecta, análisis y uso de la la información” (Abbot y Guijt 1997:9). Esta cuarta generación de la evaluación subraya la importancia del contexto –social, político, y de los sistemas de valores– en el proceso de evaluación. En síntesis, los principales argumentos existentes respecto a los enfoques participativos de monitoreo y evaluación (según Abbot y Guijt 1997; CONCERN 1996; Feuerstein 1986; Rugh 1992; Sommer 1993) son:

- Una mayor participación en M&E, especialmente de los beneficiarios, lo que permite mejorar la comprensión del proceso mismo de desarrollo;
- Una mayor confiabilidad y relevancia local de los hallazgos del M&E;
- Un mejoramiento de la sostenibilidad de las actividades de los proyectos, ya que la identificación de las fortalezas y debilidades permite una mejor administración y toma de decisiones del proyecto;
- Una mayor capacidad a nivel local en M&E, lo que a su vez contribuye a la confiabilidad interna en toda la implementación del proyecto;
- Se facilita el compartir experiencias con base en la documentación sistemática y el análisis basado en la participación amplia;
- Se mejora la rendición de cuentas a las agencias donantes; Asignación más eficiente de los recursos.

Narayan-Parker (1993) resume en los siguientes términos su visión de las diferencias entre los enfoques participativo y convencional para la evaluación (ver cuadro 3.2).

---

### **Cuadro 3.2 Diferencias entre la Evaluación Convencional y la Participativa**

	<b>Convencional</b>	<b>Participativa</b>
<b>Quién</b>	Expertos externos	Miembros de la comunidad, personal del proyecto, facilitador.
<b>Qué</b>	Indicadores de éxito predeterminados, principalmente en cuanto a resultados sobre costos y producción	La gente identifica sus propios indicadores de éxito, que pueden incluir los resultados en términos de producción
<b>Cómo</b>	Centrada en la “objetividad	Autoevaluación; métodos simples

	científica”, distancia de los evaluadores respecto a los demás participantes; procedimientos uniformes y complejos; acceso a los resultados retrasado y limitado	adaptados a la cultura local; se comparten los resultados de manera transparente e inmediata a través del involucramiento de los actores locales en los procesos de evaluación
<b>Cuándo</b>	Usualmente al terminar el proyecto/programa; en ocasiones en su transcurso	Evaluaciones a pequeña escala y más continuas.
<b>Para qué</b>	Rendición de cuentas generalmente acumulativa para determinar si continúa el financiamiento	Para dar poder a la población local en el impulso, control e implementación de medidas correctivas

*Fuente: Narayan-Parker 1993:12*

---

En la práctica, como lo muestran los casos aquí revisados, las diferencias entre estos dos enfoques de evaluación no son tan claros como en la teoría. Los enfoques participativos generalmente son realizados por expertos externos, pero éstos asumen diferentes papeles y relaciones. Algunas veces usan indicadores predeterminados de éxito. Los métodos de investigación cualitativa pueden ser utilizados en ambos enfoques. En lo relativo a los tiempos, no siempre hay continuidad en la evaluación participativa. Respecto a la cuestión de si los enfoques participativos pueden cubrir los objetivos de la rendición de cuentas (incluyendo a quiénes y para qué), éste es un tema que retomaremos al final de este informe.

### **3.2 El Principio de Participación**

Probablemente, lo que más distingue al M&EP de otros enfoques “tradicionales” más convencionales de monitoreo y evaluación es su énfasis en la participación. En nuestra revisión bibliográfica encontramos que una característica “central” del M&EP es su reconocimiento de quién es el que verdaderamente participa. El M&EP reconoce que hay algunos implicados que son o deberían ser participantes en el monitoreo y evaluación. Los implicados son aquellos que, en forma directa o indirecta, se involucran al decidir qué es lo que el programa o proyecto debe lograr

y cómo debe hacerlo. Estos pueden ser los beneficiarios, el personal del proyecto o programa y los responsables administrativos a nivel local, regional, nacional o internacional, investigadores, agencias gubernamentales y donantes. Para Feuerstein (1986), la característica esencial del M&EP es que constituye “una verdadera relación de colaboración para el desarrollo” donde la gente se involucra en las decisiones respecto a cuándo y cómo monitorear y evaluar, analizar, comunicar y utilizar información (ver también Gohl 1993; Scott-Villiers 1997a). El Foro de Integración Sur-Sur, cuyo anfitrión fue PAMFORK en agosto de 1997, estableció una definición común del M&EP, planteando como premisa la idea de que la participación de los interesados es interactiva y colaborativa (PAMFORK 1997: 4,6).

A pesar del énfasis en la colaboración y la consulta, suele señalarse que las personas atribuyen significados muy diferentes al concepto de “participación”. En la práctica, existe una amplia variedad en el nivel y grado de participación que se está buscando entre los diferentes interesados (ver PNUD, 1997, tabla 1). El propósito, los métodos y el papel del “evaluador”, así como el impacto de la evaluación, variarán en forma considerable dependiendo del tipo de evaluación y el nivel de participación.

Son dos los principales criterios que se emplean para caracterizar la participación en el monitoreo y evaluación: uno considera **quién** es el que la inicia y quién la conduce, mientras que el otro contempla **de quién son las perspectivas** que se toman más en consideración. El primero distingue entre el monitoreo y la evaluación conducidos desde afuera, desde dentro o por ambas partes; y el segundo observa cuáles son los interesados a los que se presta mayor atención, haciendo la siguiente clasificación: todos los principales sectores implicados; los beneficiarios; o los grupos marginados.

Se cuenta con un buen número de referencias clave que identifican diferentes “modos” de conducir el M&EP en términos de quiénes son los actores que emprenden y facilitan el proceso de M&E (ver CONCERN 1996; Feuerstein 1986; Gosling y Edwards 1995; Rugh 1992; Scott-Villiers 1997a; UPWARD 1997;

Wadsworth 1991). Generalmente se puede establecer una continuidad entre estos diferentes “modos” del M&EP dependiendo del grado y naturaleza de la participación de los diversos grupos de interesados (Campilan 1997: 58). Estos “modos” se pueden categorizar de la siguiente forma:

<b>Tabla 1: Niveles de Participación del Usuario Final en la Evaluación</b>			
<b>Dimensiones de evaluación/ Niveles de participación</b>	<b>Bajo</b>	<b>Mediano</b>	<b>Alto</b>
Iniciador de la evaluación	Evaluación obligatoria o por encargo como parte intrínseca del desarrollo del programa. Para atender las necesidades institucionales. Evaluación a, sobre o acerca de la gente.	Evaluador externo invita a los destinatarios para que ayuden en una o más tarea(s) de evaluación	Evaluación en la que los usuarios finales colaboran con el facilitador externo o entre ellos mismos para evaluar, revisar y reflexionar críticamente sobre las estrategias formuladas por ellos mismos.
Propósito	Justificar o dar continuidad al financiamiento. Asegurar la rendición de cuentas. Apoyo financiero por niveles o continuo.	Generar conocimientos desde la óptica de los destinatarios, sobre la actividad del desarrollo. Pasar de un énfasis en las prioridades institucionales a las necesidades e intereses de los destinatarios.	Promover la autosuficiencia y la sostenibilidad relacionando a los usuarios finales con el ciclo de planeación de la evaluación. Desarrollar la toma de decisiones de programas eficaces, relevantes, basados en las opiniones y recomendaciones de los usuarios finales. Aumentar la apropiación y la rendición de cuentas sobre el éxito-fracaso de las intervenciones de desarrollo.
Responsables del acopio de información	Personal directivo de las agencias, administradores, colaboradores externos, personas relacionadas geográficamente con el sitio de evaluación.	Los destinatarios con el evaluador externo en varias etapas de la evaluación generalmente determinadas por el propio evaluador.	Destinatarios, facilitador externo, personas más afectadas por la intervención para el desarrollo.
Método(s)	Se instauran diseños de investigación, análisis estadísticos, se prefieren diversos métodos	Se prefieren los métodos cualitativos pero también se emplean los métodos cuantitativos. Valora	Se apoya en los métodos cualitativos altamente interactivos sin dejar de lado las herramientas



	cuantitativos. Orientado a productos (resultados) (de tipo matemático). Controlado por los expertos en estadística.	procesos generados a través de preguntas abiertas. Utiliza métodos que facilitan la expresión de los que tienen menos oportunidades para dar a conocer sus opiniones.	cuantitativas. El proceso es el producto. Se promueve la innovación y la creatividad para adaptar los métodos al contexto que se está evaluando.
Roles del evaluador y del facilitador	El evaluador conduce el diseño de la evaluación. Formula preguntas /formatos de encuesta sin la participación de los que están siendo evaluados. Es directivo en la definición del diseño. Asume una posición objetiva, neutral y distante.	El evaluador trabaja en varios momentos en colaboración con los destinatarios. Colabora con los destinatarios y les enseña algunas de sus habilidades. Se mantiene al frente junto con los destinatarios.	El evaluador es más bien un facilitador. El facilitador actúa como catalizador, confidente y colaborador. Recibe el liderazgo de los mismos destinatarios. Tiene pocas (o ninguna) preguntas predeterminadas.
Impacto/resulta- do	Informes y publicaciones de circulación restringida. Los hallazgos rara vez circulan entre los usuarios finales. Con los resultados se salta a la etapa de planeación con poca participación de los destinatarios.	Se promueve la participación durante la colecta de información, pero no en el análisis de los resultados. El destinatario tiene acceso a la etapa de planeación. Existe una mayor comprensión sobre las experiencias de los destinatarios.	El destinatario desarrolla su capacidad para la toma de decisiones a partir de su involucramiento en el proceso de evaluación. Los destinatarios y/o la comunidad se apropian de los resultados. La participación en el análisis es decisiva.

*Fuente: PNUD, 1997, ¿Quiénes hacen las preguntas? Una Evaluación Participativa. Oficina de Evaluación y Planeación Estratégica. P.14*

**M&EP conducido desde fuera:** en este tipo de trabajos, quienes toman la iniciativa y organizan el proceso son generalmente personas o grupos externos, sin una relación directa o interés personal o institucional en el resultado. Como agentes externos, usualmente reciben el encargo de los donantes del proyecto y las agencias de apoyo para presentar un punto de vista más “objetivo” e “imparcial” y lograr una facilitación más balanceada de opiniones entre todos los interesados (Campilan 1997; Rubin 1995; Scott-Villiers 1997). En este contexto, el evaluador externo sirve, principalmente, como facilitador para dar a conocer su percepción del proceso de M&EP y ayudar a que los interesados determinen y conduzcan sus propias actividades de M&E (Rugh 1992).

En un caso, una agencia financiadora comisionó a un equipo de evaluación externo para que condujera una evaluación participativa del impacto de los programas de alivio a la pobreza en Ghana, que generó información sobre los impactos del proyecto sobre la subsistencia de los pobladores y sobre la creación de capacidades. A través de amplias consultas con representantes de las poblaciones y actores implicados en los proyectos, el equipo diseñó un Índice de Capacidad de Desarrollo de la Población por medio del cual se podía clasificar la situación de diferentes poblaciones (ver cuadro 2.1). En otro caso, Cornwall *et al.* (1997) describen la experiencia de un equipo de evaluación comisionado desde fuera, que trató de identificar las percepciones de varios interesados en relación con el impacto y el proceso de un proyecto relacionado con la salud (ver cuadro 2.4)

**M&EP conducido desde dentro:** Este tipo de trabajos casi siempre son llevados a cabo por aquellos involucrados directamente en la planeación e implementación del proyecto o programa. Incluyen gente de la comunidad e integrantes del personal de campo considerados como “internos” (Campilan 1997: 59; ver también Davis-Case 1990). Algunos considerarían esto como una forma ideal del M&EP, en la que los miembros de la comunidad inician por ellos mismos el M&E y juegan un papel importante en su implementación. El monitoreo y la evaluación orientados desde dentro, se perciben como una forma de contribuir al desarrollo de habilidades a nivel local y al fortalecimiento organizacional (Rubin 1995: 44; Rugh 1992: 5). A medida que la población local ejerce mayor control sobre los procesos del M&E, también se considera que estos procesos pueden ser sostenidos por la comunidad y llegar a ser una parte integral de sus actividades (*ibid*).

Muchos de los casos revisados abordan el M&EP manejado a nivel interno; entre ellos están las experiencias de ACORD y del programa de Apoyo Rural de Aga Khan (AKRSP) en las que el personal de campo y los campesinos diseñaron y llevaron a cabo el proceso de M&E (ver cuadro 2.2), así como las iniciativas comunitarias en los Estados Unidos, como las desarrolladas por el HCFA y la iniciativa de aprendizaje EZ/EC (ver cuadros 2.5 y 3.6). Redd Barna Uganda describe otras experiencias de monitoreo de base, en las cuales los consejos de

las poblaciones locales desarrollan indicadores para monitorear los cambios que se dan en sus comunidades, como son la introducción de letrinas, la vacunación infantil, la deforestación y reforestación, las iniciativas de mitigación de la pobreza y sus impactos, y el uso de la planeación familiar. (Guijt 1997).

**M&EP conjunto:** Se refiere a la combinación de enfoques internos y externos de M&E. Aquí se busca evaluar los esfuerzos del proyecto y de la comunidad desde los puntos de vista tanto de los agentes internos como de los externos. El objetivo implícito es el de lograr una perspectiva más holística e involucrar a un grupo más diverso de interesados (Campilan 1997: 59; ver también Rubin 1995). Entre los ejemplos se encuentra el PIDOW en la India (ver cuadro 3.3) y el CCDB en Bangladesh, en cuyas autoevaluaciones participan tanto los asesores / facilitadores externos como los principales actores implicados en el proyecto (donantes, funcionarios del proyecto y personal de campo) para planear e implementar el M&E.

Armonia y Campilan (1997:16) observan en su revisión documental que, en muchos de los casos estudiados, quienes realizan el M&EP son equipos formados por personas internas y externas al proyecto o institución, señalando que hay una continuidad entre las formas internas y externas de conducción del M&EP. En muchos casos, el evaluador externo funge como facilitador-formador para el desarrollo de habilidades internas y la sostenibilidad de los procesos de M&E. Sin embargo, los autores también identifican una tendencia hacia un M&E manejado más a nivel interno por las siguientes razones: (1) se da una mayor atención al proceso de aprendizaje como componente esencial de cualquier actividad de desarrollo, y (2) la necesidad de mejorar la relación costo-beneficio. Las evaluaciones externas se utilizaron cuando había la necesidad de una mayor “objetividad” en el reporte de los resultados y cuando se requería la información como insumo para retroalimentar la administración y las políticas del proyecto. Ellos observan que en estos contextos, la participación de la mayoría de los grupos de interesados se limitó básicamente a ofrecer información por medio de consultas y métodos participativos.

- La participación en el M&E puede variar no sólo en términos de nivel y grado de participación, sino también en la atención que se presta a ciertos grupos de interesados. CONCERN analiza los diferentes tipos de participación en M&E y distingue entre aquellos que involucran a todos los interesados y aquellos que se centran en la comunidad local o en la participación individual (1996:10). A partir de la revisión documental, puede realizarse la siguiente clasificación, en función de la importancia que se da a la participación de distintos sectores: Interesados clave, entre los que están quienes podrían resultar directa o indirectamente afectados por el proyecto o por las intervenciones del programa, así como quienes están involucrados en las actividades;
- Beneficiarios del proyecto o de las intervenciones del programa;
- Grupos marginados, como mujeres, grupos de extrema pobreza, niños, personas con discapacidades.

Mientras que en teoría estas categorías deberían ser inclusivas –por ejemplo los interesados clave deberían incluir a los beneficiarios, los que a su vez deberían incluir a los grupos marginados– en la práctica esto no siempre sucede así. Los proyectos que se centran en los interesados clave pueden adjudicar a los beneficiarios directos sólo un pequeño papel. Los proyectos centrados en los beneficiarios en la práctica pueden , prestar poca atención a los grupos marginados. La documentación muestra grandes variaciones en la aplicación del M&EP, y en el énfasis que se da a la participación de diferentes grupos de interesados.

Algunos autores enfatizan la participación de **todos los interesados clave**. Por ejemplo, Abbot y Guijt definen al monitoreo participativo como “enfoques de monitoreo que promueven las relaciones de colaboración entre diferentes involucrados con el fin de llevar a cabo un monitoreo eficiente, efectivo y socialmente incluyente” (1997:4). Por su parte, Narayan-Parker define la evaluación participativa como un proceso de colaboración para la resolución de problemas, y que involucra en la toma conjunta de decisiones a los usuarios de todo nivel: miembros de comunidades locales, autoridades del gobierno y de la

comunidad, y personal de proyecto o de programa (1993:9; ver también Gosling y Edwards 1995; Rubin 1995, Rugh 1992). Al involucrar a todos los interesados relevantes del proyecto, se espera que los resultados y hallazgos del monitoreo y la evaluación den respuesta a las necesidades de información de una variedad de grupos de usuarios dentro y fuera del proyecto (Campilan 1997: 58). Esta gran variedad de formas en las que se involucran en el M&EP los participantes activos, se ilustra en una variedad de estudios de caso encontrados en la documentación, entre los que se encuentra el proyecto PIDOW en Karnataka, India (ver cuadro 3.3).

Sin embargo, otros enfoques del M&EP, subrayan la participación de los **beneficiarios**, particularmente aquellos que están involucrados y se ven afectados directamente por las intervenciones del programa. Por ejemplo, PRIA (1995) sostiene que en la evaluación participativa, la gente que está involucrada directamente en los programas de desarrollo ya sea como planificadores, operadores o beneficiarios, debería participar y controlar el proceso de evaluación. En este sentido, la evaluación participativa es un intento de redefinir y reafirmar el concepto de desarrollo como un proceso “desde abajo”, centrado en y controlado por la gente y no como una intervención tecnocrática desde arriba (PRIA 1995:8).

Hay que tomar en cuenta, sin embargo, que entre los estudios de caso revisados no se observó ninguna experiencia documentada de M&EP que ocurriera **única y exclusivamente** a nivel de la población o la comunidad. Aunque esta observación no necesariamente refleja una característica general de la práctica del M&EP, y puesto que la mayoría de experiencias de base son rara vez documentadas, hasta cierto punto puede decirse que la práctica del M&EP se da como expresión de las dinámicas institucionales. Estos estudios de caso ilustran la forma en que el M&EP facilita las relaciones y la colaboración interinstitucional y entre los diversos interesados. Todos los casos estudiados involucraban al personal del proyecto y a los beneficiarios como conductores del M&EP, mientras que pocos casos involucraban a los interesados ubicados en todos los nivel institucionales, incluyendo a los donantes y a quienes elaboran las políticas (ver Apéndice 1).

### **Cuadro 3.3 Los actores implicados en el Proyecto PIDOW se evalúan a sí mismos**

El Proyecto Participativo de Desarrollo Integrado de Cuencas (PIDOW) busca promover el uso sustentable del suelo en zonas semiáridas de Karnataka, India. Durante la revisión intermedia del proyecto de PIDOW, los socios del proyecto acordaron realizar un ejercicio conjunto de autoevaluación participativa.

Entre los principales interesados del proyecto estaban:

- Comunidades rurales locales, representadas por Organizaciones de Cuencas (Sanghas)
- El gobierno estatal de Karnataka, representado por el Consejo Directivo para el Desarrollo de las Zonas Áridas
- La agencia voluntaria MYRADA, y
- La agencia de financiamiento, la Corporación Suiza de Desarrollo (SDC).

El proceso de autoevaluación fue realizado por equipos formados por los diferentes socios del proyecto (personal de campo del gobierno y de las ONGs con asesores del proyecto de la SDC). Se llevaron a cabo una serie de talleres en los poblados, en los que se dieron amplias discusiones con los miembros de las Sanghas. El proceso de autoevaluación permitió que todos los principales involucrados evaluaran en conjunto los logros y las dificultades del proyecto, y sirvió además como un medio para que los socios del proyecto intercambiaran sus opiniones respecto a la la operación actual del PIDOW. El proceso también permitió que los socios del proyecto observaran su propio desempeño y aclararan las responsabilidades de cada uno dentro del PIDOW. Los resultados de la experiencia de autoevaluación sirvieron más tarde como base para analizar y hacer ajustes al diseño y estructura globles del proyecto y para planear la siguiente fase de implementación.

*Fuente: Humbert-Droz 1992; Sommer 1993.*

Davis-Case (1990) sostiene que el Diagnóstico, Monitoreo y Evaluación

Participativos (DMEP) deberían basarse principalmente en las necesidades de información de los que están adentro, respondiendo a lo que ellos necesitan saber. Ella define a los agentes internos al proyecto como aquellas personas que se identifican y pertenecen a una comunidad o mantienen relaciones constantes con la comunidad. A través del DMEP, los agentes internos al proyecto establecen los objetivos y actividades a seguir, y monitorean y evalúan si éstos se han logrado y si siguen teniendo relevancia para las necesidades de los agentes internos. El papel de los agentes externos es principalmente el de alentar y ayudar a los agentes internos a identificar sus necesidades, plantearse objetivos, así como monitorear y evaluar las actividades.

El Programa Vietnam Suecia de Desarrollo Rural de la Montaña (MRDP) sirve como ejemplo de un proceso “centrado en la gente”, donde el monitoreo y la evaluación se basan principalmente en las necesidades de información y las preocupaciones identificadas por los campesinos-beneficiarios (ver cuadro 3.4).

Otros enfoques del M&EP enfatizan especialmente la importancia de involucrar a **grupos relativamente marginados**, como los más pobres, mujeres, niños, y personas con discapacidades, entre otros. De acuerdo con estas perspectivas, la evaluación participativa tiene que ver con el involucramiento de quienes tienen menos visibilidad, poder y asertividad en la evaluación de los esfuerzos para el desarrollo (Campos y Coupal 1996: 22, ver también Gosling y Edwards 1995: 28-38). En su revisión, CONCERN (1996) aborda el M&EP en relación con los temas de género y estudia la documentación relacionada con las mujeres y la equidad. Walters *et al.* (1995) también presentan pautas para desarrollar el monitoreo y evaluación con perspectiva de género, argumentando que los proyectos y los programas deben ser evaluados en términos de sus efectos sobre el equilibrio de poder entre hombres y mujeres.

**Cuadro 3.4 Una estrategia de M&E desde abajo y desde arriba que parte de los campesinos**

El Programa Vietnam Suecia de Desarrollo Rural de la Montaña (MRDP) es un

programa de desarrollo rural integrado que busca recuperar la capacidad productiva agrícola de las tierras altas de Vietnam del Norte, y asegurar la subsistencia local sostenible. El principio subyacente del MRDP es que “la gente quiere y es capaz de hacerse responsable de su propio desarrollo”. Basados en este supuesto, el MRDP desarrolló el sistema de manejo de información y aprendizaje (SMIA) diseñado para facilitar el intercambio de información y experiencia entre organizaciones que estaban participando a diferentes niveles administrativos (campesino, población, municipio, distrito, provincia y ministerio).

Sin embargo, la peculiaridad del SMIA es el papel central que ocupan los campesinos locales en la planeación de proyectos y en el monitoreo, la revisión y documentación de todas las actividades del programa MRDP. El proceso de planeación, monitoreo y evaluación de las actividades del programa parte del campesino y de la población. La información y experiencia que se genera a nivel de la comunidad local se transfiere posteriormente al siguiente nivel, facilitando un diálogo continuo “de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo” entre los diferentes niveles de la administración. El SMIA ayuda a proporcionar información útil y conocimientos entre el personal administrativo de todos los niveles, lo que permite una planeación e implementación del proyecto más eficiente y sensible a las necesidades y experiencias locales.

*Fuente: Programa Vietnam-Suecia de Desarrollo Rural de la Montaña, Sistema de Manejo de Información y Aprendizaje. Documento de Capacitación a nivel provincial N° 1*

Kar *et al.* (1997a, 1997b) describen una experiencia de monitoreo de impacto participativo que involucró especialmente a grupos urbanos en condiciones de pobreza, incluyendo mujeres, para evaluar los impactos de un proyecto urbano en su propio ambiente y condiciones sociales. El proyecto urbano buscaba mejorar la infraestructura, la atención primaria a la salud y el desarrollo de la comunidad (cuadro 3.5).

### **Cuadro 3.5 Identificación de las Percepciones y Criterios de los Residentes**



### **Locales en la Evaluación del Proyecto de Mejoramiento de los Barrios Bajos de Calcuta (PMBC)**

Uno de los objetivos principales de la evaluación de impacto participativa (EIP) fue conocer las percepciones y los criterios utilizados por los residentes locales para evaluar el impacto de las intervenciones del PMBC, con el fin de sugerir formas para mejorar la administración del proyecto. Había la sensación de que los medios existentes para evaluar el impacto del PMBC, basados principalmente en estudios convencionales, sólo generaban información cuantitativa, y que no se producía información suficiente sobre el impacto concreto del proyecto en la vida de la gente. Por esa razón, se utilizó la EIP para identificar las percepciones de los residentes locales en cuanto a los logros y el impacto del proyecto en su subsistencia y nivel de vida.

Por ejemplo, con respecto a la planificación familiar y el uso de anticonceptivos, se usó el indicador del porcentaje de parejas que usaban un método de planificación familiar (condones, pastillas anticonceptivas, etc.). Con el uso del DRP y otros métodos participativos, se descubrió que el porcentaje de parejas era de 46% a 60% en diferentes barrios.

Sin embargo, el proceso de EIP también reveló que hombres y mujeres tenían diferentes criterios de preferencia para el uso de los distintos métodos de planificación familiar. Por ejemplo, entre las percepciones positivas respecto a los condones estaba la fácil disponibilidad, mayor comodidad para la mujer y el hecho de que no resulta necesario acudir a un doctor, mientras que entre las percepciones negativas estaba la falta de control de la mujer sobre su utilización y la imposibilidad de ocultárselo a su esposo. Se hizo evidente la importancia de incluir las percepciones de los hombres y de las mujeres.

*Fuente: Kar et al. 1997a.*

### **3.3 El Principio de Aprendizaje**

El concepto de aprendizaje es el segundo principio subyacente más importante del M&EP. Se pone especial atención al aprendizaje “práctico” u “orientado a la

acción". Por ejemplo, PRIA (1995) caracteriza la evaluación participativa como un proceso de aprendizaje individual y colectivo, describiéndolo como una "experiencia educativa" para las partes involucradas en un programa de desarrollo. Las personas se concientizan más de sus fortalezas y debilidades, de sus realidades sociales más amplias y de sus visiones y perspectivas respecto a los resultados del desarrollo. Este proceso de aprendizaje crea las condiciones que llevan al cambio y a la acción.

El proceso de aprendizaje en el M&EP es concebido también como un medio para la construcción de capacidades locales. Los participantes involucrados en el M&EP desarrollan destrezas que fortalecen las capacidades locales para planear, solucionar problemas y tomar decisiones (Wadsworth 1991; UPWARD 1997). Los participantes desarrollan un mayor entendimiento de los diferentes factores (internos y externos) que influyen en las condiciones y la dinámica de su proyecto, el origen de sus éxitos y fracasos, y las soluciones potenciales o acciones alternativas (Campos y Coupal 1996). La experiencia de la iniciativa de aprendizaje de EZ/EC también sirvió para demostrar la forma en que el M&E en las comunidades de base fortalece las capacidades locales (ver cuadro 3.6). La premisa de base del proceso de aprendizaje en M&EP es apoyar las habilidades y recursos de la comunidad. Feuerstein (1986: xi) sostiene que la evaluación participativa se basa en lo que la gente ya sabe y hace, utilizando y desarrollando sus propias habilidades y destrezas para monitorear y evaluar sus avances (ver también Campos y Coupal 1996; Davis-Case 1990). En Gujarat, India, el AKRSP ha trabajado con campesinos, promoviendo la conservación del suelo y del agua. Los propios campesinos identifican a través de métodos participativos los problemas agrícolas, y aprenden a monitorear y evaluar las medidas de conservación probadas elaborando con materiales locales (piedras, arena, etc.) "mapas" de sus tierras. Luego los campesinos comparan y discuten colectivamente los resultados, basándose en los mapas, lo que les permite tomar decisiones sobre la producción y generar tecnologías que se adaptan a las circunstancias locales (ver cuadro 2.2).

### **Cuadro 3.6 El Aprendizaje como Desarrollo de Capacidades**

La iniciativa de aprendizaje del Programa Zona de Apoderamiento Rural y Empresas Comunitarias (EZ/EC por sus siglas en inglés) pretende monitorear y medir el impacto del EZ/EC, un programa federal clave de la administración Clinton en los Estados Unidos. El programa EZ/EC proporcionó apoyo financiero e institucional para que las comunidades rurales desarrollaran sus propias iniciativas de desarrollo comunitario.

La iniciativa de aprendizaje EZ/EC fue diseñada para proporcionar los medios para que los representantes de las comunidades aprendieran por ellos mismos cómo monitorear y medir el avance de su programa EZ/EC a medida que se desarrollaba, y sugirieran ajustes a mediano plazo a las agencias responsables de dicho programa. Los miembros del equipo de aprendizaje se apropiaron de nuevas destrezas y mejoraron sus capacidades para monitorear los indicadores de cambio, analizar sus implicaciones, facilitar reuniones y expresarse en público. El desarrollo de las destrezas locales llevó a un aumento de la autoestima, lo que a su vez fortaleció las capacidades de las personas para desarrollar sus propias metas estratégicas de transformación, así como para ocupar roles de liderazgo en la promoción del cambio dentro de sus comunidades. Los miembros del equipo de aprendizaje lograron con éxito analizar y presentar sus hallazgos y recomendaciones en cuanto a la implementación del programa ante los administradores y funcionarios gubernamentales de EZ/EC.

*Fuente: Gaventa, Morrissey, et al. 1997; Parachini y Mott 1997*

El concepto del M&EP como un ciclo de aprendizaje experimental sirve para destacar la idea de que en éste los participantes aprenden juntos de la experiencia y se apropian de habilidades para evaluar sus necesidades, analizar sus propias prioridades y objetivos y llevar a cabo la planeación orientada a la acción. Una característica esencial de este ciclo de aprendizaje es que los grupos de interesados reflexionan continuamente sobre el impacto de sus evaluaciones y sobre el rumbo del proceso, aprendiendo de sus propios éxitos y errores (Pfhol

1986). Así, la evaluación llega a formar parte de un proceso continuo de aprendizaje y desarrollo de capacidades en la comunidad. Por ejemplo, en el caso de MRDP en Vietnam (ver cuadro 3.4), el M&EP se realiza mensual, trimestral y anualmente por los diferentes interesados en distintos niveles administrativos, y esto permite una constante retroalimentación, revisión y ajustes a los planes de implementación.

El aprendizaje, sin embargo, también se puede dar en un contexto organizacional e institucional, como se demostró en el caso de CARE Zambia (ver cuadro 2.3). Como parte de su proceso para llegar a ser una “organización de aprendizaje”, CARE Zambia promovió varias estrategias e iniciativas para desarrollar niveles más altos de conocimiento y habilidades, especialmente de los miembros del personal de CARE.

Se identificaron cuatro niveles de aprendizaje (Hamel y Prahalad 1994, citados en Ward 1997):

- Nivel 1: Aprendizaje de los hechos, conocimientos, procesos y procedimientos
- Nivel 2: Aprendizaje de nuevas habilidades de trabajo transferibles a otras situaciones
- Nivel 3: Aprendizaje para adaptar y aprender lecciones de los éxitos y los fracasos.
- Nivel 4: Aprendizaje para ser innovador y creativo; visualizar el futuro en lugar de sólo adaptarse a él.

Para tener acceso a niveles superiores de aprendizaje dentro de una organización “se requiere creatividad, innovación, pensamiento adaptativo y un entendimiento más profundo de la participación como un proceso continuo, más que como una actividad individual” (Ward 1997:3).

### **3.4 El Principio de Negociación**

En el estudio documental se encontró también que el M&EP se percibe cada vez

más como un proceso social de negociación entre diferentes necesidades, expectativas y cosmovisiones de la gente. Por ejemplo, De Raedt (1997) describe al M&EP como una “iniciativa social de expresión pública e interacción”, que involucra en la negociación y el logro de sus objetivos a actores con distintos intereses. De acuerdo con Guba y Lincoln (1989: 8), “la evaluación de cuarta generación” es esencialmente un proceso de negociación, basado en la premisa de que los distintos actores tienen diferentes demandas, preocupaciones y problemáticas, las que a su vez son moldeadas por los valores sociales del contexto específico en el que se encuentran los interesados (ver también Marsden y Oakely 1990). Aún en los casos en que se atiende de manera particular a cierto grupo de interesados —por ejemplo los beneficiarios—, este enfoque reconoce la complejidad de las interrelaciones que están en juego.

Cuando se involucran múltiples interesados en el proceso de monitoreo y evaluación, la negociación se percibe como una contribución hacia el desarrollo de la confianza y el cambio de percepciones, comportamientos y actitudes entre los interesados, lo que a su vez influye en la forma en que ellos contribuyen con el proyecto. Scott-Villiers escribe que “el propósito del trabajo conjunto en el M&E de tipo deliberativo es mejorar la comprensión de todas las partes respecto a sus propios intereses, percepciones y papeles en el proyecto, y respecto a los de los demás, para que los resultados puedan mejorarse continuamente” (1994:4). En el caso del proyecto PIDOW (ver cuadro 3.3), el ejercicio de autoevaluación permitió que los actores implicados en el proyecto tuvieran un mayor entendimiento de sus propias funciones, roles y responsabilidades, y esto a su vez ayudó a fortalecer la colaboración e infundió confianza entre los socios del proyecto (Humbert-Droz 1992; Sommer 1993).

Muchos autores plantean también que el proceso de negociación del M&EP es un ejercicio de tipo político, que necesariamente toca temas de equidad, poder y transformación social. Por ejemplo, Scott-Villiers enfatiza que el proceso implica una representación más equitativa entre los diferentes interesados: “las capacidades que se ponen en juego en el proceso de consulta buscan aumentar la equidad, reconociendo que tan importantes son las opiniones de los miembros del

proyecto comúnmente silenciosos, como las de quienes dirigen el proyecto” (1997:3).

Por su parte, Guba y Lincoln (1989) expresan que el proceso de negociación hará que los grupos de interesados se “fortalezcan o debiliten” en diversos sentidos, involucrando de manera selectiva a estos interesados en el diseño, implementación, elaboración de informes y uso de la evaluación. Así, la negociación puede convertirse en un proceso de apoderamiento o de pérdida de poder. El apoderamiento se define en términos del grado en el que la participación “total” se logra en todos los aspectos del diseño, la implementación, la interpretación y la acción resultante.

Cousins y Whitmore (1997) trabajan también sobre el tema del poder y generan cuestionamientos clave enfocándose en quién crea y quién controla la producción del conocimiento e información en el monitoreo y la evaluación.

Ellos sostienen que el principal objetivo de la evaluación participativa “transformadora” es dar poder a la gente a través de un proceso educativo, de aprendizaje, por el cual varios grupos sociales producen conocimiento sobre su realidad, aclaran y enuncian sus normas y valores, y llegan a un consenso sobre las acciones a seguir (“concientización”) (Cousins y Whitmore 1997: 7). El proceso de evaluación es por lo tanto utilizado para transformar las relaciones de poder y atenuar las inequidades sociales promoviendo la acción social y el cambio.

El aspectopolítico de la negociación se hace particularmente evidente en el contexto del desarrollo de indicadores y criterios para el monitoreo y la evaluación, a la hora de definir de quiénes son las perspectivas representadas en la selección de indicadores. Estos casos muestran las dinámicas políticas subyacentes, inherentes a las relaciones e interacciones de los interesados. Por ejemplo, la Comisión Cristiana para el Desarrollo en Bangladesh (CCDB) experimentó con un marco de monitoreo participativo que intentó incluir los intereses y preocupaciones de todos los interesados en la estructura organizativa, pidiéndoles que identificaran cambios significativos como resultado de su trabajo. El proceso reveló sin embargo que casi todos los cambios reportados por los interesados fueron positivos. El

personal de campo expuso sus temores en el sentido de que su seguridad laboral correría riesgos al elaborar sus informes con un enfoque crítico hacia el personal de más alto nivel; por su parte, el personal de mayor rango mostró su preocupación respecto a las reacciones de los donantes y del consejo directivo ante los cambios negativos (Davies 1998:8). En México se encontró una experiencia similar en la que los campesinos beneficiarios “generalmente cautelosos y amables”, se mantuvieron reticentes al comienzo, al exponer en presencia de los extensionistas y representantes de los donantes sus criterios para la evaluación de programas agrícolas. Con el uso de métodos participativos los campesinos pudieron más adelante expresar sus opiniones en forma más directa y constructiva, lo cual ayudó a que los extensionistas entendieran mejor la disminución en la participación de la población en los trabajos de campo y en la evaluación (Blauert y Quintanar 1997) (ver cuadro 3.7).

### **3.5 El Principio de Flexibilidad**

La flexibilidad y la experimentación se consideran aspectos integrales del M&EP. La mayoría coincide en que no hay un plan definitivo ni un grupo de enfoques preestablecidos para llevar a cabo el M&EP; por el contrario, se ve al proceso del M&EP como algo que continuamente evoluciona y se adapta a las circunstancias y necesidades particulares de cada proyecto. Un aspecto que ayuda a integrar la flexibilidad en el diseño y la práctica del M&EP es el hacer que el proceso mismo sea sensible y relevante para las necesidades de los interesados. En otras palabras, el M&EP debería ser contextual, de tal manera que se tomen en cuenta las condiciones locales (contextos socio-culturales, económicos, políticos, institucionales) (ver Marsden y Oakley 1990; UPWARD 1997). Esto explica la gran diversidad de prácticas de monitoreo y evaluación participativos que mostraron los estudios de caso.

Pfohl (1986) ilustra este proceso de evolución y adaptación del M&EP utilizando la imagen de un “chakra de la evaluación”, inspirado en el símbolo de un chakra o círculo. El chakra representa la repetición cíclica de la re-evaluación y la

autoevaluación para poder realizar ajustes en el proceso mismo de la evaluación. Sin embargo, Jobes (comunicación personal) opina que una visión cíclica puede no representar adecuadamente el continuo cambio del M&EP; él más bien describiría el proceso real del M&EP como “una experiencia muy lenta, con múltiples capas, que se atrasa y se adelanta, se detiene e inicia de nuevo”. El grado hasta el cual el M&EP incorpora la flexibilidad en su diseño e implementación ha sido documentado en algunas experiencias relacionadas con proyectos. Por ejemplo Fernandez (1991), en su trabajo sobre desarrollo tecnológico y validación en algunas comunidades agrícolas del altiplano peruano, encontró que para evaluar los problemas de producción con los campesinos se necesitaba un alto nivel de creatividad y flexibilidad por parte de los investigadores involucrados. Los investigadores tenían que adaptar continuamente sus métodos de evaluación a las realidades locales de los campesinos, considerando los factores ecológicos, económicos, sociales y organizacionales.

**Cuadro 3.7 La Definición de Objetivos Comunes a partir de los Intereses de los Diferentes Actores Involucrados**

Dos organizaciones contrapartes, CETAMEX-N, ONG localizada en el sur de México, y Vecinos Mundiales, una agencia de desarrollo internacional estadounidense, llevaron a cabo un proyecto para diseñar un marco de evaluación que retroalimentara tanto el trabajo de desarrollo e investigación agrícola que se estaba llevando a cabo, como otros asuntos de interés para los campesinos locales-extensionistas asociados con CETAMEX-N y para las comunidades. Este marco pretendía facilitar que los diferentes involucrados en el programa –las familias campesinas, las comunidades, los extensionistas, los financiadores, etc.– evaluaran las actividades de los proyectos en cuanto a sus procesos y sus impactos socio-políticos, ambientales y económicos en forma independiente y conjunta. Se puso atención a los cambios en los roles y las actitudes en la institución CETAMEX-N misma, el impacto del trabajo de extensión y la participación de los diferentes involucrados en los trabajos del programa.



La identificación de los criterios de evaluación de los participantes fue un primer paso para el establecimiento de indicadores para el marco de evaluación. Sin embargo, se vio que sería imposible evaluar un proyecto con base en indicadores que respondieran a todos esos criterios. Una alternativa para cotejar y combinar los criterios de los interesados fue hacer un agrupamiento flexible de criterios internos y externos de acuerdo con seis categorías generales desarrolladas originalmente por la metodología del "Cono" de la Fundación Interamericana. La adopción de este enfoque permitió que las opiniones de los diferentes interesados se encontraran representadas.

*Fuente: Blauert y Quintanar 1997*

Otro ejemplo es el Sistema de Manejo de Información y Aprendizaje (SMIA) del Programa Vietnam Suecia de Desarrollo Rural de la Montaña (ver cuadro 3.4), que utiliza un diseño de planeación flexible para facilitar la evaluación continua y la adecuación de las actividades por parte de las comunidades campesinas en función de sus necesidades y demandas. Otro caso es la Iniciativa de Aprendizaje EZ/EC, diseñada para monitorear y medir el impacto del Programa EZ/EC (ver cuadro 3.6). Esta iniciativa adoptó un marco de evaluación basándose en un proceso colaborativo *ad hoc*, diseñado para revisar y mejorar con relativa regularidad la implementación del programa.

Una experiencia en la India ilustra cómo un sistema de M&EP flexible puede monitorear los cambios e impactos de forma eficaz, y al mismo tiempo responder a las necesidades y capacidades de los diferentes interesados (ver cuadro 3.8).

Aunque estos principios son importantes, el ponerlos en práctica representa un reto enorme. La siguiente sección se centrará en las herramientas y enfoques utilizados para las actividades de M&EP.

### **Cuadro 3.8 Un Enfoque Flexible para Programas Colectivos de Ahorro y Crédito**

En la India se utilizó el prototipo de un sistema de aprendizaje interno para operar

programas colectivos de ahorro y crédito con mujeres pobres. Las tareas de aprendizaje interno están descentralizadas en todos los niveles dentro del programa de ahorro y crédito —a nivel de los miembros individuales, de los grupos de autoayuda, de las agrupaciones o federaciones de grupos, de los organizadores de zona, del personal del programa, etc.— de forma que todos los miembros estén activamente involucrados en el proceso de planeación, acopio de datos, análisis y documentación. Una de las características distintivas del sistema es el uso de diarios gráficos, conocidos como “diarios de aprendizaje”, en los que se comparte, añade y canaliza la información a todos los niveles del programa. Las mujeres utilizan los diarios para registrar y reflexionar sobre los cambios en sus vidas. Estos diarios de aprendizaje están organizados en capítulos, que tocan diferentes áreas relacionadas con aspectos personales, sociales, económicos e institucionales de la vida de las mujeres.

Aunque los diarios de aprendizaje sugieren y organizan lo que se podría monitorear, el sistema está diseñado para permitir una gran flexibilidad en la selección de la estructura y del contenido de los diarios. Los diarios puede tener un formato variable y usarse expresamente para responder preguntas específicas de monitoreo y evaluación. Los distintos niveles de usuarios pueden elegir y modificar determinados capítulos o dimensiones de cambio para responder a sus experiencias, capacidades y necesidades específicas. A medida que los miembros y grupos se vuelven más diestros, se pueden ir agregando nuevos capítulos. Este grado de flexibilidad permite que los usuarios de todos los niveles realicen experimentos de evaluación, conduzcan análisis más profundos, y hagan deducciones generales acerca de los distintos niveles del programa.

*Fuente: Naponen, s.f.*

#### **4. LA PUESTA EN PRÁCTICA DEL MONITOREO Y EVALUACIÓN PARTICIPATIVOS**

A medida que va habiendo una más amplia valoración del M&EP, hay una creciente necesidad de sistematizar su práctica, de forma que el proceso pueda

compartirse, replicarse y mejorarse. ¿Cuáles son los pasos o etapas clave en un proceso de M&EP? ¿Qué herramientas y técnicas deben emplearse? ¿Quiénes deben involucrarse y cómo? La presente sección aborda estas cuestiones basándose en diversos documentos y en algunos de los manuales y guías que actualmente existen para el M&EP (ver el Apéndice 2). Aunque en la práctica real del M&EP hay mucha variabilidad, están surgiendo algunos lineamientos y métodos comunes que ayudan a poner en marcha y conducir un M&EP. En esta sección se hace un breve repaso de la metodología de M&EP y se describen algunas de las herramientas y técnicas comúnmente usadas.

#### **4.1 ¿Cuáles son los Pasos o Etapas del M&EP?**

CONCERN (1996) menciona cuatro pasos o etapas importantes en la aplicación práctica del M&EP:

- Planeación o establecimiento del marco para el proceso de M&EP, incluyendo la identificación de objetivos e indicadores
- Acopio de datos
- Análisis de los datos
- Documentación, redacción de informes y puesta en común de la información.

La experiencia de la Iniciativa de Aprendizaje muestra claramente las principales etapas del M&EP; en dicha iniciativa, los equipos de aprendizaje desarrollaron y aplicaron el “Círculo de Aprendizaje” para el monitoreo ciudadano (ver tabla 2). Los miembros del equipo trabajan con un investigador regional quien facilita el proceso y brinda apoyo para la investigación y la capacitación. Cada fase comprende distintas actividades que se realizan en una serie de sesiones de trabajo.<sup>3</sup>

##### **4.1.1 Planeación de un Proceso de M&EP: Definición de Objetivos e Indicadores**

En general, se considera que la etapa de planeación es crucial para el éxito y eficacia del proceso de M&EP, porque implica un largo proceso de negociación,

debate y toma de decisiones conjunta entre varios interesados. Es en esta etapa cuando los distintos grupos interesados se encuentran y hablan sobre sus preocupaciones, necesidades y expectativas.

La definición de los objetivos del proyecto de M&EP es aquí decisiva. Inicialmente, necesita haber una identificación y selección de los principales grupos implicados, y luego los asuntos más importantes deben aclararse. Algunos de estos asuntos clave son: **qué información, para quién, y cómo será incorporada en el proyecto o implementación del programa** (ver Scott-Villiers 1997a). Este proceso implica abrir un espacio de intensas negociaciones entre los interesados en torno a las necesidades y objetivos de las diferentes partes (Scott-Villiers 1997a; ver también Abbot y Guijt 1997; Campos y Coupal 1996; UPWARD 1997).

La parte más compleja de la planeación de un proceso de M&EP es la identificación de los objetivos e indicadores del monitoreo. Como señala Scott-Villiers (1997a: 3), es común que la gente no se ponga a pensar por qué participa en un proceso de M&E; simplemente acepta el proyecto diseñado por otros, como sucedía en procesos más convencionales. Por ello, muchos autores consideran esencial, para llevar a cabo y sostener exitosamente el M&EP, realizar un proceso de consulta entre los diferentes interesados y a partir de eso determinar los objetivos e indicadores.

Abbot y Guijt (1997) enfatizan la importancia de establecer los objetivos como un paso **previo** a la definición de indicadores, los cuales, no obstante, reciben mucha atención en la bibliografía (ver también Scott-Villiers). Para determinar los objetivos del M&EP, es importante saber quiénes son los actores en el proceso y quiénes van a ser los usuarios finales, por qué se va a realizar el proyecto y cómo se van a utilizar los resultados y los procesos. Los usuarios finales pueden encontrarse en distintos niveles: miembros de la comunidad, personal local del proyecto, donantes, agencias de desarrollo, instituciones de investigación, diseñadores de políticas en organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, e incluso beneficiarios indirectos en una comunidad o el público en general. Los contenidos del monitoreo y la evaluación, y la forma como se va utilizar el proceso, dependerán

esencialmente de **quién necesita los resultados y la información del M&EP** y de quién está involucrado en la conducción del proceso (ver cuadro 4.1).

Una vez acordados los objetivos del M&EP, se pueden establecer los indicadores. Existe una gran variedad de definiciones para los indicadores (ver Feuerstein 1986; Gosling y Edwards 1995; Hart 1995; citados en Abbot y Guijt 1997). Básicamente, los indicadores se distinguen de los objetivos por su carácter relativamente tangible y específico, mientras que los objetivos expresan las perspectivas generales del proyecto o de la iniciativa, reflejando sus valores, visiones y metas de largo plazo (PRIA 1995).

Existen varios criterios para seleccionar los indicadores; entre otras características, se busca que sean válidos, rentables (más ventajas por menos costo), relevantes, sensibles, verificables, sencillos, y significativos para todos los involucrados (ver Abbot y Guijt 1997; CONCERN 1996). Un conjunto de criterios relativamente simples para la determinación de indicadores puede sintetizarse con el acrónimo "CORTE", que corresponde a: **Cuantificable, Orientado a la acción, Realista, enmarcado en el Tiempo y Específico** (Abbot y Guijt 1997: 23; ver también Scott-Villiers 1997a). Scott-Villiers (1997a) señala que, salvo en casos excepcionales, los indicadores no necesitan ser muy precisos; su aplicación debe ser sencilla y brindar elementos para el proceso de toma de decisiones del proyecto (ver también Pfohl 1986: 28). Otros autores señalan que no pueden definirse indicadores a priori: necesitan ser "sugeridos, adaptados, negociados y aprobados" por los principales interesados (Abbot y Guijt 1997: 23; ver también Rubin 1995: 41). La selección de diferentes tipos de indicadores dependerá en última instancia de lo que se esté evaluando, de quiénes van a ser los destinatarios y de cómo se va a utilizar la información, tal como lo demostró la experiencia de Assessoría e Servicios a Projetos em Agricultura Alternativa (AS-PTA) en Brasil (ver cuadro 4.1; ver también McArthur 1997: 16-17).

#### **Cuadro 4.1 ¿Quiénes son los destinatarios de la información?**

El AS-PTA trabaja en colaboración con campesinos y organizaciones rurales locales para promover formas de desarrollo agrícola sostenibles económica y

ecológicamente. Al monitorear y evaluar el impacto de su trabajo se obtuvieron aprendizajes significativos, en particular la importancia de **conocer el uso final de los datos recabados**.

En un principio, el acopio de información se centraba en la medición directa de propiedades biofísicas. Para medir, por ejemplo, “la conservación del suelo y del agua”, se seleccionaron como indicadores el grado de retención de suelo, de humedad y el contenido de materia orgánica. Sin embargo, resultó imposible el empleo de estos indicadores dadas las limitaciones humanas y las restricciones financieras de una ONG con poco personal y escaso financiamiento; más importante aún fue el hecho de que para los campesinos estos indicadores no resultaban prioritarios.

Después de discutir a quién iba destinada la información y cuál era su propósito, fue evidente que no era necesaria dicha información científica precisa. La información se requería para el proceso de extensión campesino a campesino y para la elaboración de informes para los donantes, y en ninguno de estos casos se requería información científicamente validada. Fue así como se optó por elegir indicadores que expresaran estimaciones generales basadas en las observaciones de los propios campesinos; en lugar de cuantificar el contenido exacto de materia orgánica, se seleccionaron indicadores que reflejaran la frecuencia con que los campesinos identificaban cambios significativos como resultado de las intervenciones del proyecto.

*Fuente: Guijt y Sidersky 1996*

Otro caso, de una ONG en Mali, mostró cómo los indicadores pueden reflejar las distintas preocupaciones de los interesados **al interior de** las comunidades locales, y en particular las diferencias entre los beneficiarios previstos. En este caso se emplearon métodos diferentes para la definición de indicadores, en función de la edad, género, ocupación y situación económica de los participantes (ver cuadro 4.2).

## El Círculo de Aprendizaje



Centro de Colaboración Comunitaria. Universidad de Tennessee, Knoxville

### 4.1.2 Acopio de datos

Una vez identificadas las necesidades de información y los objetivos, el siguiente gran paso en el proceso de M&EP es determinar la forma como se va a recoger dicha información. Se puede utilizar para ello una amplia variedad de herramientas

y técnicas. Para muchos autores, la selección de herramientas depende en gran medida del contexto y de los criterios específicos de cada proyecto. Algunas de las preguntas pertinentes en esta etapa son: ¿dónde se puede encontrar la información?, ¿qué herramientas se deben utilizar?, ¿quién y cuándo recogerá la información? Más adelante en esta sección haremos un breve resumen de los diferentes tipos de herramientas disponibles para el M&EP y los lineamientos generales para realizar una selección entre todas esas técnicas.

#### **Cuadro 4.2 Reconocimiento de las Diferencias Locales en el Desarrollo de Indicadores: La Experiencia de ACORD en Mali**

ACORD emprendió un proyecto con productores agro-pastorales en Mali, buscando regenerar el cultivo de forraje (*Panicum bourgou*) en las riberas del Río Niger. En el proceso de definición de indicadores para la regeneración de los cultivos, ACORD se dio cuenta de las diferencias existentes al interior de las unidades domésticas y entre los distintos grupos sociales en cuanto a la manera de medir el éxito.

La mayoría de las personas —en especial los extensionistas de campo y las agencias externas de ayuda con trabajo en el área— habían asumido que la principal razón por la que los grupos estaban interesados en este proyecto de regeneración de cultivos era para garantizar la disponibilidad de forraje para sus animales durante la temporada de sequía. Esto resultaba cierto para muchas personas, especialmente los hombres, cuyo criterio de éxito era la posibilidad de ofrecer al personal de ACORD un cuenco de leche. Sin embargo, las discusiones con las mujeres revelaron que ellas medirían el éxito averiguando si los niños habían tomado más *kundou*, bebida dulce que también se saca de este pasto. Las discusiones con los beneficiarios permitieron identificar este criterio de éxito como un indicador clave para evaluar de manera ágil el logro de varios objetivos dentro del proyecto: la mayor disponibilidad de *kundou* para los niños indicaría también un suficiente abasto de forraje para satisfacer las necesidades de los animales.

ACORD entendió también que la diferenciación de criterios no sólo revelan



distintas prioridades entre hombres y mujeres, sino también entre las mujeres que tienen ganado y las que no, entre las familias cuyo jefe de familia era la mujer y las familias donde el jefe de familia era el hombre, así como las diferencias entre los grupos de productores, dependiendo de sus niveles de sedentarización y de sus orígenes sociales.

*Fuente: Roche 1993: 29-30*

**4.1.3 Análisis de los datos.** La siguiente etapa del M&EP consiste en el procesamiento o análisis de los datos obtenidos, aunque idealmente el análisis debería realizarse en todas las etapas del ciclo del M&EP (ver Gosling y Edwards 1995). Tradicionalmente, el análisis de los datos ha sido realizado por agentes externos o por interesados ubicados en niveles institucionales más altos. La idea del M&EP es involucrar en el análisis de los datos a todos los destinatarios de todos los niveles y a los actores involucrados, incluyendo a los beneficiarios.

En esta etapa del M&EP, los distintos grupos interesados hacen reflexiones críticas sobre los problemas, limitaciones, logros y resultados de sus esfuerzos, así como sobre las actividades que han llevado a cabo. Scott-Villiers (1997a) sugiere los siguientes ámbitos de discusión al analizar la información:

- Análisis de la relevancia de los objetivos del programa o proyecto para las necesidades e intereses de los actores involucrados;
- Aprendizaje sobre el impacto de las actividades realizadas;
- Revisión del proceso que permitió la operación del proyecto y de la forma como se tomaron las decisiones.

Varios autores recomiendan que, al poner en marcha un M&EP se defina el alcance del análisis de los datos; específicamente: qué se va analizar, quién va a realizar el análisis y cómo (ver Gosling y Edwards 1995; Pfohl 1986). La forma en que se analizarán los datos dependerá principalmente de las herramientas o técnicas seleccionadas para acopiarlos y de la información que requieran los distintos participantes (para una discusión más detallada, ver Pfohl 1986;

Wadsworth 1991).

#### **4.1.4 Documentación, Elaboración de Informes y Puesta en Común**

La etapa final del M&EP incluye la documentación, la elaboración de un informe y la puesta en común de la información generada en el proceso del M&EP. Supuestamente, desde el principio del proyecto se van almacenando los registros de la información recopilada con el fin de contar con una imagen integral de todo el ciclo de vida del proyecto. Existen manuales y referencias clave que ofrecen lineamientos detallados respecto a cómo documentar, reportar y difundir la información del M&E. (ver por ejemplo, Feuerstein 1986; Rugh 1992; Scott-Villiers 1997a; Stephens 1990). Algunos de los principales criterios para la documentación y la elaboración de los informes son: **claridad, sencillez, brevedad, uso de materiales gráficos, oportunidad, calidez y accesibilidad.**

En esta etapa se deben tomar en cuenta varios aspectos importantes, específicamente relacionados con la propiedad y el uso de la información y los hallazgos. Rubin señala que se deben establecer reglas claras respecto a cómo se va a utilizar y diseminar la información, especialmente cuando los grupos involucrados tienen distintas necesidades (1995:54-55). Por ejemplo, en la mayoría de los casos la información se distribuye en formato escrito o en lenguaje formal, lo que puede resultar inapropiado si uno se dirige a las poblaciones locales. Por lo tanto, es muy importante comunicar de distintas maneras los resultados y hallazgos del M&EP, para responder a las necesidades de los destinatarios. Puede recurrirse a formas de comunicación más informales, adoptando el lenguaje local o utilizando más las técnicas visuales (CONCERN 1997).

En el caso del programa MRDP en Vietnam, los pobladores emplearon formas visuales de presentación de las informaciones, como gráficas, cuadros, mapas y diagramas, para comunicar a las instancias administrativas de nivel superior los hallazgos generados a partir de sus actividades de DRP. Shah *et al.* (1993) también describen el empleo, por parte de los campesinos, de mapas de sus tierras, para presentar los resultados de sus experimentos agrícolas y para motivar

el análisis y la discusión grupal.

Aunque es importante entender el marco general y las características del proceso de M&EP, también se debe saber cómo facilitar el proceso. En el próximo inciso se describen algunos de los métodos –“herramientas” y técnicas– comúnmente utilizados para la puesta en práctica del M&EP.

## **4.2 “Herramientas” y Técnicas para el M&EP**

Hoy día existe una gran variedad de herramientas y técnicas para el M&EP, que aparecen en la documentación y en una serie de manuales y guías claves (ver Apéndice 2). Aunque estas herramientas de M&EP generalmente han sido utilizadas para el acopio de datos, también pueden emplearse para la planeación, el análisis, la documentación y la elaboración de informes (ver Feuerstein 1986; Davis-Case 1992, 1990; Gosling y Edwards 1995; Pfohl 1986).

Pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Diagnóstico Rural Participativa (DRP) y herramientas relacionadas
- Herramientas audiovisuales
- Herramientas cuantitativas
- Herramientas derivadas de la tradición “antropológica”

### **4.2.1 DRP y técnicas relacionadas**

El diagnóstico rural participativa (DRP), también conocida como evaluación rural participativo (ERP) o diagnóstico rural rápida (DRR), consiste en diversos métodos de visualización, entrevistas y trabajos en grupo (ver cuadro 4.3).<sup>4</sup> Estas técnicas han demostrado sus virtudes: permiten que la gente exprese sus opiniones y comparta la información; ayudan a develar sus realidades y prioridades; y estimulan la discusión y el análisis (**IDS Policy Briefing**1996). De acuerdo con lo que vimos en la bibliografía revisada, los métodos DRP se utilizan frecuentemente para el monitoreo y la evaluación (ver también Ford 1994; Ford, *et al.*, 1996;

Mukherjee s.f.; Osuga y Mutayisa 1995; Wellbourn 1993).

**Diagramación.** Una de las principales fortalezas de la DRP es el énfasis que se le da a las técnicas de visualización, tales como la diagramación (Cornwall, Guijt, Wellbourn 1993: 23). Las técnicas de visualización abren oportunidades para una reflexión creativa porque permiten que las personas “representen sus propias ideas de tal manera que puedan discutir las, modificarlas y ampliarlas” (*ibid*). El DRP generalmente se realiza de manera grupal, lo que fomenta la participación entre la gente y permite el cotejo de la información generada.

En la India, por ejemplo, los campesinos dibujaron mapas de sus tierras para poder registrar los cambios que se produjeron a lo largo del tiempo como resultado de la adopción de medidas para conservar el suelo y el agua (Shah *et al.* 1993). Estos mapas ayudaron a los campesinos a comparar las condiciones de sus campos “antes y después” de las labores de conservación y posteriormente desarrollar estrategias más eficaces de producción. En Vietnam, el programa MRDP empleó también una gran variedad de técnicas de DRP, incluyendo el mapeo y la diagramación, para el monitoreo y la evaluación de las actividades de las poblaciones (MRDP 1997). Finalmente, el empleo de dibujos, de diagramas institucionales de Venn y de otros métodos de DRP sirvió en Kenia para valorar y fortalecer las capacidades organizacionales de una agencia gubernamental que promovía la conservación del suelo y el agua (Thompson y Pretty 1995).

Otra forma de diagramación es el empleo de fotografías en los diarios de campo y las bitácoras. Si bien es frecuente el uso de diarios escritos (para el registro de actividades y los informes, etc.) , los diarios con imágenes constituyen una verdadera innovación para el registro de la información. Una experiencia en la India muestra la forma en que las mujeres utilizaron los diarios visuales para hacer un registro de cómo su grupo llevó a cabo el ahorro y el crédito (ver cuadro 3.8). Las mujeres identificaron sus necesidades y evaluaron su nivel socioeconómico seleccionando entre distintas imágenes y símbolos familiares. El diseño de los diarios es simple, fácil de usar y con muchas partes visuales, lo que satisface las necesidades de las mujeres pobres que leen con dificultad y tienen pocas

habilidades numéricas.

---

### **Cuadro 4.3 Métodos Utilizados en el Diagnóstico Rural Participativo (DRP)**

#### **Análisis Visual**

- Mapeo y modelaje participativos
- Análisis de fotografías aéreas
- Transectos y recorridos grupales
- Calendarios estacionales
- Perfiles de actividades diarias
- Perfiles históricos y análisis de tendencias
- Cronogramas y cronologías
- Matrices de puntaje y preferencias por rango
- Diagramación de Venn y en redes
- Diagramas de flujo sobre sistemas e impactos
- Diagramas de “pastel”

#### **Métodos de entrevista y muestreo**

- Entrevistas semi-estructuradas
- Observación directa
- Grupos de enfoque
- Informantes clave
- Etno-historias
- Futuros Posibles
- Calificación del estado bienestar y del nivel socioeconómico
- Mapas sociales

#### **Métodos de dinámicas de grupo y equipo**

- Contratos de equipo
- Sesiones de revisión en equipo
- Guías de entrevista

- Redacción rápida de informes
- Participación en el trabajo (tomar parte en actividades locales)
- Presentaciones compartidas y de los pobladores
- Notas del proceso y diarios

*Fuente: Cornwall, Guijt, y Welbourn 1993:22*

---

#### **4.2.2 Técnicas Audiovisuales**

Además del DRP, existen otras herramientas que utilizan específicamente técnicas audiovisuales para el monitoreo y la evaluación. Éstas se abordan con mayor detalle en algunos documentos (ver Cornwall, Guijt y Welbourn 1993; Feuerstein 1986; Gosling y Edwards 1995; Kramsjó y Wood 1992). A continuación se enlistan algunas de ellas:

- Utilización de videos
- Relato de historias
- Teatro popular
- Canciones
- Diaporamas

Varios estudios de caso describen la aplicación de técnicas audiovisuales para el M&EP. Por ejemplo, en la evaluación participativa del impacto del Proyecto de Administración de Recursos de Nepal, se utilizaron obras de teatro y canciones para que los pobladores pudieran identificar las percepciones de los cambios generados en sus comunidades como resultado del proyecto. Estas herramientas también ayudaron a que los pobladores definieran lo que debería ser evaluado y sus prioridades en cuanto a los objetivos del proyecto (Wigboldus 1995).

Una innovación más reciente es el uso de los diaporamas para el M&EP, descrito por Wang, Yan Ling y Ming Ling (1996). En este proceso, la gente de la localidad produce imágenes visuales utilizando una cámara instantánea. Luego las fotos sirven como catalizador para representar, reflejar y discutir las condiciones sociales

que afectan la vida de la gente. En las regiones rurales de China, las mujeres de las poblaciones utilizan diaporamas como una herramienta para hablar sobre su situación social y sus condiciones de vida, y para mostrar hasta qué punto los programas de desarrollo han beneficiado a sus comunidades.

#### **4.2.3 Técnicas Cuantitativas**

Aunque tradicionalmente se asocia a los métodos cuantitativos con enfoques no participativos más convencionales de M&E, algunas experiencias más recientes han tratado de hacer estos métodos más participativos y accesibles a la población local. Algunas de las técnicas cuantitativas que han sido adaptadas para ajustarse al proceso participativo son: (1) estudios comunitarios y (2) métodos utilizados para la evaluación ecológica.

#### **Estudios Comunitarios**

Feuerstein (1986) describe cómo pueden diseñarse y llevarse a cabo estudios donde se involucre la comunidad, con el fin de adecuarse a las necesidades y a los contextos locales. En los estudios comunitarios, los pobladores locales deben involucrarse en las decisiones sobre qué información obtener, cómo y cuándo obtenerla, y con qué propósito. Rugh (1992) describe algunos ejemplos de formatos para la realización de estudios comunitarios; uno de ellos es el formato de "Eventos de Salud" que puede ser utilizado por voluntarios de salud semi-analfabetos para registrar la información relacionada con la salud de sus comunidades. Otro ejemplo es el formato de "registro propio" de los campesinos, herramienta que les ayuda a probar nuevas ideas y a realizar experimentos en sus tierras.

En el Proyecto de Desarrollo Agrícola de Siavonga, en Zambia, los campesinos diseñaron ellos mismos sus propias hojas de registro para monitorear y comparar diferentes prácticas agrícolas. Estos registros sirven para facilitar las discusiones entre los extensionistas de campo y los campesinos y dan mayor transparencia a

las necesidades e intereses de los agricultores (Nagel *et al.* 1992: 102).

### **Diagnósticos Ecológicos**

Los diagnósticos ecológicos también han sido adaptados para integrar un enfoque más participativo. Abbot y Guijt (1997) describen en su revisión general la forma como la población local aprende a utilizar métodos ecológicos usuales para hacer inventarios y monitorear las poblaciones de animales y plantas. Los autores reconocen que, en algunos casos, la población local no participa en el diseño de las investigaciones ni en el análisis de los datos (debido en gran parte a los requerimientos estadísticos de los métodos empleados para el diagnóstico ecológico); sin embargo, los intentos orientados a facilitar que los participantes entiendan cada etapa del proceso de investigación ayudan a construir capacidades locales para el acopio de datos y para el análisis de los cambios ambientales.

Otro enfoque prometedor es el de los diagramas de flujos de bio-recursos. Este método participativo incluye la elaboración de mapas y el análisis del agroecosistema, lo que ayuda a los campesinos a valorar las condiciones actuales de sus terrenos y a planear la forma como van a monitorear los cambios que se producirán en sus sistemas productivos como resultado de las actividades experimentales (UPWARD 1997:20). En un estudio realizado en las Filipinas, los campesinos diseñaron modelos conceptuales de sus propios sistemas productivos, y los utilizaron para registrar los flujos de recursos, los insumos y productos de sus terrenos (Lightfoot, Dalsgaard y Bimbao 1993). Los campesinos utilizaron estos modelos para monitorear los cambios de sus tierras, mejorar la administración de recursos y fortalecer sus habilidades de experimentación (*ibid*).

#### **4.2.4 Herramientas de la Tradición “Antropológica”**

Otras técnicas de M&EP han surgido de la tradición antropológica. Entre ellas cabe citar la observación participante y el empleo de testimonios orales.

“Observación participante” es el término que comúnmente emplean los



antropólogos para describir las técnicas de observación que **conjuntan** el estudio de los estilos de vida y de los comportamientos de comunidades locales en diferentes contextos culturales con la participación de los investigadores en las actividades locales cotidianas. En el contexto del M&EP, la observación participante debe llevarse a cabo con el conocimiento de la gente que está siendo observada, e incluso debe realizarse como una actividad de grupo en donde los propios pobladores actúen como observadores participantes (Feuerstein 1986:55).

Los testimonios orales permiten que la gente enuncie sus propias perspectivas y presente sus propios relatos sobre la historia de un lugar o evento en particular, o sobre sus propias vidas. Los testimonios personales ayudan a formarse una imagen de lo que ha ocurrido en un período determinado, o a esclarecer problemas, perspectivas distintas o intereses que puedan ser discutidos (Gosling y Edwards 1995; ver también Rugh 1992; Slim y Thompson 1993). Por ejemplo, en el Proyecto de Administración de Recursos de Nepal, las historias orales de los pobladores exponían las percepciones locales respecto al impacto del proyecto, lo que reflejaba una amplia variedad de experiencias y daba cuenta de los cambios que habían ocurrido en diferentes comunidades como resultado del proyecto (Wigboldus 1995).

#### **4.3 Selección de las Herramientas y Técnicas de M&EP**

Dada la amplia variedad de herramientas susceptibles de emplearse en el M&EP, se deben utilizar algunos criterios para decidir cuáles técnicas serán las más apropiadas. En la documentación revisada existen algunos lineamientos para escoger las técnicas más apropiadas y relevantes para el M&EP (ver CONCERN 1996; Feuerstein 1986; Gosling y Edwards 1995; Narayan-Parker 1993; Rugh 1992; Scott-Villiers 1997a).

En general, las herramientas y técnicas deberían:

- Ser congruentes con el enfoque y la filosofía del proyecto;
- Ser percibidas por los participantes de la comunidad como herramientas que les

van a ayudar a enfocar sus preguntas y problemas, y no sólo como una forma de obtener información sobre las comunidades, instrumentada por y para agentes externos;

- Involucrar a los usuarios finales, tanto en el acopio de datos como en el análisis de los mismos;
- Armonizarse con las habilidades y aptitudes de los participantes;
- Adecuarse a las actividades cotidianas y responsabilidades normales de los pobladores;
- Proporcionar la información oportuna necesaria para la toma de decisiones;
- Producir resultados confiables y, aún sin ser cuantitativos, lo suficientemente creíbles como para convencer a otros;
- Ser congruentes, en términos de complejidad y costo, con las características de la evaluación requerida (por ejemplo evaluaciones sencillas, de rutina, versus globales, a fondo, etc.);
- Fortalecer la solidaridad, la cooperación y el involucramiento de la comunidad;
- Integrar un enfoque de género, con especial énfasis en la inclusión de las mujeres;
- Sólo obtener la información necesaria.

(adaptado de Rugh 1992: 17 y Narayan-Parker 1993: 16-18)

Dependiendo de los métodos seleccionados, cada herramienta generará tipos especiales de información y requerirá diferentes recursos y habilidades (Pfohl 1986: 29; Rugh 1992: 17). De ahí que los autores reconozcan la importancia de combinar diferentes métodos, dependiendo de la información requerida, el propósito del ejercicio y la disponibilidad de recursos (Abbot y Guijt 1997; CONCERN 1996; Gosling y Edwards 1995; Pfohl 1986; Scott-Villiers 1997a). La combinación de técnicas se considera útil para la “triangulación” de los datos, que permite comparar, confirmar, refutar o fundamentar la información (*ibid*).

Por supuesto, el M&EP no termina con el proceso de acopio de información. Son de igual importancia el análisis y valoración de los hallazgos, la elaboración de informes y la utilización de los resultados para emprender acciones, el mejoramiento y el cambio, el aprendizaje y la reflexión sobre los siguientes pasos, la evaluación del proceso y el reconocimiento y la celebración de los logros obtenidos (ver, por ejemplo, el Ciclo de Aprendizaje desarrollado por el Centro de Colaboración Comunitaria de la Universidad de Tennessee, 1998, p.17). En el transcurso de cada etapa del M&EP, el decidir quién debe involucrarse y en qué términos es tal vez la actividad más determinante para el sostenimiento del proceso. La siguiente sección explora algunos de estos aspectos problemáticos y señala desafíos para mejorar la práctica del M&EP.

## **5. DESAFIOS Y TEMAS PARA DEBATES SUBSECUENTES E INVESTIGACIONES A FUTURO**

Resulta evidente que no existe una única fórmula o pauta establecida que explique lo que es el M&EP y la manera de llevarlo a cabo. Sin embargo, muchos artículos en la documentación y los estudios de caso aquí revisados reflejan un esfuerzo concertado para desarrollar y contribuir a conformar un cuerpo coherente de conocimientos acerca de la práctica del M&EP. En este contexto, van surgiendo ideas y experiencias concretas de M&EP que abren un amplio campo para el desarrollo de un pensamiento y un aprendizaje más creativos. Sin embargo, este proceso de aprendizaje experimental suele conllevar ciertos problemas (CONCERN 1996: 42); han surgido diversas preocupaciones compartidas y ya se han identificado varios temas apremiantes relacionados con el mejoramiento de la práctica del M&EP.

Esta sección resalta varios de los desafíos y temas problemáticos señalados en la documentación y en los estudios de caso revisados. Así, esperamos estimular la discusión y señalar posibles ámbitos de investigación y acción a futuro. Entre los temas que se van a explorar están:

- **Concepción del M&EP como un proceso social**, incluyendo el papel del

poder, el conflicto y la solución de conflictos, así como el paso de la participación a la práctica.

- **Temas metodológicos**, incluyendo el desarrollo de nuevos criterios de “rigor”, la selección de indicadores adecuados y el papel del facilitador;
- **Institucionalización del M&EP**, incluyendo temas como la disponibilidad de recursos y el paso a mayor escala;
- **La necesidad de más documentación sobre experiencias de M&EP**, incluyendo la necesidad de un monitoreo participativo del M&EP, la identificación de factores propicios y la documentación de resultados.

## **5.1 Concepción del M&EP como un Proceso Social**

En general, la documentación analizada concibe al M&EP como un proceso de negociación social, no simplemente como un método o grupo de técnicas. En este sentido, el M&EP es visto como un proceso por medio del cual diferentes grupos de interesados enuncian y presentan sus propias visiones, necesidades y expectativas. Este proceso suele ser considerado como un esfuerzo colaborativo de toma de decisiones, que toma en cuenta los distintos objetivos e intereses de los actores implicados con el propósito general de lograr un consenso de grupo.

### **5.1.1 El papel del poder**

A pesar de que en general se reconoce al M&EP como un proceso social de negociación, es necesario abordar una discusión más explícita y abierta sobre la compleja dinámica social y las relaciones de poder que subyacen y constituyen la práctica concreta del M&EP. Marsden y Oakley (1990: 13) señalan que: “Detrás de dicha negociación, surgen preguntas respecto a la propiedad y el control del conocimiento y respecto a los usos que se le puedan dar a dicho conocimiento.” Rubin (1995: 23) va más allá, al observar que “se requiere mayor claridad entre todas las partes involucradas respecto a cómo, por quién, y en función de qué criterios se va a medir el trabajo [de desarrollo].” La pregunta clave que surge

entonces alude a la cuestión del poder: **¿quién controla y quién influye en el proceso de M&EP?**

Tocar el tema del poder en el M&EP implica reconocer relaciones sociales y posiciones desiguales –ya sea entre los diferentes actores (las diversas personas involucradas, incluyendo al facilitador) o entre los distintos niveles institucionales (comunidad, programas y políticas) – que subyacen al proceso de M&EP en sí. En su revisión general, Armonia y Campilan (1997: 20) señalan que el involucramiento de un mayor número de actores en el M&EP puede tener implicaciones que modifiquen o refuercen las relaciones de poder entre ellos, especialmente con relación a la influencia que los donantes y agencias implementadoras suelen tener sobre el proceso de M&E. Lo crucial es determinar hasta qué punto las instancias involucradas con mayor capacidad de influencia estarían dispuestas a compartir su posición de poder con otros participantes, en particular con la población local.

Rubin (1995: 39) toca el mismo punto al cuestionar **quién define los criterios para determinar el “éxito”**. Ella considera que se necesita bastante disposición y transparencia entre los que otorgan y los que reciben el financiamiento a la hora de negociar los criterios que se van a utilizar para definir las transformaciones y los avances. Por lo tanto, se necesita seguir explorando los medios que permitirán a los participantes de base (comunidades) definir qué “medidas usarán para evaluar el avance de los proyectos de los que son beneficiarios” (Rubin 1995: 39-40).

Por otro lado, Abbot y Guijt (1997) señalan la necesidad de reconocer no sólo las diferencias en cuanto a influencia y status entre los grupos involucrados, sino también **al interior** de los propios grupos involucrados. Como se resalta en la experiencia de ACORD en Mali, los indicadores para monitorear el impacto de los proyectos variaban entre los miembros de la comunidad, dependiendo de su sexo y su ubicación individual y familiar (Roche 1993). En la experiencia vietnamita, los pobladores asumieron un papel protagónico en el diseño, planeación e implementación de las actividades del M&EP, pero reconocieron que el proceso tendía a excluir a grupos marginados (p. ej. las familias más pobres); este riesgo será considerado en la planeación de actividades futuras (Scott-Villiers 1997a,

comunicación personal). Por su parte, Kar *et al.* (1997b:11) señalan que en el caso de Calcuta el problema de dominación por parte de ciertos grupos de interesados – especialmente los participantes con mayor escolaridad y más conexiones políticas– tuvo que ser resuelto “solicitando a estas personas que abandonaran el ejercicio [EIP] con el argumento de que se necesitaban discutir temas urgentes y privados con otros”.

### **5.1.2 El Papel del Conflicto y de la Resolución de Conflictos**

Debería quizá resultar evidente que, a medida que se introducen nuevas voces y nuevas medidas de éxito en un proceso de evaluación , pueden surgir conflictos respecto a “de quién es la realidad que cuenta” (Chambers 1997). Cuando surge el conflicto, es necesario entender bien por qué surge, así como los procesos para su negociación.

El énfasis dado en la documentación sobre el M&EP a las consultas participativas y a la colaboración entre los grupos implicados puede dar la impresión de que el consenso de grupo se logra fácilmente con el proceso de negociación. Sin embargo, en la documentación y en los estudios de caso revisados pocas veces se aborda explícitamente el riesgo real de conflictos y los mecanismos para resolverlos. Por ejemplo, en el proyecto de extensión agrícola en Zambia, estudiado por Nagel *et al.* (1992), se incluye el análisis de los conflictos como parte del proceso de M&EP “para identificar las áreas potenciales de conflicto a todos los niveles”, pero no hay propuestas o procedimientos concretos para resolver o mitigar estos problemas. En su estudio sobre las experiencias en Bolivia, Alcocer, Lizárraga, Delgadillo *et al.* observan que sólo en algunos casos se reconoce explícitamente el conflicto, lo que según algunos refleja la dimensión “más política” de la participación. Los autores enfatizan la necesidad de llegar a un entendimiento más profundo del conflicto, especialmente en el contexto de la descentralización y de las reformas legales que apoyan la participación (Alcocer, Lizárraga, Delgadillo *et al.* 1997: 7-8).

Una excepción es el estudio de caso realizado en Brasil, el cual describe los conflictos que pueden surgir entre los grupos involucrados — la ONG AS-PTA, los

representantes del sindicato de trabajadores rurales y los campesinos de la localidad–, así como los medios para resolverlos. En este caso, las distintas necesidades y prioridades de los diferentes interesados tornaron difícil la decisión respecto a la mejor forma para monitorear los indicadores. Se realizaron discusiones entre todos los interesados, y se tomó la decisión de restringir el uso de indicadores cuantitativos, pero esto no satisfacía las necesidades del personal de la ONG. Para solucionar esta cuestión, el personal de la ONG reconoció que les correspondía a ellos hacerse responsables de monitorear sus propios indicadores, si querían obtener los datos más científicos y rigurosos que requerían (ver Guijt y Sidersky 1993).

### **5.1.3 Llevando la Participación a la Práctica**

Aunque uno de los principios nodales del M&EP es el énfasis en la participación, aún existe mucha ambigüedad respecto a cómo llevar a la práctica el concepto y los objetivos de la participación. Varias fuentes documentales en torno al M&EP hacen estas observaciones. Por ejemplo, Armonia y Campilan (1997:16), al analizar una serie de estudios de caso sobre experiencias asiáticas, observan la existencia de distintas interpretaciones sobre el significado de la “participación”. Mencionan que no existe un criterio mínimo consensado que permita calificar de participativo a un proceso de monitoreo y evaluación. También Rudqvist y Woodford-Berger (1996: 48), en su revisión documental sobre diversas experiencias de evaluación participativa realizadas por agencias donantes, observan que la participación suele definirse de manera muy general o en términos de los distintos roles de los actores involucrados. En general, se reconoce la necesidad de aclarar y refinar el concepto de “participación”, en particular el papel de los distintos sectores involucrados dentro y fuera de las comunidades, así como los niveles y grados de participación en las diferentes etapas del M&EP y a lo largo del ciclo del proyecto (Abbot y Guijt 1997; Armonia y Campilan 1997; Rudqvist y Woodford-Berger 1996; ver también Brown 1993; Marsden y Oakley 1990; UPWARD 1997).

Sigue habiendo mucho debate en torno al grado en que se logra la participación en la práctica del monitoreo y la evaluación. Por ejemplo, Marsden, Oakley y Pratt (1994: 96) señalan que actualmente hay muy pocas experiencias documentadas sobre programas y proyectos que demuestren un enfoque de evaluación realmente participativo. Parachini y Mott agregan que el establecimiento de acuerdos de colaboración entre los involucrados en proyectos de desarrollo comunitario todavía es una excepción, más que una regla (1997: 11-12). El análisis de Rudqvist y Woodford-Berger (1996: 45) sobre las experiencias de evaluación participativa realizadas por agencias donantes revela que en muy pocos casos los sectores de base –los beneficiarios– se involucraron activamente en la toma de decisiones respecto al desarrollo, es decir en la definición de los objetivos el análisis y la interpretación de la evaluación.

Varios de los documentos sobre M&EP sugieren que el grado de participación puede variar en las diferentes etapas del M&EP y del proyecto; parece existir **menor participación** de los sectores involucrados, particularmente los participantes locales, en las **etapas iniciales** (diseño y planeación) así como en las **últimas etapas** (análisis y diseminación) del M&E. Armonia y Campilan (1997: 20) refieren que, en general, la participación local disminuye a medida que el proyecto avanza de las etapas de planeación hacia la implementación, monitoreo y evaluación. Abbot y Guijt (1997: 5,43) observan este mismo fenómeno en su revisión general sobre experiencias de monitoreo ambiental participativo. En todos los casos revisados es visible un alto grado de participación durante la fase de acopio de información, pero muy pocos involucraron a todos los interesados en las primeras y últimas etapas. Sin embargo, los autores observan que aquellos casos que incluyeron a todos los interesados a lo largo del proceso de M&EP, produjeron información más relevante y útil para los interesados que aquellos enfoques en los que la participación de la población local se limitó a la obtención de datos.

Varios estudios de caso muestran la dificultad para garantizar la participación local, especialmente en la utilización y el análisis de la información. En este sentido, el reto más significativo de CARE Zambia al implementar un sistema de monitoreo participativo es ir más allá de la mera extracción de información, y apoderar a los



beneficiarios del proyecto involucrándolos genuinamente en el análisis y utilización de la información recogida (Ward 1997: 10). En forma similar, al estudiar el Proyecto de Mejoramiento de los barrios bajos de Calcuta, Kar *et al.* (1997b: 99-100) apuntan que un gran problema del proceso de EIP fue la “falta de participación sistemática de los participantes en el análisis de datos”; este análisis fue conducido por agentes externos. Preocupa, por lo tanto, que “el proceso haya sido extractivo en vez de apoderante , particularmente para los habitantes de los barrios bajos. Los autores recomendaron que, en un futuro, las EIPs deberían facilitar el análisis de los resultados con los grupos comunitarios, e integrar la participación local en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación del proyecto. Dicho proceso crearía un mayor sentido de apropiación local, que a su vez aumentaría la sostenibilidad y la efectividad del proyecto.

Otros estudios de caso muestran cómo instrumentar la idea de participación. Por ejemplo, Guijt y Sidersky (1993) describen un proceso de monitoreo participativo en Brasil en el que se identificaron tres niveles de participación de los campesinos, definidos en función del tamaño de los grupos, lo que ayudó a aclarar los roles específicos y las áreas de actividad de los diversos grupos locales de campesinos; esto, a su vez, permitió contemplar sus diferentes necesidades de monitoreo e intereses. Otros estudios de caso –como por ejemplo la Iniciativa de Aprendizaje EZ/EC, el Programa de Atención a la Salud para Todos, y el programa MRDP en Vietnam –ilustran cómo los beneficiarios se involucran activamente en todas las fases del ciclo de M&EP, incluyendo la planeación, el análisis y la documentación.

## **5.2 Aspectos Metodológicos**

Además de tomar en cuenta los aspectos sociales y políticos que intervienen en la práctica del monitoreo y evaluación participativos, es importante contemplar aquellos aspectos metodológicos que necesitan mayor discusión y elaboración o depuración.

### **5.2.1 Desarrollo de Nuevos Criterios de Rigor**

Algunos de los documentos revisados sugieren que la aplicación de un enfoque de evaluación participativa en vez de uno más tradicional implica sacrificar algunos de los requerimientos del rigor científico en aras de un enfoque participativo y localmente significativo. A menudo se asume que la información cuantitativa representa cierto grado de objetividad y replicabilidad que puede ser generalizada y aplicada a otros niveles, mientras que la información cualitativa refleja una interpretación más subjetiva, específica para un contexto dado y relevante a nivel local.

Sin embargo, ver la participación y el rigor como aspectos contrapuestos tiene serias limitaciones. Por un lado, surgen cuestionamientos respecto a la objetividad, aún en enfoques científicos convencionales. Por otro lado, las medidas cuantitativas no pueden excluirse a priori de los enfoques participativos, ni debe suponerse que son necesariamente más objetivas que las medidas cualitativas. Por lo tanto, es necesario replantearse si el uso combinado de los enfoques “tradicional” y “participativo” implica o no enfrentar una contradicción insalvable, e identificar los supuestos implícitos que permean el debate entre lo cuantitativo y lo cualitativo, analizando la forma en que se resuelve o evita tal disyuntiva, y bajo qué condiciones y circunstancias. En lugar de enfocar esta cuestión como si hubiera que **optar** entre el rigor científico y el enfoque participativo, lo que importa es desarrollar nuevos criterios de validez para el M&EP.

En su revisión general Abbot y Guijt (1997) observan sin embargo una permanente confrontación entre “ser participativo” y “hacer un monitoreo riguroso” (en el sentido convencional). Al alejarse el monitoreo del enfoque regido por criterios científicos y al buscar una mayor participación de la comunidad, surge en el proceso de M&EP un dilema respecto a lo que se pierde y lo que se gana. En la documentación revisada existen muy pocas alusiones a esta importante cuestión; de hecho, los autores se preguntan si es necesario optar entre el rigor y la participación, o si puede lograrse una combinación de ambos (Abbot y Guijt 1997). Por ejemplo, en el caso de CETAMEX-N en México se empleó, de manera flexible, el método de Marco de Desarrollo de Base, diseñado por la Fundación Interamericana, intentando establecer “una base de datos que permitiera la presentación

cuantitativa de los resultados a partir de indicadores cualitativos” (Blauert y Quintanar 1997: 12).

Marsden y Oakley (1990) argumentan que lo importante no es tanto si se emplea información cuantitativa o cualitativa, sino determinar el propósito y la **interpretación** de la información. En el mismo sentido, Abbot y Guijt (1997) observan que, en la práctica, el equilibrio entre el rigor científico y la participación de la comunidad dependerá en gran medida de los objetivos mismos del proceso de monitoreo. Por ejemplo, se pueden utilizar enfoques científicos más convencionales cuando se requiere asegurar la consistencia y demostrar los impactos, mientras que el empleo de métodos cualitativos más flexibles resulta pertinente cuando el énfasis está en el proceso de aprendizaje (*ibid.* Ver también UPWARD 1997).

Otros autores, sin embargo, consideran riesgosa y problemática la combinación de diferentes enfoques en el M&EP, ya que resulta difícil incorporar las diversas expectativas de los múltiples interesados y conciliar diferentes objetivos. Algunos de estos problemas son abordados en varios estudios de caso ilustrativos. Por ejemplo Campilan (1997), basándose en la experiencia de UPWARD con campesinos en las Filipinas, resalta la tensión potencial entre el acopio de información cuantitativa y el propósito de asegurar la participación local. En este caso, resultó muy engorroso para los campesinos registrar de manera sistemática las mediciones de pérdida de suelo, tal como lo requería el diseño de la investigación, y por lo tanto su participación en la colecta de información fue muy limitada. Los investigadores de UPWARD acabaron modificando su enfoque cuantitativo inicial y adoptaron un método más abierto para evaluar los cambios en las condiciones del suelo, lo que permitió tomar en cuenta las capacidades locales e involucrar a los campesinos locales en la recolección y análisis de la información.

### **5.2.2 Selección y Desarrollo de Indicadores**

En la documentación se resalta frecuentemente la importancia de identificar indicadores como parte integral del ciclo del M&EP. Sin embargo, en la práctica no

siempre existe claridad ni precisión respecto a los procedimientos y principios para desarrollar los indicadores del M&EP. Pueden surgir varias cuestiones importantes en relación con el proceso de toma de decisiones respecto al desarrollo de indicadores.

El primer gran tema tiene que ver con quién se involucra en la definición de los indicadores de monitoreo y evaluación. En otras palabras: ¿**quién** establece el criterio para desarrollar los indicadores?, ¿**quién está involucrado** y **quién ejerce influencia** en la decisión sobre qué tipo de información será recogida, cómo será utilizada, para quién y con qué propósito? Para abordar estas preguntas es necesario, de nuevo, remitirse a los procesos sociales y políticos subyacentes a la negociación de los indicadores entre los diferentes interesados.

Como se muestra en el caso de los campesinos brasileños, el saber quién va a ser el destinatario de la información –en este caso, los campesinos locales y los donantes– fue un factor de suma importancia para definir los contenidos y métodos de monitoreo y evaluación (Guijt y Sidersky 1996). También la experiencia de EIP en Ghana resalta cómo los intereses divergentes de los distintos interesados dificultaron la identificación de qué era lo que se tenía que evaluar. Para poder responder tanto a las expectativas de los donantes como a las de los encargados de la instrumentación del proyecto a nivel local, se buscó conciliar dos objetivos diferentes: la generación de capacidades a nivel de la población y el mejoramiento inmediato del suministro de agua. Se llegó así a formular un nuevo y único objetivo: evaluar el impacto del desarrollo de capacidades para el acceso a los servicios de saneamiento y al suministro de agua potable (1995:3-4).

Otro tema importante es la necesidad de nuevas categorías y nuevos tipos de indicadores para la evaluación de los enfoques no tradicionales de desarrollo, especialmente aquellos relacionados con la participación, el apoderamiento y los procesos sociales. Los estudios de caso ilustran varios enfoques innovadores de desarrollo de indicadores. Por ejemplo, en el proyecto CETAMEX-N de México, Blauert y Quintanar (1997) describen un marco de monitoreo y evaluación que permite el registro de información sistemática pero basada en el desarrollo flexible

de indicadores en los que confluyen los distintos criterios de los sectores involucrados (ver cuadro 3.7). Por su parte, el enfoque experimental adoptado por el CCDB en Bangladesh demuestra que el monitoreo de los procesos de cambio no debe basarse en los indicadores *per se* sino en la forma como los distintos interesados, a diferentes niveles, perciben esos cambios (Davies 1995). En el mismo sentido, el caso del programa de nutrición comunitaria en Kenia muestra cómo la evaluación participativa del impacto del programa permitió que se expresaran los diferentes criterios de los interesados, tomando en cuenta sus percepciones del proceso de implementación del proyecto, sus propias expectativas y experiencias, así como sus visiones e ideas respecto a los cambios y acciones a futuro.

Un tercer aspecto clave es saber hasta qué punto la información básica es necesaria para el desarrollo de indicadores. La información básica puede ser utilizada como punto de partida para identificar las necesidades prioritarias y así poder evaluar los avances y transformaciones del programa (Feuerstein 1986: 162-163). En la mayoría de los casos, los datos básicos no existen o están incompletos, lo que dificulta los intentos de hacer comparaciones entre distintos momentos del proceso; no queda más que atenerse a la reconstrucción histórica. Por otro lado, la realización de investigaciones básicas exhaustivas puede resultar demasiado engorrosa y llevar a un “cansancio de la comunidad” para la recolección de información, a menos de que vaya acompañada por otras actividades del proyecto, más estimulantes (CONCERN 1996:43).

En varios de los estudios de caso revisados se considera pertinente la obtención de información básica. Por ejemplo, en el caso de la autoevaluación de PIDOW, Sommer (1993:12) anota que una importante limitación del proceso fue la carencia de suficiente información sobre los antecedentes históricos y el contexto previo a la implementación del proyecto, lo que dificultó relacionar las intervenciones del proyecto con la situación actual. En el mismo sentido, Wigboldus *et al* (1995: 11) señalan las dificultades de evaluar los impactos del Proyecto sobre Administración de Recursos en Nepal debido a la falta de documentación al comienzo, cuando el NRPM se involucró con las comunidades locales. En referencia a la experiencia de

EIP en Ghana, Gariba (1995:21) argumenta que el reto es simplificar los parámetros para la colecta de información básica, de forma tal que pueda contarse con un mecanismo consistente para el seguimiento del desempeño a lo largo del tiempo. Ella observa que los estudios básicos tienden frecuentemente a ser complejos y dispersos, y que la información detallada que generan resulta, con el tiempo, poco útil como referencia para evaluar los impactos futuros.

### **5.2.3 El Papel del Facilitador**

En general, la revisión documental reveló que la función de un “buen” facilitador consiste principalmente en catalizar, estimular y conjuntar las diversas experiencias y percepciones de los participantes. Además, los facilitadores deberían ser flexibles, hacer buenas preguntas en el momento apropiado, saber escuchar, propiciar la comunicación y la confianza entre los participantes del grupo, motivar la participación, facilitar la puesta en común de las ideas y centrarse en temas importantes para el análisis grupal y la planeación de las acciones (ver Campos y Coupal 1997; Feuerstein 1986; Scott-Villiers 1997a).

Sin embargo, como lo muestra el análisis de los estudios de caso, la documentación de las experiencias concretas de M&EP rara vez considera el papel de los facilitadores, las habilidades necesarias para moldear los resultados del proceso de M&EP, o cómo se desarrollan esas habilidades. Aún menos atención se ha dado a la comprensión de las habilidades específicamente relacionadas con la negociación y la resolución de conflictos. Un último aspecto a mencionar es la necesidad de evaluar la posible pertinencia de formar equipos de evaluación, en vez de confiar la labor a facilitadores individuales, como forma de aprovechar varias habilidades y experiencias para lograr mayor eficacia en el proceso de M&EP. En este sentido Kar *et al.* (1997a) enfatizan la importancia de crear un equipo de evaluación para la realización del EIP en Ghana. También en el caso del Proyecto Horizonte, Merrifield, Lancaster y Kirkham (1995) reconocen las virtudes de los equipos, pero discuten algunas de las ventajas y desventajas del trabajo conjunto desempeñado por diferentes evaluadores.

### 5.3 La Institucionalización del M&EP

Dado que el M&EP involucra a un conjunto muy amplio de participantes, se han creado colaboraciones, no sólo entre los actores individuales, sino entre los grupos de interesados a distintos niveles institucionales. La revisión documental y los estudios de caso muestran la existencia, cada vez más visible, de vínculos interinstitucionales entre los diferentes involucrados que están realizando monitoreo y evaluación.

A pesar de estos esfuerzos de colaboración, sigue siendo pertinente abordar los temas relativos a la institucionalización y sostenibilidad de la práctica del M&EP. Armonia y Campilan (1997) encontraron pocos casos que en realidad documentaran cómo se realiza la institucionalización del M&EP a largo plazo. Una pregunta clave, que sigue vigente, es si el M&EP puede sostenerse más allá del ciclo de vida del programa o proyecto, si puede ser totalmente asumido por la población local y/o integrarse a los procedimientos operativos regulares de las instituciones formales (*ibid*). En el mismo sentido, UPWARD (1997) observa la suerte incierta del M&EP al finalizar los proyectos, y enfatiza la necesidad de prestar más atención a la forma como se institucionaliza el M&EP al pasar a formar parte de las normas y procedimientos regulares de las agencias y de las comunidades locales. Por otra parte, en el estudio de Bolivia, Alcocer, Lizárraga, Delgadillo *et al.* opinan que si bien se ha reconocido la importancia de institucionalizar los enfoques participativos, no existe un acuerdo respecto a los factores que llevan a la sistematización del M&EP, respecto a la forma de realizarla, ni respecto a quién debería realizarla, o para quién (1997:5). Los estudios de caso destacan algunas de estas cuestiones. Por ejemplo, Thompson y Pretty (1995) señalan que actualmente las instituciones gubernamentales de Kenia consideran la práctica de la evaluación participativa de impacto como parte fundamental de las iniciativas de conservación del suelo y el agua. Ha habido cambios significativos en los modos de operar de las agencias gubernamentales de Kenia; las distintas instancias involucradas en los programas de conservación de

suelo y agua están brindando apoyos para la aplicación de métodos participativos de planeación e implementación que involucran a los campesinos locales, así como para la colaboración entre los diferentes departamentos gubernamentales (Thompson y Pretty 1995: 11-12). En la misma línea, las iniciativas ciudadanas de monitoreo en los Estados Unidos, tales como HCFA y la iniciativa de aprendizaje EZ/EC descritas por Parachini y Mott (1997), muestran el proceso de creación de capacidades locales en los sectores de base, como resultado de procesos de monitoreo y evaluación; la gente aprendió a ejercer su derecho a realizar análisis fundamentados de las políticas públicas y a “promover el cambio desde fuera”. En el caso del enfoque experimental de monitoreo participativo del CCDB, Davies (1995:7) observa que si bien el propio proceso de monitoreo ha demostrado su capacidad para evolucionar, adecuando sus métodos y funciones a los requerimientos de los interesados, la práctica del monitoreo tiene un futuro incierto debido a las diferencias de opinión que existen en el personal de alto nivel del CCDB respecto a las virtudes del proceso.

### **5.3.1 Requerimientos de Recursos para el M&EP**

Uno de los aspectos relevantes para la institucionalización y sostenibilidad del M&EP es la necesidad de una evaluación más precisa de sus “costos” en términos de los requerimientos de recursos. La disponibilidad de recursos es un factor de suma importancia que afecta la forma en que se realiza el M&EP. Aunque la documentación suele tocar este tema (ver, por ejemplo, Campos y Coupal 1996; Feuerstein 1986; Gosling y Edwards 1995; Rubin 1995), son pocos los casos que en realidad registran la cantidad de recursos que se necesitan **a lo largo de todo el proceso** y que especifican cuándo y cómo se establecen estos requerimientos. Idealmente, debe existir desde el comienzo un acuerdo en cuanto a los recursos; y este aspecto debe integrarse a la planeación y la programación del proyecto (ver Campos y Coupal 1996; Feuerstein 1986). Los requerimientos de recursos incluyen: (1) Recursos financieros; (2) Disponibilidad de tiempo; y especialmente (3) Recursos humanos con cierto nivel de compromiso, empeño y capacidades.



Con respecto a la disponibilidad o limitaciones de tiempo , suele afirmarse que mientras más personas se involucren en un proceso participativo de monitoreo y evaluación más tiempo se requerirá (ver Campos y Coupal 1996; Feuerstein 1986). En el caso del ejercicio de autoevaluación de PIDOW, que duró más de siete meses, Humbert-Droz (1992) resalta cómo un ejercicio de autoevaluación toma mucho más tiempo, especialmente en términos de días de trabajo del personal del proyecto, en comparación con la evaluación externa realizada anteriormente por PIDOW. Sin embargo, anota que debe sopesarse la cuantiosa inversión de tiempo en relación con la calidad de los resultados de la autoevaluación, y con mayores posibilidades de instrumentar los hallazgos y recomendaciones. Además, opina que los requerimientos de tiempo pueden ir reduciéndose considerablemente a medida que se va entendiendo mejor la metodología y se va integrando más la evaluación al proyecto.

Finalmente, también necesitan tomarse en cuenta los recursos humanos, sobre todo porque el proceso participativo implica mayor grado de coordinación, esfuerzos administrativos y compromiso a largo plazo por parte de los interesados a todos los niveles institucionales (UPWARD 1997). Los recursos humanos incluyen la adquisición de las habilidades necesarias para llevar a cabo y sostener el M&EP. En relación con esto, la documentación presta especial atención a la capacitación para el M&EP. Sin embargo, en su revisión general, CONCERN (1996) menciona que existe muy poca documentación disponible sobre la capacitación en M&EP, aunque existen algunas experiencias de talleres de capacitación conducidos por varias ONGs, entre las que están ACORD, ActionAid, OXFAM y el propio CONCERN. Entre las experiencias recientes de capacitación para el M&EP se citan los talleres organizados para el programa de MRDP en Vietnam (ver en Scott-Villiers 1997b el manual de capacitación).

### **5.3.2 La integración del M&EP en instituciones y políticas**

Dado que los enfoques participativos de monitoreo y evaluación se basan cada vez más en vinculaciones interinstitucionales, se requiere generar una discusión más

abierta en torno a la progresiva adopción del enfoque de M&EP en los niveles institucionales más altos, especialmente en las políticas nacionales e internacionales. Existen dos temas relacionados con el paso del M&EP a niveles superiores: (1) la necesidad de llevar a los niveles institucionales de mayor nivel la información de escala micro generada a nivel comunitario y en los proyectos; y (2) las implicaciones de integrar los enfoques participativos, concretamente en términos de la modificación sistemática de las actitudes y los procedimientos de planeación, implementación y evaluación de proyectos, en todos los niveles directivos de las instituciones.

McArthur (1997:22) se pregunta cómo pueden ser analizados los datos generados a nivel micro (en las comunidades y los proyectos) de tal manera que puedan ser empleados para el desarrollo de estrategias y políticas nacionales de administración a nivel macro. En su opinión, el M&EP puede ser cuestionable en términos de su utilidad y su relación costo-beneficio, a menos que las investigaciones e innovaciones locales específicas proporcionen las bases para la planeación en niveles institucionales más altos. En un estudio de caso sobre prácticas comunitarias de administración de recursos en Kenia, Ford *et al.* (1996) indican que existen perspectivas prometedoras para el empleo de los resultados de los procesos participativos locales en los sistemas regionales de información. Los resultados obtenidos localmente pueden a su vez organizarse y utilizarse para brindar a los gobiernos, los donantes y los tomadores de decisiones, información valiosa sobre los factores que hacen que los usuarios de los recursos se comporten de cierta forma o adopten determinadas prácticas. El programa MRDP en Vietnam también presenta una experiencia exitosa en el uso de información de escala micro para la planeación anual en los niveles distritales y provinciales.

En Bolivia, el PDCR (Proyecto de Desarrollo de Comunidades Rurales), con el apoyo del Viceministerio de Participación Popular y Fortalecimiento Municipal, puso en marcha e implementó un sistema de monitoreo y evaluación de las operaciones del programa, que puede ser aplicado en los niveles comunitario/local, municipal, provincial o nacional (Alcocer, Lizárraga, Delgadillo, *et al.* 1997).

Otro aspecto importante en la adopción del M&EP a mayor escala concierne la modificación de los procedimientos organizacionales y de la “cultura” (actitudes) en los niveles institucionales más altos, en relación con el monitoreo y la evaluación. Esto implica evaluar hasta qué punto las instituciones de más alto nivel –donantes y agencias gubernamentales– están dispuestas a compartir el poder y el control, especialmente sobre los recursos financieros y la toma de decisiones.

Como se demostró en un estudio documental sobre las políticas de las agencias financiadoras, parece existir interés y receptividad concertados por parte de los donantes y agencias de financiamiento para integrar las técnicas participativas y el concepto de participación en la práctica de evaluación (ver Rudqvist y Woodford-Berger 1996). Varios estudios de caso –como los descritos en la experiencia de autoevaluación de PIDOW, el enfoque de monitoreo participativo de CCDB y el marco de evaluación de MRDP– ilustran cómo ocurre la toma participativa de decisiones en todos los niveles administrativos.

Sin embargo, muchos autores señalan que aún hay impedimentos reales para la integración sistemática de la práctica de M&EP en las políticas. Por ejemplo, el estudio de Armonia y Campilan (1997) hace mención de las dificultades que se enfrentan al interior de las organizaciones burocráticas al realizar evaluaciones participativas, debido a las resistencias institucionales a compartir el poder de toma de decisiones, por ejemplo entre las organizaciones de apoyo y los implementadores/beneficiarios del proyecto. El estudio realizado en Bolivia por Alcocer, Lizárraga, Delgadillo *et al.* también observó que, a pesar de las reformas legales dirigidas a promover la participación en el gobierno local, existe todavía dentro de las organizaciones una falta de conciencia y un uso inadecuado de los métodos participativos, especialmente en lo relacionado con el monitoreo y la evaluación (1997:5). Marsden y Oakley (1990) comentan, por otro lado, que las limitaciones financieras y las vinculaciones que implica el M&EP pueden de hecho desestimular el desarrollo de relaciones reales de colaboración mutua entre los interesados a distintos niveles, lo que limita la adopción de los procesos de M&EP en las instituciones y políticas. Rudqvist y Woodford-Berger (1996:53) argumentan que la evaluación participativa es todavía un enfoque **desligado** de la corriente

principal de evaluación; los donantes y agencias gubernamentales siguen apoyándose en los métodos convencionales cuantitativos como medio para generar datos “objetivos” y “precisos”.

#### **5.4 La Necesidad de Documentación Adicional sobre el M&EP**

Si bien la documentación sobre el M&EP suele reconocer el valor y la importancia de la recopilación de las experiencias, en pocas ocasiones se aborda el registro sistemático del M&EP en términos de experiencia concreta. Los estudios de caso que analizamos parecen indicar que la documentación se centra más en los resultados y hallazgos de la evaluación participativa que en el **proceso mismo de realización del M&EP**. Aunque en contadas ocasiones la bibliografía revisada aborda la cuestión del registro documental de los procesos de M&EP, parece evidente que la **instrumentación práctica del M&EP** ejerce una fuerte influencia sobre los aprendizajes del proceso y sobre la información que se obtiene.

Armonia y Campilan (1997) también constatan este vacío en su estudio sobre casos asiáticos. Encontraron muy pocos esfuerzos orientados específicamente a documentar las experiencias de M&EP. Observaron que los procesos no se discuten explícitamente, que se encuentran vagamente reflejados en los informes generales de los proyectos, donde se mencionan de pasada, o bien se encuentran en notas de campo dispersas, como datos en bruto (ver también Rudqvist y Woodford-Berger 1996:47). La mayoría de los estudios de caso describen los pasos y enfoques utilizados para realizar el M&EP, pero no profundizan el análisis de las formas, condiciones y contextos que llevan a un sector heterogéneo de interesados a reunirse y tomar las decisiones importantes sobre el proceso; tampoco se estudia con detalle la manera como las percepciones, actitudes y comportamientos de los interesados determinan su contribución a las actividades del M&EP. De igual manera, en la documentación existen numerosos argumentos en torno a los beneficios del M&EP, pero hemos encontrado relativamente pocos estudios que documenten su impacto y sus resultados a largo plazo.

Como se dijo durante el Foro de Participación Sur-Sur, la documentación debería

contemplar las necesidades de los diferentes sectores implicados, abordando las siguientes preguntas:

- ¿Quién necesita la información?
- ¿Cuál es el modo más apropiado para la documentación de datos?
- ¿Quién realiza el análisis?

Los resultados del M&EP deberían ser difundidos en un formato e idioma apropiados a las capacidades, recursos y necesidades de los destinatarios de la información. La documentación implica también una apropiación de la información. En este sentido, el análisis de los datos documentados debería ser realizado por los propios actores implicados, de acuerdo con sus intereses y necesidades (PAMFORK 1997:8).

#### **5.4.1 La Necesidad de un Monitoreo Participativo del M&EP**

Si bien el M&EP ofrece muchos beneficios potenciales en términos del éxito de un programa o proyecto, cuando su aplicación es deficiente o inapropiada existe el riesgo de desperdiciar el tiempo y los recursos, y de no detectar los problemas, perjudicando así el desempeño del proyecto y el desarrollo comunitario. La documentación revisada coincide al señalar que, para evitar estos peligros inherentes, se necesitan procedimientos participativos y sistemáticos de monitoreo y evaluación del propio proceso de M&EP (ver CONCERN 1996; Feuerstein 1986; Rubin 1995; Scott-Villiers 1997a). “El M&EP del M&EP” aparece como un medio para actualizar y mejorar continuamente el proceso, o como un mecanismo que permite a los participantes determinar si están obteniendo la información que necesitan, si las técnicas utilizadas son apropiadas y si el proceso, como un todo, está operando según lo planeado. La adaptación del M&EP a circunstancias cambiantes puede también evitar que se convierta en un sistema estático que desestime la innovación, la creatividad y la reflexión crítica. Sin embargo, sólo en muy raras ocasiones se ponen en práctica estos mecanismos de retroalimentación a partir de la “auto-revisión”; en general, éstos no se especifican claramente en los

procedimientos operativos concretos, y muy a menudo se realizan sólo en las oficinas matrices nacionales o internacionales (ver CONCERN 1996:46).

Varios de los estudios de caso aquí revisados ilustran cómo puede realizarse un “M&EP del M&EP” y cómo esto puede contribuir al proceso general de M&EP. Abbot y Guijt (1997:45) señalan, para el caso de Brasil, que un objetivo importante de monitorear el proceso de monitoreo fue evaluar la calidad del trabajo hasta entonces realizado, involucrando a los diferentes interesados. En este caso, representantes de la ONG y del sindicato de trabajadores rurales, así como el facilitador, escogieron varios criterios para evaluar los métodos e indicadores utilizados. En relación con este mismo estudio de caso en Brasil, Guijt y Sidersky (1996) anotan además que la transformación y el mejoramiento continuo del sistema de M&EP depende, en última instancia, de la creación de capacidades locales, que permiten a los campesinos saber cuándo y cómo adaptar el sistema en uso. En el caso de PIDOW, Sommer (1993) enfatiza que una característica importante del ejercicio de autoevaluación fue la de permitir las correcciones y modificaciones a medio camino del proceso, lo que ayudó a evitar que éste se rigidizara, así como a utilizar los resultados preliminares para profundizar el análisis.

#### **5.4.2 Identificación de los factores propicios y de desarrollo de capacidades**

Si nos interesa difundir la práctica de M&EP, también necesitamos entender con mayor claridad los factores que facilitan o propician el proceso, es decir las condiciones y contextos que permiten o posibilitan un proceso de M&EP exitoso. Actualmente, no existe un consenso respecto a las circunstancias que permiten que un M&EP sea apropiado y eficaz (Cousins y Whitmore 1997:22). Como propone McArthur (1997:22), “las evaluaciones deben indicar no sólo lo que ha funcionado y por qué, sino bajo qué condiciones sociales, económicas y ambientales se puede replicar una tecnología o una innovación en particular.”

Durante el Foro de Intercambio Sur-Sur de Experiencias Africanas, se vio que existen varios factores importantes para lograr que un sistema sea eficaz y

sostenible, a saber:

- Involucramiento y apropiación por parte de la comunidad
- Responsabilidad y apoderamiento
- Cabildeo y convencimiento a favor del M&EP

Sin embargo, los participantes también identificaron varias dificultades de la práctica de M&EP, resaltando los aspectos problemáticos relacionados con la metodología, los requerimientos de recursos (incluyendo capacidades y disponibilidad de tiempo), así como las condiciones socioeconómicas y políticas (PAMFORK 1997:9).

Nuestra revisión documental muestra que aún hay diferencias de opinión en cuanto a los contextos particulares en los que un M&EP resulta apropiado o no. Algunos opinan que el M&EP puede no ser tan eficaz y útil en proyectos que no hayan involucrado un enfoque participativo desde su diseño e implementación. Por ejemplo, Rudqvist y Woodford-Berger (1996:22) aducen que “la introducción de técnicas participativas en proyectos que no han seguido un enfoque participativo en la planeación necesitará encontrar formas (como pueden ser la reprogramación de los tiempos y la reorientación de los procedimientos de toma de decisiones) para enfrentar ciertas contradicciones inherentes y dificultades prácticas”. Alcocer, Lizárraga, Delgadillo *et al* encontraron también que en Bolivia las limitaciones “estructurales” a la participación son diversos, y que están relacionados con factores socioculturales, económicos, geográficos y ambientales. A manera de ejemplo citan las limitaciones de capacidades y recursos humanos y económicos, la apatía, las formalidades burocráticas, etc. (1997: 6-7).

Otros piensan que es factible la implementación del M&EP aún cuando los proyectos no hayan sido diseñados inicialmente de forma participativa. El grado en el que puede lograrse la participación en el monitoreo y la evaluación depende de varios factores, incluyendo la voluntad y el compromiso de todos los interesados, la disponibilidad de tiempo y recursos, las restricciones externas y la disponibilidad de datos básicos (Campos y Coupal 1996). Como lo demuestra el proyecto CSIP en

Calcuta, es factible realizar, en forma eficaz, una evaluación participativa de impacto, aún si el diseño inicial del proyecto se realizó desde arriba, sin una consulta previa a la población local (Kar *et al.* 1997b: 99). Hubo en este proyecto ciertas limitaciones para la participación local (como el hecho de que las élites locales controlaran el proceso de acopio de información y restringieran la participación local en el análisis de los datos), pero aún así el proceso de EIP permitió a la población local desarrollar un conocimiento más amplio sobre las condiciones de la comunidad y, en algunos casos, emprender acciones para mejorar su entorno (*ibid.*).

## **5.5 Conclusión**

Durante las dos últimas décadas, el monitoreo y la evaluación participativos han sido utilizados en cientos de proyectos y en diferentes contextos y programas alrededor del mundo. En este ensayo hemos expuesto una revisión de algunas de estas experiencias, elaborando discusiones sobre los propósitos y principios subyacentes a la práctica del monitoreo y la evaluación participativos. Finalmente, en esta última sección identificamos cuatro ámbitos temáticos que constituyen retos para la investigación y la implementación a futuro: la concepción del M&EP como un proceso social; los aspectos metodológicos; la integración del M&EP en las instituciones y políticas de mayor escala; y la necesidad de una mayor documentación. Se trata de temas complejos que de hecho son pertinentes, de manera más general, para la investigación participativa. Son temas que no pueden abordarse fácilmente, pero de cualquier manera nosotros seguiremos ahondando en nuestro conocimiento y en nuestra práctica de campo.



## NOTAS

1. Entre ellos se encuentran Patta Scott-Villiers, Esther Mebrahtu, Katja Jobes, James Blackburn, Andrea Cornwall y Jutta Blauert. Gracias también a Juliet Merrifield por leer y comentar los borradores y a Sinnet Weber y Jenny Edwards por su apoyo en el procesador de palabras.
2. Está por aparecer un ensayo sobre “Evaluación Participativa –su papel y contribuciones en el mejoramiento de los servicios públicos”.
3. Desarrollado por la Iniciativa de Aprendizaje del Centro de Colaboración Comunitaria, Universidad de Tennessee, Knoxville. “Ruedas” similares fueron desarrolladas por Woodhill y Robins (1998) y la New Economics Foundation (1997).
4. En la documentación pueden encontrarse discusiones más detalladas sobre el DRP, su historia y su práctica (ver, por ejemplo, Chambers 1997; 1994a; 1994b; Chambers y Guijt 1995; Cornwall y Jewkes 1995).

## Apéndice 1: Ejemplos de Casos de Monitoreo y Evaluación Participativos

Características del Estudio de Caso	País, Región	Sector	Funciones/Propósitos Principales	Actores Claves/ Participantes	Herramientas / Métodos utilizados
1. Autoevaluación en el proyecto PIDOW	Karnataka, India	Desarrollo integrado de cuencas	Aprendizaje Organizacional / institucional	Donante (SDC); Agencias gubernamentales; ONG MYRADA; Organizaciones locales de Cuencas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discusiones grupales semi-estructuradas</li> <li>- Talleres comunitarios</li> <li>- Transectos</li> <li>- Perfiles históricos</li> <li>- Calificación</li> <li>- Mapeo</li> </ul>
2. Proyecto Paraiba AS- PTA (ONG)	Noreste de Brasil	Agricultura	Evaluación de impacto; administración y planeación del proyecto	Personal del proyecto AS-PTA; Representantes del Sindicato de Trabajadores Rurales; campesinos locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediciones biofísicas (científicas)</li> <li>- Mapeo</li> <li>- Diagramación</li> <li>- Análisis de acontecimientos decisivos para evaluar las relaciones institucionales</li> <li>- "Arbol de objetivos" para identificar prioridades</li> </ul>
3. Programa Vietnam- Suecia de Desarrollo Rural de la Montaña (MRDP)	Vietnam del Norte	Desarrollo rural integrado	Administración y planeación del programa	Autoridades gubernamentales nacionales, provinciales y distritales; autoridades administrativas locales, de grupo/ comunitarias; campesinos locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entrevistas familiares</li> <li>- estudios de campo</li> <li>- discusiones con grupos de interés</li> <li>- reuniones locales</li> <li>- foto-documentación</li> <li>- diagramación</li> <li>- clasificación de estratos socio-económicos</li> <li>- análisis de las estrategias familiares de subsistencia</li> <li>- transectos de uso del suelo, etc.</li> </ul>
4. Proyecto de Administración de Recursos en Nepal (NRMP)	Distritos de Ramechap y Dhading, Nepal	Administración y conservación forestal (ambiente)	Evaluación de impacto; perspectivas de los interesados	Equipo del proyecto NRMP; Pobladores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- historias de casos</li> <li>- historias de vida</li> <li>- mapeo</li> <li>- diagramación</li> <li>- teatro</li> <li>- canciones</li> </ul>

5. Programa de Capacitación Vida Familiar (FLTP)	Kenia	Salud / Nutrición /cuidado infantil	Perspectivas de los interesados	Equipo externo de evaluación; autoridades gubernamentales provinciales y divisionales; personal administrativo del proyecto; organizaciones de la comunidad y pobladores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cronogramas/tendencias</li> <li>- diagramas de Venn</li> <li>- Entrevistas con informantes clave</li> <li>- Discusiones en grupos de enfoque</li> <li>- Observación</li> <li>- Calificación</li> <li>- Ejercicios de clasificación de tarjetas</li> </ul>
6. CETAMEX- Nochixtlán (CETAMEX-N)	Oaxaca, Sur de México	Agricultura	Aprendizaje organizacional/ institucional; administración y planeación del programa	Equipo externo de evaluación; CETAMEX y Vecinos Mundiales (Agencia de financiamiento a ONG);  Campesinos extensionistas del proyecto; comunidades locales y familias campesinas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etnografías organizacionales (enfocadas a grupos delimitados, no al entorno social más amplio)</li> <li>- Historias orales</li> <li>- Diagramación (incluyendo diagramas de Venn)</li> <li>- Calendarios estacionales</li> <li>- Análisis de tendencias</li> <li>- Calificación de matrices</li> <li>- Mapeo</li> </ul>
7. Comisión Cristiana para el Desarrollo en Bangladesh (CCDB)	Bangladesh	(Mujeres). Ahorro y crédito grupales, dirigido principalmente a las mujeres	Aprendizaje organizacional/ institucional	Donantes de CCDB;  Funcionarios de la oficina matriz;  Personal de oficina del proyecto con diverso grado de experiencia;  Representantes de los beneficiarios locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes mensuales y reuniones/ sesiones de retroalimentación</li> </ul>
8. Enfoque de captación para la conservación del suelo y el agua del Ministerio de Agricultura	Kenia	Ambiente / agricultura	Aprendizaje organizacional/ institucional; administración y planeación del programa	Funcionarios gubernamentales del ministerio; personal del programa; campesinos locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones públicas</li> <li>- Diarios personales/notas del proceso</li> <li>- Discusiones en grupos de enfoque</li> <li>- Entrevistas con informantes clave</li> <li>- Historias orales</li> <li>- Análisis de tendencias</li> <li>- Recorridos de Transectos</li> </ul>

					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clasificación de niveles socioeconómicos</li> <li>- Mapeo</li> <li>- Diagramación, etc.</li> </ul>
9. Proyecto para el Mejoramiento de los Barrios Bajos de Calcuta (CSIP)	India	Desarrollo urbano/ comunitario	Evaluación de impacto / evaluación de proceso	Equipo de evaluación conjunta formado por los consultores y personal del proyecto; pobladores locales agrupados por tipos (mujeres, jóvenes, dirigentes políticos, personas mayores, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cronogramas</li> <li>- Mapeo social</li> <li>- Calendario estacional</li> <li>- Diagramas de Venn</li> <li>- Diagramas de flujo</li> <li>- Discusiones grupales</li> </ul>
10. Atención a la Salud para todos. <i>Health Care for All</i> (HCFA)	Estados Unidos	Salud	Rendición pública de cuentas	Personal del programa, ciudadanos locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Red telefónica /línea de ayuda informativa</li> <li>- Grupos organizados en campañas sobre un tema determinado</li> <li>- Capacitación en análisis financiero e investigación</li> <li>- Distribución de material educativo / capacitación.</li> </ul>
11. Iniciativa de Aprendizaje del Centro de Colaboración Comunitaria	Regiones rurales de los Estados Unidos	Desarrollo Comunitario	Rendición Pública de Cuentas	Miembros del equipo de aprendizaje /coordinadores; Investigadores regionales asignados a equipos de aprendizaje; líderes locales y comunitarios, autoridades gubernamentales de nivel local y nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas</li> <li>- Discusiones de grupos de enfoque</li> <li>- Revisión de documentación pública</li> <li>- Análisis de contenido y medios</li> <li>- Cuestionarios</li> <li>- Mapeo</li> <li>- Observación personal</li> <li>- Estudios "windshield"</li> <li>- Historias orales</li> <li>- Pruebas de puntaje sobre escolaridad, etc.</li> </ul>
12. Programa Rural Integrado de la Región Norte	Ghana	Desarrollo Rural (mejoramiento del saneamiento y del suministro)	Evaluación de impacto	Equipo externo de evaluación, CIDA (donante); agencias gubernamentales; personal de NORRIP; dirigentes locales y pobladores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios cuantitativos sobre unidades domésticas</li> <li>- Discusiones de grupos de enfoque/ reuniones de pobladores/talleres</li> <li>- Herramienta: Índice de</li> </ul>

		de agua)			Capacidad de Desarrollo Comunitario
13. Modelo de Sistema de aprendizaje interno para programas de subsistencia y micro-crédito	India	(Mujeres) Programas de ahorro y crédito grupal para mujeres pobres	Evaluación de impacto; administración y planeación del programa	Personal de programa de ONGs ejecutoras (SEWA, PRADAN, FWWB); grupos de mujeres y miembros individuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discusiones de grupo y reuniones mensuales</li> <li>- Diarios gráficos</li> </ul>
14. Procedimientos participativos para campesinos – Investigación sobre Sistemas Agrícolas	Filipinas	Agricultura / manejo de recursos naturales	Evaluación de impacto; administración y planeación del programa	Investigadores externos; campesinos locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagramas de flujo de bio-recursos</li> <li>- Grupos de campesinos</li> <li>- Análisis de datos en series de tiempo</li> </ul>
15. Experiencia de autoevaluación de ACORD	Mali	Agricultura / manejo de recursos naturales	Aprendizaje organizacional/ institucional; evaluación de impacto	Personal del proyecto ACORD (ONG); productores agropastorales locales y otros miembros de la comunidad; al final del tercer año el programa también involucrará a evaluadores externos, comités de desarrollo local del Estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones y talleres de pobladores</li> <li>- Datos sobre grupos específicos y registros de actividad</li> <li>- Técnicas de animación</li> </ul>
16. Programa de conservación comunitaria del suelo y el agua apoyado por el Programa de Apoyo Rural de Aga Khan (AKRSP)	Gujarat, India	Agricultura / manejo de recursos naturales	Administración y planeación del programa	Personal del programa AKRSP;  Extensionistas voluntarios de la comunidad elegidos localmente; campesinos locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapeo</li> <li>- Discusiones grupales de campesinos</li> </ul>
17. Proyecto Horizonte	Maine, Estados Unidos	Educación de Adultos	Administración y planeación del programa	Facilitadores del proyecto Horizonte ("catalizadores") y personal interinstitucional del proyecto a niveles estatal, regional y local: estudiantes en programas locales de educación de adultos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupos de enfoque de estudiantes (teléfono, cara a cara, "chats" en línea)</li> <li>- Entrevistas</li> <li>- Encuestas (personales, telefónicas)</li> <li>- Boletines</li> </ul>

18. Proyecto de Desarrollo Agrícola en Siavonga	Zambia	Agricultura	Administración y del planeación programa	Extensionistas de campo; grupos de extensión de la población; campesinos locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registros propios de los campesinos</li> <li>- Hojas y cuadernos de registro</li> <li>- Diarios de trabajo de los agentes extensionistas</li> <li>- Calificación de preferencias sobre el trabajo de extensión</li> </ul>
19. Proyecto para la validación de tecnología en las comunidades del altiplano	Perú	Agricultura	Administración y del planeación programa	Equipos interdisciplinarios de investigadores del proyecto (científicos sociales y agrónomos); comunidades campesinas locales y unidades domésticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discusiones de grupo con campesinos y equipo de investigación</li> <li>- Uso de gráficas, periódicos murales, documentación y presentación de resultados</li> <li>- Reuniones preliminares comunitarias sobre orientación del proyecto</li> <li>- Observación participante / registro descriptivo por el equipo de investigación</li> </ul>
20. Participación en el monitoreo de programas del Banco Mundial	Global	Multi-sectorial	Rendición pública de cuentas	Banco Mundial; Gobiernos; Grupo de Trabajo de ONGs (de África, Asia y América Latina); Comunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres sobre monitoreo participativo.</li> <li>- Reuniones regionales</li> <li>- Conferencia global sobre participación</li> <li>- Los datos deben reflejar aspectos cuantitativos y cualitativos de participación</li> </ul>

## **APÉNDICE 2**

### **MANUALES Y PAQUETES DE HERRAMIENTAS PARA EL MONITOREO Y EVALUACIÓN PARTICIPATIVOS**

#### **Bibliografía comentada**

**ACORD, 1990. Mali. Auto-Evaluation Project. Londres: ACORD**

**Contacto:**

**ACORD o SOS Sahel**

**Disponible para fotocopiar en la sala de lectura del PRA, IDS**

**SOS Sahel: 1 Tolpuddle Street, Londres N1 OXT, Reino Unido**

Este documento describe el programa de autoevaluación en las regiones de Gao y Tombuctú, donde ACORD-Mali está trabajando para apoyar a grupos informales en los pueblos y asociaciones. Se explica un enfoque metodológico, que involucra a las comunidades desde el diseño del proyecto hasta la evaluación. El documento describe las etapas del proceso de autoevaluación, en donde el equipo de ACORD y las comunidades definen criterios e indicadores y toman parte en la evaluación.

**AUBEL, Judi. 1993. *Participatory Program Evaluation: A Manual for Involving Program Stakeholders in the Evaluation Process*. Senegal: Catholic Relief Services.**

**Contacto:**

**Disponible a través de PACT, Nueva York**

Basándose en experiencias de Latinoamérica, Asia y África, el autor describe detalladamente los numerosos pasos de la evaluación participativa y proporciona ejemplos derivados de experiencias de campo.

**Davis-Case, D'Arcy. 1990. *Community Forestry, Participatory Assessment, Monitoring and Evaluation.***

**Roma: FAO**

**Contacto:**

**Disponible para fotocopiar en la sala de lectura del PRA, IDS.**

Esta publicación ofrece una buena revisión y discusión de los temas conceptuales y metodológicos relacionados con el enfoque de diagnóstico, monitoreo y evaluación participativos (DMEP). Los seis principales métodos de dicho enfoque son: “la selección de la comunidad”, “el análisis de los problemas comunitarios”, “los fundamentos de la participación”, “el monitoreo participativo y la evaluación continua”, “el análisis de la información” y “la comunicación de resultados”. Cada uno de estos aspectos metodológicos se aborda ampliamente, incluyendo su descripción, su propósito y las pautas para su empleo e instrumentación. También se describe detalladamente un conjunto de 23 herramientas o instrumentos utilizados en el enfoque de DMEP, especificando sus objetivos, sus requerimientos de recursos, sus aplicaciones potenciales, sus beneficios y ventajas, y sus limitaciones. Se ofrece una bibliografía comentada con base en una revisión de trabajos relacionados con el DMEP. Se identifican otras aplicaciones del DMEP en sectores como la atención a la salud, la pesca y la agricultura.

**Davis-Case, D. y P. Grove. 1990. *The Community's Tool Box: The Idea, Methods, and Tools for Participatory Assessment, Monitoring and Evaluation in Community Forestry.* Roma: FAO.**

**Contacto:**

**FAO**

**Via delle Terme di Caracalla**

**00100 Roma, Italia**

**Tel: 396 522 54608**

**Fax: 396 522 55155**

**o UNIPUB**

**4611 F Assembly Drive**

**Lanham, Maryland 20706-4391**

**Estados Unidos**

**Tel: 301 459-7666**

Este manual de campo está dividido en tres secciones. La primera presenta la



idea del diagnóstico, monitoreo y evaluación participativos (DMEP) y propone diversos ejercicios de comunicación recíproca para el personal de campo. La segunda sección aborda el método para determinar las necesidades de información y para analizar y presentar los datos resultantes. La tercera sección describe las herramientas para el acopio de información y ofrece lineamientos para la selección de herramientas. Se enlistan ahí 23 herramientas, entre las que están las entrevistas semi-estructuradas, la calificación, el mapeo, dibujos, etc.

**Feuerstein, Marie-Therese, 1986. *Partners in Evaluation. Evaluating Development and Community Programmes with Participants.* Hong Kong: MacMillan Education Ltd.**

**Contacto:**

**Teaching Aids at Low Cost**

**P.O. Box 49**

**St. Albans, Hertfordshire AL1 4AX**

**Reino Unido**

Este libro aborda de manera amplia los asuntos conceptuales y metodológicos relacionados con el M&EP, con abundantes referencias a experiencias reales de campo. El primer capítulo examina las principales preguntas que deben formularse antes de emprender una evaluación participativa. El segundo detalla el proceso de planeación y organización de la evaluación, y presenta diferentes tipos de métodos o herramientas de evaluación que pueden utilizarse, en función de los objetivos de la evaluación. El tercer capítulo considera el empleo de los recursos y conocimientos existentes para la evaluación. El cuarto capítulo describe diversas clases de herramientas de evaluación, tales como estudios, entrevistas, cuestionarios, dibujos (mapeo), videos, etc. Proporciona instrucciones visuales sencillas para la aplicación de diferentes métodos de evaluación. Los capítulos finales (capítulos 5 y 6) examinan las formas como pueden analizarse y comunicarse los resultados de la evaluación, de manera tal que contribuyan a fortalecer y a dar mayor eficacia a los programas.

**Gosling, Louisa y Mike Edwards.1995. *Toolkits. A Practical Guide to Assessment, Monitoring, Review and Evaluation*, Londres: Save the Children**

**Contacto:**

**Save the Children  
Mary Batchelor House  
17 Grove Lane  
Londres SE5 8RD  
Reino Unido**

Esta publicación discute los principios subyacentes generales respecto al diagnóstico, monitoreo, revisión y evaluación. Describe diferentes enfoques — participativos, no participativos y mixtos— de diagnóstico, monitoreo, revisión y evaluación, en términos de sus fortalezas y debilidades. Presenta un abanico de herramientas, algunas de las cuales son: el DRP, las encuestas, el análisis de marco lógico, el análisis de costo-beneficio y el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Incluye una lista de aspectos a considerar al realizar la planeación del diagnóstico, el monitoreo, la revisión y la evaluación.

**Guijt, I.1998. *Participatory Monitoring and Impact Assessment of Sustainable Agriculture Initiatives. An Introduction to the Key Elements*. Discussion Paper No. 1, Sustainable Agriculture and Rural Livelihoods Programme, IIED, Reino Unido: IIED.**

**Contacto:**

**International Institute for Environment and Development (IIED)  
3 Endsleigh Street  
Londres WC1H 0DD  
Reino Unido  
Tel: (44) 171-3882117  
Fax: (44) 171-3882826**

Este documento constituye una introducción práctica a la metodología de

instrumentación de procesos participativos de monitoreo y evaluación para iniciativas de agricultura sustentable. Originalmente su objetivo era orientar la primera etapa de un proceso de investigación-acción sobre monitoreo y evaluación de impacto con pequeños productores, sindicatos de trabajadores rurales y organizaciones no gubernamentales involucradas en la agricultura sustentable en Brasil. El documento presenta algunos conceptos clave y describe los principales pasos para el desarrollo de un sistema de monitoreo. También se habla de la dificultad para el desarrollo de los indicadores y la diversidad de métodos posibles, ilustrada con ejemplos relacionados con la agricultura. Recomendable para aquellos que trabajan en el manejo de recursos naturales, pero también para otros interesados en la investigación-acción, el monitoreo y la evaluación participativos.

**Hope, Anne y Sally Timmel. 1995 (edición revisada), *Training for Transformation. A Handbook for Community Workers. Volumes 1-3*, Gweru, Zimbabwe. Mambo Press.**

**Contacto:**

**David Philip Publishers  
PO Box 23408  
Claremont 7735  
Sudáfrica**

o:

**IT Publications  
103-105 Southampton Road  
Londres WC 1B 4HH  
Reino Unido**

Disponible también en español y francés.

(1) Para la edición en español, contactar a: **Semilla, Zona 7, Apdo. 371-I Montserrat, Ciudad de Guatemala, Guatemala 01907. Fax: 502-2-717790**

(2) Para la edición en francés, contactar a: **The Roman Catholic Diocese of Port-Luis, c/o Caritas Internationalis, 3, D'Estaing Shut, Port Luis, Mauritius. Fax: (230) 208 6607**

Las ediciones en todos los idiomas pueden adquirirse en: **Grailville Bookstore, Loveland, OH 45140, Estados Unidos. Fax: (513) 683-4752.**

El primer volumen trata principalmente del apoyo a las comunidades locales para que identifiquen y reflexionen sobre los temas que más les preocupan y en torno a los cuales movilizan mayor voluntad de cambio. El Volumen 2 se refiere a las habilidades de liderazgo en grupo y las dinámicas de grupo aplicadas a la toma de decisiones, la planeación para la acción y la evaluación. El Volumen 3 establece el puente entre el nivel local y el contexto más amplio. Propone algunas herramientas para analizar cómo las fuerzas que operan a niveles nacionales e internacionales afectan los esfuerzos locales hacia el desarrollo y el cambio; así como herramientas para el fortalecimiento organizacional y la planeación de talleres.

**Narayan-Parker, D.1993. *Participatory Evaluation: Tools for Managing Change in Water and Sanitation*, World Bank Technical Paper 207, Washington, DC: World Bank.**

**Contacto:**

**UNDP PROWESS, Program Manager  
304 East 45<sup>th</sup> Street, Room FF-12-108  
Nueva York, New York 10017  
Estados Unidos  
Tel: 212906-5862  
Fax: 212906-6350**

Este libro forma parte de una serie de publicaciones de PROWESS sobre proyectos de abastecimiento de agua y saneamiento. PROWESS significa “Promoción del Papel de la Mujer en Servicios de Saneamiento Ambiental y Suministro de Agua”. Desarrolla el concepto de evaluación participativa y propone pautas para el empleo de métodos participativos de evaluación, haciendo énfasis en la selección de indicadores de monitoreo y evaluación. Se ofrecen ejemplos

detallados de experiencias relacionadas con programas de agua y saneamiento.

[No recomendable si lo que se busca es una diversidad de herramientas para el uso del M&EP; en cambio, se aborda el desarrollo de indicadores]

***Participatory Monitoring and Evaluation. A Handbook for Training Field Workers. 1988 (1990).***

**Bangkok: Regional Office for Asia and the Pacific (RAPA), FAO.**

**Contacto:**

**Alexander Stephens**

**Regional Sociologist and Women in Development Officer**

**FAO Regional Office for Asia and the Pacific**

**39 Phra Atit Road**

**Bangkok 10200, Tailandia**

Este manual se enfoca especialmente a los procesos de monitoreo y evaluación participativos a nivel de las aldeas. Ofrece una muestra de varias herramientas basadas en técnicas numéricas y visuales para la documentación de los productos y procesos (por ejemplo actitudes, valores, grados de participación) de los proyectos. Las herramientas descritas soslayan el establecimiento de un marco de M&E y el análisis de la información generada para el aprendizaje y la acción participativos.

**Pfhol, Jacob. 1986. *Participatory Evaluation: A User's Guide*. New York: Private Agencies Collaborating Together (PACT).**

**Contacto:**

**Daniel Santo Pietro**

**777 United Nations Plaza**

**Nueva York, NY. 10017**

**Estados Unidos**

**Tel: 212 697-6222**

**Telex: 424272**

Este manual es resultado de un taller promovido por USAID/Sri Lanka y conducido por PACT, una organización privada estadounidense. Su objetivo es ofrecer una guía general para llevar a cabo un proceso de evaluación participativa partiendo de las necesidades de los diferentes sectores involucrados (donantes, personal del proyecto, beneficiarios, etc.). Aborda el significado de ciertos conceptos clave, como el de evaluación participativa, y propone una ruta metodológica para la realización de la evaluación participativa. Entre los métodos descritos están el diseño de un marco de evaluación; indicadores de muestreo; herramientas de evaluación, análisis de datos y redacción de informes. La última sección del manual aborda aspectos de capacitación, monitoreo para el muestreo y ejercicios de evaluación.

**Pretty, Jules N., Irene Guijt, Ian Scoones y John Thompson.1995. *A Trainer's Guide for Participatory Learning and Action*, Londres: IIED Sustainable Agriculture Programme.**

**Contacto:**

**Sustainable Agriculture Programme**

**IIED**

**3 Endsleigh Street**

**Londres WC1H 0DD**

**Reino Unido**

Aunque se trata esencialmente de una guía de capacitación, este documento describe diversos juegos y ejercicios que pueden ser utilizados para la realización del M&EP. Estas herramientas están encaminadas a mejorar las dinámicas grupales, la escucha y la observación, el análisis y la reflexión, y la conducción de evaluaciones para el autodiagnóstico grupal y la planeación de acciones.

**Process Monitoring (ProM). Work Document for project staff.1996 Escgborn, Alemania: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.**

**Contacto:**

**Pilot Project: Natural Resource Management by Self-Help Promotion**

**(NARMS)**

**Wachsbleiche 1**

**D-53111 Bonn**

**Alemania**

**Tel: (+49) 228-98 57 00**

**Fax: (+49) 228-98 57 018**

Documento que aborda la metodología del monitoreo de proceso y describe detalladamente numerosas técnicas que pueden aplicarse. Entre los principales elementos del monitoreo de proceso (MoP) se destacan cuatro: procesos de selección, de observación, de reflexión y de acción. Se concibe al MoP como un proceso de monitoreo y evaluación que tiene lugar a diferentes niveles y que incluye a diferentes actores. El MoP puede realizarse en o entre distintos niveles de acción: el nivel individual, las relaciones de cooperación dentro de una organización, la colaboración con otros actores e instituciones y el contexto socio-económico y político más amplio. Las herramientas para el MoP se centran en el aprendizaje y la reflexión mediante el análisis sistemático, la negociación de los conflictos y la colaboración grupal, así como la planeación para la acción.

**Rugh, Jim.1986. *Self-Evaluation: Ideas for Participatory Evaluation of Rural Community Development Projects*. Oklahoma City: World Neighbors.**

**Contacto:**

**World Neighbors, Inc.**

**4127 NW122 Street**

**Oklahoma City, OK 73120-8869**

**Estados Unidos**

El manual describe los aspectos conceptuales/teóricos, metodológicos y de institucionalización relacionados con la evaluación de proyectos. La premisa básica del manual es que la evaluación se lleva a cabo para fines de toma de decisiones, buscando el involucramiento de los beneficiarios y del personal local en la evaluación y la toma de decisiones, para lograr un mayor grado de

compromiso con el proceso de evaluación en su totalidad. El manual hace una distinción entre los diferentes niveles de evaluación y los diferentes marcos temporales de éstos. La última sección aborda los factores que se consideran para decidir qué técnicas aplicar y para la comunicación de resultados. El apéndice presenta estudios de caso de evaluación participativa y algunas herramientas de evaluación.

**Selener, Daniel, con Christopher Purdy y Gabriela Zapata. s.f. *Documenting, Evaluating, and Learning from our Development Projects: A Participatory Systematization Workbook*. Ecuador: IIRR.**

**Contacto:**

**Instituto Internacional para la Reconstrucción Rural.**

**Oficina Regional para América Latina**

**Casilla 17-08-8494**

**Quito, ECUADOR**

**Tel/Fax: (593-2)443-763**

**Correo-e: [daniel@iirr.ecx.ec](mailto:daniel@iirr.ecx.ec)**

Este material de trabajo describe a la “sistematización” como un método de institucionalización de un proceso continuo de reflexión y evaluación participativas. Aborda el concepto de sistematización así como los procedimientos metodológicos a seguir en suplaneación.. La última sección describe algunas de las “herramientas” que pueden ser utilizadas para conducir el proceso de sistematización. En la descripción de las herramientas básicas para la obtención y el registro de informaciones, ejemplifica con mayor detalle el uso de ejercicios escritos / hojas de trabajo y cuadros, que el empleo de técnicas más abiertas y visuales. Aún así, son interesantes las preguntas y aspectos que se discuten en relación con los procedimientos metodológicos.

**Wadsworth, Yoland. 1991. *Everyday Evaluation on the Run*. Melbourne: Action Research Issues Association.**

**Contacto:**



**Action Research Issues Association  
4<sup>th</sup> Floor, Ross House  
247-251 Finders lane  
Melbourne, Victoria, Australia 3000**

Este libro es una guía práctica para el diseño y conducción de un método para la evaluación de proyectos. La primera parte aborda diversos temas conceptuales relacionados con la evaluación. El proceso de “hacer la evaluación” se maneja desde el punto de vista del desarrollo de una “cultura de la evaluación”, a través de procedimientos de evaluación que pueden ser formales y/o informales, con distinta periodicidad (diarios, semanales, mensuales y/o anuales) y basados en actividades individuales o colectivas. Los capítulos finales presentan una “caja de herramientas” de modelos y técnicas de evaluación, así como referencias a lecturas relacionadas.

**Who are the Questions-Makers? A Participatory Evaluation Handbook. New York: OESP.**

**Contacto:**

**Office of Evaluation and Strategic Planning  
United Nations Development Programme  
One United Nations Plaza, Nueva York, NY 10017  
Estados Unidos**

Este manual sobre enfoques participativos en proyectos de evaluación fue escrito específicamente para el personal del PNUD. Aborda tanto los aspectos prácticos como conceptuales inherentes a la aplicación de una evaluación participativa, incluyendo las herramientas y métodos utilizados en la evaluación participativa. Entre otras herramientas, se mencionan los grupos de enfoque, el análisis de marco lógico, el mapeo y las técnicas del DRP. La sección final presenta un estudio de caso de una experiencia del PNUD, enfatizando los retos, obstáculos y aprendizajes.

**Woodhill, Jim y Robins, Lisa, *Participatory Evaluation for Landcare and Catchment Groups: A Guide for Facilitators*. 1998. Australia: Greening Australia**

**Contacto:**

**Greening Australia Limited**

**PO Box 74**

**Yarralumla ACT 2600**

**Australia**

**Correo-e: [general@greeningaustralia.org.au](mailto:general@greeningaustralia.org.au)**

Una excelente y actualizada guía de facilitación, adecuada para un rango de situaciones mucho más amplio que la protección del suelo. Buena descripción de los pasos del monitoreo. Una excelente caja de herramientas para la evaluación participativa.