



---

# Seguimiento y Evaluación Participativos en América Latina: Panorama Bibliográfico y Bibliografía Anotada

---

---

Katherine Pasteur / Jutta Blauert

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PARTICIPATIVOS EN AMÉRICA LATINA  
PANORAMA BIBLIOGRÁFICO Y BIBLIOGRAFÍA ANOTADA



**Seguimiento y evaluación participativos en  
América Latina:  
Panorama bibliográfico y  
bibliografía anotada**

**Katherine Pasteur / Jutta Blauert**

**Traducción de Claudio Alatorre Frenk**



Título original:  
Participatory Monitoring and Evaluation in Latin America:  
Overview of the Literature with Annotated Bibliography  
Development Bibliography 18  
Agosto, 2000  
ISBN 1 85864 332 5

Institute of Development Studies  
Brighton, Sussex BN1 9RE  
Reino Unido  
Correo electrónico: [j.blauert@ids.ac.uk](mailto:j.blauert@ids.ac.uk) / [k.pasteur@ids.ac.uk](mailto:k.pasteur@ids.ac.uk)

© Institute of Development Studies, 2000

© De esta edición en español  
Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad de  
Seguimiento y Evaluación de los Proyectos FIDA en  
América Latina y el Caribe (PREVAL II),  
León de la Fuente 110, Lima 17  
Teléfono: 264-1316  
correo e.: [preval@desco.org.pe](mailto:preval@desco.org.pe)  
<http://www.preval.org>

Traducción: Claudio Alatorre Frenk  
Carátula: 2A Diseño Gráfico

Impreso en el Perú  
ISBN 9972-9373-0-5  
Hecho el depósito legal 1501052001-1976

# ÍNDICE

<b>Prefacio</b>	9
<b>Lista de siglas y abreviaturas</b>	11
<b>Introducción</b>	15
<b>Primera parte: Panorama bibliográfico</b>	19
1. Aspectos prácticos	19
2. Estudios de caso	20
3. Herramientas y metodologías	22
4. Reseñas de experiencias	25
5. Más allá de los métodos	28
6. Fuentes bibliográficas	30
<b>Segunda parte: Discusión y reflexión</b>	33
1. Los enfoques de SEP	33
2. Metodología	35
3. Instituciones	37
4. El tiempo del seguimiento y de la evaluación	39
5. El objeto del seguimiento y de la evaluación	40
6. Tiempos, costos y capacitación	41
7. ¿Quién lleva a cabo el seguimiento y la evaluación, y para provecho de quién?	42
8. ¿Hacia el aprendizaje organizativo?	43
9. El aprendizaje y la socialización	44
10. Una última observación: El trabajo para el futuro	45
11. Contactos útiles	45
<b>Tercera parte: Bibliografía anotada</b>	49
<b>Índice analítico</b>	111





## Ilustraciones, recuadros y tablas

Cuadro 1.	Aspectos de la bibliografía sobre SEP	20
Cuadro 2.	Artículos que abordan diversos aspectos del seguimiento y la evaluación participativos	23
Recuadro 1.	El enfoque <i>companheiro crítico</i> de Save the Children	24
Recuadro 2.	El enfoque basado en la asamblea, en Colombia (ACIN)	24
Recuadro 3.	El sistema de desarrollo local en Ecuador	25
Recuadro 4.	El marco de desarrollo de base o Cono	25
Tabla 1.	Métodos descritos en la bibliografía sobre metodología	27
Cuadro 3.	Una infinidad de enfoques de seguimiento y evaluación participativos	35
Tabla 2.	Contactos de organizaciones que trabajan en la divulgación de información relacionada con SEP	46

## PREFACIO

Esta bibliografía anotada forma parte de una iniciativa sobre seguimiento y evaluación participativos (SEP) y sobre el aprendizaje institucional del Grupo de Participación del Instituto de Estudios del Desarrollo (Institute of Development Studies, IDS) de la Universidad de Sussex, Inglaterra. Complementa otros productos del IDS entre los cuales se encuentran una revisión de la bibliografía en inglés sobre SEP,<sup>1</sup> así como un libro en el que se plasmaron los resultados de un taller internacional sobre SEP que se celebró en Filipinas en 1997.<sup>2</sup>

Este trabajo se basa en una búsqueda bibliográfica que se llevó a cabo entre septiembre de 1998 y mayo de 1999, y que implicó contactos con un centenar de organizaciones, redes e individuos de la región. El material, las experiencias y los comentarios que recibimos se complementaron con métodos convencionales de búsqueda bibliográfica. Incluye tres secciones: Un panorama de la bibliografía, una discusión y reflexión sobre los temas relacionados con SEP en América Latina y una bibliografía anotada. Con el panorama se busca dar una idea de los tipos de referencias que se encontraron, agrupándolas según su tema. En cada sección se citan claramente las referencias, para que el lector pueda ver los resúmenes de aquéllas que más le interesen. La segunda sección aborda la bibliografía con relación a temas de discusión más amplios, tales como la calendarización, el financiamiento y las responsabilidades en el seguimiento y la evaluación. La sección final consiste en referencias bibliográficas con resúmenes, incluyendo en su caso la disponibilidad de los documentos en Internet al

1. Estrella, Marisol y John Gaventa, 1998, **Who counts Reality? Participative Monitoring and Evaluation: A Literature Review**, IDS Working Paper 70, IDS: Brighton.
2. Estrella, Marisol; Jutta Blauert; Dindo Campilan; John Gaventa; Julian Gonsalves; Irene Guijt; Deb Johnon y Roger Ricafort, 2000, **Learning from Change: Experiences and Lessons in Participative Monitoring and Evaluation**, IT Books: Londres.





final de cada referencia. También se enumeran las organizaciones con centros de documentación que pueden proporcionar mayor información o asistencia, así como los datos para contactarlas.

Esperamos que este documento contribuya a la discusión sobre la práctica de SEP entre colegas latinoamericanos y de las organizaciones de los países del Norte, y que represente, asimismo, un insumo para la capacitación y la práctica. No pretendemos que sea el texto definitivo sobre SEP en América Latina en el año 2000. Seguramente se nos escaparon muchas experiencias y documentos, y algunos materiales no pudieron conseguirse. Esta exploración puede parecer sesgada hacia ciertos sectores (en particular hacia el manejo de recursos naturales y hacia la agricultura), en detrimento de otros (normatividad, género, estructuras de gobierno, etc.), pero es difícil decir si se trató de un sesgo en la investigación o si es representativo de las “lagunas” en la bibliografía. Sin embargo, esperamos que los promotores se animen a transmitirnos sus experiencias y reflexiones, de manera que esta exploración se enriquezca en un futuro. Este documento será también materia prima para un taller regional sobre SEP que están planificando organizaciones de Ecuador junto con colegas de Colombia, Bolivia y Perú, como resultado del taller de Filipinas de 1997.

Por último, queremos agradecer a todas las personas de América Latina y de otros lugares, quienes de manera generosa nos enviaron materiales o nos recomendaron otras fuentes. También agradecemos enormemente los comentarios a los borradores que hicieron John Gaventa, Irene Guijt, Rachel Hinton, Laura Roper y Patta Scott-Villiers. Si tienen cualquier comentario, no duden en comunicarse con nosotras a través de las siguientes direcciones: [k.pasteur@ids.ac.uk](mailto:k.pasteur@ids.ac.uk) o [j.blauert@ids.ac.uk](mailto:j.blauert@ids.ac.uk).

## LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACIN	Asociación de Cabildos Indígenas del Norte de Cauca (Colombia)
AIMS	Assessing the Impact of Microenterprise Services (proyecto de USAID)
AS-PTA	Assessoria e Serviços a Projetos em Agricultura Alternativa (Brasil)
AVE	Asociación de Vivienda Económica
CGIAR	Centre for Global International Agricultural Research (Centro para la Investigación Agrícola Internacional Global)
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CICDA	Centre International de Coopération pour le Développement Agricole (Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola)
CIMMyT	Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo
CINARA	Instituto de Investigación y Desarrollo en Agua Potable, Saneamiento Básico y Conservación del Recurso Hídrico
CIP	Centro Internacional de la Papa
COSECHA	Asociación de Consejeros para una Agricultura Sostenible, Ecológica y Humana (Honduras)
DAC	Development Assistance Committee
DfID	Department for International Development (Departamento para el Desarrollo Internacional del gobierno británico)
DRP	Diagnóstico rural participativo
FAO	Food and Agriculture Organisation (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura)





FIDA	Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola
GATE	German Appropriate Technology Exchange (Departamento de Tecnologías Apropriadas de GTZ)
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Agencia Alemana de Cooperación para el Desarrollo)
IAF	InterAmerican Foundation (Fundación Interamericana)
IDRC	International Development Research Centre (Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo, Canadá)
IDS	Institute of Development Studies (Instituto de Estudios del Desarrollo)
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
IIED	International Institute for Environment and Development (Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo)
IMA	Impact Monitoring and Assessment (seguimiento y diagnóstico de impactos)
IRC	International Water and Sanitation Center (Centro Internacional de Agua y Saneamiento)
ISAT	Information and Advisory Service on Appropriate Technology (Servicio de Información y de Asesoría sobre Tecnologías Apropriadas)
IUCN	International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y los Recursos Naturales)
LFA	Logical Framework Analysis (Marco Lógico)
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización no gubernamental
ONGs	Organizaciones no gubernamentales
PIM	Participatory Impact Monitoring (seguimiento participativo del impacto)
PLA	Participatory Learning and Action (aprendizaje y acción participativos)

PM&E	Participative Monitoring and Evaluation (seguimiento y evaluación participativos)
PME	Planning, Monitoring and Evaluation (planificación, seguimiento y evaluación)
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRA	Participatory Rural Appraisal (diagnóstico rural participativo)
PRAM	Participatory and Reflective Analytical Mapping (mapeo analítico participativo y reflexivo)
PREVAL	Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Evaluación de los Proyectos de Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe
PRGA	Participatory Research and Gender Analysis for Technology Development and Institutional Innovation (Investigación y Análisis de Género Participativos para el Desarrollo Tecnológico y la Innovación Institucional, un programa que abarca al conjunto del sistema CGIAR)
PROCLADE-	
ENPO	Promoción Claretiana de Desarrollo en el Norte de Potosí
PTD	Participatory Technology Development (desarrollo tecnológico participativo)
SANE	Systematic Analysis of Experience (análisis sistemático de la experiencia)
SARAR	Self esteem, Associative strengths, Resourcefulness, Action planning and Responsibility (metodología de autoestima, fortalezas asociativas, planificación de la acción y responsabilidad)
SARL	Sustainable Agriculture and Rural Livelihoods (Agricultura Sostenible y Modo Rural de Vida, un grupo dentro del IIED)
SCF	Save the Children Fund
SEEP	The Small Enterprise Education and Promotion Network (Red de Educación y Promoción para las Pequeñas Empresas)
SEP	Seguimiento y evaluación participativos





SGP	Solidarity Group Programs (Programa de Grupos Solidarios)
SIDA	Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida
SISDEL	Sistema de desarrollo local
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)
UPWARD	Users' Perspectives with Agricultural Research and Development
VIH	Virus de Inmunodeficiencia Humana
WWF	World Wide Fund for Nature (Fondo Mundial para la Naturaleza)

## INTRODUCCIÓN

Recientemente se ha discutido mucho sobre los méritos y las características del seguimiento y la evaluación participativos (SEP), gracias a varias tendencias en esta dirección, tanto en el ámbito académico como en el práctico, y tanto en el campo de la teoría del desarrollo como en el del diseño de políticas. En América Latina, al igual que en otras regiones, los donantes (es decir, las agencias de financiamiento) insisten en que se incluya a los involucrados primarios en las actividades de seguimiento y evaluación, y las organizaciones no gubernamentales (ONGs) se preocupan cada vez más por hacerlo. Pero también se han planteado preocupaciones sobre los costos, la calendarización y la calidad, así como sobre el uso de la información recabada. A menudo se considera que SEP es sobre todo una cuestión de método y de calendarización, así como de manejo de información, pero con el añadido de que se involucra a los beneficiarios en un proceso de consulta. Además, muchos piensan que la metodología de SEP sólo se aplica en una actividad en una etapa específica del ciclo del proyecto (por ejemplo, en una evaluación a la mitad del proyecto realizada por la población local, o bien en la evaluación final del proyecto o del ciclo de diseño de políticas), y se puede ver que es poco el compromiso y la experiencia cuando se trata de hacer eficaces y transparentes las adaptaciones en los procesos de planificación y ejecución o en la conducta institucional, como resultado de un proceso de SEP. Apenas se está empezando a llevar al SEP más allá del ámbito propiamente metodológico, para abarcar el cambio organizativo y el aprendizaje institucional, con vistas a un programa transformador de desarrollo e investigación. En América Latina esta nueva fase tiene sus raíces en varias tendencias:

- *Presión de los proveedores de financiamiento*





En primer lugar, hay una presión cada vez mayor hacia la rendición de cuentas, tanto por parte de los donantes (con el fin de garantizar un uso eficiente y eficaz de sus inversiones), como del sector de promoción del desarrollo (buscando señales de avance hacia la reducción de la pobreza a escala global).

- *El discurso de la participación*

En segundo lugar, a lo largo de las últimas dos o tres décadas el énfasis en el campo de la promoción del desarrollo ha virado radicalmente hacia un enfoque mucho más participativo, promoviendo ideas tales como el tomar las riendas (*empoderamiento*), el desarrollo desde las bases, el fortalecimiento de la sociedad civil y la concientización de los pobres sobre las causas de su situación. Esto ha desembocado en el desarrollo de nuevos métodos para la planificación y la ejecución de las actividades de promoción del desarrollo, incluyendo algunas que se basan en antiguas tradiciones de la región, como la investigación-acción participativa y la educación popular, así como en lo que se conoce como diagnóstico rural participativo (DRP, también denominado evaluación rural participativa, ERP; en inglés *participatory rural appraisal*, o *PRA*) o en el aprendizaje y acción participativos (*PLA*).<sup>3</sup>

- *Reivindicaciones de transparencia y de rendición de cuentas*

Por último, como las ONGs han crecido y se han multiplicado, cada vez más la cuestión de las relaciones de poder entre los proveedores y los donatarios o receptores de financiamiento sobre el control de las diferentes etapas del ciclo de los proyectos es motivo de reflexión. Sin embargo, en la actualidad cuando se insiste en la necesidad de transparencia en cuestiones de financiamiento y de operación para con los donantes y los gobiernos (rendición de cuentas hacia arriba), a menudo esto conlleva una demanda de que las instituciones rindan cuentas a los beneficiarios y a la sociedad civil en general (rendición de cuentas hacia abajo). La rendición de cuentas y el buen gobierno son, por lo tanto, exigencias que se hacen tanto a las ONGs y a las instituciones de microcrédito como a los gobiernos nacionales y a las instituciones multilaterales, como el Banco Mundial. Las instituciones de la región que hasta ahora casi no han sido blanco de

3. Se incluyen entre paréntesis y en cursivas las siglas correspondientes en inglés a distintas metodologías o enfoques. Véase en la página 11 y siguientes el significado de tales siglas. (N. de T.).

demandas de rendición de cuentas son las empresas comunitarias y las propias empresas del sector privado.

El seguimiento y la evaluación participativos no son, por lo tanto, un nuevo conjunto de técnicas que se pueden emplear en ciertas etapas del ciclo de los proyectos, sino más bien el resultado de un nuevo ambiente en el que se están cuestionando muchas normas relacionadas con la teoría y la planificación del desarrollo, tales como las relacionadas con quién inicia el seguimiento y la evaluación, quién lo lleva a cabo, quién se beneficia con los resultados y cómo lo hace, y de qué manera se puede usar eficientemente la información recopilada.

Hay que hacer notar que lo que aquí denominamos *seguimiento y evaluación participativos* tiene en realidad muchas denominaciones en la bibliografía en español. Por ejemplo, algunas veces se habla de la *metodología participativa de seguimiento y evaluación* (MEPSE), de *monitoreo y evaluación participativos, de sistematización* (refiriéndose a la sistematización de la información que se puede usar para la planificación, el seguimiento o la evaluación), o de *autoevaluación*. Asimismo, el término *diagnóstico participativo* se usa a menudo en un sentido amplio, abarcando el seguimiento y la evaluación, y viceversa: hay quienes hablan de *evaluación participativa* refiriéndose a evaluaciones realizadas antes de los proyectos. Finalmente, en algunos lugares se dice *seguimiento y monitoreo*, lo que muestra la diferencia de matices entre ambos términos en español, a diferencia del inglés, en donde se usa por lo general un único término: *monitoring* (*Participative Monitoring and Evaluation*, o PM&E). Es útil tener en cuenta la diversidad en la terminología y las diferencias implícitas en el sentido y la interpretación cuando se revisa la bibliografía.

En la primera parte de este documento presentamos un panorama de los tipos de documentos que revisamos y de sus enfoques. A continuación, en la segunda parte, tratamos de algunas cuestiones importantes en el contexto latinoamericano, así como ciertas tendencias en el trabajo de SEP, que se observan actualmente, y algunas reflexiones sobre las metodologías empleadas. Por último, la tercera parte comprende la bibliografía anotada en la que se basan el panorama y las discusiones.



## PRIMERA PARTE

### PANORAMA BIBLIOGRÁFICO

#### 1. Aspectos prácticos

Este documento pretende contribuir al trabajo en el área de SEP en América Latina. Esperamos que la manera en que utilizamos la bibliografía (obtenida tanto a través de contactos directos como por medio de búsquedas en Internet y en bibliotecas) contribuya a dar un primer paso en el estudio del estado actual de la praxis y de las visiones relacionadas con SEP en la región, y que sirva como un primer nivel de identificación de las lagunas que existen en el trabajo en este tema. Nuestro objetivo con esta recopilación y con estos comentarios es preparar el camino para una reflexión conjunta sobre los elementos y los lugares en los que la práctica actual de SEP en América Latina es más fuerte y tiene un mayor impacto, así como aquéllos en los que podría fortalecerse por medio de la innovación o la adaptación de otros enfoques. Por lo tanto, resumiremos los conceptos y enfoques, e identificaremos brevemente las omisiones.

La bibliografía sobre SEP en América Latina puede agruparse y analizarse de acuerdo con varios aspectos de su contenido y enfoque. En primer lugar, presentamos un panorama muy general de la bibliografía existente, dividiéndola entre las referencias que tratan de aspectos prácticos de SEP (es decir, herramientas y metodologías, o estudios de caso) y las que abordan temas conceptuales, como las definiciones de SEP o la necesidad de una mayor participación en el seguimiento y la evaluación.

A continuación, identificaremos a grandes rasgos las lagunas u omisiones en la bibliografía, con referencia a cuatro enfoques para su interpretación:

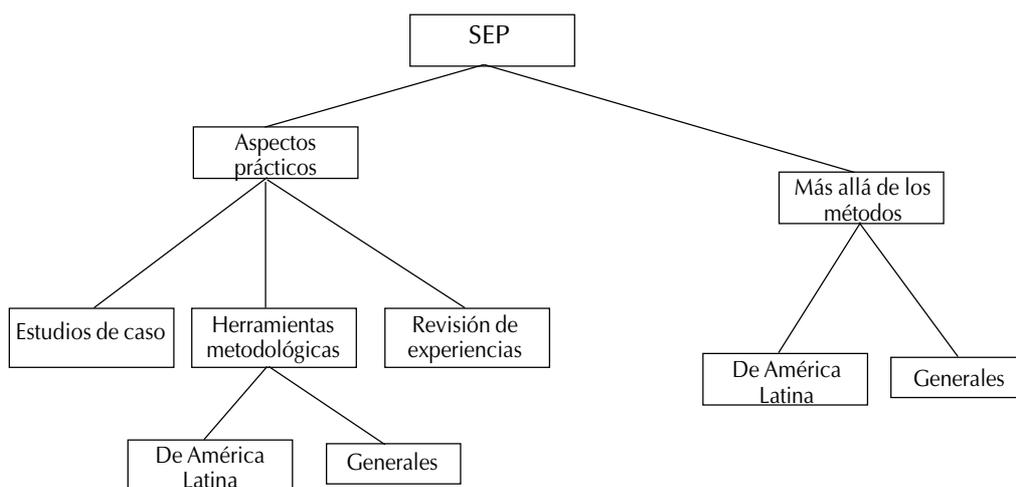
- En cuanto a las fuentes de la bibliografía.
- En cuanto a los enfoques utilizados para el tema de SEP.



- En cuanto a los tipos de metodología que se han usado.
- En cuanto a las áreas de discusión sobre los temas relacionados con SEP.

En los cuadros 1 y 2 se puede ver cómo se clasificó la bibliografía para su análisis. Por supuesto, existe un cierto traslape entre las categorías; por ejemplo, muchos artículos hablan de los conceptos de SEP y luego describen o sugieren métodos para ponerlos en práctica; otros tratan los métodos, con vagas referencias a un estudio de caso.

**Cuadro 1. Aspectos de la bibliografía sobre SEP**



## 2. Estudios de caso

A menudo se traslapa la bibliografía que aborda las herramientas y metodologías con la que presenta estudios de caso o experiencias específicas. La siguiente sección se centra en los documentos en los que el estudio de caso es el tema principal.

Algunos estudios de caso ilustran la utilización de un método particular en un caso específico. Tal es el caso de Does y Arce (1994), así como de Fanego (1987), que utilizan narrativas para la evaluación de un proyecto de riego en Ecuador y de un proyecto de vivienda en Argentina, respectivamente. El estudio de caso que realizó Garaycochea (1989) en Perú consiste en entrevistas estructuradas y en ejercicios de resolución de problemas. Rietbergen-McCracken y Narayan (1997) ilustran la metodología de autoestima, fortalezas asociativas, planificación de la acción y responsabilidad (*SARAR*) y la autoevaluación por medio de discusiones grupales y entrevistas informales, mientras que Salmen utiliza la observación de los participantes y las entrevistas no



estructuradas en Bolivia y Ecuador (1987). CARE Ecuador utiliza técnicas de diagnóstico rural participativo (DRP) en un programa de saneamiento y abastecimiento de agua (Visscher *et al.*, 1996); IUCN (1998) en Colombia recurre a varios métodos, incluyendo el mapeo analítico participativo y reflexivo (*PRAM*) y un método de evaluación de proyectos basado en el marco lógico (*LFA*), y Espinosa (2000) describe un método de evaluación basado en las asambleas tradicionales que cumplen funciones tanto administrativas como organizativas en una asociación indígena del norte de Cauca, en Colombia.

Para evaluar un proyecto de resolución de conflictos se utilizaron cuestionarios y entrevistas, tal como lo narra Goodin (1999), mientras que Noreña y Flores (1998) mencionan la lluvia de ideas y las discusiones de grupo, entre otros métodos utilizados en la evaluación anual de un programa de desarrollo rural en Honduras, así como las técnicas visuales que se emplearon para registrar los eventos más importantes en la historia de un proyecto cooperativo de vivienda en Argentina.

Algunos ejemplos del diseño y uso de indicadores para la recopilación de datos importantes, con fines de seguimiento, evaluación o aprendizaje institucional, se ilustran en los estudios de caso de Guijt y Sidersky (1996); Lawrence *et al.* (2000); Blauert y Quintanar (1999); y Sidersky y Guijt (2000), todos éstos en el ámbito de la agricultura o del manejo sostenible (o *sustentable*) de recursos naturales. Nimnicht *et al.* (1994) describen ciertos métodos más generales de entrevistas semiabiertas y algunos métodos cualitativos para SEP en su ejemplo. El objetivo principal de algunos estudios de caso es presentar los resultados, y en éstos los métodos sólo se mencionan de manera marginal, tal como ocurre en Bunch y López (sf) y en Nimnicht *et al.* (1994).

Los estudios de caso de Coupal (1995) y Engelkes (1990) muestran de manera general el enfoque utilizado, más que los métodos de evaluación propiamente dichos. En el de Coupal se trata de incluir la participación en cada etapa del ciclo del proyecto, mientras que en el caso de Engelkes el enfoque consiste en adoptar una visión de la evaluación con énfasis en los procesos. El estudio de caso elaborado por CARE Perú (1996) relata la experiencia que tuvo esa organización al establecer su sistema de seguimiento y evaluación, y presenta una amplia variedad de resultados en diversos sectores. Finalmente, en un diagnóstico de proyectos realizado por la Oficina Regional del Banco Mundial en América Latina (Banco Mundial, 1998) se propone crear un sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje participativos para un programa de desarrollo de capacidades, así como subproyectos en el área de reforma agraria negociada y basada en el mercado; en este documento se describe, a grandes rasgos, la organización del sistema





de seguimiento y evaluación, sin abordar las cuestiones de detalle de los métodos sugeridos.

Mientras que en otros países existe una amplia bibliografía sobre los sistemas y las metodologías de seguimiento y evaluación, son pocos los casos documentados de seguimiento y evaluación participativos. La distribución geográfica de los estudios de caso que se encontraron en esta búsqueda es amplia: Colombia (cinco), Bolivia, Ecuador (tres en cada uno), Brasil, El Salvador, Argentina, Honduras, Perú (dos en cada uno), México, Guatemala y Venezuela (uno en cada uno).

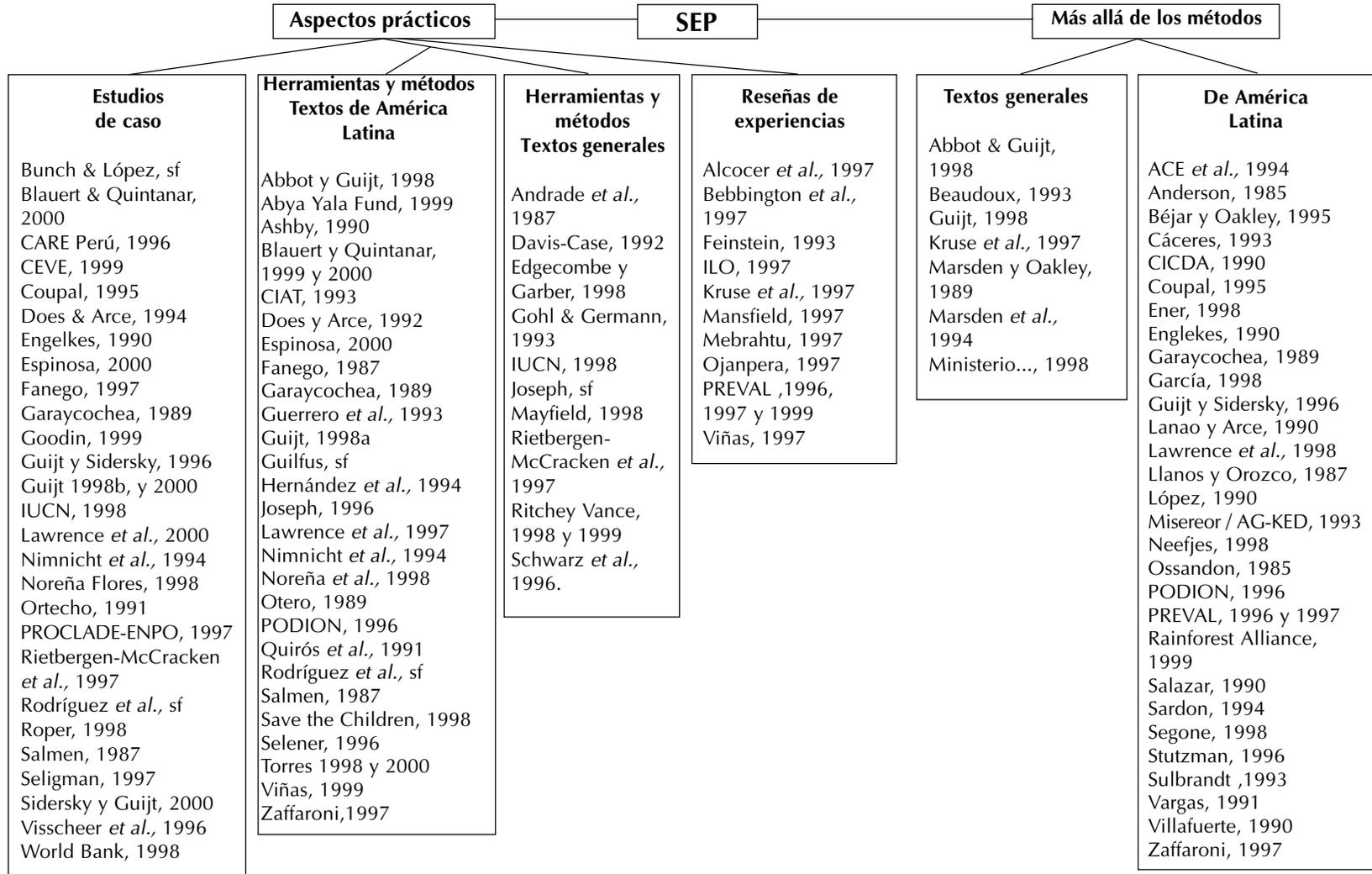
### 3. Herramientas y metodologías

Los manuales elaborados por instituciones de países del Norte se incluyeron si eran pertinentes para América Latina, ya sea porque se han publicado en español o porque abordan estudios de caso de la región; estos manuales se incluyen como *textos generales*. Algunas de las metodologías propuestas son muy generales y contienen muy pocas innovaciones en métodos cualitativos o cuantitativos (por ejemplo, entrevistas individuales, entrevistas grupales, discusiones, cuestionarios, etc.). Sin embargo, se presentan algunos métodos interesantes y poco comunes. En particular, Rietbergen-McCracken y Narayan (1997) proponen una metodología de autoestima, fortalezas asociativas, planificación de la acción y responsabilidad (*SARAR*), así como una de autoevaluación, mientras que en el libro de IUCN (1998) se describe el mapeo analítico participativo y reflexivo (*PRAM*) y el análisis sistemático de la experiencia (*SANE*).

Es notable cómo en cada nuevo ensayo o aplicación de procesos de SEP se utiliza una cada vez mayor variedad de métodos, lo que muestra la facilidad con que el personal de los proyectos o los académicos que realizan investigación aplicada están experimentando con enfoques tanto cuantitativos como cualitativos. Aquí revisaremos un número significativo de herramientas y metodologías que se están promoviendo en América Latina. Una gran proporción de éstas consiste en el uso y adaptación de técnicas de DRP o similares, y muchas abordan el desarrollo de indicadores (véase la tabla 1). Otros textos que se mencionan aquí incluyen métodos narrativos descriptivos, grupos de discusión, entrevistas y observación de los participantes.

Algunas ideas más innovadoras son, por ejemplo, el enfoque de *companheiro crítico* para el seguimiento (Save the Children Fund, 1998) y la aplicación de las asambleas tradicionales para el seguimiento y la evaluación de proyectos en Colombia (Espinosa, 2000). Por último, el

**Cuadro 2. Artículos que abordan diversos aspectos del seguimiento y la evaluación participativos**





sistema de desarrollo local (SISDEL) utilizado por Comunidec (Torres, 1998 y 2000) se inspira en el Marco de Desarrollo de Base (Grassroots Development Framework) de la Fundación Interamericana (IAF) (véase también Zaffaroni, 1997), que a su vez se basa en el uso de indicadores que miden los impactos tanto tangibles como intangibles a escala del individuo o familia, la organización y la sociedad.

#### **Recuadro 1. El enfoque *companheiro crítico* de Save the Children**

El sistema de *companheiro crítico* consiste en incluir en los proyectos a un tercero, además de SCF y del donatario, es decir, un experto con experiencia en el área que el donatario más requiera, y que tenga una participación cercana y duradera en el manejo, el seguimiento y la evaluación del proyecto financiado. Con esto se promueve una nueva dinámica en la relación, cambiando los papeles que normalmente se subentienden cuando uno es el proveedor y otro el receptor de financiamiento. Además, los *companheiros críticos* son personas del lugar y, por lo tanto, están familiarizadas con los contextos locales (Save the Children Fund, 1998).

#### **Recuadro 2. El enfoque basado en la asamblea, en Colombia (ACIN)**

El sistema de seguimiento y evaluación desarrollado por la ACIN en Colombia funciona por medio de las asambleas regionales, en las que se reúnen 12 representantes de cada comunidad, hombres y mujeres (incluyendo a las autoridades). Las asambleas toman decisiones importantes, que consideran también las metas y los indicadores para medir el logro de los proyectos locales de desarrollo. La información se recopila y se comparte con las comunidades a través de sus representantes y el análisis hecho por la gente sobre su propia situación se retroalimenta también a través de las asambleas. Para el diseño de indicadores y encuestas, así como para la elaboración de mapas y modelos, se realizan talleres de evaluación (Espinosa, 2000).

### **Recuadro 3. El sistema de desarrollo local en Ecuador**

El sistema de desarrollo local (SISDEL) es una metodología participativa para la planificación y la autoevaluación que guía a los miembros de los municipios, las comunidades, los barrios o las organizaciones de base en la incorporación dinámica de la evaluación en los proyectos de desarrollo. La metodología tiene la forma de una sistematización de experiencias presentes y pasadas en una localidad, y se basa en el marco de desarrollo de base de la IAF (Torres, 1998 y 2000).

### **Recuadro 4. El marco de desarrollo de base o Cono**

El marco de desarrollo de base (o Grassroots Development Framework), también conocido como el Cono, es un marco de indicadores que toman en cuenta los impactos tanto tangibles como intangibles de los proyectos, a escala individual, comunitaria y regional. Los indicadores y los métodos para su medición se describen con cierto detalle a los donatarios de la Fundación Interamericana (IAF), para que evalúen sus proyectos y programas en una manera tal que los resultados se puedan comparar regionalmente (Ritchey-Vance, 1999; Zaffaroni, 1997).

#### **4. Reseñas de experiencias**

Son pocas las reseñas de las experiencias con SEP dentro de un país, una región o un sector, por lo que es difícil darse una idea de los grados en su aplicación, así como de las variaciones; sin embargo, existen algunos casos. Para el taller internacional sobre SEP que se celebró en Filipinas en noviembre de 1997,<sup>4</sup> Alcocer *et al.* (1997) revisaron el uso de métodos participativos por organizaciones gubernamentales, no gu-

4. Este taller fue organizado por el Instituto Internacional para la Reconstrucción Rural (International Institute for Rural Reconstruction) de Filipinas, IDS, IIED, UPWARD, Sikiliza International, Kaisahan y Oxfam Hong Kong, y contó con





bernamentales, privadas y de investigación desde que se aprobaron en Bolivia las leyes de Descentralización Administrativa y de Participación Popular en 1994; muchas de las situaciones descritas (no todas) se refieren a seguimiento y evaluación participativos. Aunque existe cierta evidencia de compromisos para el aprendizaje institucional por medio de la utilización sistemática de SEP, en la mayoría de los casos se trata de esfuerzos superficiales cuya propagación ha sido limitada. Por otro lado, Feinstein (1993) preparó una recopilación de seis artículos en los que reseña las experiencias de seguimiento y evaluación en proyectos financiados por el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA) en varios países latinoamericanos.

Una síntesis sobre experiencias de ONGs preparado para el Grupo de Expertos en Evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo (DAC) de la OCDE, denominada *Searching for Impact and Method* (en busca de impacto y de método) describe los enfoques y métodos de evaluación utilizados por una amplia variedad de donantes y otras instituciones (Kruse *et al.*, 1997). Dos de los apéndices son estudios de caso de experiencias de evaluación de proyectos realizados por ONGs en Brasil (Ojanperu, 1997) y en Chile (Bebbington y Humphries, 1997), que incluyen algunas referencias de métodos participativos. Son pocas las reseñas de experiencias de evaluación dentro de instituciones específicas, pero hay algunos estudios hechos por SCF (Mansfield, 1997) y por Oxfam (Neefjes, 1998), sin embargo, ninguno de éstos se centra particularmente en participación o en América Latina, aunque se basan en la experiencia regional, y buscan fortalecer el aprendizaje de las propias agencias, así como de las organizaciones donatarias, a partir de su propia experiencia con los proyectos. El sitio Web de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) tiene una sección sobre los elementos participativos de sus programas y proyectos de cooperación técnica, y menciona varios ejemplos de sistemas participativos de evaluación del desarrollo.

Una bibliografía anotada sobre la evaluación de proyectos preparada por el Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Evaluación de los Proyectos de Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe (PREVAL) (Viñas, 1997) incluye reseñas de más de cien textos, muchos de los cuales han sido publicados en América Latina; sin embargo, la participación no es uno de sus temas centrales.

la participación de gente de 29 países. Algunos estudios de casos del Taller fueron publicados en PLA Notas 31 (febrero 1998), Londres: IIED, y en Estrella *et al.*, *op. cit.*

**Tabla 1. Métodos descritos en la bibliografía sobre metodología**

Autor	Metodología / herramientas
Abbot y Guijt, 1998	Técnicas visuales de DRP; testimonio oral; adaptación de métodos de evaluación ecológica.
Abya Yala Fund, 1999	Cuestionario.
Andrade <i>et al.</i> , 1987	Entrevistas individuales y grupales, observación, estudios de caso.
Ashby, 1992	Entrevistas individuales y grupales, orden de prioridad, comparación por pares, discusión grupal.
Blauert y Quintanar, 1999	Técnicas visuales de DRP, historia oral, marco de desarrollo de base (el Cono), enfoque de auditoría social, etnografía organizativa.
CIAT, 1993	Entrevistas con preguntas abiertas.
Davis-Case, 1992	23 herramientas de tipo DRP.
Does y Arce, 1992	Narrativas del desarrollo.
Espinosa, 2000	Asambleas comunitarias, indicadores, cuestionarios y adaptación del Cono.
Fanego, 1987	Narrativa y reflexión
Garaycochea, 1989	Entrevistas estructuradas, con ilustraciones; ejercicios de resolución de problemas.
Gohl y Germann, 1993	Taller de reflexión conjunta, reflexiones periódicas, indicadores, observación, análisis grupal.
Guerrero <i>et al.</i> , 1993	Orden de preferencias.
Guijt, 1998	Veinte métodos participativos de seguimiento, incluyendo diarios, fotografías, mapas, matrices, calendarios, etc.
Guilfus, sf	Ochenta herramientas, incluyendo herramientas de DRP, diálogo y observación.
Hernández <i>et al.</i> , 1994	Observación, entrevistas individuales, grupos temáticos, diagramas de afinidad, diagramas de “esqueleto de pescado”, representaciones teatrales, dibujos.
IUCN, 1998	Mapeo analítico participativo y reflexivo (PRAM), análisis sistemático de la experiencia (SANE) (narrativa / discusión), marco lógico (LFA).
Joseph, sf	Medidas directas, observación de los participantes, teatro improvisado, estudios de caso y encuestas.
Joseph, 1996	Indicadores.
Lawrence <i>et al.</i> , 2000	Indicadores.





Mayfield, 1998	Cuestionarios, indicadores.
Nimnicht, 1994	Reportajes y grabaciones, encuestas y cuestionarios, discusiones grupales, informantes clave, talleres.
Noreña <i>et al.</i> , 1998	Cuestionarios, reuniones grupales, lluvia de ideas, talleres.
Otero, 1989	Indicadores.
PODION, 1996	Indicadores.
Quirós <i>et al.</i> , 1991	Orden de prioridad, matrices.
Rietbergen-McCracken <i>et al.</i> , 1997	DRP, metodología de autoestima, fortalezas asociativas, planificación de la acción y responsabilidad (SARAR).
Ritchey-Vance, 1999	Marco de desarrollo de base (el Cono).
Rodríguez <i>et al.</i> , sf	Matrices, diagramas, orden de prioridad.
Save the Children, 1998	<i>Companheiro crítico</i> .
Schwarz <i>et al.</i> , 1996	Indicadores, reuniones de reflexión conjunta.
Selener, 1996	Sistematización, lluvia de ideas, diálogos, discusiones.
Sidersky y Guijt, 2000	Indicadores, calendarios de seguimiento.
Torres, 1998, 2000	Indicadores, marco de desarrollo de base (el Cono).
Viñas, 1999	Grupos de discusión.
Zaffaroni, 1997	Indicadores, marco de desarrollo de base (el Cono).

### 5. Más allá de los métodos

En esta sección se incluyen documentos que abordan el enfoque de SEP en un sentido más amplio, por ejemplo, refiriéndose a cuestiones conceptuales, epistemológicas o de definiciones, o los que describen los logros y las directrices a futuro en este campo. En esta reseña se ha incluido sólo una fracción de la bibliografía general sobre SEP, es decir, la que se refiere específicamente a América Latina. Al revisar la bibliografía general (la escrita por autores u organizaciones no latinoamericanas), es notable la falta de estudios de caso de América Latina, sobre todo si tomamos en cuenta el tamaño de la región. Una de las razones que explican esta escasez es el hecho de que el SEP es un concepto instituido por los donantes, y que no ha sido usado tradicionalmente por el sector público o por las instituciones de promoción del desarrollo.

Los tres libros que se publicaron a partir de sendas conferencias internacionales sobre la evaluación de proyectos de desarrollo social

(Marsden y Oakley, 1989; Marsden *et al.*, 1994; Oakley *et al.*, 1998) se incluyen aquí, puesto que abordan temas relevantes para América Latina y contienen estudios de caso breves de la región (Colombia, Perú y El Salvador). Abbot y Guijt (1998) describen los enfoques participativos para el monitoreo ambiental e incluyen también un breve estudio de caso de Brasil.

Un número de la revista peruana de desarrollo rural alternativo, **Ruralter**, publicado en 1990, está dedicado al seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo rural y, aunque la participación no es un tema cardinal, varios de los autores mencionan que su interés e importancia son cada vez mayores (López, 1990; Salazar, 1990; Villafuerte, 1990), y es además el tema principal de uno de los artículos (Lanao y Arce, 1990). Los artículos de la conferencia sobre evaluación de PREVAL (1996) se centran mayormente en la evaluación y muy poco en el tema de la participación, aunque esto ha cambiado en los últimos tiempos, tal como lo muestra el segundo taller de PREVAL que se llevó a cabo en 1998 y que incluyó muchas más discusiones sobre este tema (PREVAL, 1999). Una conferencia sobre planificación, seguimiento y evaluación (*PME*) que se celebró en Colombia (Misereor y AG-KED, 1993) incluye muchas referencias a temas de participación, es decir, a la necesidad de compartir más experiencias por medio de la planificación, el seguimiento y la evaluación participativos, de capacitar a más gente y de desarrollar indicadores cualitativos pertinentes. De igual modo, el Primer Seminario de Evaluación de Centroamérica, Panamá y República Dominicana (Asociación Centroamericana de Evaluación *et al.*, 1994) resalta la importancia de la descentralización del poder central y de la democratización de los poderes locales en las organizaciones de los sectores público y privado para promover la participación en la evaluación.

Otras referencias que se incluyen en esta sección se refieren a temas generales: definiciones de la evaluación participativa y etapas en las que se puede realizar (Sardon, 1994; Llanos y Orozco, 1987), o de la evaluación democrática, en el caso de Segone (1998). Otros ejemplos abordan distintos aspectos a evaluar, tales como los procesos, los impactos y los resultados (Cáceres, 1993; Engelkes, 1990); la crítica de los métodos tradicionales de evaluación y la solución de sus problemas (Sulbrandt, 1993); la importancia de la evaluación participativa dentro de un ambiente político cambiante (cada vez más descentralizado) (Enet, 1998); ideas y aprendizaje sobre el seguimiento y el diagnóstico de los impactos por Oxfam y sus asociados (Neeffjes, 1998); los problemas de la medición; cómo encontrar un marco común sin que se convierta en un enfoque rígido prediseñado (Andersson, 1985) y reflexiones gene-





rales sobre cómo la evaluación participativa puede o debería ser un proceso de aprendizaje (Vargas, 1991).

En un sitio Web y en una lista de discusión con participantes de trece organizaciones latinoamericanas y tres fundaciones internacionales se plantean varios temas relacionados con la necesidad de mejores métodos para el seguimiento y la evaluación de proyectos de conservación (Rainforest Alliance, 1999).

## 6. Fuentes bibliográficas

Por lo que toca a las publicaciones para la divulgación de las discusiones y experiencias sobre seguimiento y evaluación, la mayoría de la bibliografía que se encontró toma la forma de libros, documentos de trabajo, documentos de discusión o manuales de capacitación publicados por instituciones de países tanto del Norte como del Sur. Esto constituye casi la mitad de la bibliografía. Más o menos una cuarta parte de la bibliografía está publicada en memorias o libros de conferencias, y el resto es de revistas o boletines (de distintos tipos), documentos internos enviados por organizaciones o información en las páginas Web de las organizaciones. Es por lo general difícil ubicar y tener acceso a documentos no publicados y es muy probable que muchos más estudios de caso se encuentren en esta situación. Son pocas las revistas académicas y de desarrollo que están publicando artículos sobre SEP, particularmente de América Latina, aunque la falta de bibliografía de este tipo de fuente bien puede deberse a las dificultades de comunicación entre los promotores y los editores.

### 6.1 Manuales

Es notable la escasez de manuales sobre SEP escritos por autores latinoamericanos y también son pocos los preparados por agencias internacionales de desarrollo, como el Banco Mundial, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Departamento Británico para el Desarrollo Internacional (DfID) o las grandes ONGs (Oxfam, SCF, etc.) que se han traducido en español para las contrapartes latinoamericanas. Sólo dos de estos manuales se incluyen aquí: Uno de la agencia de cooperación alemana GTZ (Gohl y Germann, 1993), y otro del Programa de Árboles, Bosques y Gente de la FAO (Davis-Case, 1992), organización que también publica una versión latinoamericana de su revista de desarrollo forestal comunitario participativo.

## 6.2 Innovación

De igual modo, se encontró menos material de origen latinoamericano del que se esperaba en metodologías innovadoras para SEP. La mayoría de los ejemplos y estudios de caso se basan en métodos de DRP generalmente aceptados, tales como las entrevistas individuales o grupales o los ejercicios de orden de prioridad. Pocos se refieren a ejemplos o métodos para el desarrollo de herramientas específicas apropiadas desde el punto de vista cultural, aparte de Espinosa (2000) y de Save the Children (1998). Esto no quiere decir que no se estén haciendo innovaciones en el campo. Es un hecho que se está realizando mucho trabajo práctico a lo largo y ancho del subcontinente, utilizando métodos innovadores, pero no se está documentando, o al menos la documentación correspondiente no llegó a nuestras manos.

## 6.3 Oportunidades para intercambios y discusiones

Con respecto al desarrollo y la propagación de las ideas sobre seguimiento y evaluación, es interesante observar que cada vez hay más oportunidades y foros para el intercambio de experiencias alrededor de este tema. Ha habido varias conferencias y talleres sobre SEP en la región durante los últimos diez años (por ejemplo, ACE, 1994; Misereor / AG-KED, 1993; PREVAL, 1996, 1997, 1998) y si bien la participación no ha sido su tema principal, sí es cada vez con mayor frecuencia un tema de discusión y se le reconoce como un elemento importante en SEP, debido a menudo a la iniciativa de los donantes (por ejemplo, Oxfam, SCF, el Banco Mundial y GTZ).

También son cada vez más frecuentes las conferencias electrónicas, ya sea por correo electrónico o en tiempo real, sobre seguimiento o evaluación, y en ellas se abordan temas de discusión o se comparten experiencias. De modo similar, aunque ninguna de ellas se dedica específicamente al seguimiento y a la evaluación participativos, el tema de la participación se plantea recurrentemente. En su mayoría, estas conferencias están dirigidas a los profesionales de la evaluación y a los donantes. Por otro lado, dado que cada vez más ONGs están teniendo acceso a la tecnología de cómputo y a Internet, se están multiplicando el intercambio de información y de experiencias a través de las páginas Web de las organizaciones e instituciones, la comunicación por Internet y las listas electrónicas de discusión. Hay por lo menos dos servidores de cómputo que alojan listas de discusión sobre seguimiento y evaluación en América Latina: el de PREVAL en Costa Rica (financiado por FIDA) y el de la Asociación de Evaluadores LatinoAmericanos (AELA,





albergado por la Western Michigan University). Además, hace dos años se creó una lista de discusión sobre seguimiento y evaluación, exclusivamente para proyectos de conservación, bajo el nombre R2S (parte del proyecto Carrera para Salvar a los Neotrópicos, o Race to Save the Neotropics, y albergado por la Rainforest Alliance en Costa Rica).

La participación, el seguimiento y la evaluación son también temas de discusión comunes en otras listas alojadas en instituciones de países del Norte, tales como XC-EVAL (una lista de discusión sobre evaluación organizada también por gente de la Western Michigan University), la lista PRA (lista de discusión sobre la participación albergada por la University of Guelph, en Canadá); GPnet (lista sobre participación global, de USAID); y PRGA (lista sobre investigación participativa y análisis de género del sistema CGIAR). Asimismo, PREVAL organizó en 1998 una conferencia por Internet sobre seguimiento y evaluación con 318 participantes de 32 países. Todas éstas son oportunidades muy valiosas para el intercambio internacional rápido de ideas y de información, aunque los participantes en estos intercambios son casi exclusivamente profesionales del desarrollo de instituciones de investigación, ONGs y organismos del sector público. Las barreras lingüísticas entre el inglés, el español y el portugués son uno de los obstáculos más importantes que limitan los intercambios entre América Latina y el resto del mundo, así como entre Brasil y los países hispanoamericanos.

Hemos visto que existe una gran demanda por que existan más oportunidades para el intercambio de información, así como de ideas, métodos y contactos para capacitación, lo que se refleja en el hecho de que muchas de las listas en Internet (en particular la de PREVAL) tienen cada vez más suscriptores.

Muchas ONGs, así como instituciones gubernamentales e internacionales, están además creando sus propias páginas Web, que facilitan el acceso a la información y que abren oportunidades para contactos e intercambios. La mayoría de las agencias multilaterales tienen en sus sitios Web secciones dedicadas al seguimiento, a la evaluación o a actividades participativas, como es el caso de USAID, de la OIT y del Banco Mundial, y algunas ONGs pequeñas también mencionan actividades de SEP, tales como Abya Yala Fund (1999) y CEVE (1999).

## SEGUNDA PARTE

### *Discusión y reflexión*

#### *1. Los enfoques de SEP*

En la bibliografía se pueden identificar tres enfoques básicos para el seguimiento y la evaluación participativos, dependiendo de la perspectiva institucional de los autores:

- Utilización de SEP para mejorar el involucramiento de los beneficiarios en la investigación. Por ejemplo, evaluación de innovaciones tecnológicas o desarrollo tecnológico participativo (PTD).
- Énfasis en hacer más eficientes y apropiados el seguimiento y la evaluación impulsados por los donantes, por medio de una mayor participación de los beneficiarios.
- Conceptuación de SEP como una forma de autorreflexión o un proceso de acción-reflexión-acción para las ONGs operativas y para las propias comunidades, con el fin de contribuir a mejorar la intervención o iniciativa de desarrollo.

El primer enfoque está adquiriendo una aceptación cada vez mayor en los centros de investigación y ha sido adoptado por la mayoría de los centros internacionales de investigación agrícola en la región, encabezados por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) en Colombia, el Centro Internacional de la Papa (CIP) en Perú y algunos grupos dentro del Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT) en México. Sin embargo, la percepción de que se requiere una inversión adicional en tiempo y en recursos para aplicar enfoques participativos a la evaluación por los involucrados primarios de las intervenciones normativas y de desarrollo, no ha permitido hasta ahora que se propague el uso de métodos participativos en los diagnósticos realizados por las instituciones de consultoría, de diseño de políticas y de ejecución de proyectos en el área de la tecnología agrícola, así como en otras áreas de las políticas.





La mayor eficacia en el seguimiento y en la evaluación tradicionales que se da cuando los donantes impulsan una mayor participación de los beneficiarios como fuente de información es valiosa y existe mucha documentación al respecto, pero estrictamente este tipo de seguimiento y evaluación no pueden considerarse como participativos, si entendemos como método participativo aquél que es iniciado y concebido por los que resultan más afectados por los proyectos.

Es el tercero de los enfoques, en el cual los propios beneficiarios o involucrados primarios son los evaluadores, el que es –junto con las evaluaciones por múltiples involucrados– uno de los enfoques más interesantes y desafiantes, y en el cual se ha puesto, por lo tanto, el énfasis en esta revisión bibliográfica. Es posible que existan en América Latina más ejemplos de métodos para la autoevaluación y la reflexión diseñados por organizaciones de base y por ONGs de acuerdo con las condiciones culturales locales, pero muchos de ellos no se han publicado. Hasta ahora ha habido muy poco apoyo para realizar ensayos de procesos de aprendizaje complejos basados en la participación de múltiples involucrados, tales como el enfoque de la auditoría social, sobre todo, debido a que tal enfoque no puede ser promovido por los propios donantes.

La mayoría de las discusiones sobre evaluación se refieren a la evaluación de proyectos o programas, centrándose en el logro de los objetivos del proyecto o en la evaluación de su impacto. Pocos documentos abordan otros tipos de evaluación, tales como la evaluación institucional o la evaluación del enfoque de promoción del desarrollo de una organización, aunque el trabajo de Zaffaroni con el Cono es una excepción, mientras que Blauert y Quintanar (1999) describen un primer intento de aprendizaje práctico y de sistematización de reflexiones sobre relaciones personales y cuestiones institucionales dentro de un proyecto.

De igual modo, es poco lo que hay sobre las relaciones entre un enfoque del desarrollo y el diseño del seguimiento y de la evaluación, aunque algunos autores mencionan la importancia de seguir un enfoque participativo en todas las etapas del ciclo del proyecto si se pretende que exista participación en la etapa de seguimiento y evaluación.

La figura 3 conceptúa algunos de los factores que cambian en los diferentes enfoques de SEP que se abordarán en esta sección.

**Cuadro 3. Una infinidad de enfoques de seguimiento y evaluación participativos**

	→-----→----- <b>Múltiples matices</b> -----→-----→			
QUIÉN LO INICIA	Agencia externa de financiamiento	ONG		Beneficiarios
QUIÉN PARTICIPA	Consultor externo	Consultor, junto con personal de la ONG	Personal de la ONG con los beneficiarios	Autoevaluación de los beneficiarios
PROPÓSITO	Determinar la eficacia económica, justificar el financiamiento ante los financiadores	Mejorar las actividades y la gestión del proyecto		Aprender de los errores y cambiar el rumbo de las actividades
ETAPA DE PLANIFICACIÓN	A menudo sólo un diagnóstico de proyecto que se planifica al final	Diagnósticos periódicos y evaluación final planificadas desde el principio		Desde el principio se establecen los indicadores y se recopila la información de referencia, y posteriormente se da un seguimiento continuo
QUÉ SE MIDE	Resultados cuantitativos directos, logro de los objetivos del proceso	Una mayor diversidad de impactos cualitativos y cuantitativos		Impactos y resultados, tanto esperados como inesperados, en un amplio espectro y en un largo plazo
MÉTODOS	Extractivos. Observación y documentos.	Consultivos. Entrevistas con el personal	Cooperativos. Uso de técnicas de DRP	Fortalecedores. Capacitación para la autoevaluación; concientización

## 2. Metodología

En lo que toca a los métodos, éstos varían desde los meramente extractivos, que consisten en la recopilación de la información mínima necesaria por un agente externo para el análisis de una hipótesis concebida en el exterior, hasta el otro extremo en el que los agentes internos, o beneficiarios, toman las riendas del análisis de sus propias actividades para juzgar su éxito o la necesidad de hacer cambios. Entre ambos extremos se encuentran los enfoques consultivos y cooperativos. La mayoría de los casos que se revisaron caen en estas dos últimas categorías y se refieren a técnicas tradicionales de DRP, tales como las entrevistas semiestructuradas, los talleres, los ejercicios de ordenamiento de prioridades o las representaciones teatrales, para la recopilación de la información requerida para el análisis por parte de la organización ejecutora (por ejemplo, una ONG). Son pocos los métodos altamente





innovadores que se presentan y se habla poco sobre cómo capacitar a los beneficiarios para que usen ellos mismos técnicas de DRP u otras metodologías de autoevaluación o de autofortalecimiento.

Un enfoque que se ha vuelto muy popular en el proceso de seguimiento y evaluación es el diseño y uso de indicadores. Algunos autores detallan maneras de establecer indicadores pertinentes para el logro de metas desde la etapa de planificación (Joseph, 1996; Lawrence *et al.*, 2000; PODION, 1996; Zaffaroni, 1997), mientras que otros se refieren también a los métodos participativos para la recopilación de información por medio del uso de tales indicadores (Guijt, 1998; Guijt y Sidersky, 1996; Torres, 2000; Espinosa, 2000; Blauert y Quintanar, 1999). Esto ha sacado a la luz la importancia de usar indicadores tanto cualitativos como cuantitativos, así como las dificultades para medirlos. En algunos de los textos sobre indicadores se dice que tanto el diseño de indicadores como la recopilación de información deben hacerse de manera participativa (por ejemplo, por medio de talleres, entre otros). Sin embargo, en la mayoría de ellos se aborda únicamente la utilidad de los indicadores o se sugieren posibles indicadores, sin especificar los métodos para su uso. De cualquier modo, es claro que existe interés por el uso participativo de la información recopilada, por la gestión de los ajustes en un programa en respuesta a las lecciones derivadas de la evaluación, y por hacer cambios en el funcionamiento de una organización o de un proyecto para poner en práctica los cambios en los recursos operativos y humanos que se establecieron por medio de la evaluación participativa.

Se han desarrollado programas de cómputo para el procesamiento de datos (a menudo basados en el uso de indicadores), que permiten el análisis complejo y la ponderación de ciertos indicadores (Zaffaroni, 1997). Todavía no se ha estudiado en qué medida el uso de estos programas ayuda u obstaculiza los procesos participativos, aunque se trata de desarrollos bastante recientes. Es posible que el depender de una computadora para la realización del análisis desvíe la atención de los beneficios de reflexionar sobre los resultados y de analizarlos de manera más participativa, para permitir un mayor aprendizaje directo.

Muchos autores plantean la cuestión de cómo definir el *éxito*. Por ejemplo, si se utilizan indicadores con puntuaciones y con ponderaciones, ¿el llegar a una cierta puntuación es una señal de éxito? Esto sería un enfoque bastante rígido para la definición de metas, y los resultados en un caso así podrían inducir a error. La evaluación participativa a menudo da lugar al descubrimiento de resultados o beneficios imprevistos de un proyecto y éstos deben también tomarse en cuenta. Tal vez no es necesario definir el *éxito* en absoluto, sino simplemente con-

cebir la evaluación como una búsqueda de lecciones, más que como una prueba de eficiencia o eficacia.

El uso de herramientas del diagnóstico rural participativo (DRP) es relativamente limitado en América Latina, en comparación con Asia y África, en donde este enfoque metodológico para el análisis de situaciones, planificación y evaluación se ha propagado ampliamente y se ha aplicado en actividades de SEP. En cambio, en la bibliografía hay muchos más casos en los que se usan las metodologías comunitarias participativas a la par del marco lógico (*LFA*) –adoptado por muchas ONGs debido a las presiones de los donantes–, así como el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (*SWOT*). De igual modo, el video, que se utiliza comúnmente en los proyectos de promoción del desarrollo a lo largo y ancho del continente, se ha aplicado en muy pocas ocasiones para visualizar el seguimiento y la evaluación participativos de programas o de instituciones. En cambio, los enfoques teatrales transformadores, ampliamente usados en la región, seguramente se emplean con frecuencia para diagnosticar las intervenciones del sector público, en un grado mucho mayor de lo que se muestra en la bibliografía, dada la naturaleza explícitamente flexible, *ad hoc* y visual de este método. En suma, los métodos participativos se están usando sobre todo para la recopilación de información, con la participación de los involucrados primarios (y en algunos casos de los secundarios) en el proceso de seguimiento y evaluación, y la mayoría de las referencias bibliográficas así lo muestra. Es muy poco lo que pudimos encontrar en la bibliografía sobre los resultados de procesos de evaluación continua o sobre compromisos para emprender tal esfuerzo. A este respecto, Blauert y Quintanar (1999) describen los primeros pasos de una ONG mexicana en el camino de la auditoría social. De igual modo, casi no salen a la luz en la documentación revisada, preocupaciones sobre la necesidad de que las organizaciones de la sociedad civil y las instituciones de los sectores público y privado sean transparentes y rindan cuentas a los diferentes actores involucrados.

### 3. Instituciones

La mayoría de las organizaciones que están involucradas en la ejecución y la reflexión sobre SEP en América Latina son, como era de esperarse, organizaciones latinoamericanas (un 60 por ciento de las organizaciones de las que hemos sabido a través de contactos por correo electrónico o de publicaciones). De este 60 por ciento, las dos terceras partes son ONGs y el resto son organizaciones o redes gu-





bernamentales. Por lo que se refiere al 40 por ciento no latinoamericano, se trata de ONGs, institutos de investigación e instituciones o fundaciones internacionales.

Por lo que toca a los sectores sobre los cuales los autores escriben, de los 94 documentos que aquí se incluyen, poco más de la mitad están escritos en términos generales, lo que quiere decir que son aplicables a cualquier sector. De la bibliografía sectorial, la gran mayoría proviene de los sectores agrícola y de manejo de recursos naturales, aunque también están aquí representados los sectores de salud, de desarrollo urbano, de desarrollo social, de la infancia y de abastecimiento de agua y saneamiento. La educación y otros ámbitos de la política social apenas se abordan, sobre todo en cuanto a la rendición de cuentas por parte del sector público (una excepción es el trabajo de Comunidec en el campo del seguimiento de las autoridades locales por parte de las comunidades). El sector de ayuda a damnificados recibe poca atención, y, finalmente, no encontramos nada sobre algunos sectores como género, financiamiento y microempresas, y planificación del desarrollo regional.

Las instituciones que promueven y llevan a cabo SEP son también por regla general las que eran de esperarse: ONGs de promoción del desarrollo que necesitan elaborar informes sobre su trabajo operativo, instituciones de investigación y donantes. Es poco lo que hay sobre organizaciones de base que realicen labores participativas de seguimiento y de evaluación de su propio desempeño o conducta, o incluso sobre su trabajo operativo, como sería el caso de las empresas comunitarias o sociales, los grupos de artesanos, las instituciones de microcrédito o los órganos representativos sectoriales de campesinos, de indígenas, etc. La práctica cada vez más frecuente de recurrir a los procesos de evaluación *tradicionales* (es decir, que se basan en las asambleas), tal como ha ocurrido en Argentina y Colombia en los sectores urbano y rural, así como las nuevas estructuras institucionales en Bolivia bajo las leyes de Participación y de Descentralización, son signos alentadores de que la sociedad civil se está involucrando en el seguimiento y la evaluación. En un taller que se realizó en México en 1998 (Blauert y Sesia, 1998)<sup>5</sup> también se vio que poco a poco las empresas sociales se están interesando en la autorreflexión y en el aprendizaje sistemático, más allá de los informes que tienen que entregar a los donantes, pero también salió a la luz la renuencia de las organizaciones de base a tener la suficiente confianza en sí mismas como para ventilar públicamente

5. Blauert, Jutta y Paola Sesia, 1998, **Medio ambiente, economía campesina y desarrollo sustentable: Éxitos, fracasos y perspectivas**. Informe del taller realizado del 5 al 7 de marzo de 1998, Oaxaca, México, Consejo Británico, WWF, SEMARNAP.

sus defectos y sus éxitos. Por otro lado, es notoria la falta de confianza en las respuestas de los donantes y en los regímenes políticos que están exigiendo un mayor control sobre las ONGs y las organizaciones comunitarias, lo que aumenta la renuencia a la práctica de seguimiento y evaluación participativos por parte de las organizaciones.

#### 4. El tiempo del seguimiento y de la evaluación

Por lo que se refiere a la calendarización, muchos autores describen a grandes rasgos las distintas etapas en las que pueden llevarse a cabo actividades participativas de seguimiento o de evaluación dentro del ciclo del proyecto: desde actividades de diagnóstico en la etapa de planificación, pasando por la recopilación de la información de referencia (o de *línea de base*), el seguimiento periódico y la evaluación intermedia, hasta la evaluación *ex-post*, así como la función de cada una de estas etapas. Suele haber un traslape en las interpretaciones de seguimiento o monitoreo, evaluación y diagnóstico. Aparte de los artículos sobre la evaluación de innovaciones técnicas en la agricultura desde una óptica de investigación (CIAT, varias fechas), la mayor parte de la bibliografía aborda el seguimiento y la evaluación juntos, o bien interpreta la evaluación en un sentido amplio, incluyendo la evaluación continua a lo largo del ciclo del proyecto, o etapas de evaluación que proveen una retroalimentación a la planificación del proyecto, más que una etapa única al final del ciclo. Por lo tanto, se sugieren herramientas similares para ambas actividades en la mayoría de los casos. Sólo en los casos del sistema de seguimiento de *companheiro crítico* llevado a cabo por SCF y sus socios (1998) y en el artículo de Abbot y Guijt (1998) sobre el monitoreo ambiental, se hace referencia a la etapa de seguimiento o monitoreo de manera diferenciada.

En algunos documentos se plantea el problema de que, dado que las evaluaciones *ex-post* se llevan a cabo demasiado tarde, sus conclusiones y análisis no se pueden retroalimentar en los proyectos, y en este sentido se reconoce el valor del seguimiento continuo o de las evaluaciones intermedias para poder cambiar el rumbo de las actividades o corregir errores.

La planificación del seguimiento y la evaluación desde una etapa temprana es esencial para garantizar que se incorpore gradualmente dentro del ciclo del proyecto, en vez de añadirse al final. Esto tiene también implicaciones importantes para la recopilación de información de referencia, que debe llevarse a cabo antes de que comiencen las actividades, o al menos en las primeras etapas de ejecución del proyecto.





## 5. El objeto del seguimiento y de la evaluación

Por lo que toca al objeto del seguimiento o de la evaluación, a menudo se hace la distinción entre el proceso o producto, el impacto y el resultado (Engelkes, 1990; Oakley *et al.*, 1998).

- El seguimiento y la evaluación del proceso o del producto miden por lo general el logro de las actividades previstas que constituyen un proyecto o programa de desarrollo, tales como la creación de un vivero forestal o la organización de cursos de capacitación.
- El seguimiento y la evaluación de los impactos estudian los efectos directos de estas acciones. Por ejemplo, la superficie reforestada o la cantidad de gente que está aplicando las nuevas técnicas aprendidas en los cursos. También se toma en cuenta qué tan eficazmente se logran los impactos, por ejemplo haciendo referencia al costo o a otros insumos.
- El seguimiento y la evaluación del resultado trata de determinar los efectos generales (tal vez más a largo plazo, o menos directos) de la intervención, por ejemplo, la reducción de la erosión o el aumento en la autosuficiencia o autoestima. Éstos son a menudo mucho más difíciles de medir y su relación directa con las acciones realizadas es también difícil de establecer.

Muchos autores están empezando a reconocer estas distinciones entre los tipos de seguimiento y evaluación, pero son pocas las evidencias prácticas de casos en los que se avance más allá de la evaluación de productos o de impactos. Se pueden identificar varios obstáculos que enfrenta la evaluación de resultados:

- Las evaluaciones a menudo se realizan en poco tiempo debido a limitaciones de tiempo y de recursos o debido a la exigencia de los donantes de tener una idea rápida de los resultados de sus inversiones.
- En muchas ocasiones no se llevan a cabo los estudios de referencia, requeridos con fines comparativos.
- Es difícil determinar una relación directa entre las actividades y los resultados.
- Muchos resultados se ven sólo en el largo plazo, además de que son intangibles y difíciles de medir.

Mucha gente está reconociendo que la información de seguimiento y evaluación es mucho más relevante cuando se genera por medio

de un enfoque participativo, además de que se posibilita una retroalimentación al proceso o a las actividades del proyecto, con el fin de hacer cambios que respondan a lo que se encontró. Cuando se reúnen todos los involucrados (incluyendo a los beneficiarios) para llevar a cabo un proceso de análisis, se facilita la identificación de soluciones prácticas y aceptables para todos, que pueden además ser adoptadas mucho más rápidamente que cuando existe una distancia (física, en tiempo y en enfoque) entre los proveedores de información y los analistas o quienes toman las decisiones. Lamentablemente, es muy poca la documentación que existe sobre casos de estudio que narren esta etapa de análisis y de retroalimentación de la información en el proceso de planificación, o en correcciones de rumbo en las actividades o procesos.

En cuanto a los sectores que están empleando métodos de SEP, en los siguientes sectores hay una notable escasez de experiencias documentadas: microcrédito y desarrollo de empresas comunitarias, planificación, género, ayuda a damnificados y evaluaciones institucionales. En contraste, en los sectores de desarrollo comunitario, agricultura y manejo de recursos naturales, hay una abundancia de prácticas y de documentos, aunque hay que hacer notar que la mayoría del trabajo de SEP en estos sectores es ejecutado por ONGs y por centros de investigación, y no por instituciones gubernamentales. Otros sectores en los que parece haber pocas innovaciones metodológicas y pocos textos analíticos son educación, salud y estructuras de gobierno.

## *6. Tiempos, costos y capacitación*

En cualquier actividad de seguimiento y evaluación, las restricciones de tiempo, de capacidades técnicas y de costos son factores limitantes, de acuerdo con muchos autores. En particular, para las ONGs que buscan armar sus propios sistemas de seguimiento y evaluación, la inversión en capacitación, en el diseño del sistema y en la recopilación de datos, tanto los de referencia como los de seguimiento y evaluación propiamente dichos, es excesiva, y consideran que sus prioridades son más apremiantes en otras actividades de ejecución y administración de proyectos. En ninguno de los estudios que se revisaron se intenta comparar la eficacia en tiempo y dinero entre SEP y los métodos tradicionales, y ésta sería por lo tanto un área interesante de investigación. Muchas ONGs se interesan en métodos rápidos y sencillos, tales como la medición de un número limitado de indicadores específicos para un sector determinado, mientras que otros consideran que los remedios universales son demasiado simplistas (Rainforest Alliance, 1999).





La bibliografía no aborda el problema cada vez más apremiante de los requerimientos de tiempo para que los grupos sociales marginados se puedan dar el lujo de participar en el seguimiento y la evaluación de cualquier tipo, y esto es seguramente un indicador de la falta de práctica en este sentido. Esto es especialmente preocupante para SEP, pues por cuestión de principios el enfoque participativo evita ofrecer un pago a la gente, con el fin de garantizar la legitimidad del juicio que se emite al final del proceso.

Si bien el diseño de un sistema de seguimiento y evaluación y la capacitación correspondiente pueden resultar costosos y requerir mucho tiempo en un inicio, en el largo plazo se puede ver que no necesariamente requieren de una gran cantidad de recursos en tiempo y en dinero. Si algunos miembros de las comunidades beneficiarias reciben capacitación en autoevaluación y en medición de indicadores, entonces el trabajo y los costos (por el tiempo invertido) se pueden distribuir. Además, como algunos de los autores bien lo señalan, la falta de evaluación tiene también un costo, porque los proyectos o programas no se ajustan cuando se dan señales tempranas de problemas, y porque se desperdician recursos en actividades innecesarias o improductivas (Rainforest Alliance, 1999; PREVAL, 1998; Oakley *et al.*, 1998).

Los manuales de capacitación son otro medio para concientizar a los lectores sobre SEP y para divulgar la metodología. Aunque muchos de los documentos que se revisaron se refieren a los métodos y a las experiencias de campo, son pocos los manuales exhaustivos en español que abordan cuestiones de SEP o de cambio organizativo que se pueden utilizar en cursos de capacitación. Algunos donantes (tales como PNUD y WWF) han elaborado manuales o guías para su propio personal, pero en su mayoría están escritos en un lenguaje que resulta incomprensible para los promotores y no van más allá de las necesidades de información y de sistemas de las propias agencias.

### *7. ¿Quién lleva a cabo el seguimiento y la evaluación, y para provecho de quién?*

En muchas referencias se plantean las cuestiones –relacionadas entre sí– de quién inicia y quién lleva a cabo la evaluación. Tradicionalmente, las evaluaciones han sido solicitadas por los donantes y ejecutadas por consultores enviados por éstos durante breves visitas. Existen varias interpretaciones o conceptos sobre lo que es una evaluación participativa, dependiendo de quién inicia la evaluación, quién

la lleva a cabo, la etapa en la que se planifica, qué se mide y cómo se mide (véase la figura 3). Los consultores externos pueden considerar que están realizando una evaluación participativa si consultan al personal de la ONG y a algunos beneficiarios y utilizan técnicas de DRP, aunque estén meramente extrayendo información para su propio análisis, que será después presentado en la oficina matriz. Sin embargo, un consultor externo sí puede facilitar una evaluación altamente participativa, promoviendo el aprendizaje institucional y la autorreflexión, así como el ajuste de las actividades por los propios beneficiarios. De igual modo, las evaluaciones realizadas con las bases sociales no necesariamente son participativas, sobre todo si las relaciones de poder desiguales restringen la expresión de ciertos grupos. Esto nos lleva a la idea que está surgiendo de que lo que se requiere es una cultura de la evaluación, en la que las organizaciones se comprometan al autoaprendizaje y a la autorreflexión para mejorar su planificación, en vez de poner el énfasis en las reglas y las técnicas para definir la evaluación participativa.

### 8. ¿Hacia el aprendizaje organizativo?

Otro tema de discusión es si la evaluación debe ser parte del proceso de aprendizaje y desarrollo, más que un fin en sí mismo, y esto sale a la luz sobre todo en los proyectos de desarrollo social, que no necesariamente tienen productos físicos específicos o resultados fácilmente medibles (Garaycochea, 1989; Hernández *et al.*, 1994; Marsden *et al.*, 1994). El enfoque de consultoría de proceso (process consultancy approach) de GTZ y de otras agencias europeas involucra un proceso de reflexión permanente a través de tutorías y de reflexiones grupales. No obstante, por lo general tales procesos se documentan sólo a través de informes internos que son difíciles o imposibles de obtener. No es muy claro cómo el enfoque de consultoría de proceso incorpora ciertas metodologías participativas más allá de la mera aplicación de herramientas de planificación estratégica y de la confianza en las habilidades y el carácter del facilitador externo, por ejemplo en labores de orientación o de manejo de conflictos. En términos generales, casi nunca se puntualizan las características del aprendizaje organizativo, es decir, cómo cambiar en función de las lecciones aprendidas durante un proceso de SEP o cómo guiar una organización, ya sea de la sociedad civil o del sector público.

En suma, la percepción generalizada es que el SEP es un proceso más incluyente, que sirve para hacer informes y para hacer ajustes en la





planificación, y es poca la atención que se presta al cambio organizativo o institucional y a los ajustes en las políticas.

### 9. El aprendizaje y la socialización

Otro tema frecuente es el de las diferentes interpretaciones o grados de SEP en función del tipo de institución y, por lo tanto, el de las interpretaciones de para quién se genera la información (Bejar y Oakley, 1995; Guijt y Sidersky, 1996; Lanao y Arce, 1990; Lawrence *et al.*, 2000; López, 1990; Salazar, 1990; Sardon, 1994). La bibliografía reseñada subraya claramente el uso de la información para investigadores, campesinos, grupos de usuarios de servicios públicos y, sobre todo, para los donantes y sus donatarios. El cómo los involucrados primarios (excepto los campesinos) en el trabajo de desarrollo tecnológico participativo (PTD) pueden usar la información que ayudaron a generar para tomar las riendas de las acciones es algo que no se ha descrito, aunque suele estar implícito.

También es notorio que, al menos por lo que se puede ver en la bibliografía, a los donantes no les interesa aprender mutuamente de las metodologías que han desarrollado. Esta renuencia parece influir en el hecho de que las ONGs rara vez comparten entre sí los enfoques y metodologías de SEP. Un ejemplo es el Marco de Desarrollo de Base, o Cono, desarrollado por la Fundación Interamericana (IAF): Los donatarios de la IAF han adoptado extensivamente esta metodología y le han incorporado innovaciones, pero los demás donantes no la han adoptado y apenas están mostrando interés ahora que las ONGs de la región están trabajando con ella a su modo.

Un rasgo característico de la bibliografía es la relativa falta de referencias cruzadas de experiencias en otros países de la región o de sectores similares. La adaptación de metodologías ha sido importante y la larga experiencia de los promotores en la región con los enfoques de la investigación-acción participativa ha tenido una clara influencia en la manera como se está aplicando el seguimiento y la evaluación participativos. Sin embargo, esta práctica todavía no desemboca en una socialización en la región o de redes sectoriales, sobre todo en lo que se refiere a la rendición de cuentas por parte de las ONGs. De igual modo, hay mucha divergencia en lo que se refiere a las interpretaciones de qué es lo que significa *participación* en el seguimiento y la evaluación, y a los aspectos políticos del *propósito* de un proceso de SEP. En este contexto, el trabajo de la red de seguimiento y evaluación de PREVAL es un paso alentador hacia el aprendizaje socializado y cooperativo

entre los promotores de la región, aunque los contactos y los intereses sectoriales son todavía primordialmente los relacionados con los programas y organizaciones que han recibido financiamiento de FIDA.

### *10. Una última observación: el trabajo para el futuro*

Por supuesto, es muy fácil encontrar vacíos en la documentación y sugerir un programa de acción completamente nuevo, sobre todo cuando se expresa una opinión desde una cierta distancia. Sin embargo, el trabajo en el ámbito de SEP en América Latina está adquiriendo un gran interés por su diversidad, por las distintas escalas en que se lleva a cabo y por las innovaciones que se están haciendo. Para que las políticas y los programas de desarrollo se vuelvan eficaces más rápidamente, y para responder al llamado a una práctica transformadora de la evaluación será necesario documentar cuidadosamente tales actividades y realidades institucionales.

En América Latina, el proceso paralelo de adopción de enfoques participativos en el nivel normativo, sobre todo en el área del desarrollo sostenible, y el fortalecimiento de las iniciativas de la sociedad civil, sobre todo cuando se trata de exigir transparencia en el sector público y en los donantes, tiene que extenderse ahora a los sectores sociales y abrirse camino sistemáticamente, si se quiere que la expansión de la participación vaya acompañada de los cambios institucionales requeridos. De igual modo, urge diagnosticar el impacto de los enfoques participativos del desarrollo en las comunidades marginadas, así como en las políticas de los sectores público y privado.

Esperamos que el presente documento contribuya a enriquecer la discusión y la socialización de ideas, ya sea en forma documental o no, relacionadas con las actividades de SEP en América Latina. Sería alentador que en el futuro se vaya más allá del seguimiento y la evaluación de impactos, y que se desarrollen enfoques que fomenten el aprendizaje institucional y el fortalecimiento organizativo. Es también necesario documentar los métodos y los enfoques para incrementar la rendición de cuentas.

**Referencias:** Véase la bibliografía anotada más adelante.

### *11. Contactos útiles*

La tabla 2 contiene los datos de varias organizaciones que divulgan información o que realizan capacitación relacionada con el seguimien-



to y la evaluación participativos. Estas organizaciones fueron seleccionadas por ser lo suficientemente grandes como para tener la capacidad de dar respuesta a solicitudes, por tener centros de documentación o por promover el desarrollo de redes. No pretendemos que esta selección represente a las organizaciones más significativas que trabajan con SEP.

**Tabla 2. Contactos de organizaciones que trabajan en la divulgación de información relacionada con SEP**

Institución/organización	Contactos	Actividades
CIAT (Centro Internacional de Agricultura Tropical) y REDECO (Red Ecorregional para América Latina)	Alejandro Imbach CIAT Apartado Aéreo 6713, Cali, Colombia Tel: +57 2-445-0000 Fax: +57 2-445-0273 Correo electrónico: a.imbach@cgiar.org Páginas Web: <a href="http://www.ciat.cgiar.org/">http://www.ciat.cgiar.org/</a> <a href="http://www.redeco.org">http://www.redeco.org</a>	El CIAT es un centro de investigación agrícola con un enfoque participativo importante. También alberga a REDECO, una red regional que reúne a más de 2.000 personas y organizaciones que trabajan en agricultura y en el manejo de recursos naturales. Dentro de la red hay un grupo de seguimiento y evaluación de alrededor de 20 personas que trabajan en esta área. También hay una sección de monitoreo y evaluación en la página Web de REDECO que incluye información sobre metodologías, estudios de caso, etc.
DPID-Nur (Dirección de Programas de Investigación y Desarrollo de la Universidad Nur)	Eloy Anello y Fernando Dick, DPID / Universidad Nur Av. Cristo Redentor Núm. 100, Casilla 3273, Santa Cruz, Bolivia. Tel: +591 03-363939 Fax.: +591 02-331850 Correos electrónicos: <a href="mailto:eloy@nur.edu">eloy@nur.edu</a> y <a href="mailto:fdick@nur.edu">fdick@nur.edu</a> Página Web: <a href="http://www.nur.edu">http://www.nur.edu</a>	El DPID ha ofrecido cursos de capacitación y realizado talleres sobre metodologías participativas para ONGs y organizaciones comunitarias. Actualmente está desarrollando un programa de capacitación sobre planificación participativa en los gobiernos municipales, que incluye un módulo sobre DRP. En asociación con CARE, el DPID utilizó métodos de DRP para seguimiento y evaluación en un proyecto de manejo de recursos naturales para la reserva de Amboró en Santa Cruz, Bolivia. Por último, el DPID desarrolló una biblioteca virtual para ONGs, con una gran cantidad de material en español sobre DRP y otros métodos participativos.

Institución/organización	Contactos	Actividades
GEA (Grupo de Estudios Ambientales) A.C.	Catherine Marielle GEA A.C. Allende 7, Sta Ursula Coapa, CP 04650 México DF, México. Tel / fax: +52 5617-9027 Correo electrónico: geapasos@laneta.apc.org Página Web: <a href="http://www.laneta.apc.org/gea/">http://www.laneta.apc.org/gea/</a>	GEA A.C. es una asociación civil que realiza distintas actividades relacionadas con el medio ambiente (experimentación, desarrollo e investigación, así como diagnóstico, seguimiento y evaluación) con un enfoque participativo y multidimensional. El Programa de Gestión Participativa hacia la Sustentabilidad genera y comparte metodologías y herramientas participativas para todas las etapas del ciclo de los proyectos y en particular para mejorar las condiciones socioambientales y el manejo de recursos naturales.
GATE-GTZ (Departamento de Tecnologías Apropriadas de la Agencia Alemana de Cooperación para el Desarrollo)	Reiner Forster, GATE / GTZ Post Box 5180, Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5, D-65726 Eschborn, Alemania Tel: +49 6196-790 Fax: +49 6196-797352 Correo electrónico: <a href="mailto:gate-isat@gtz.de">gate-isat@gtz.de</a> Página Web: <a href="http://gate.gtz.de/isat/">http://gate.gtz.de/isat/</a>	GATE define a las tecnologías apropiadas como las que son particularmente pertinentes de acuerdo con criterios económicos, sociales y culturales. Deben contribuir al desarrollo socioeconómico, a la vez que garantizan la utilización óptima de los recursos y el mínimo deterioro ambiental. GATE pertenece a ISAT, el Servicio de Información y de Asesoría sobre Tecnologías Apropriadas.
IDS (Instituto de Estudios del Desarrollo)	Jane Stevens, Jutta Blauert y Kath Pasteur IDS, University of Sussex, Brighton, BN1 9RE, Reino Unido Tel: +44 (0) 1273 606261 Fax: +44 (0) 1273 621202 Correos electrónicos: <a href="mailto:participation@ids.ac.uk">participation@ids.ac.uk</a> <a href="mailto:j.blauert@ids.ac.uk">j.blauert@ids.ac.uk</a> , <a href="mailto:k.pasteur@ids.ac.uk">k.pasteur@ids.ac.uk</a> Página Web: <a href="http://www.ids.ac.uk/ids/particip/">http://www.ids.ac.uk/ids/particip/</a>	El Grupo de Participación del IDS realiza investigación y capacitación sobre varios aspectos del desarrollo participativo, incluyendo SEP. También divulgan información a través de una sala de lectura en la sede del IDS, a través de redes y contactos en varios países y a través de su página Web.
SARL-IIED (Agricultura Sostenible y Modo Rural de Vida, un grupo de trabajo del Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo)	Michel Pimbert IIED, 3, Endsleigh Street, London, WC1H 0DD, Reino Unido Tel: +44 (0)207 388 2117 Fax: +44 (0)207 388 2826 Correo electrónico: <a href="mailto:mailbox@iied.org">mailbox@iied.org</a> Página Web: <a href="http://www.iied.org/agri/index.html">http://www.iied.org/agri/index.html</a>	El IIED es una organización independiente y no lucrativa, cuya misión es promover patrones sostenibles de desarrollo mundial por medio de investigación cooperativa, estudios normativos, construcción de consensos e información pública. Tiene un centro de documentación con un portal Internet y el grupo SARL edita la

*continúa...*

Institución/organización	Contactos	Actividades
		<p>serie PLA Notes, que permite en intercambio de experiencias, reflexiones conceptuales e innovaciones metodológicas entre los promotores de las metodologías participativas en todo el mundo.</p>
<p>IIRR (Instituto Internacional para la Reconstrucción Rural)</p>	<p>Daniel Selener, IIRR, Apartado Postal 17-08-8494, Quito, Ecuador Tel: +593 2-458263 Fax: +593 2-443763 Correo electrónico: daniel@iirr.ecx.ec_ Página Web: <a href="http://narra.cav.pworld.net/ph/~iirr/rola.htm">http://narra.cav.pworld.net/ph/~iirr/rola.htm</a></p>	<p>El IIRR en América Latina trabaja en capacitación y asistencia técnica en metodologías participativas para el desarrollo rural. Desarrollaron un sistema para documentar las lecciones y procesos que se desprenden de los proyectos de campo, denominado sistematización. Organizan cursos de capacitación y talleres, dirigidos a mejorar las habilidades de las organizaciones en el uso de metodologías participativas para la identificación, la planificación y la sistematización de proyectos.</p>
<p>ORMA-IUCN (Oficina Regional para Mesoamérica de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y los Recursos Naturales)</p>	<p>jesus.cisneros@orma.iucn.org_ Página Web: _ HIPERVÍNCULO <a href="http://iucn.org/themes/eval/index.html">http://iucn.org/themes/eval/index.html</a> _ <a href="http://iucn.org/themes/eval/index.html">http://iucn.org/themes/eval/index.html</a></p>	<p>Las actividades de la IUCN en América Latina se centran en el autodiagnóstico de proyectos, el diagnóstico de sostenibilidad (sobre todo en zonas costeras de Centroamérica) y algunas experiencias de autodiagnóstico institucional. La IUCN empezó un ambicioso programa de capacitación en seguimiento y evaluación para las organizaciones asociadas en Centroamérica (alrededor de 50, la mayoría ONGs relacionadas con el medio ambiente). Hay una estrecha colaboración entre el CIAT y ORMA-IUCN en lo referente a los distintos aspectos del seguimiento y de la evaluación.</p>
<p>PREVAL (Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Evaluación de los Proyectos de Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe)</p>	<p>Ada Ocampo PREVAL León de la Fuente 110, Magdalena Lima 17, Perú Tel.: +51 1-264-1316 Fax: +51 1-264-0128 Correo electrónico: mailto:aocampo@desco.org.pe aocampo@desco.org.pe_ Página Web: _ <a href="http://www.preval.org">http://www.preval.org</a>_</p>	<p>El objetivo de PREVAL es fortalecer las capacidades institucionales en América Latina y el Caribe para la evaluación de proyectos de reducción de la pobreza rural. Tiene una red de profesionales expertos de la evaluación; publica documentos y materiales de capacitación; organiza conferencias y talleres. Trabaja en investigación aplicada, capacitación y divulgación. Tiene una base de datos de instituciones y profesionales involucrados en la evaluación de proyectos.</p>

## TERCERA PARTE: BIBLIOGRAFÍA ANOTADA

Las siguientes referencias bibliográficas y resúmenes sobre el seguimiento y la evaluación participativos en América Latina se obtuvieron por medio de búsquedas en bibliotecas, búsquedas en Internet o contactos directos con las organizaciones e instituciones (sobre todo por medio del correo electrónico). Algunos resúmenes se copiaron de los documentos o sitios Web, en cuyo caso se especifica la fuente. Cuando tal fuente no se especifica, quiere decir que el resumen fue escrito por las autoras de esta bibliografía.

1. Abbot, Joanne e Irene Guijt, 1998, **Cambiando perspectivas para observar el cambio: Enfoques participativos para monitoreo del medio ambiente**, IIED/Universidad Nur: Londres

PALABRAS CLAVE: Seguimiento participativo / Medio ambiente / Brasil

RESUMEN: En este artículo se revisan los enfoques participativos para el monitoreo del cambio ambiental. Se abordan los pasos clave para realizar un ejercicio de monitoreo participativo (el calendario del monitoreo), los grados de participación en él y las cuestiones de quién participa y de cómo se desarrollan los indicadores. Asimismo, se describen con mayor detalle tres categorías de monitoreo participativo por medio de 10 ejemplos concretos: (1) métodos que se basan en técnicas de visualización del diagnóstico rural participativo; (2) métodos que utilizan el testimonio oral para descubrir patrones de cambio ambiental y social; (3) métodos que adaptan la metodología de la evaluación de impacto ambiental para hacerla más accesible a la gente. Se presenta un breve estudio de caso de Brasil.

En este documento se proponen áreas de investigación y prácticas que es necesario mejorar en el seguimiento o monitoreo participativo, es decir, entre otras, lo que se debe sacrificar cuando se realiza el seguimiento participativo; las negociaciones que se dan entre los involucrados durante el proceso de monitoreo; el desarrollo de mecanismos para la retroalimentación entre el monitoreo y el proceso de planificación; la comprensión de





los costos reales, tanto financieros como de otra índole, para todos los involucrados; y el desarrollo de enfoques que mantienen el interés de todos los involucrados en el largo plazo.

[Resumen tomado en parte del resumen ejecutivo]

Notas: Este documento se puede comprar en:

<http://www.iied.org/agri/pubs.htm>, o bien en la Universidad Nur, Bolivia (véase la lista de contactos útiles).

Disponible en inglés con el título “Changing Views on Change: Participatory Approaches to Monitoring the Environment”, **SARL Discussion Paper 2**, IIED: Londres.

Disponible en <http://www.iied.org/pdf/sarl2.pdf>

2. Abya Yala Fund, 1999, **Cuestionario sobre el desarrollo, progreso y resultados de su proyecto**, Abya Yala Fund

Sitio Web: <http://ayf.nativeweb.org/cuestion.htm>

PALABRAS CLAVE: Autoevaluación / Autoseguimiento / Autodiagnóstico / Cuestionarios

RESUMEN: Según parece, este cuestionario fue diseñado por Abya Yala para que sus donatarios puedan evaluar sus propios proyectos. En una breve introducción al cuestionario se explica que no se trata de un examen, sino de una herramienta al servicio de las propias organizaciones. Se recomienda que las preguntas se respondan en grupo y que la evaluación sea honesta y crítica. El cuestionario propiamente dicho consta de tres secciones: autodiagnóstico, autoseguimiento y autoevaluación. Cada sección contiene una lista de preguntas sobre, por ejemplo, la participación, la motivación, los problemas y los logros. Muchas de las interrogantes se deben responder con un número del 0 al 10. Por ejemplo: ¿Las decisiones fueron democráticas? 0 (nada democráticas) ... 10 (muy democráticas). Ésta es una forma simple de evaluación que se puede usar en proyectos.

3. Alcocer, Joel; Pilar Lizárraga; Jhonny Delgadillo; Álvaro Rivero; *et al.*, 1997, “Sondeo sobre utilización de métodos participativos de monitoreo y evaluación en Bolivia”, ponencia presentada en el Taller Internacional sobre Seguimiento y Evaluación Participativos: Experiencias y Lecciones, noviembre de 1997, Cavite: Filipinas

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa / Seguimiento participativo / Bolivia

RESUMEN: Este estudio fue llevado a cabo por la Universidad Nur junto con el Grupo Nacional de Trabajo en Enfoques y Metodologías Participativas (GNT) de Bolivia. Consta de una serie de informes realizados por representantes del GNT a partir de entrevistas sobre prácticas

participativas con dirigentes de organizaciones en cuatro de los nueve departamentos bolivianos, así como con el Proyecto de Desarrollo de Comunidades Rurales (PDCR, una institución gubernamental con sede en La Paz). En virtud de las entonces recientes leyes de Descentralización Administrativa y de Participación Popular (1994), la hipótesis del estudio era encontrar un aumento en la participación comunitaria. Las entrevistas se realizaron a una amplia variedad de organizaciones en cada uno de los departamentos y en el estudio se describen en forma de tablas sus sectores, sus actividades y cómo usan los métodos participativos (por ejemplo, su concepto de participación, sus metodologías de capacitación y de trabajo, etc.). En cada caso se presentan comentarios y conclusiones después de las tablas.

4. Andersson, Neil, 1985, **Impact, Coverage and Costs: An Operational Framework for Monitoring Child Survival, Emerging from Two UNICEF Projects in Central America**, ms., Oficina Regional de UNICEF para Centroamérica y Panamá

PALABRAS CLAVE: Salud / Supervivencia infantil / Seguimiento / Centroamérica

RESUMEN: Este informe describe cuatro principios para el seguimiento y la evaluación, que el autor describe como “categorías para organizar las ideas sobre la evaluación”. Se trata de los siguientes:

- Que la evaluación debe desembocar en mejoras para la supervivencia y el desarrollo infantiles.
- Que es necesario encontrar un marco común que se pueda usar para evaluaciones tanto sectoriales como intersectoriales.
- Que el sistema general de evaluación no debe representar una carga adicional para los sobrecargados trabajadores y planificadores de la salud.
- Que no existe ningún patrón universal a seguir para desarrollar sistemas nacionales de información sobre la salud.

En el informe, el autor detalla estos cuatro puntos. La participación no es un tema principal, pero se menciona su importancia. Andersson sugiere que la evaluación puede contribuir a mejorar la salud no sólo a través de su impacto en mejoras en la planificación y en la gestión de los servicios de salud, sino además motivando la participación más amplia de la gente, gracias a la interacción que se da al momento de recabar información sobre cuestiones de salud. Resalta las ventajas de trabajar en contacto estrecho pero flexible con, por ejemplo, los promotores de salud comunitarios, para mejorar tanto los flujos de información (hacia arriba y hacia abajo) como el





uso de recursos. También comenta la importancia de diseñar un sistema de información sobre la salud que “nos permita colocarnos fuera de las clínicas y dentro de la comunidad”, para comprender realmente los nexos entre el sector salud y otros, tales como educación, vivienda, etc.

Se promueve el uso de indicadores sencillos, particularmente cuando se combinan con el sistema de sitios vigías (áreas representativas selectas en donde se realizan estudios más detallados). Se espera que al aumentar las oportunidades para la participación en el proceso de evaluación, se dé también una participación más amplia en la planificación.

5. Andrade, Sally; Michele Sheldin; y Elssy Bonilla, 1987, **Métodos cualitativos para la evaluación de programas: Un manual para programas de salud, planificación familiar y servicios sociales**, The Pathfinder Fund: Watertown, Massachusetts

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa / Salud

RESUMEN: Este manual revisa los conceptos teóricos importantes para la evaluación cualitativa, incluyendo la importancia de la participación y la capacitación comunitaria en la evaluación. Examina el uso de ciertos métodos, incluyendo las entrevistas individuales y grupales, la observación y los estudios de caso, y se refiere a la recopilación, la documentación, el análisis y la presentación de datos cualitativos.

6. Ashby, Jacqueline, 1992, **Manual para la evaluación de tecnología con productores**, IPRA/CIAT: Cali

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa / Investigación sobre sistemas agrícolas / Métodos

RESUMEN: Éste es un manual para investigadores agrícolas de campo, que presenta técnicas para fomentar la participación activa de los campesinos en la evaluación de nuevas tecnologías. Describe cómo desarrollar las relaciones con los campesinos y cómo mejorar la comunicación escogiendo el vocabulario y el lenguaje corporal adecuados. Aborda la selección de campesinos para la evaluación y revisa varias metodologías que se pueden emplear en las entrevistas individuales y grupales, incluyendo el orden de prioridad, la comparación por pares y las discusiones grupales. También contempla la retroalimentación y la interpretación de resultados, así como el registro y la elaboración de informes a partir de las evaluaciones de grupo. Finalmente, se proponen diez directrices para la evaluación de tecnologías con los campesinos.

Notas: Disponible también en inglés con el título **Evaluating Technology with Farmers: A Handbook**, con fecha 1990. Ambos documentos se

pueden comprar en:

<http://www.ciat.cgiar.org/communications/catalogo/publications.htm>

7. Asociación Centroamericana de Evaluación; Banco Interamericano de Desarrollo; y Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, 1994, **Primer Seminario de Evaluación de Centroamérica, Panamá y República Dominicana**, San José.

PALABRAS CLAVE: Evaluación / Conferencia / Centroamérica / Panamá / República Dominicana

RESUMEN: Este seminario reunió a 70 evaluadores profesionales de los sectores público y privado y de organizaciones internacionales, que trabajan en los sectores de la salud, la agricultura, la educación y la planificación en varios países. Los dos objetivos principales eran: (1) identificar estrategias y acciones para fortalecer y consolidar los sistemas de seguimiento y evaluación de políticas, proyectos y programas, con el fin de optimizar la inversión pública; y (2) establecer un órgano de evaluadores profesionales.

En la primera sección de las Memorias se encuentran tres presentaciones sobre la evaluación y la reforma del Estado, resaltando la importancia de la descentralización del poder central, la democratización de los poderes locales y la participación ciudadana. La segunda sección se ocupa de los enfoques y métodos, incluyendo marcos lógicos, indicadores y el marco de desarrollo de base de la IAF. La tercera sección describe, en términos generales, algunas acciones que ya se están llevando a cabo en varios países, así como las necesidades que han salido a la luz. Por último, se presentan las conclusiones, las estrategias y un plan de acción. En el contexto regional se identifican las siguientes metas:

- Lograr la aplicación y la legitimación de la evaluación lo antes posible.
- Establecer sistemas nacionales de evaluación.
- Desarrollar criterios e indicadores.
- Desarrollar una *cultura de la evaluación*.
- Estimular la capacitación académica y no académica de profesionales para la realización de evaluaciones.
- Promover la cooperación entre países en la región.
- Definir de qué manera pueden los organismos internacionales dar apoyo.
- Reconocer y definir el potencial de la Asociación Centroamericana de Evaluación como un recurso para la realización de evaluaciones.

Notas: Disponible en:

[http://www.ifad.org/ifadeval/public\\_html/pub/index.html](http://www.ifad.org/ifadeval/public_html/pub/index.html)





8. Banco Mundial, 1998, **Project Appraisal Document on a Proposed Learning and Innovation Loan in the Amount of US\$5 Million to the Republic of Colombia for a Magdalena Medio Regional Development Project**, ms., Oficina para Latinoamérica y el Caribe

PALABRAS CLAVE: Seguimiento y evaluación participativos / Colombia / Desarrollo de capacidades / Iniciativas de paz

RESUMEN: Este documento es una solicitud para un préstamo de aprendizaje e innovación destinado a una iniciativa en una región de Colombia que vive niveles extremos de violencia. La estrategia gubernamental en esta región es reducir la violencia y promover la paz, mitigar la pobreza rural y promover un proceso de descentralización. El proyecto busca asistir al logro de estas metas por medio del desarrollo de capacidades para la gestión del programa (a través de un consorcio y de una red ciudadana), así como del financiamiento y de la asistencia técnica a los subproyectos. El proyecto se diseñó y planificó usando una metodología participativa, y un importante anexo se refiere a los planes para el sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje del proyecto. Incluye tres secciones:

- Evaluaciones formativas: Ejecutadas por el consorcio para identificar problemas y dificultades, de manera que se puedan hacer ajustes durante el transcurso del proyecto. Estas evaluaciones se realizarán cada tres meses y serán puestas en marcha por el equipo regional de seguimiento y de evaluación.
- Diagnóstico externo periódico: Cada ocho meses, un evaluador independiente realiza un diagnóstico con un alcance más amplio.
- Información de referencia para la evaluación del impacto del programa: La información cualitativa y cuantitativa de referencia se recaba con el fin de determinar el impacto a largo plazo del programa.

Se han desarrollado indicadores para medir los resultados globales y específicos, los resultados esperados e inesperados y las variables endógenas y exógenas. Un grupo regional se encargará de desarrollar las herramientas, los modelos y la capacitación, mientras que los miembros de la comunidad evaluarán los subproyectos locales.

9. Bebbington, Anthony y Denise Humphreys, 1997, "Appendix 11. The Chile Case Study: NGO Evaluation Policies and Practices", en: Kruse, S.; T. Kyllonen; *et al.* (comps.), **Searching for Impact and Methods, NGO Evaluation Synthesis Study**, DAC: Helsinki

PALABRAS CLAVE: Evaluación / ONGs / Chile

RESUMEN: Este apéndice es una breve revisión de algunas de las dimensiones de las evaluaciones realizadas por ONGs en Chile. La primera sección

es una introducción. La segunda trata de la naturaleza del trabajo de las ONGs en la época de Pinochet y de cómo se realizaban las evaluaciones y qué actitud había hacia éstas en ese contexto político. Esta sección también resalta los resultados que surgieron de los cambios dramáticos que enfrentaron las ONGs a partir de 1990 y relaciona estos cambios con el surgimiento de una nueva cultura de la evaluación en Chile y en las ONGs en particular. A continuación se abordan varias líneas innovadoras en la metodología y la acción de la evaluación que se han desarrollado como respuesta al nuevo contexto que enfrentan las ONGs y, en general, el trabajo de promoción del desarrollo en Chile. La cuarta sección resume las experiencias de los impactos de las ONGs en Chile y desprende de ellas diferentes lecciones y fuentes para el diagnóstico de impactos. La última sección resume la argumentación y saca algunas conclusiones.

Este apéndice forma parte de un estudio encargado por el DAC y realizado por el Overseas Development Institute (ODI, una organización londinense) y por la Universidad de Helsinki. El estudio busca resumir la situación, las tendencias principales y las innovaciones interesantes en el campo de las evaluaciones realizadas por ONGs.

[Resumen tomado de la introducción del apéndice]

Notas: Disponible en:

<http://www.valt.helsinki.fi/ids/ngo/app11C.htm#APPENDIX> 11

10. Beaudoux, Étienne; Francis Douchamps; Geneviève de Crombrughe; Marie-Christine Gueneau; *et al.*, 1993, **Guía metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo: De la identificación a la evaluación**, CEP/CIPCA/IEPALA/RURALTA: La Paz

PALABRAS CLAVE: Métodos participativos / Guía metodológica

RESUMEN: Este libro es una traducción del francés y se basa en experiencias de proyectos de desarrollo de organizaciones en distintos lugares del mundo, incluyendo dos países latinoamericanos. No pretende dar una lista de recetas para las diferentes etapas del ciclo de los proyectos, sino más bien un análisis de los principales problemas que pueden encontrar los distintos agentes involucrados. Se cubren los siguientes aspectos: La identificación de las acciones (incluyendo a los actores importantes y a los beneficiarios, así como la recopilación de información para el diagnóstico); la programación de las acciones (etapas y herramientas); el seguimiento de las acciones (definiciones, actores involucrados e indicadores); y la evaluación de la acción (criterios, etapas, recopilación y procesamiento de la información).

Por lo que se refiere al seguimiento, se recomiendan algunos indicadores y se sugieren unas tablas de indicadores como guía. De igual modo, se sugieren indicadores, así como matrices, entrevistas, reuniones y





cuestionarios para la evaluación.

El libro contiene una bibliografía anotada que incluye otras referencias importantes de América Latina.

11. Béjar, Héctor y Peter Oakley, 1995, “From Accountability to Shared Responsibility: NGO Evaluation in Latin America”, en: Edwards, M. y D. Hulme (comps.), **Non Governmental Organisations: Performance and Accountability**, Earthscan: Londres

PALABRAS CLAVE: Evaluación / América Latina / ONGs

RESUMEN: Este capítulo comienza constatando el aumento en el número de ONGs que están trabajando en América Latina, así como las mayores expectativas y preocupaciones de las ONGs con respecto al diagnóstico y la evaluación de su impacto. A partir de varios estudios de evaluación en los que han estado involucrados los autores en América Latina (incluyendo talleres y seminarios), se desprenden varias lecciones y conclusiones. Entre las observaciones que hacen como resultado de sus experiencias, se encuentran las siguientes: La evaluación del trabajo de las ONGs en América Latina se refiere a menudo sólo a los proyectos aislados y pequeños, y con frecuencia son las propias ONGs las que son evaluadas, bajo la hipótesis de que si la institución va por buen camino, entonces sus proyectos también. Además, hay un enfoque cada vez más tecnocrático en la promoción de la evaluación, poniendo el énfasis en la eficacia económica, en el pensamiento estratégico y en el uso del marco lógico. Se observa, finalmente, que las ONGs se están inclinando hacia el *diagnóstico* exhaustivo y hacia la *sistematización* o interpretación secuencial de las actividades y acciones.

Notas: Este documento se puede comprar en:

<http://www.earthscan.co.uk/>

12. Blauert, Jutta y Eduardo Quintanar, 1999, “En busca de indicadores locales: Autoevaluación participativa de proyectos ‘De campesino a campesino’ en México”, en: Blauert, J. y S. Zadek (comps.), **Mediación para la sustentabilidad: Construyendo políticas desde las bases**, Plaza y Valdez: Ciudad de México

PALABRAS CLAVE: Evaluación por los involucrados / Evaluación participativa / Auditoría social / México / Agricultura / Indicadores

RESUMEN: Este capítulo es un informe del trabajo de investigación y capacitación que realizaron los autores a lo largo de varios meses en 1995 y 1996, así como de las primeras actividades de la segunda fase en 1996 y 1997. Este trabajo se realizó con un programa *de campesino a campesino* en el sur de México.

Lo que se busca aquí es identificar métodos prácticos que permitan obtener indicadores locales del impacto y del proceso de los proyectos, así como comprender los criterios locales de sostenibilidad y su pertinencia específica para comunidades campesinas en terrenos frágiles. El trabajo de desarrollo metodológico buscó no tanto facilitar el aprendizaje sobre las cuestiones técnicas del proyecto (aunque esto se incluyó), sino más bien responder a la necesidad de identificar cuellos de botella y oportunidades en el trabajo de extensión y en las relaciones humanas, incluyendo formas de participación al interior del equipo del proyecto, así como entre los extensionistas, sus vecinos y los *beneficiarios*.

El programa de capacitación e investigación para el desarrollo de un método para la autoevaluación participativa se diseñó como una metodología de prueba que se aplicaría sobre la marcha en el trabajo realizado por la ONG y por los pobladores participantes, así como en los problemas que se iban enfrentando. El enfoque combina métodos participativos de análisis y consultas con campesinos y con los diferentes involucrados. Estas consultas se realizaron en paralelo con el uso de metodologías de diagnóstico rural participativo (DRP) y con un enfoque de auditoría social. Los objetivos del estudio son:

- Contribuir al desarrollo de una metodología de evaluación práctica y participativa que se pueda aplicar en el contexto de proyectos de desarrollo rural y de agricultura sostenible.
- Incorporar en esta metodología de desarrollo de indicadores el enfoque de auditoría social y determinar en qué medida éste puede permitir una orientación participativa práctica al sistema de seguimiento y evaluación de los proyectos.

Notas: Reseñado en el sitio Web del IDRC en la siguiente dirección: [http://www.idrc.ca/acb/showdetl.cfm?&DID=6&Product\\_ID=401&CATID=15](http://www.idrc.ca/acb/showdetl.cfm?&DID=6&Product_ID=401&CATID=15).

La información sobre cómo solicitar este documento está disponible en <http://www.oneworld.org/itdg/itpubs/orders.html> y en:

<http://www.plazayvaldes.com.mx/>

Disponible también en inglés con el título “Seeking Local Indicators: Participatory Stakeholder Evaluation of Farmer-to-Farmer Projects”, en: Estrella, M.; J. Blauert; *et al.* (comps.), 2000, **Learning from Change: Experiences and Lessons in Participatory Monitoring and Evaluation**, IT Books: Londres.

13. Bunch, Roland y Gabino López, 1999, “Recuperación de suelos en Centroamérica: Midiendo el impacto de 4 a 40 años después de la intervención”, **Cuadernos Técnicos** 1, SIMAS: Managua





**PALABRAS CLAVE:** Conservación de suelos / Honduras / Guatemala / Evaluación participativa / Agricultura

**RESUMEN:** Este documento narra un raro ejemplo de un estudio de impacto de largo plazo, que consistió en regresar a algunas comunidades de Honduras y Guatemala 15 años después de concluidas las actividades de un proyecto, con el fin de evaluar los impactos de largo plazo de las intervenciones.

Para seleccionar los pueblos para el estudio, el personal de la Asociación de Consejeros para una Agricultura Sostenible, Ecológica y Humana (COSECHA) enumeró los 121 pueblos que habían participado en el proyecto y los dividió a grandes rasgos en aquéllos en los que sentían que el impacto había sido bueno, regular y malo. A continuación se escogieron algunos pueblos de cada categoría, buscando una diversidad geográfica y tratando de evitar los efectos de trabajos subsecuentes realizados por otras organizaciones.

La metodología que se empleó en los estudios de impacto contempló la observación de parcelas en los pueblos seleccionados (incluyendo una estimación visual de los rendimientos y una lista con preguntas sobre factores fácilmente observables en el campo), entrevistas abiertas, conversaciones informales abiertas con gente conocida por el equipo, métodos de DRP con grupos de pobladores (por ejemplo, la elaboración participativa de mapas, los ejercicios de orden de preferencias y los análisis económicos participativos de cultivos específicos) y una revisión de los archivos del programa, incluyendo las evaluaciones de su impacto.

El estudio mostró que había ocurrido un aumento considerable en la productividad después de la intervención, lo cual significa que, si bien las tecnologías específicas no tienen por lo general una sostenibilidad de largo plazo, el proceso de innovación agrícola sí la tiene. Esto pone énfasis en la necesidad de que en el futuro los programas de desarrollo agrícola diseñen su trabajo de manera tal que se transmita a los pobladores una fuerte motivación para innovar.

**Notas:** Para información sobre cómo conseguir este documento, dirigirse a SIMAS, correo electrónico:

simas@nicarao.apc.org, simas@simas.sdn.ni, simas@uni.rain.ni

Disponible también en inglés con el título “Soil Recuperation in Central America: Sustaining Innovation after Intervention”, en: Hinchcliffe, F.; J. Thompson; *et al.* (comps.), 1999, **Fertile Ground: The Impacts of Participatory Watershed Management**, IT Books: Londres. La información sobre cómo solicitar este documento está disponible en: <http://www.oneworld.org/itdg/itpubs/orders.html>

14. Cáceres, Carlos, 1993, **Methodologies to Evaluate HIV/AIDS Programmes**, AIDS Health Promotion Exchange 4:16

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa / VIH/SIDA

RESUMEN: Este artículo conceptual comienza haciendo una distinción entre los diferentes aspectos de la evaluación –proceso o producto, resultado e impacto–, así como entre la evaluación formativa y la sumativa. También diferencia los dos tipos generales de estudios: cualitativos y cuantitativos. Por último, plantea tres situaciones específicas en las que se pueden utilizar métodos cualitativos para evaluar programas de VIH/SIDA. Por ejemplo, para evaluar el proceso de ejecución se sugiere observar las sesiones o realizar entrevistas breves con los participantes, mientras que para evaluar los resultados del programa se sugiere de nuevo las observaciones y las entrevistas a profundidad.

15. CARE Perú, 1996, **Evaluando para el impacto sostenible**, CARE Perú: Lima

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa / Desarrollo sostenible / Perú

RESUMEN: Este folleto relata la experiencia de CARE Perú en el establecimiento de un sistema para la evaluación de sus proyectos. Este proceso se llevó a cabo entre 1989 y 1992 y, para 1996, cuando se elaboró la publicación, se habían realizado 10 evaluaciones en cuatro sectores: atención primaria de la salud, agricultura y recursos naturales, desarrollo de actividades microempresariales y asistencia alimentaria.

El objetivo de CARE era evaluar la efectividad más que simplemente las actividades, motivar la participación del personal, promover la interiorización del concepto de impacto sostenible y concebir todo el proceso como una experiencia de aprendizaje.

Se realizaron talleres para capacitar al personal en la evaluación de impactos, promoviendo el concepto de desarrollo sostenible, enseñando una gran variedad de métodos para la recopilación de información (técnicas de entrevista, cuestionarios, guías de observación, grupos focales, etc.) y revisando bibliografía sobre el tema de la evaluación. Los equipos de evaluación se conformaron con personal de distintos niveles, involucrado en los proyectos. Aunque se hace referencia a otro documento para mayores detalles sobre la capacitación en metodología (“Evaluating for Sustainable Impact: Facilitator’s Guide”), en este caso el énfasis se puso en aprender a escoger las preguntas pertinentes y a saber cómo plantearlas.

Se describen, de modo general, tres estudios de caso de evaluaciones, pero sólo se muestran sus resultados y sus conclusiones, y no los métodos que se emplearon.





La última sección describe los cambios institucionales que se dieron en CARE Perú como resultado de esta iniciativa de evaluación de impactos, a saber:

- Los jefes de sector, los coordinadores de proyectos y el personal regional y de campo comparten la misma visión de sus proyectos y conocen mejor las áreas en que éstos se llevan a cabo.
- El personal de los proyectos se preocupa más por la calidad de los proyectos y ha mejorado sus habilidades de investigación y de evaluación.
- En CARE Perú, se ha institucionalizado una metodología compartida y descentralizada para el desarrollo de estudios de impacto.
- Se ha fomentado que el antiguo énfasis en las metas ceda su lugar a un nuevo énfasis en la calidad y en el impacto.
- CARE Perú ha mejorado su capacidad de desarrollar nuevas propuestas de proyectos.

Notas: Disponible también en inglés con el título: **Evaluating for Sustainable Impact: CARE Peru's Experience.**

16. CEVE, 1999, **Área evaluación: Centro Experimental de la Vivienda Económica (CEVE)**, CEVE

Sitio Web: <http://dns.uncor.edu/usr/mherrero/evaluaci.htm>.

PALABRAS CLAVE: Argentina / Vivienda

RESUMEN: En esta pequeña página Web se señala que el CEVE empezó a trabajar en el área de la evaluación en 1980 y que ha desarrollado métodos de evaluación que involucran a distintos tipos de gente con diferentes grados de participación. Se enumeran 15 tipos de métodos de evaluación que se han empleado, entre los cuales están la evaluación institucional, la evaluación de costo-beneficio y la evaluación participativa. Finalmente, se presentan los cursos de capacitación que han dado desde 1990, así como algunas de las organizaciones con las que han trabajado.

17. CIAT, 1993, **La evaluación del ensayo. Cartillas para CIAT**, vol. 6, IPRA (investigación participativa en agricultura) CIAT: Cali

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa / Investigación agrícola

RESUMEN: Éste es el sexto volumen de una serie de trece folletos ilustrados, muy básicos para la creación de comités de investigación agrícola para la experimentación de nuevas maneras de mejorar la producción agrícola y la conservación de la naturaleza. La serie incluye los siguientes títulos: *El ensayo*, *Los comités de investigación agrícola local*, *El diagnóstico*, *El objetivo del ensayo*,

*La planificación del ensayo, La evaluación del ensayo, Cosas que pueden pasar, Compartimos los resultados de nuestro ensayo, Un caso real, Las experiencias también cuentan, Las cuentas claras, Es bueno saber a tiempo si vamos bien y Guías para conocer nuestro camino.*

El folleto sobre evaluación explica, en términos extremadamente sencillos, el propósito de la evaluación de actividades; técnicas de observación, comparación y mediciones; cómo registrar los resultados y cómo hacer cálculos sencillos.

Notas: Este documento se puede comprar en:

<http://www.ciat.cgiar.org/communications/catalogo/publications.htm>

18. CICDA, 1990, “Ruralter: Revista de Desarrollo Rural Alternativa”, **Ruralter** 6 (1): 282

**PALABRAS CLAVE:** Desarrollo rural / Seguimiento y evaluación

**RESUMEN:** Este número está dedicado por completo al seguimiento y la evaluación en el desarrollo rural. Debido a que varias instituciones están exigiendo que se mejoren los aspectos de seguimiento y de evaluación en los proyectos, el Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola (CICDA), una ONG francesa, junto con el Proyecto Especial Programa para el Desarrollo de Microrregiones en Emergencia Económica Social, del Instituto Nacional de Planificación (INP-PEPDMEES), organizaron un seminario sobre seguimiento y evaluación en proyectos de desarrollo rural, que se llevó a cabo en Lima. Por razones similares, el Proyecto de Desarrollo Rural en Microrregiones (PRODERM), un convenio entre Perú, los Países Bajos y la Unión Europea, junto con el Banco Agrario del Perú (BAP), organizaron otro seminario en Cusco en 1989. El documento es entonces el resultado de ambas reuniones, en las que participaron alrededor de 200 profesionales y técnicos latinoamericanos, y muestra sus principales contribuciones.

Está dividido en tres secciones:

- Aproximaciones conceptuales: Tres artículos escritos por el comité de organización, con elementos históricos, semánticos y conceptuales.
- Contribuciones sobre seguimiento y evaluación: Cuestiones conceptuales; metodologías e instrumentos; y estudios de caso.
- Una bibliografía anotada.

19. Coupal, Françoise, 1995, “Participatory Project Design: Its Implications for Evaluation. A Case Study from El Salvador”, ponencia presentada en el seminario Evaluation 1995: Better Knowledge, Better Results; Participatory Evaluation in Development Co-operation, Mosaic International:





Vancouver, Canadá

**PALABRAS CLAVE:** El Salvador / Evaluación participativa / Enfoques participativos / Planificación de proyectos / Niños

**RESUMEN:** En este artículo se reseñan las lecciones sobre el uso de enfoques participativos en la evaluación de un proyecto diseñado para alojar a niños marginados en guarderías gubernamentales en distintas regiones de El Salvador. El artículo comienza con un breve panorama histórico del programa. A continuación se enumeran detalladamente los pasos que se tomaron para diseñar el proyecto de una manera participativa (recopilación de datos, visitas de campo, definición del marco lógico, implicación de las ONGs en el diseño del proyecto, implicación del sector privado, etc.), se abordan brevemente las ventajas del enfoque participativo en el diseño y se analiza cómo se pueden aprovechar tales ventajas para llevar a cabo una evaluación participativa. Se identificaron ciertos pasos clave para comparar la evaluación participativa con los enfoques más formales y tradicionales. El artículo concluye que los enfoques participativos permiten cosechar resultados mucho más eficaces, sobre todo gracias a que incorporan el punto de vista de las personas que se encuentran en el meollo del proceso de desarrollo.

[Resumen tomado del artículo]

Notas: Disponible en <http://www.mosaic-net-intl.ca/elsalvador.html>

20. Davis-Case, D'Arcy, 1992, **Herramientas para la comunidad: Conceptos, métodos y herramientas para el diagnóstico, seguimiento y la evaluación participativos en el desarrollo forestal comunitario**, FAO: Roma

**PALABRAS CLAVE:** Seguimiento participativo / Evaluación participativa / Métodos / Manual / Silvicultura

**RESUMEN:** Este manual aborda el diagnóstico, el seguimiento y la evaluación participativos y está dividido en dos secciones: los conceptos y los métodos. Entre los temas tratados se encuentran la selección por la comunidad, el análisis de problemas, la información de referencia, el seguimiento y la evaluación continua, el análisis y la comunicación de la evaluación y de la información. Se describen 23 herramientas y se incluye una bibliografía anotada.

Notas: Disponible también en inglés con el título: **The Community Toolbox. Ideas, Methods and Tools for Participatory Assessment, Monitoring and Evaluation in Community Forestry.**

Notas: Ambas versiones de este documento se pueden comprar en: <http://www.fao.org/icalog/inter-e.htm>

21. Does, Marcel van der y Alberto Arce, 1999, “La importancia de la narrativa en los proyectos de desarrollo rural: Un caso en Ecuador”, en: Blauert, J. y S. Zadek (comps.), **Mediación para la sustentabilidad: Construyendo políticas desde las bases**, Kumarian Press Inc.: Londres

PALABRAS CLAVE: Evaluación / Ecuador / Riego / Narrativa

RESUMEN: Este capítulo describe la utilización de las narrativas para la evaluación de proyectos de desarrollo. Las narrativas son *historias* desde el punto de vista de los distintos actores relacionados con el proyecto, que dan por lo tanto una interpretación más amplia del proceso, en vez de reflejar simplemente los resultados esperados por el proyecto.

Aquí se describen las narrativas relacionadas con un proyecto de riego en los Andes Centrales, es decir, la narrativa del diseño original del Instituto Ecuatoriano de los Recursos Hidráulicos (INERHI), la narrativa del desarrollo de la ONG (Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas, CESA), la narrativa del experto holandés, la narrativa institucional campesina (Corporación de las Organizaciones Campesinas de Licto, CODOCAL), la narrativa de los campesinos, la narrativa de la agencia de financiamiento y la narrativa operativa alternativa.

El enfoque del análisis de narrativas tiene las siguientes ventajas: se incluye una gran variedad de perspectivas relevantes diferentes, a menudo complejas y contradictorias; se analizan las relaciones de poder y de autoridad entre los actores; se reconocen los distintos sistemas de conocimientos e intereses; y se reconocen los procesos de negociación y los conflictos en el proyecto.

Notas: La información sobre cómo solicitar este documento está disponible en <http://www.oneworld.org/itdg/itpubs/orders.html> y en <http://www.plazayvaldes.com.mx/>

22. Edgecombe, Elaine y Carter Garber, 1998, **Evaluación de impacto dirigido por practicantes: Un ensayo en Honduras** (Informe AIMS 17)

PALABRAS CLAVE: Honduras / Diagnóstico de impactos / Pequeñas empresas

RESUMEN: En septiembre de 1997, unos representantes de la Red de Educación y Promoción para las Pequeñas Empresas (SEEP) condujeron a un equipo de promotores de dos organizaciones, la Asociación de Desarrollo Norte/Sur “Katalysis” y la Organización de Desarrollo Empresarial Femenino (ODEF), para la realización de un diagnóstico del impacto de los programas de microempresas de la ODEF. Este diagnóstico, que se realizó durante un período de tres semanas, tuvo los dos objetivos siguientes:





- Experimentar con un proceso de capacitación, recopilación de información y análisis, realizado por y para los promotores.
- Diagnosticar en qué medida las herramientas desarrolladas para este proceso conducido por los promotores eran simples, creíbles, útiles y económicamente eficaces. Se probaron en total cinco instrumentos de recopilación de información.

Este experimento es parte de un proyecto de desarrollo de herramientas que responde al interés cada vez mayor de los promotores de ONGs por evaluar los impactos sociales y económicos de sus programas de microempresas en la gente con la que trabajan, en sus negocios y en las unidades familiares.

La ODEF lleva a cabo una gran variedad de programas de crédito. Este estudio se concentró en su banco comunitario y en los programas de crédito individual, que incorporan un poco de capacitación en el desarrollo de empresas dentro de los servicios que proporcionan. El estudio incluyó varios aspectos clave:

- Una comparación transversal entre la gente con la que trabajan (los *clientes*) y la demás gente, utilizando un instrumento de indagación que aborda todas las hipótesis fundamentales.
- Entrevistas a profundidad de una pequeña muestra de clientes, ya sea sobre cómo han tomado las riendas del proceso o sobre cómo han utilizado los préstamos, así como sobre otras cuestiones relacionadas con el desarrollo de sus negocios.
- Una encuesta a ex clientes sobre su diagnóstico del impacto del programa y de los servicios que éste proporciona.
- Entrevistas en grupos focales con miembros de los bancos comunitarios para evaluar la satisfacción de los clientes.

Los resultados fueron muy interesantes en cuanto a los impactos en las familias, los impactos individuales y la satisfacción de los clientes.

Por lo que se refiere al diagnóstico de impacto conducido por los promotores, se obtuvieron las siguientes lecciones:

- El personal de las ONGs puede evaluar con objetividad y rigor, pero requiere varias habilidades, un gran interés y dedicación de tiempo.
- La asistencia del exterior debe servir para apoyar y no para pasar por encima de la gestión del proceso por parte de la ONG.
- Es posible desarrollar herramientas que se adecuen a las metas y a la problemática de cada organización en particular.
- Es necesario dedicar un mayor esfuerzo a la capacitación del personal de las ONGs en técnicas de análisis cualitativo y en la recopilación y el análisis de información cualitativa.

Notas: Disponible también en inglés con el título: **Practitioner-led Impact Assessment: A Test in Honduras. Assessing the Impact of Micro-enterprise Services.**

Disponible en <http://www.mip.org/componen/aims.htm>

23. Enet, Mariana, 1998, **Evaluación de programas sociohabitacionales como herramienta para propiciar participación y concertación efectiva entre actores**, ms., AVE/CEDE: Argentina

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa / Vivienda / Argentina

RESUMEN: Este documento es un borrador de un artículo que se presentó en el seminario internacional de la red Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED) sobre la participación en la planificación y el diseño de la vivienda popular. La autora analiza los procesos políticos contradictorios de globalización y localización que han tenido lugar en los últimos años y cómo éstos han influido en la necesidad de encontrar nuevos métodos para aprovechar la descentralización del poder. Asimismo, Enet aborda los problemas y efectos de las políticas descentralizadas y de la participación cuando no van acompañadas de nuevos métodos de evaluación. Propone un enfoque metodológico que combina métodos cualitativos y cuantitativos, pero que busca “descubrir colectivamente conocimientos que van a modificar la acción”. Presenta y analiza un estudio de caso, incluyendo el método y las variables que se usaron, así como los resultados de la experiencia. Finalmente, saca algunas conclusiones generales.

24. Engelkes, Elly, 1990, “Process Evaluation in a Colombian Primary Health Care Programme”, **Health Policy and Planning** 5 (4): 327-335

PALABRAS CLAVE: Salud / Evaluación participativa / Colombia

RESUMEN: En un proyecto de atención primaria integral de la salud, se llevó a cabo, durante un periodo de cinco años, una evaluación dirigida a la toma de decisiones. Toda la información que se recopiló por diferentes métodos se analizó y ordenó enseguida, usándose un enfoque sistémico: se definió el sistema del proyecto, con sus entradas o insumos, sus procesos, sus salidas o productos y sus resultados, y la información se clasificó y analizó de acuerdo con tal definición. Los criterios de análisis fueron confiabilidad, validez, relevancia, costo de obtención de la información y uso de la información. Desde el punto de vista de la toma de decisiones, la información sobre el proceso —es decir, la interacción entre las actividades del proyecto y la comunidad— con todos sus distintos componentes fue la más pertinente. Se obtuvo utilizando los protocolos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) adaptados a las condiciones locales, a través de evaluaciones





externas y por medio de una evaluación participativa. Los datos sobre los productos (sobre todo en lo referente a la cobertura) se obtuvieron fácilmente, pero sólo cuando éstos se combinaron con la información sobre el proceso se pudo saber si eran un indicador de cobertura efectiva. El texto describe los métodos que se usaron para la evaluación de procesos y sugiere que tal evaluación siempre debe incorporarse en los proyectos y programas de atención primaria de la salud. Los protocolos de la OMS, adaptados a las condiciones locales y utilizados de modo participativo, son buenos instrumentos para la evaluación de los procesos en los niveles de atención a la salud primario (comunitario) y secundario (hospital).

25. Espinosa, Rubén Darío, 2000, “Association of Indigenous Cabildos of Northern Cauca: An Experience in Monitoring and Evaluating Territorial Development Plans and Projects, with Broad Community Participation”, en: Estrella, M.; J. Blauert; *et al.* (comps.), **Learning from Change: Experiences and Lessons in Participatory Monitoring and Evaluation**, IT Books: Londres

PALABRAS CLAVE: Seguimiento participativo / Evaluación participativa / Colombia / Cono

RESUMEN: Este informe es un estudio de caso de la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte de Cauca (ACIN) en Colombia, que narra cómo una organización de base de pequeños campesinos indígenas ha asumido la responsabilidad de organizar actividades de desarrollo a través de sus organizaciones comunitarias. Se ha ganado el reconocimiento y el respeto de los actores sociales y políticos, así como la aprobación gubernamental para con sus acciones.

El sistema de seguimiento y evaluación funciona por medio de las asambleas regionales, en las que se reúnen doce representantes de cada comunidad, hombres y mujeres (comprendiendo a las autoridades). Las asambleas toman decisiones importantes, incluyendo las metas y los indicadores para medir el logro de los proyectos locales de desarrollo. La información se recopila y se comparte con las comunidades a través de sus representantes, y el análisis hecho por la gente sobre su propia situación se retroalimenta también a través de las asambleas. Para el diseño de indicadores y encuestas, así como para la elaboración de mapas y modelos, se realizan talleres de evaluación. El marco de desarrollo de base de la IAF (el Cono) se ha tomado en cuenta –con ciertas adaptaciones– en el desarrollo de este sistema. El documento describe, finalmente, los pasos de los procesos de planificación y evaluación basados en las asambleas.

Notas: La información sobre cómo solicitar este documento está disponible en <http://www.oneworld.org/itdg/itpubs/orders.html>

26. Fanego, Juan, 1987, "Participatory Evaluation in Argentina: The Players Take the Stage", **Ideas and Action** 174 (3): 12-15

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa / Argentina / Vivienda / Métodos / Narrativa

RESUMEN: Este breve artículo aborda algunas cuestiones relacionadas con la Evaluación Participativa y describe un ejemplo metodológico llevado a cabo por la Asociación de Vivienda Económica (AVE) y por la Cooperativa de Vivienda 20 de Junio en Córdoba. Se basa en un documento publicado por AVE intitolado *Algunas ideas sobre la evaluación participativa*, en el cual los autores trazan una serie de directrices generales para este tipo de evaluación. Entre éstas, que los beneficiarios deben ser los protagonistas de la evaluación, que el experto debe ser un facilitador más que un evaluador, que se debe fomentar una actitud reflexiva así como tecnologías apropiadas y un clima de libertad y cordialidad. De este modo, los autores señalan que la evaluación participativa produce resultados a todo lo largo del proceso y no sólo en la etapa del recuento final.

El experimento realizado por AVE y por la Cooperativa 20 de Junio implicó la realización de varios ejercicios de evaluación participativa. Uno de ellos, que se narra en este artículo, consistió en reconstruir la historia de la cooperativa de una forma visual y narrativa. Esto permitió identificar las decisiones importantes que se habían tomado en la historia de la cooperativa, reflexionar sobre ellas, analizar las decisiones alternativas que se hubieran podido tomar y realizar un diálogo reflexivo y constructivo que desembocó en una serie de propuestas para el futuro.

27. Feinstein, Osvaldo, 1993, **Experiencias latinoamericanas en seguimiento y evaluación**, División de Monitoreo y Evaluación, FIDA

PALABRAS CLAVE: Lecciones / Cuestionarios / Análisis

RESUMEN: Este estudio incluye siete capítulos que relatan diversas experiencias de seguimiento y evaluación en América Latina. Osvaldo Feinstein se plantea en la introducción la siguiente pregunta: ¿Qué hemos aprendido de nuestras experiencias en evaluación desde los años setenta? Y puntualiza que no podemos aprender de nuestras experiencias a menos que se procesen, destilen y sintetizen a través de la reflexión. De acuerdo con el autor, hay dos tipos de enfoques en las evaluaciones: uno que implica simplemente satisfacer los requisitos de los donantes (en el que la evaluación es realizada por personal técnico que recopila información por medio de cuestionarios una vez concluido el proyecto) y otro que implica analizar, sintetizar y comunicar las experiencias para provecho de los beneficiarios, así como





de los proveedores de financiamiento (en el cual los beneficiarios colaboran en la evaluación y se emplean diversos métodos).

En los cinco estudios de caso se abordan varios aspectos de las experiencias de evaluación, incluyendo problemas de diseño, actitudes de los directores, información de referencia y cuestiones de participación y de género. Por lo que se refiere a la participación, se plantea la importancia de la transferencia de capacidades, de la implicación de los beneficiarios en todas las etapas y de tomar los aspectos cualitativos en cuenta.

El capítulo final amalgama todas las experiencias para extraer de ellas un análisis y una síntesis de las enseñanzas. A continuación se enumeran algunas de éstas:

- El sistema de seguimiento y evaluación se debe diseñar desde el principio.
- Los objetivos del seguimiento y de la evaluación deben ponerse en claro.
- La participación de los beneficiarios no parece haber avanzado mucho en los proyectos descritos, pero tampoco fue identificada como un punto débil. A veces existe la intención, pero sin mucho éxito. La participación puede significar varias cosas para mucha gente. Entre los obstáculos principales se encuentra la falta de experiencia y de métodos, así como las dificultades que puede provocar la estratificación social en las comunidades.

Notas: Este documento se puede comprar en:

[http://www.ifad.org/ifadeval/public\\_html/pub/index.html](http://www.ifad.org/ifadeval/public_html/pub/index.html)

28. Garaycochea, Ignacio, 1989, "The Methodology of Social Development Evaluation: Thematic Paper", en: Marsden, D. y P. Oakley (comps.), **Evaluating Social Development Projects**, Oxfam: Oxford

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa / Desarrollo social / Perú / Silvicultura

RESUMEN: Este capítulo se inicia con una discusión sobre los aspectos teóricos y prácticos de la evaluación del desarrollo social. Ahí se habla de cómo se interpreta el desarrollo social y de si se ve como un *proceso* en vez de como un *fin*. Dado que el *producto* del desarrollo social casi nunca es específico y casi siempre tiene un objetivo cualitativo, la evaluación tradicional (por ejemplo, la evaluación costo-beneficio) se considera inapropiada, a pesar de las preferencias de los donantes. Por lo tanto, el autor subraya la necesidad de reconocer la perspectiva de proceso, la naturaleza cualitativa de los indicadores y la experiencia de aprendizaje que conlleva la propia evaluación.

Un estudio de caso sobre la evaluación de un proyecto de silvicultura social en Perú describe el trabajo de la ONG Árbol Andino en los Andes del Sur. Árbol Andino busca generar una conciencia ambiental entre los campesinos, por medio de técnicas de acción-reflexión. El estudio utiliza un enfoque descriptivo-analítico e interpretativo de la evaluación, que contempla lo siguiente: entrevistas estructuradas con el uso de ilustraciones para contextualizar; la sistematización y el análisis de los resultados de las entrevistas atribuyendo escalas de actitudes; ejercicios de resolución de problemas; y la comparación de escenarios *con* y *sin* el proyecto.

Notas: Este documento se puede comprar en:  
<http://194.200.59.236/publish/resourcat.htm>

29. García, María Christina, 1998, "The Evaluation of an Ongoing Educational Programme", en: Oakley, P.; B. Pratt; *et al.* (comps.), **Outcomes and Impact: Evaluating Change in Social Development**, INTRAC: Oxford

PALABRAS CLAVE: Evaluación / Desarrollo social / Educación / Colombia

RESUMEN: Este artículo se basa en una ponencia que se presentó en el Tercer Taller Internacional sobre la Evaluación del Desarrollo Social. Haciendo referencia al ejemplo de un programa nacional de educación en Colombia, la autora resalta dos problemas que suelen enfrentar los evaluadores externos: que muchos programas en ejecución no cuentan con información de referencia y que varios de estos programas son multidimensionales, lo que hace necesaria una evaluación congruentemente multidimensional. García señala que es necesaria la participación de distintos involucrados para aportar diferentes perspectivas sobre el programa, pero acepta que si la evaluación se concibe desde el exterior, entonces no se puede considerar muy participativa. Se utilizaron varios métodos de evaluación, como encuestas, entrevistas, observaciones directas y pruebas para los niños.

Entre las enseñanzas que se desprendieron de la experiencia de evaluación se encuentran varios puntos relacionados con el derecho de los involucrados por participar y con la necesidad de que esto ocurra. La evaluación debe ser un proceso de aprendizaje más que un ejercicio académico. La evaluación externa no es la mejor alternativa, pero, si resulta necesaria, debe orientarse hacia el desarrollo de capacidades para que en el futuro se haga posible una evaluación continua.

Notas: Este documento se puede adquirir en:  
<http://www.intrac.org/pubcat.htm>

30. Gohl, Eberhard y Dorsi Germann, 1993, **Pequeña guía al seguimien-**





**to participativo del impacto “PIM”. Borrador preliminar, GATE/ISAT - GTZ: Eschborn**

**PALABRAS CLAVE:** Seguimiento participativo del impacto / Bolivia / Argentina / Indicadores

**RESUMEN:** Esta guía del seguimiento participativo del impacto (*PIM*) se basa en un proyecto conceptual del Servicio de Información y de Asesoría sobre Tecnologías Apropriadas (ISAT) de GTZ, desarrollado a través del diálogo con contrapartes en Kenia, Filipinas, Bolivia y Argentina. Las primeras secciones describen el seguimiento convencional, el seguimiento de impacto y el seguimiento participativo. Estos conceptos se reúnen a continuación en la sección sobre el seguimiento participativo del impacto. Se enfatiza la importancia de un proceso de acción-reflexión-acción, así como del desarrollo de indicadores para medir y registrar los cambios. Sin embargo, son pocos los métodos prácticos de recopilación de información que se describen, aparte de las mediciones por los propios campesinos, la observación y la discusión grupal. Finalmente, se habla con cierto detalle de la presentación y la utilización de resultados.

31. Goodin, Joan, 1999, **Participatory Evaluation of a Conflict Resolution Project in El Salvador**

[http://www.info.usaid.gov/about/part\\_devel/docs/pdiwksp2.htm](http://www.info.usaid.gov/about/part_devel/docs/pdiwksp2.htm).

**PALABRAS CLAVE:** El Salvador / Resolución de conflictos / USAID

**RESUMEN:** Ésta es una sección de un sitio Web en el que se presentan las notas sobre evaluación participativa del foro de participación de USAID. Es un breve resumen de la evaluación de un Centro de Resolución de Conflictos que ofrecía cursos sobre negocios internacionales, etc., en El Salvador. La evaluación, realizada por Management Systems Inc., una empresa de consultoría, tuvo dos etapas. En la primera, el diseño del alcance del trabajo, los involucrados revisaron los esfuerzos hasta el momento, identificaron a los informantes clave y eligieron métodos para recopilar la información pertinente. La segunda etapa fue la ejecución de la evaluación: revisión de los documentos de la organización, diseño de un cuestionario para los ex alumnos, entrevistas con algunos de ellos y entrevistas con informantes clave del ejército, la sociedad civil y el gobierno. Se presentan algunos comentarios sobre las ventajas del proceso participativo, así como algunas dificultades debidas a las restricciones presupuestales y de tiempo. En este último caso se dio un conflicto entre el compromiso del consultor de entregar un informe convencional de la evaluación antes de una determinada fecha límite y la necesidad de la organización de que se llevara a cabo un taller de planificación como resultado de la evaluación, en vez del

susodicho informe. La autora comenta respecto a esto que “es lamentable que una estructura contractual rígida vaya en contra de la optimización de los beneficios de un proceso exitoso de evaluación participativa como éste”. El informe concluye con una discusión sobre varios de los temas abordados.

32. Guerrero, María del Pilar; Jacqueline Ashby; y Teresa Gracia, 1993, **Evaluaciones de tecnología con productores: Ordenamiento de preferencias**, IPRA/CIAT: Cali

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa / Investigación sobre sistemas agrícolas

RESUMEN: El orden de preferencia entre tecnologías con los campesinos es un método que facilita la participación campesina en la investigación agrícola. La técnica permite identificar los diferentes conceptos o criterios que usan los campesinos para determinar la utilidad de nuevos componentes tecnológicos. La información sobre los criterios campesinos es valiosa para quienes llevan a cabo investigación agrícola aplicada y puede ayudarlos a orientar el diseño de la tecnología para aumentar las probabilidades de su adopción por parte de los campesinos.

El libro tiene nueve capítulos, cada uno con sus objetivos de aprendizaje y con ejercicios prácticos para desarrollar las habilidades necesarias para lograr el objetivo general: permitir que el lector realice un orden de preferencias y obtenga las razones de tales preferencias por medio de entrevistas con campesinos para la evaluación de las tecnologías agrícolas.

[Resumen tomado de la introducción del libro]

Notas: Este documento se puede comprar en:

<http://www.ciat.cgiar.org/communications/catalogo/publications.htm>

Disponible también en inglés con el título: **Farmer Evaluations of Technology: Preference Ranking**.

33. Guijt, Irene, 1999, “La valoración del desarrollo participativo de la agricultura sustentable: Experiencias de Brasil y Centroamérica”, en: Blauert, J. y S. Zadek (comps.), **Mediación para la sustentabilidad: Construyendo políticas desde las bases**, Plaza y Valdez: Ciudad de México

PALABRAS CLAVE: Agricultura sostenible / Brasil / Honduras / Guatemala / Conservación de suelos y agua / Manejo de cuencas

RESUMEN: La evaluación de los méritos de los enfoques participativos para la conservación de suelos y agua es difícil. La complejidad de los procesos biofísicos, la dificultad de valorar las externalidades y la confusión que hay sobre la noción de participación hacen que el seguimiento y la evaluación





no sean una labor fácil. La variedad de factores que influyen en el éxito de un proceso participativo hace que los vínculos causales sean muy endebles. La elección de indicadores potenciales es un verdadero campo minado. ¿Cómo podemos entonces saber qué es lo que funciona?

Este capítulo describe tres ejemplos de programas agrícolas innovadores y muestra por qué la evaluación y el seguimiento deben adecuarse a la búsqueda de formas de agricultura más sustentables. El primer ejemplo tiene que ver con un programa gubernamental para el desarrollo de microcuencas en el estado de Santa Catarina, al sur de Brasil. El segundo ejemplo es de Honduras y de Guatemala y permite comprender muy bien los impactos después del término del programa. El tercer ejemplo describe una nueva incursión de algunas organizaciones no gubernamentales (ONGs), junto con sindicatos rurales y comunidades campesinas, en Paraíba, un estado del noreste de Brasil, y muestra de qué manera el seguimiento es un elemento inherente de la búsqueda de alternativas agrícolas viables. Las conclusiones sugieren ciertas lecciones acerca del proceso de llevar a cabo el desarrollo participativo de cuencas para una agricultura sustentable, así como acerca del proceso de evaluación de sus méritos.

[Resumen tomado de la introducción]

Notas: Disponible también en inglés con el título: “Assessing the Merits of Participatory Development of Sustainable Agriculture: Experiences from Brazil and Central America”, en: Blauert, J. y S. Zadek (comps.), 1998, **Mediating Sustainability: Growing Policy from the Grassroots**, Kumarian Press: West Hartford.

La información sobre cómo solicitar estos documentos está disponible en <http://www.oneworld.org/itdg/itpubs/orders.html> y en <http://www.plazayvaldes.com.mx/> (este último sólo para la versión en español).

34. Guijt, Irene, 1998, “Participatory Monitoring and Impact Assessment of Sustainable Agriculture Initiatives: An Introduction to the Key Elements”, **SARL Discussion Paper 1**, IIED: Londres

PALABRAS CLAVE: Seguimiento participativo / Agricultura sostenible / Brasil

RESUMEN: Este documento es una introducción metodológica práctica para poner en marcha un proceso de seguimiento participativo para iniciativas de agricultura sostenible, con base en la experiencia de la primera etapa de un proyecto de investigación sobre seguimiento y diagnóstico de impacto con pequeños productores, sindicatos de trabajadores agrícolas y ONGs que trabajan en el ámbito de la agricultura sostenible en Brasil.

El documento presenta varios conceptos fundamentales e identifica

los pasos principales para desarrollar un sistema de seguimiento. A continuación se aborda la complejidad de la selección de indicadores y métodos, mostrando una amplia variedad de métodos posibles, con ejemplos del sector agrícola. El artículo concluye con una reflexión sobre las dificultades más comunes que se han enfrentado en Brasil al poner en marcha un sistema de seguimiento participativo para proyectos de agricultura sostenible. En el anexo 1, se presenta una descripción y ejemplos visuales de 20 métodos participativos que se pueden usar o que se han usado para dar seguimiento a los cambios.

[Resumen tomado del capítulo 1]

Notas: Este documento se puede comprar en:

<http://www.iiied.org/bookshop/index.html>

35. Guijt, Irene y Pablo Sidersky, 1996, "Agreeing on Indicators", **ILEIA Newsletter** 12 (3): 9-11

PALABRAS CLAVE: Seguimiento participativo / Brasil / Agricultura / Indicadores

RESUMEN: Este artículo documenta la experiencia de Assessoria e Serviços a Projetos em Agricultura Alternativa (AS-PTA, una ONG brasileña que trabaja en colaboración con organizaciones campesinas y con sindicatos de trabajadores agrícolas) en la búsqueda de indicadores para dar seguimiento a los impactos del desarrollo agrícola que son significativos tanto para los campesinos como para las ONGs. Se presenta un panorama del proyecto de Paraíba (en el noreste brasileño) y se resume la necesidad de darle seguimiento. Por medio de talleres se identificaron los objetivos y las prioridades para el seguimiento, así como algunos indicadores útiles y los mejores métodos para recopilar y registrar la información.

Algunas enseñanzas se desprendieron de manera clara: Es necesario dedicar suficiente tiempo a la definición de objetivos; debe haber un uso final de la información bien definido; es más eficaz trabajar colectivamente, con lentitud y de manera realista; hay que tener en cuenta los cambios; y, por último, es necesario dar cabida a los diferentes niveles de participación campesina. Quedaron, sin embargo, algunas cuestiones sin resolver, tales como a quién está dirigida la información y cómo se pueden tratar las influencias externas. Los indicadores y los métodos de recopilación de información no se presentan en este artículo, pero sí se plantean varias cuestiones conceptuales importantes.

Notas: Disponible en <http://www.oneworld.org/ileia/newslett.htm>

36. Guilfus, Frans, sin fecha, **80 herramientas para el desarrollo participativo: Diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación,**





Prochamate, IICA: San Salvador

PALABRAS CLAVE: Métodos de DRP / Indicadores / Seguimiento participativo / Evaluación participativa

RESUMEN: Éste es un manual claro y exhaustivo que describe todos los detalles de la participación. Revisa 80 herramientas participativas, comenzando con las técnicas de diálogo y de observación y cubriendo el diagnóstico participativo de comunidades en general y en particular en las áreas de manejo de recursos naturales, sistemas productivos, sistemas ganaderos, cuestiones de género, comunicación y extensión agrícola. También se incluyen métodos de análisis y resolución de problemas, planificación, seguimiento y evaluación. Por lo que se refiere a estas dos últimas categorías, se presentan matrices para la planificación del seguimiento y de la evaluación y para la selección de indicadores, así como formas de dar seguimiento a los indicadores cualitativos y cuantitativos.

37. Hernández, Juanita de; Eloy Anello; y Cindy Hanks, 1994, “Evaluación para el aprendizaje colectivo (Módulo 12)”, **Instituto Superior de Educación Rural**, vol. 12, Universidad Nur - Instituto Superior de Educación Rural: Santa Cruz

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa / Seguimiento y evaluación / Bolivia

RESUMEN: Éste es el último módulo de la serie *Capacitación de agentes de desarrollo comunitario*. Después de diseñar y ejecutar un proyecto, el último paso es la evaluación, que tiene como objetivo consolidar el conocimiento que se puede desprender del proceso. Se puede aprender tanto de los errores como de los éxitos y esto no se debe restringir a los ejecutores del proyecto.

El módulo comienza a un nivel conceptual, presentando los diversos enfoques que puede tener una evaluación y describiendo las ideas básicas relacionadas con ella. A continuación aborda el diseño de la evaluación, que se decide por medio de discusiones grupales entre los usuarios y el grupo de evaluación. Las preguntas que se plantean sobre qué es lo que quieren evaluar forman entonces las bases para la evaluación. Entre las técnicas para la recopilación de información se encuentran la investigación documental, los cuestionarios (aunque se hacen notar sus limitaciones), la observación, las entrevistas individuales, los grupos focales, los *diagramas de afinidad* (en los que se escriben ideas en pedazos de papel, que luego se reúnen y se discuten), los “diagramas de esqueleto de pescado” (similares a los anteriores) y métodos creativos tales como las representaciones teatrales, los dibujos, etc. Los últimos capítulos se refieren a la recopilación e interpretación de la información, así como a su retroalimentación por medio de sesiones de reflexión.

38. IUCN, 1998, **Assessing Progress Towards Sustainability**, sitio Web de la IUCN: <http://iucn.org/themes/ssp/index.htm>

PALABRAS CLAVE: Desarrollo sostenible / Diagnóstico participativo / Seguimiento y evaluación / Colombia

RESUMEN: Este sitio Web proporciona un panorama del proyecto de la IUCN *Diagnóstico del progreso hacia la sostenibilidad*, que se centra en el desarrollo y la aplicación de métodos y herramientas para el diagnóstico de sistemas, proyectos e instituciones, incluyendo un enfoque participativo para que los involucrados definan los aspectos fundamentales de sostenibilidad que afectan sus vidas, así como maneras prácticas de medir el cambio en las condiciones humanas y de los ecosistemas relacionadas con tales aspectos. El sitio muestra la necesidad de realizar diagnósticos e incluye al respecto definiciones, propósitos y objetivos. En las páginas sobre métodos y herramientas para la evaluación de sostenibilidad se documenta la experiencia de este proyecto, incluyendo el diagnóstico de proyectos basado en el marco lógico, los mapas analíticos participativos y reflexivos, el análisis sistemático de la experiencia, etc. Por último se hace referencia a experiencias de campo en Colombia, Zimbabwe y la India.

39. Joseph, Steven, sin fecha, **Guías para la planificación, seguimiento y evaluación de programas de fogones mejorados**, FAO: Roma

PALABRAS CLAVE: Seguimiento y evaluación / Guatemala

RESUMEN: Esta publicación se elaboró ante la constatación de que hacía falta una metodología que promoviera más la participación local que los programas convencionales y que se basara en experiencias reales de campo. El objetivo del manual es proporcionar un conjunto conciso de directrices participativas para planificar, monitorear y evaluar programas piloto o nacionales de fogones mejorados. Estas directrices pueden servir para que los lectores preparen sus propios manuales de seguimiento y evaluación. El manual presenta definiciones concisas del seguimiento y de la evaluación, así como de los criterios e indicadores más adecuados. Asimismo, describe métodos sencillos de recopilación de información, incluyendo las mediciones directas, la observación por participantes y por no participantes, las dramatizaciones, los estudios de caso y las encuestas, y propone algunas indicaciones para capacitar a los encargados de recopilar información y de comunicarla a los usuarios y a los productores. El trabajo se basa en tres estudios de caso de Guatemala, Kenia y Nepal, aunque no se hace referencia directa a éstos en el texto.





40. Joseph, Jaime, 1996, **Indicadores de desarrollo integral: Construcción y uso**, Centro de Investigación Social y Educación Popular Alternativa: Lima

PALABRAS CLAVE: Indicadores / Perú / Evaluación

RESUMEN: Este folleto pequeño y sencillo aborda un enfoque alternativo del desarrollo que es humano y social más que meramente económico. Se proporcionan orientaciones para el desarrollo de indicadores para medir de manera tanto cuantitativa como cualitativa los niveles de bienestar, con el fin de poder comparar los niveles de desarrollo y medir el avance o las mejoras en los niveles de vida.

Las herramientas y los métodos para el desarrollo de indicadores son sencillos y se explican de manera clara y accesible. Sin embargo, el contexto y algunos términos son específicos de Perú, y se requerirán muchas explicaciones para poderlo utilizar en el medio rural.

41. Kruse, Sten-Eric; Timo Kyllonen; Satu Ojanpera; Roger C. Riddell; *et al.* (comps.), 1997, **Searching for Impact and Methods: NGO Evaluation Synthesis Study**, OECD/DAC: Helsinki

PALABRAS CLAVE: Evaluación / ONGs / Revisión / Chile / Brasil

RESUMEN: Este estudio fue encomendado por el Grupo de Expertos en Evaluación de OECD/DAC en octubre de 1996 y se concluyó a principios de abril de 1997. El propósito era realizar una síntesis de las evaluaciones de ONGs, complementada, en la medida de lo posible, con datos e información afines, para proporcionar un análisis y un diagnóstico del impacto, incluyendo la eficiencia y la eficacia, de las intervenciones de las ONGs. Asimismo, se buscaba analizar y diagnosticar los métodos de evaluación y los enfoques utilizados. Si bien las ONGs realizan una gran variedad de actividades, el énfasis se pone en el impacto de proyectos específicos, aunque también se abordan las iniciativas de fortalecimiento institucional o desarrollo de capacidades.

El informe se basa en dos tipos de fuentes: informes de evaluaciones o documentos similares (en su mayoría se trata de estudios comisionados por los donantes) e información recopilada (a través de informes y de entrevistas) de 13 estudios de caso de países o de donantes, en los que se incluye información de ONGs de países del Sur y del Norte, así como de algunas organizaciones comunitarias. La evaluación participativa se aborda brevemente en la sección 7.3 (denominada *evaluación participativa y quién evalúa*) y en dos apéndices se revisan experiencias de evaluación en Brasil y en Chile respectivamente.

[Resumen tomado del resumen ejecutivo del documento]

Notas: Disponible en <http://www.valt.helsinki.fi/ids/ngo/>

42. Lanao, Rocío y Juan Arce, 1990, “Alcances en evaluación participativa de proyectos de desarrollo rural”, **Ruralter** 6 (1): 94-104

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa / Desarrollo rural / Perú / Argentina / Ecuador / Panamá

RESUMEN: Este artículo se divide en tres partes. La primera trata de lo que se entiende por participación, de por qué surgió el interés por ella y de las dimensiones de la participación en el desarrollo rural. La segunda describe el paradigma dominante de la evaluación, que pone un énfasis excesivo en la cuantificación, busca objetividad y racionalidad, mide productos y resultados y hace juicios de valor. La parte final presenta la evaluación participativa como una alternativa viable. Se señala que esto requiere una reorientación completa del pensamiento y una redistribución de recursos, poder y conocimientos. No se propone ninguna metodología sencilla, pues las metodologías deben desarrollarse de manera endógena, con el fin de garantizar un proceso completo de aprendizaje y reflexión. Las condiciones necesarias para una evaluación participativa efectiva se definen como: un proceso de aprendizaje, relaciones con la macroestructura, representación de grupos excluidos, relaciones de solidaridad y un enfoque integrado. Estos requisitos se ilustran por medio de algunos ejemplos breves de Perú, Argentina, Ecuador y Panamá.

43. Lawrence, Anna; Graham Haylor; Carlos Barahona; y Eric Meusch, 2000, “Participatory Indicators to Understand Systems Change Through Farmer Managed Trials in Bolivia and Laos”, en: Estrella, M.; J. Blauert; *et al.* (comps.), **Learning from Change: Experiences and Lessons in Participatory Monitoring and Evaluation**, IT Books: Londres

PALABRAS CLAVE: Seguimiento y evaluación / Investigación sobre sistemas agrícolas / Indicadores / Matriz de puntuación / Bolivia

RESUMEN: Este artículo narra el proceso de seguimiento y evaluación del impacto de nuevas tecnologías en sistemas campesinos en Bolivia y en Laos. Analiza cómo los campesinos y los investigadores trabajaron juntos en la identificación de indicadores y en el desarrollo de herramientas para el seguimiento y la evaluación de cambios en los sistemas productivos. En particular, el artículo describe cómo las matrices de puntuación y otros métodos se pueden usar para seleccionar los criterios de evaluación de los campesinos y para registrar la información. Por medio de la comparación de dos proyectos en dos contextos culturales e institucionales diferentes, el





artículo demuestra cómo tales herramientas de evaluación se adecuan a las condiciones locales y evalúa su utilidad para diferentes grupos de gente involucrada. Finalmente se hace énfasis en los retos para el futuro en lo que se refiere a varios aspectos: las personas que salen beneficiadas con el proceso, el potencial para generalizar los resultados y comparar los impactos a lo largo del tiempo, lo apropiado de los métodos participativos dentro de las instituciones gubernamentales de investigación y el papel de los indicadores para medir cambios en los niveles de los sistemas como resultado del desarrollo tecnológico.

[Éste es el resumen original del artículo]

Notas: La información sobre cómo solicitar este documento está disponible en <http://www.oneworld.org/itdg/itpubs/orders.html>

44. Llanos, Raimundo Abello y Camilo Madariaga Orozco, 1987, **Estrategias de evaluación de programas sociales: Un modelo de evaluación para programas socioeducativos con base en la experiencia evaluativa del proyecto Costa Atlántica, Barranquilla**, Ediciones Uninorte: Colombia

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa / Desarrollo social / Colombia / Niños

RESUMEN: Este libro, editado por la Universidad del Norte en colaboración con la Fundación Bernard van Leer (Países Bajos) y con el Instituto Colombiano del Bienestar Familiar, describe una gran variedad de estrategias para la evaluación de proyectos socioeducativos. El libro aborda una serie de temas conceptuales tales como las cuestiones epistemológicas relacionadas con la evaluación (paradigmas cualitativos versus cuantitativos); los diferentes tipos de evaluación (intermedia, final, formativa, sumativa, descriptiva, externa o interna, etc.), incluyendo sus ventajas y desventajas; las técnicas cualitativas y cuantitativas de recopilación de información; y las áreas de evaluación (es decir, programas, impacto social, costos, divulgación, etc.), incluyendo métodos, recursos y funciones.

El libro es una exploración cuidadosa de la bibliografía sobre evaluación, e incluye enfoques epistemológicos y prácticos. Si bien la participación de los beneficiarios se reconoce como un factor importante en los enfoques cualitativos, la evaluación se concibe en general como una actividad inducida desde el exterior y casi no se menciona su potencial en cuanto al aprendizaje de los beneficiarios.

45. López, Jaime, 1990, "Seguimiento en acciones de desarrollo rural", **Ruralter** 6 (1): 26-44

PALABRAS CLAVE: Desarrollo rural / Seguimiento y evaluación

RESUMEN: Este artículo principia preguntando si el seguimiento y la evaluación como dos actividades diferentes son complementarios o sucesivos. El autor define al seguimiento en comparación con la evaluación como una actitud permanente de observación crítica. La recopilación sistemática de la información considerada pertinente para la orientación y el análisis de los resultados del trabajo es lo que permite una apertura autocrítica que facilita la reformulación de las mismas acciones en curso. Jaime López pregunta enseguida por qué hay que dar seguimiento, quién debe dar el seguimiento, cómo ponerlo en práctica (lo cual depende del tamaño y tipo de organización), si el seguimiento debe ser realizado por personal interno o externo y cuáles son las fases o niveles de las actividades de los proyectos o programas que deben ser examinados.

46. Mansfield, David, 1997, "Evaluation: Tried and Tested? A Review of SCF Evaluation Reports", **Working Paper 17**, SCF: Londres

PALABRAS CLAVE: Seguimiento y evaluación / SCF

RESUMEN: Este documento de trabajo reseña una muestra de informes de evaluación de Save the Children Fund (SCF), examinando la calidad de las evaluaciones de proyectos y programas realizadas a lo largo de los últimos cinco años, con el objetivo de identificar las áreas en las que es posible mejorar la práctica de la evaluación y en particular la apreciación de los impactos.

El artículo analiza las fortalezas, debilidades y obstáculos de la práctica de la evaluación en el pasado en SCF y pone estos factores en el contexto de la experiencia de seguimiento y evaluación de otras agencias. Revisa algunas de las metodologías innovadoras que se están poniendo a prueba en SCF y en otras organizaciones. Hace recomendaciones para mejorar las políticas y las prácticas en SCF, concentrándose en los enfoques conceptuales e institucionales que se deben adoptar para mejorar el proceso y el producto de las evaluaciones y, sobre todo, llama a redefinir la evaluación, poniendo el énfasis en un proceso descentralizado de juicio y en el fortalecimiento del seguimiento de proyectos, como las claves para el diagnóstico de impacto.

Notas: Este documento se puede solicitar en:

[http://193.129.255.93/functions/indx\\_wedo.htm](http://193.129.255.93/functions/indx_wedo.htm)

47. Marsden, David y Peter Oakley, 1989, "Evaluating Social Development





Projects”, **Oxfam Development Guidelines Series 5**, Oxfam: Oxford

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa / Desarrollo social / Indicadores

RESUMEN: Este libro se basa en las memorias de una Conferencia Internacional sobre la Evaluación de Proyectos de Desarrollo Social en el Tercer Mundo que se llevó a cabo en el Centro de Estudios del Desarrollo del University College en Swansea, Reino Unido, del 19 al 22 de septiembre de 1989. El libro reúne los principales artículos y relatorías de talleres en cuatro temas principales:

- Los indicadores cualitativos para la evaluación.
- Las metodologías para la evaluación del desarrollo social.
- Las relaciones de colaboración en la evaluación y el carácter cambiante de las relaciones entre los donantes y los donatarios.
- El papel y la posición del evaluador.

Las cuestiones más importantes que se plantearon en las sesiones de discusión fueron:

- Las evaluaciones como experiencias de aprendizaje.
- El realineamiento entre los proveedores de financiamiento y los beneficiarios (en cuanto a la rendición de cuentas, el establecimiento de objetivos, etc.).
- Los contextos culturales de los proyectos (que no se toman en cuenta en los enfoques tradicionales).
- Cuestiones de rendición de cuentas (en el plano político y económico).
- Los tipos y estilos de evaluación.
- La relación entre los proyectos y el desarrollo.

Notas: Este documento se puede comprar en:  
<http://194.200.59.236/publish/resourcat.htm>

48. Marsden, David; Peter Oakley; y Brian Pratt, 1994, **Measuring the Process: Guidelines for Evaluating Social Development**, INTRAC: Oxford

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa / Desarrollo social / Colombia

RESUMEN: Este libro, basado en un taller internacional que reunió tanto a promotores como a académicos, es un intento único para establecer orientaciones para evaluar procesos de desarrollo social. Busca, en primera instancia, ser una guía práctica para llevar a cabo evaluaciones de proyectos de desarrollo social y combina un panorama teórico de los conceptos involucrados con un análisis detallado de la planificación y de la ejecución

de la evaluación. Se presentan tres estudios de caso substanciales de Colombia, India y Zimbabwe.

Notas: Este documento se puede comprar en:  
<http://www.intrac.org/publicat.htm>

49. Mayfield, James, 1998, **20 Points of Progress Program**, ms., ChoiceHUMANITARIAN

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa / Cuestionarios

RESUMEN: ChoiceHUMANITARIAN, el Centro para la Extensión Humanitaria y el Intercambio Cultural (Centre for Humanitarian Outreach and InterCultural Exchange), una organización de beneficencia no lucrativa, con sede en los Estados Unidos, ha desarrollado un Programa de 20 Puntos de Progreso (20PPP) para medir y diagnosticar el impacto de programas de desarrollo comunitarios en todo el mundo. Este sitio Web describe a grandes rasgos el propósito del 20PPP, a saber: desarrollar algunos indicadores para ayudar a los pobladores y a los donantes a dar seguimiento al impacto de los proyectos más fácilmente y de modo sistemático. El sitio contiene una hoja de cálculo con los 20 puntos, junto con el sistema de puntuación, y pide a los usuarios que comuniquen su experiencia a modo de retroalimentación cuando la hayan usado. Los 20 puntos se dividen en educación básica / alfabetización; atención primaria de la salud; ingreso / reducción de la pobreza; ambiente comunitario; y liderazgo local / mejoras socioculturales. La puntuación se da del uno al cinco, dependiendo del porcentaje de gente que cumple con ciertos criterios como asistir a las escuelas de la comunidad. Los indicadores y su medición pueden evolucionar con el tiempo, conforme se vayan logrando las metas, y los pobladores pueden desarrollar sus propios indicadores pertinentes a sus circunstancias individuales. La información resultante se usa como retroalimentación y para las discusiones en la comunidad, y también se puede comparar con la información de otras comunidades a escala regional. Una última sección describe algunas cuestiones más conceptuales relacionadas con el 20PPP, tales como su objetivo de alentar la participación y la conciencia comunitarias, la importancia de conceptualizar a 20PPP como un proceso evolutivo de largo plazo y la variedad de propósitos para los cuales el 20PPP puede servir.

Notas: Sitio Web: <http://www.choice.humanitarian.org>

50. Mebrahtu, Esther, 1997, **Participatory Monitoring and Evaluation (PM&E): An Introductory Pack**, IDS: Brighton

PALABRAS CLAVE: Seguimiento y evaluación participativos / Bibliografía





RESUMEN: Este “paquete temático” es una antología de artículos con un capítulo preliminar que describe los puntos más importantes relacionados con el seguimiento y la evaluación participativos. Los artículos provienen de una amplia variedad de fuentes y, aunque ninguno es de América Latina, muchos de ellos tienen un alcance internacional.

Notas: Este documento se puede solicitar en: [participation@ids.ac.uk](mailto:participation@ids.ac.uk)

51. Ministerio de Cultura y Educación de la República Argentina, 1998, “Propuestas para una evaluación diagnóstica grupal”, **Zona Educativa** 21

PALABRAS CLAVE: Argentina / Grupo educativo / Evaluación

RESUMEN: Este artículo afirma que la planificación y la evaluación son las dos caras de la misma moneda y que es importante ver la evaluación como un instrumento de aprendizaje que se puede aplicar para obtener información que ayude en la toma de decisiones sobre los logros del sistema de educación primaria. Se dice que los estudiantes deberían estar involucrados en la evaluación de su educación, incluyendo los aspectos sumativos (cuánto aprenden), formativos (qué aprenden) y valorativos (qué tanto han disfrutado de la educación). El educador debe reflexionar sobre los métodos que permiten a los niños expresar sus puntos de vista.

52. Misereor y AG-KED, 1993, **Seminario sobre Planeación, Monitoreo y Evaluación**, Villa de Leyva, Colombia

PALABRAS CLAVE: Planificación, seguimiento y evaluación / Seguimiento participativo / Evaluación participativa

RESUMEN: El propósito de esta conferencia sobre planificación, monitoreo y evaluación (*PME*) era promover la reflexión y el intercambio de experiencias, así como fortalecer el compromiso hacia este proceso. Las memorias comienzan con una reflexión sobre los enfoques de la evaluación que se han centrado sobre todo en los aspectos económicos del impacto de los proyectos. Se resalta la necesidad de que la evaluación se integre con las etapas de planificación y seguimiento o monitoreo del ciclo de los proyectos.

Los aspectos de *PME* (a saber, los conceptos, la metodología, etc.) se abordaron en seis grupos de trabajo. En las memorias se incluyen las conclusiones de cada grupo, así como las conclusiones generales. El tema de la participación sale frecuentemente a colación y al respecto los puntos principales son los siguientes:

- Un proceso participativo requiere de estructuras organizativas que fa-

ciliten el flujo y el intercambio de información.

- Es necesario desarrollar métodos apropiados para la planificación, el monitoreo y la evaluación participativos, así como promover la capacitación en estas áreas.
- El diseño de indicadores cualitativos es problemático.
- Las relaciones entre las ONGs y los donantes se pueden poner tensas debido a las exigencias de estos últimos.
- La participación se concibe demasiado a menudo sólo en referencia a la relación entre ONGs y organizaciones comunitarias.

Los distintos grupos propusieron una serie de programas de trabajo para el futuro, incluyendo un intercambio de experiencias continuo entre las ONGs sobre temas tales como los indicadores, la capacitación y la participación. Finalmente, los representantes de Chile, Colombia, Bolivia, Venezuela, Perú y Ecuador propusieron programas de acción específicos a escala nacional.

53. Neefjes, Koos, 1998, **Learning on Impact Assessment in ‘Micro Regions’ of Central America and the Caribbean**, ms., Oxfam

PALABRAS CLAVE: Diagnóstico de impactos / Nicaragua / Honduras / Oxfam

RESUMEN: Este artículo narra lo que la organización británica Oxfam ha aprendido y lo que busca aprender en el futuro en cuanto al seguimiento y el diagnóstico de impactos (*IMA*) en Centroamérica, México y las Antillas. Subraya la importancia de realizar el seguimiento y el diagnóstico de los impactos, con base en los principios de la planificación conjunta entre Oxfam y sus contrapartes en estas regiones a lo largo de los últimos años. El artículo describe a grandes rasgos varios pasos para aprender sobre el IMA, tal como se siguieron en tres talleres realizados en enero y febrero de 1998 con personal de Oxfam y de sus contrapartes. Entre los pasos, se encuentran la definición de indicadores con distintos involucrados, el establecimiento de sistemas de seguimiento que aprovechan la información cualitativa que es manejable por organizaciones relativamente pequeñas y el desarrollo de procesos de evaluación incluyentes. El seguimiento y el diagnóstico de impactos se ven como algo esencialmente participativo, y el artículo explora el uso de algunas herramientas de aprendizaje y acción participativos (*PLA*) para el desarrollo de indicadores y para el seguimiento. Finalmente, en el documento se da cuenta de los planes iniciales para realizar seguimiento y diagnóstico de impactos en “microrregiones” en Centroamérica, por medio de un esfuerzo de colaboración entre Oxfam y sus contrapartes locales.

[Resumen tomado del informe]





54. Nimnicht, Glen; Lydia Hearn; y Alejandro Acosta, 1994, "The International Centre for Education and Human Development, CINDE, Colombia and the Evaluation of the Programme to Improve Education, Health and the Environment (PROMESA)", en: Marsden, D.; P. Oakley; *et al.* (comps.), **Measuring the Process: Guidelines for Evaluating Social Development**, INTRAC: Oxford

PALABRAS CLAVE: Seguimiento y evaluación / Colombia / Educación / Salud / Medio ambiente

RESUMEN: Este estudio de caso de un proyecto de desarrollo comunitario en Colombia reconoce que la evaluación es parte del proceso de desarrollo social, ya que es inherente al proceso educativo que éste involucra. El texto describe los antecedentes del proyecto y pone en claro el concepto de evaluación como una estrategia permanente de reflexión y motivación. Entre los diversos enfoques para la autoevaluación, se incluyen los informes y registros, las encuestas y cuestionarios de diagnóstico, las discusiones grupales, los informantes clave y los talleres. En el proyecto, se da una rendición de cuentas de doble sentido: las promotoras rinden cuentas a las comunidades y las comunidades a las promotoras. Por otro lado, se da un proceso continuo de registro de datos y se recopila información tanto cualitativa como cuantitativa, con el fin de elaborar los informes requeridos por los donantes. Los autores muestran algunos de los resultados de las evaluaciones. Por último, se incluyen las notas del grupo de discusión del taller en el que se presentó el artículo.

Notas: Este documento se puede comprar en:

<http://www.intrac.org/pubcat.htm>

55. Noreña, Gloria y Germán Flores, 1998, **Informe de sistematización y análisis del proceso de evaluación anual del proyecto Lempira Sur año 1997**, ms., Lempira Sur, Honduras

PALABRAS CLAVE: Honduras / Agricultura / Adopción de tecnología

RESUMEN: Este informe se refiere a un programa de desarrollo rural financiado por el gobierno holandés y ejecutado por la FAO en el sur de Lempira, Honduras. En esta región, el 90 por ciento de los 10 mil habitantes viven de la agricultura de subsistencia en laderas. El programa trabaja con 84 comunidades y el trabajo se somete a evaluación cada año con los habitantes, a partir de lo cual se diseña el plan de acción para el siguiente ciclo agrícola y se define en consecuencia el ciclo de planificación de los proyectos.

El informe presenta los objetivos, la metodología conceptual y los resultados de una evaluación anual del programa Lempira Sur. En el proceso

de evaluación se involucraron productores de 79 comunidades, así como 48 trabajadores de 16 organismos de extensión implicados en el programa. Se realizó una evaluación de campo, una evaluación técnico-operativa interna y un análisis de los planes de acción.

Los objetivos de la evaluación eran determinar el grado de adopción de las tecnologías promovidas por el proyecto y fomentar las condiciones necesarias, tanto técnicas como operativas, para que la población beneficiada pudiera evaluar de manera autónoma el plan de trabajo para 1997.

La metodología de la evaluación se describe como participativa, aunque sólo en el anexo sobre la evaluación interna se describen algunos métodos (lluvia de ideas, grupos de trabajo, sesiones plenarias, etc.). Los resultados de la evaluación se presentan de manera extensiva en los anexos.

56. Noreña, Gloria; Ian Cherrett; y Germán Flores, 1998, **Metodología para la evaluación del proyecto Lempira Sur año 1998**, ms., Proyecto Lempira Sur, Honduras

PALABRAS CLAVE: Honduras / Metodología / Agricultura

RESUMEN: Este informe se refiere al mismo programa de la referencia anterior y describe un estudio que buscaba evaluar en el campo la adopción y el impacto de la tecnología transferida por el proyecto; establecer de común acuerdo los planes operativos para las comunidades en 1999; y evaluar los aspectos metodológicos, técnicos y operativos del proyecto para retroalimentar los resultados en los planes de 1999. La metodología para la evaluación se describe, en términos generales, como participativa. Entre los métodos usados se encuentra un tipo de cuestionario denominado *bole-ta* y reuniones grupales de evaluación en las que se recurría a diversas matrices para el análisis, a la lluvia de ideas sobre una lista de preguntas guía, a talleres, etc. Se dan ejemplos de matrices para cada área de la evaluación en particular (por ejemplo, proyectos de riego, grupos de teatro, pequeñas empresas, etc.).

Se realizó, asimismo, una evaluación técnico-operativa interna basada en un análisis de causas y efectos de los problemas, alrededor de un marco dado. Con el fin de sistematizar la información, los equipos de extensión elaboraron informes (uno para cada una de las instituciones implicadas), que enseguida fueron consolidados por los centros operativos. Estos informes se presentaron en un taller y el informe anual se compiló analizando las actividades y los logros e identificando las prioridades para el año siguiente.

57. Oakley, Peter; Brian Pratt; y Clayton (comps.), 1998, **Outcomes and**





**Impact: Evaluating Change in Social Development**, INTRAC: Oxford

PALABRAS CLAVE: Evaluación de impactos / Indicadores / Estudios de caso / Colombia / Desarrollo social

RESUMEN: ¿Cómo pueden las agencias de desarrollo evaluar el impacto de largo plazo de sus programas de desarrollo social? ¿Qué tipos de métodos deben emplear? ¿Qué tan eficaces son los sistemas formales de planificación, seguimiento y evaluación para comprender el cambio social? Con base en las experiencias de muchas agencias, este libro proporciona un análisis exhaustivo de las dificultades, los dilemas y las oportunidades que se presentan al entender los resultados y el impacto de los programas y proyectos de desarrollo social. Muestra que, si bien no existen soluciones sencillas para evaluar el impacto, se pueden emplear muy diversos métodos y enfoques para llegar a entender el cambio social.

Empieza con una revisión de las teorías actuales sobre el desarrollo social. A continuación se presenta un panorama elaborado a partir de una extensa revisión de la bibliografía sobre los enfoques para la evaluación del impacto del desarrollo social. El resto del libro se basa en las ponencias y discusiones que se dieron en el Tercer Taller Internacional sobre la Evaluación del Desarrollo Social, que se llevó a cabo en los Países Bajos en noviembre de 1996. Incluye un capítulo que establece los elementos clave para la evaluación del desarrollo social y otro que contiene estudios de caso sobre las prácticas de varias organizaciones de promoción del desarrollo, que han utilizado diversos métodos para el diagnóstico de impactos (incluyendo una evaluación de un programa educativo en Colombia; véase: García, 1998). El capítulo final extrae lecciones de las experiencias descritas en los estudios de caso, poniendo el énfasis en las siguientes: ver la evaluación como un proceso; garantizar la participación activa en la evaluación; la importancia de los estudios de referencia; y tomar en cuenta los aspectos culturales para determinar los métodos de evaluación.

Notas: Este documento se puede solicitar en:

<http://www.intrac.org/pub-mps.htm#ngomp6>

58. Ojanpera, Satu, 1997, "Appendix 10: The Brazilian Case Study, NGO Evaluation Policies and Practices", en: Kruse, S.; T. Kyllonen; *et al.* (comps.), **Searching for Impact and Methods: NGO Evaluation Synthesis Study**, DAC: Helsinki

PALABRAS CLAVE: Evaluación / ONGs / Brasil

RESUMEN: Este apéndice revisa las experiencias y opiniones de algunas ONGs brasileñas con respecto a la evaluación. De acuerdo con Ojanpera, la evaluación se puede concebir de dos maneras: como un medio más de

imposición y de dominación o como una buena oportunidad para desarrollar relaciones de colaboración. Muchas de las ONGs entrevistadas tenían experiencias positivas de evaluaciones iniciadas por organizaciones de los países del Norte. Sin embargo, con respecto a estas evaluaciones se plantearon cuestionamientos referentes al control de las metodologías y de la información generada, a la tendencia a estandarizar las metodologías, al enfoque reduccionista que busca únicamente resultados cuantificables y a la falta de un proceso evaluativo acumulativo y continuo.

Muchas ONGs están desarrollando sus propios corpus de indicadores y de metodologías más pertinentes, a la vez que están fortaleciendo y reorganizando sus departamentos de planificación, y en este sentido reconocen la importancia de la legitimación, la reflexión y el aprendizaje.

Notas: Disponible en <http://www.valt.helsinki.fi/ids/ngo/>

59. Organización Internacional del Trabajo, 1997, **Participation Elements of Technical Co-operation Programmes and Projects: An Assessment**, sitio Web de la OIT:

<http://www.ilo.org/public/public/english/20gb/docs/gb264/tc-2.htm>

PALABRAS CLAVE: OIT / Participación / Nicaragua

RESUMEN: En esta página Web, se muestra un informe que se presentó al Consejo de Administración de la OIT sobre la participación en los programas y proyectos de cooperación técnica. Habla sobre la participación en las distintas etapas del ciclo de los proyectos y la ve como un medio y un fin. Se pone énfasis en un programa de cooperación técnica en Nicaragua, denominado Instituto Nacional Tecnológico (INATEC), y en un enfoque muy exitoso de seguimiento y evaluación que se desarrolló para dicho programa. Desgraciadamente, no se proporcionan los detalles del enfoque.

60. Ortecho, Cristina, 1991 “Participatory Evaluation for Community Development”, **Journal of Extension** 29 (2)

PALABRAS CLAVE: Argentina / Vivienda

RESUMEN: Este breve artículo narra cómo el Centro Experimental de la Vivienda Económica (CEVE), una organización argentina que trabaja con cooperativas de vivienda, cambió sus métodos convencionales de evaluación por métodos participativos. Se da un ejemplo de un ejercicio de evaluación en el cual una comunidad identificó los eventos importantes en su historia por medio de dibujos que se acomodaron en la pared, para luego reflexionar sobre ellos y desprender los eventos críticos. El CEVE también ha capacitado a diversos grupos comunitarios en distintos tipos de métodos, tales como la lluvia de ideas, los ejercicios de orden de prioridades y las





entrevistas cuantitativas, así como en el análisis de la información recabada.

61. Ossandon, C. Javier, 1985, “Permanent Self-evaluation: The Latin American Experience”, **Ideas and Action** 6 (165): 19-24

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa / Autoevaluación / Educación

RESUMEN: En este artículo, Ossandon propone que las medidas cuantitativas no se pueden aplicar en los proyectos de desarrollo, de educación popular y de promoción rural. Deben, por lo tanto, ser descartadas y se debe diseñar un método alternativo que involucre a la población y que tome el nivel de participación y organización campesinas como el punto de referencia primordial.

Después de explicar las principales objeciones al uso de métodos cuantitativos de evaluación, el autor propone la autoevaluación como un método más apropiado. Ésta sería realizada por equipos de campesinos y de promotores de ONGs en un proceso de acción-reflexión-acción que se caracteriza por ser educativo, participativo y permanente.

El grado de participación pasa por diferentes etapas conforme avanza el proyecto, desde la participación pasiva de los campesinos al principio, hasta la autogestión campesina con asistencia de la ONG como meta. El autor no propone ningún método, pues dice que los métodos deben ser endógenos, pero se resumen cinco puntos para ayudar a evaluar dos relaciones críticas, es decir, la relación entre teoría y práctica (o entre las ideas y la acción) y la relación entre la ONG y los campesinos.

62. Otero, María, 1989, **A Question of Impact: Solidarity Group Programs and their Approach to Evaluation**, ASEP/PACT: Tegucigalpa

PALABRAS CLAVE: Crédito / Colombia / República Dominicana

RESUMEN: Los Programas de Grupos Solidarios (*SGP*) surgieron en los años setenta, cuando varias organizaciones de desarrollo trataron de apoyar las actividades económicas de los pobres en los medios urbano y rural diseñando una estrategia de formación de grupos para la canalización de microcréditos, capacitación y otros servicios a esos grupos de la población. El marco para la evaluación de tales programas fue concebido por representantes de organizaciones involucradas en *SGP* de 22 países de América Latina y el Caribe, que se reunieron en 1987 para formular una estrategia de evaluación.

Los participantes de este taller identificaron cuatro niveles en los cuales los programas deben medir su impacto: el beneficiario, el programa, la institución y la comunidad local. Para medir cada una de esas áreas se pue-

de utilizar una gran variedad de herramientas que permiten recabar información tanto cualitativa como cuantitativa. Algunas de estas herramientas pueden ser formales (por ejemplo, las herramientas o instrumentos estructurados tradicionales como los cuestionarios cerrados) y otras pueden ser informales, por lo general para las dimensiones más humanas y sociales del impacto (ejemplo: las discusiones grupales).

La autora identifica cuatro grupos diferentes, cada cual con su propio conjunto de prioridades y perspectivas, que pueden ser usuarios potenciales de una evaluación de impacto: la institución ejecutora, el beneficiario, los donantes y la *comunidad del desarrollo* en general. Es importante identificar desde el principio a qué público se dirige la evaluación y tenerlo en mente al presentar la información y su análisis.

Los tipos de impactos que pueden ser pertinentes y los tipos de herramientas que se pueden utilizar para medirlos, para cada uno de los cuatro niveles de impacto identificados, se describen en sendos capítulos. Por ejemplo, en el nivel de los beneficiarios, el impacto se puede ver en términos económicos (mejoras en el ingreso, en la empresa, en la gestión de créditos, en los ahorros y en el bienestar familiar), en términos sociales (cambios benéficos en la participación, las actitudes, la solidaridad y el bienestar familiar) y en el impacto en el empleo. Para cada una de estas áreas se señalan indicadores de impacto (por ejemplo, uso de crédito, regularidad de los depósitos de ahorro, percepciones de autoestima o creación de nuevos empleos). Las herramientas que se sugieren en este caso son los cuestionarios estructurados y abiertos, las entrevistas abiertas y la información de referencia tomada de los archivos de los beneficiarios.

Después de cubrir los temas y las áreas de impacto pertinentes para los cuatro niveles, hay un capítulo que aborda algunos factores que afectan la evaluación de impacto en los *SGP*: la confiabilidad de la información, los costos de una evaluación, la integración de la evaluación dentro del ciclo de los proyectos, la profundidad de análisis y la calendarización. El capítulo final proporciona un panorama de algunas experiencias de evaluación del impacto de los *SGP* en Colombia y en la República Dominicana.

63. PODION, 1996, **Planificación de proyectos y diseño de indicadores**, 3a. ed., Fundación Social Universidad Pedagógica Nacional / Corporación Viva Ciudadanía: Santafé de Bogotá

PALABRAS CLAVE: Planificación de proyectos / Participación / Indicadores / Seguimiento y evaluación / Colombia

RESUMEN: Esta publicación es un módulo de la Escuela de Liderazgo Democrático. Explica los conceptos de planificación, seguimiento y evalua-





ción, los elementos importantes de estas actividades, sus propósitos y sus métodos. Detalla varios tipos de evaluaciones, dependiendo de sus funciones y de sus métodos. La sección más larga del libro aborda el diseño de indicadores técnicos, económicos y organizativos, en un intento de abarcar todos los tipos de proyectos. Si bien toca los diferentes actores que pueden involucrarse, en función del propósito de la actividad, no se especifican métodos concretos de recopilación de información. Incluye una breve bibliografía relacionada con el seguimiento y la evaluación en América Latina.

64. PREVAL, 1999, “Síntesis del Taller”, en: **Boletín Informativo**, PREVAL: Lima

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa / Taller / Planificación / Métodos

RESUMEN: Este número del boletín de PREVAL contiene resúmenes de los artículos que se presentaron en el Segundo Taller Electrónico sobre Evaluación de Proyectos de Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe (2 de noviembre al 10 de diciembre de 1999), y sintetiza los principales temas de discusión. Hubo ocho presentaciones de distintos países de América Latina sobre métodos participativos y sobre aspectos de la evaluación. Entre los principales temas descritos en la síntesis están la evaluación participativa, la planificación de la evaluación, la relación costo-beneficio del seguimiento y de la evaluación, métodos de evaluación, evaluación institucional, estudios de punto de partida (información de referencia) y el papel del evaluador.

Notas: Disponible en <http://www.preval.org>

65. PREVAL, 1996, **Memorias: Encuentro de Evaluadores de Proyectos de Desarrollo Rural**, PREVAL: Lima

PALABRAS CLAVE: Evaluación / Reducción de la pobreza

RESUMEN: El Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Evaluación de los Proyectos de Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe (PREVAL) comenzó en septiembre de 1996, a partir de un convenio entre el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Entre sus objetivos se encuentra el desarrollo de una red de profesionales y de organismos especializados en la evaluación del desarrollo rural, la elaboración de documentos de referencia y de materiales de capacitación, y el fortalecimiento de la capacidad de evaluación de IICA. El Encuentro de Evaluadores de Proyectos de Desarrollo Rural buscaba avanzar

hacia estos tres objetivos. Incluyó los siguientes aspectos:

- Presentación y discusión de PREVAL.
- Mesa redonda sobre la evaluación de los proyectos y programas de desarrollo rural (perspectivas, oportunidades y retos), incluyendo varias presentaciones de participantes de distintos países latinoamericanos.
- Red de Evaluadores de Proyectos de Desarrollo Rural: conclusiones y recomendaciones de los grupos de trabajo.

En las breves presentaciones, uno de los participantes menciona la importancia de la participación de los beneficiarios en la evaluación, así como del desarrollo de metodologías apropiadas.

Notas: Disponible en <http://www.preval.org>

66. PREVAL, FIDA e IICA, 1999, **Memoria: Segundo Taller Electrónico sobre Evaluación de Proyectos de Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe**, IICA: San José

PALABRAS CLAVE: Evaluación / Violencia / Microempresas / Agricultura / Métodos / Autoevaluación

RESUMEN: Este informe sintetiza ocho artículos y las subsecuentes discusiones que se dieron durante un taller que se llevó a cabo, por medio del correo electrónico, a lo largo de cinco semanas, a fines de 1999. Más de 300 personas de Europa, África, Asia y América participaron en el taller. Los ocho artículos que sirvieron de materia prima para las discusiones describen varias experiencias de evaluación de distintos países latinoamericanos, aunque sólo algunas contemplan metodologías participativas. En las discusiones se planteó varias veces el tema de la participación.

Notas: Disponible en <http://www.preval.org>

67. PREVAL, RUTA, FIDA, 1997, **Memorias del Tercer Taller sobre Seguimiento y Evaluación. Proyectos de FIDA en Centroamérica, Panamá y México. Antigua, Guatemala**, PREVAL/IICA

PALABRAS CLAVE: Seguimiento y evaluación

RESUMEN: Estas memorias se dividen en nueve partes. Las primeras cuatro son una introducción a los objetivos, los participantes y los organizadores del taller; un estudio de la oferta, la demanda y las lagunas en seguimiento y evaluación, escrito por Osvaldo Feinstein; una presentación de los tres programas regionales de FIDA (RITA III, FIDA-CIARA y PREVAL) y una reseña de algunas experiencias en la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos de FIDA. Las siguientes tres partes son sendos estudios de caso y la parte final es una síntesis de los problemas identifica-





dos y de las soluciones propuestas, así como una lista de ofertas y demandas de capacitación y asistencia técnica.

Notas: Disponible en <http://www.preval.org>

68. PROCLADE-ENPO, 1997, **Evaluación participativa. Hacia una participación y reforzamiento comunitario**, PROCLADE-ENPO

PALABRAS CLAVE: Bolivia / Agricultura / Evaluación participativa

RESUMEN: Promoción Claretiana de Desarrollo en el Norte de Potosí (PROCLADE-ENPO) es el nombre de un programa de la organización española PROCLADE en este departamento boliviano. Este documento describe la experiencia de la evaluación participativa de su Proyecto Agropecuario Norte de Potosí (PANP), que buscaba reflexionar sobre las fases que había atravesado y planificar para los años futuros. Insatisfechos con el modelo vertical tradicional que se había usado hasta entonces, buscaron una metodología más participativa que involucrara a todos los beneficiarios, pero en particular a los campesinos.

La metodología tomó la forma de un taller de tres días:

- En el primer día se discutió la situación actual.
- En el segundo día se identificaron los principales problemas.
- En el tercer día se desarrolló un plan de acción.

Los participantes se dividieron en varios grupos (campesinos, mujeres, promotores voluntarios, personal técnico de otras instituciones, etc.). Se usaron principalmente herramientas basadas en la metodología de DRP, tales como las matrices de puntos, los diagramas de Venn, el orden de prioridad y las discusiones grupales.

En las conclusiones del informe, los autores comentan que el primer día de la evaluación fue bastante cuesta arriba, pero que en el segundo día empezaron con un juego y se empezaron a poner en claro las metas y la problemática. Los principales problemas que se identificaron fueron la carencia de coordinación interinstitucional, la falta de organización dentro de las comunidades, la ausencia de capacitación y lo inadecuado de la metodología de capacitación. Es poco lo que se comenta sobre la metodología de evaluación utilizada en el taller de tres días.

69. Quirós, Carlos; Teresa Gracia; y Jacqueline Ashby, 1991, **Evaluaciones de tecnología con productores: Metodología para la evaluación abierta**, IPRA, CIAT: Cali

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa / Investigación sobre sistemas agrícolas

RESUMEN: La evaluación abierta de tecnología con los campesinos es un método que facilita su participación en la investigación agrícola. Esta técnica permite identificar los conceptos o criterios que utilizan los campesinos para evaluar la utilidad de los componentes de nuevas tecnologías. La información sobre los criterios de los campesinos es valiosa para quienes realizan investigación agrícola aplicada, y puede ayudarles a reorientar el diseño de la tecnología.

La metodología para realizar evaluaciones abiertas se desarrolla por medio de una serie de seis temas, organizados alrededor de materiales de lectura, así como de ejercicios escritos o prácticos. El documento está dirigido a instructores que buscan materiales para enseñar métodos de entrevistas, o bien a lectores que pueden trabajar con los ejercicios escritos por sí solos, haciendo referencia a las respuestas que se incluyen al final. Los ejercicios prácticos para el desarrollo de habilidades están diseñados para grupos pequeños y se incluyen también ayudas para la autoevaluación y para la retroalimentación dentro de un grupo.

[Resumen tomado de la introducción del libro]

Notas: Este documento se puede comprar en:

<http://www.ciat.cgiar.org/communications/catalogo/publications.htm>

Disponible también en inglés con el título **Farmer Evaluations of Technology: Methodology for Open-ended Evaluation.**

70. Rainforest Alliance, 1998, **Race to Save the Neotropics**, Rainforest Alliance

<http://www.rainforest-alliance.org/programs/cmc/consensus-s.html>

PALABRAS CLAVE: Seguimiento y evaluación / Redes / Listas de discusión

RESUMEN: Este sitio Web del Centro de Periodismo Ambiental (CEPA) de la Rainforest Alliance, Costa Rica, proporciona una breve explicación de los antecedentes del proyecto *Carrera para salvar al neotrópico* y presenta la posición de consenso de las 13 organizaciones no lucrativas latinoamericanas y tres fundaciones conservacionistas que establecieron un diálogo por Internet sobre el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas de conservación a lo largo de 18 meses en 1997 y 1998. La declaración resume las lecciones más importantes que se han aprendido sobre el seguimiento y la evaluación, en vez de dar una explicación de cómo llevarlos a cabo. Conmina al intercambio de información y de experiencias, con el fin de desarrollar un lenguaje común de seguimiento y de evaluación, así como enfoques congruentes y estandarizados.

Los principales temas de discusión fueron los siguientes:

- Muchos participantes están buscando una *receta* rápida y sencilla para





el seguimiento y la evaluación; por ejemplo, indicadores aplicables universalmente.

- Otros consideran esto demasiado simplista y prefieren un enfoque de cambio de actitudes y de autoaprendizaje.
- ¿A quién sirve el seguimiento y la evaluación? A los donantes, para garantizar los mejores rendimientos, y al personal de los proyectos y a los beneficiarios, para aprender.
- ¿Quién paga el seguimiento y la evaluación? Depende del punto anterior. También hay que tomar en cuenta lo que cuesta el no hacer seguimiento y evaluación, es decir, el no resolver problemas y corregir el rumbo.
- Las dificultades referentes al horizonte temporal cuando se monitorean los cambios en el medio ambiente y cómo detectar relaciones causales entre acciones y resultados. Por otro lado, el principal involucrado, el medio ambiente, no tiene voz en la evaluación.
- ¿Cómo definir el éxito?
- Las imprecisiones o la falta de objetividad de las evaluaciones externas.
- La importancia de los estudios de referencia.

Los mensajes del diálogo se pueden solicitar y recibir por correo electrónico.

71. Rietbergen-McCracken, Jennifer y Deepa Narayan, 1997, **Participatory Tools and Techniques: A Resource Kit for Participation and Social Assessment**, Banco Mundial: Washington DC

PALABRAS CLAVE: Metodología / DRP / Seguimiento participativo / Evaluación participativa / Capacitación

RESUMEN: Éste es un paquete que consiste en siete folletos y un video. Los folletos abordan, respectivamente, notas para el usuario; el diagnóstico social; el análisis realizado por los involucrados; DRP; la metodología de autoestima, fortalezas asociativas, planificación de la acción y responsabilidad (*SARAR*); el diagnóstico realizado por los beneficiarios; y el seguimiento y la evaluación participativos (SEP).

El paquete busca socializar información y experiencias sobre métodos participativos, con el fin de apoyar la adopción de enfoques participativos en los proyectos y estudios financiados por el Banco Mundial. Los materiales incluidos en el paquete han sido seleccionados para proporcionar la información esencial sobre diferentes métodos y aplicaciones, y se ha puesto énfasis en la orientación práctica y en los ejemplos concretos.

Entre los estudios de caso, se encuentran los siguientes:

- En el folleto sobre la metodología de autoestima, fortalezas asociativas, planificación de la acción y responsabilidad (*SARAR*), una metodología para que los involucrados tomen las riendas a distintos niveles para diagnosticar, establecer prioridades, planificar, crear y evaluar iniciativas, se describe (pp. 37-40) un proyecto boliviano de abastecimiento de agua y saneamiento que utilizó la metodología *SARAR* en todas sus etapas, incluyendo el seguimiento y la evaluación. El proyecto incluyó la capacitación en *SARAR* y el uso de herramientas tales como los mapas, las discusiones grupales y las entrevistas, para determinar las fuentes y los usos del agua.
- El módulo sobre SEP describe las etapas en este ciclo. Entre los métodos mencionados están los talleres con los involucrados, el DRP, *SARAR*, el diagnóstico realizado por los beneficiarios y el autodiagnóstico. Aquí se describe (pp. 27-39) el caso de un proyecto financiado por Heifer Project International, en el que la organización ejecutora de un programa de desarrollo ganadero en Bolivia realizó una autoevaluación.

Notas: Este documento se puede comprar en:

<http://www.worldbank.org/html/extpb/index.htm>

72. Ritchey-Vance, M., 1999, “El cristal con que se mira: La Fundación Interamericana y su marco de desarrollo de base, ‘el Cono’”, en: Blauert, J. y S. Zadek (comps.), **Mediación para la sustentabilidad: Construyendo políticas desde las bases**, Plaza y Valdez: Ciudad de México

PALABRAS CLAVE: Cono / Indicadores / Ecuador

RESUMEN: Este capítulo describe los antecedentes del desarrollo del marco de desarrollo de base, también conocido como el *Cono*, por la Fundación Interamericana, en colaboración con sus aliados en América Latina. El marco busca identificar los resultados de las actividades de desarrollo en tres niveles: los beneficios directos para las familias y los individuos, el fortalecimiento de las organizaciones y el impacto más amplio en la comunidad o sociedad en general. Estos resultados pueden ser de dos tipos: tangibles (los resultados materiales que se pueden contar, medir o corroborar por medio de evidencias directas) o intangibles (las ganancias o pérdidas que se pueden observar o inferir, pero que son más difíciles de medir directamente o en una forma cuantitativa sencilla). Las seis categorías de impacto se definen por un conjunto de conceptos o variables que a su vez se pueden medir por medio de indicadores. El capítulo describe algunos ejemplos de aplicación de este marco para evaluaciones de campo y pone de manifiesto algunas de las ventajas de esta metodología, así como algunas contraindicaciones.

Notas: Disponible también en inglés con el título: “Widening the Lens on





Impact Assessment: The Inter-American Foundation and its Grassroots Development Framework - The Cone”, en: Blauert, J. y S. Zadek (comps.), 1998, **Mediating Sustainability: Growing Policy from the Grassroots**, Kumarian Press: West Hartford.

La información sobre cómo solicitar estos documentos está disponible en <http://www.oneworld.org/itdg/itpubs/orders.html> y en <http://www.plazayvaldes.com.mx/> (este último sólo para la versión en español)

73. Rodríguez, Iokiñe y Christopher Sharpe, sin fecha, **Contribución a una metodología participativa para evaluar amenazas en áreas protegidas en conjunto con comunidades rurales y/o indígenas**, ms., Econatura: Venezuela

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa / Resolución de conflictos / Venezuela

RESUMEN: Este informe explica la metodología desarrollada por Econatura en su Programa para la Resolución de Conflictos en Parques Nacionales, con el fin de evaluar, junto con los guardias de los parques, el personal del Instituto Nacional de Parques (INPARQUES) y las comunidades locales, las principales amenazas a dos parques nacionales venezolanos: Canaima y Aguaro-Guariquito. La metodología se basa en talleres de evaluación participativa y seis técnicas se describen en el documento, incluyendo matrices, diagramas y ejercicios de orden de prioridad. Las técnicas se emplearon en cinco talleres de evaluación participativa. Las actividades son sencillas, fáciles de llevar a cabo en comunidades rurales e indígenas y no requieren de una gran inversión.

74. Roper, Laura, 1998, **Evaluation as a Platform for Creative Programming for Social Change: The Experience from Oxfam America's Regional Offices. Draft. Learning and Technical Support**, ms., Oxfam América

PALABRAS CLAVE: Organización de aprendizaje / El Salvador / Amazonas

RESUMEN: Este informe es un panorama del reciente cambio que se ha dado en el enfoque para la evaluación dentro de Oxfam América, que reconoce la importancia vital de la colaboración y del aprendizaje organizativo. La organización está atravesando por lo que denominan un *proceso de transformación organizativa* para hacer que el quehacer institucional se fundamente en la misión, para ser más flexibles y adaptables y trabajar más estrechamente con los donatarios y otros aliados. Por lo que se refiere a la evalua-

ción, ahora se reconoce que ésta es un proceso iterativo que está incrustado en el ciclo de la planificación, así como un proceso cooperativo que fortalece las relaciones entre los aliados. Con el fin de articular este nuevo enfoque, las oficinas regionales de Oxfam comenzaron a desarrollar sus propias prácticas de evaluación.

Este informe narra el desarrollo y el impacto de tres estudios de evaluación que se llevaron a cabo en Amazonas (1992/3), El Salvador (1993/4) y África Occidental (1995). El estudio amazónico fue iniciado por un representante regional y para su realización se trabajó con una confederación local de organizaciones indígenas e investigadores indígenas. Dicho estudio mostró que muchos de los resultados de los proyectos habían sido decepcionantes, lo que provocó un cambio definitivo en la estrategia. La evaluación de El Salvador se realizó también bajo la batuta de la organización donataria, más que de la financiadora, y en consecuencia “la evaluación fue una de las más detalladas y francas que habíamos recibido, debido sobre todo, según creemos, a la confianza que mostramos en las motivaciones y capacidades de nuestros socios”. Por otro lado, puesto que la evaluación representó un importante mecanismo de aprendizaje, varios de los donatarios vincularon las evaluaciones con sus propios ejercicios de planificación estratégica.

La autora concluye que una de las características de una organización que aprende es una cultura o ambiente que permite que la gente tome riesgos y se abra a las críticas; hay un énfasis en la resolución de problemas y hay un alto grado de confianza.

75. Salazar, Carlos, 1990, “La evaluación en el quehacer de promoción y desarrollo no gubernamental”, **Ruralter** 6 (1): 45-71

**PALABRAS CLAVE:** Desarrollo rural / Evaluación / Participación

**RESUMEN:** En este artículo el autor señala la necesidad de emprender una discusión conceptual sobre la evaluación, para identificar los diferentes contextos, de acuerdo con cuatro dimensiones: las características del país (históricas, sociales, económicas...); las características de los actores (beneficiarios, donantes, etc.); la dinámica interna de la ONG (su estilo, crecimiento y otros); y los proyectos, programas, metas y actividades. A continuación, Salazar define los componentes de un proceso de evaluación y los diferentes tipos de evaluación, por ejemplo en función de la etapa en que se lleva a cabo.

Se incluye una sección sobre la participación de los beneficiarios y de las agencias involucradas en la evaluación.

76. Salmen, Lawrence, 1987, **Listen to the People: Participant Observer**





**Evaluation of Development Projects**, Oxford University Press: Nueva York

PALABRAS CLAVE: Observación de los participantes / Bolivia / Ecuador / Desarrollo urbano

RESUMEN: Este libro, intitulado *Escuchen a la gente*, relata la experiencia del autor cuando estuvo viviendo entre los habitantes pobres de proyectos de desarrollo urbano financiados por el Banco Mundial en La Paz, Bolivia, y en Guayaquil, Ecuador. Gracias a su posibilidad de observar la renovación de viviendas y la construcción de viviendas nuevas a través de los ojos de la gente que ahí vivía, pudo explicar algunos errores de los proyectos e identificar beneficios inesperados. Al compartir las vidas de los habitantes de los barrios bajos, llegó a entender sus frustraciones y sus duras realidades económicas, y a comprender bien las necesidades que no eran evidentes para la gente de fuera.

El documento explica las ventajas de la observación de los participantes como una metodología de evaluación y describe los preceptos para su empleo exitoso. Es discutible en qué grado esta técnica se puede considerar participativa: Se motiva a los beneficiarios a que expresen sus puntos de vista sobre proyectos y programas a través de interacciones y entrevistas informales con el evaluador, pero la interpretación de las opiniones está completamente en manos del observador, y los informantes no se involucran en el análisis y la reflexión sobre su situación, ni tienen influencia alguna sobre las adaptaciones futuras del programa que se está evaluando.

77. Sardon, Marco Antonio Medina, 1994, **Evaluación y desarrollo participativos**, ACDI: La Paz

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa

RESUMEN: Este libro surge a partir del trabajo práctico y será útil sobre todo para los que trabajan en el campo de la promoción del desarrollo. Entre las ideas que se presentan, están los resultados de cinco años de experiencia del autor como consultor del Canadian Fund for Local Initiatives (Fondo Canadiense para las Iniciativas Locales). La primera sección del libro aborda el marco conceptual: las fases en las que se puede llevar a cabo la evaluación y cuestiones de capacidad institucional, participación y democracia, así como la importancia de la autosostenibilidad, la autogestión y la autosuficiencia financiera. La segunda parte trata de la aplicación del proceso de evaluación a lo largo del ciclo de los proyectos, desde la presentación del proyecto hasta su conclusión. La evaluación se define, de manera muy general, como un proceso que incluye la evaluación previa o *ex-ante*, el seguimiento y la evaluación posterior o *ex-post*. Los anexos presentan

algunas guías para la evaluación de cuestionarios de evaluación.

78. Save the Children Fund, 1998, **Sin título** (Documento de análisis de *companheiro crítico*), ms., Save the Children Fund

PALABRAS CLAVE: Brasil / *Companheiro crítico* / SCF / Seguimiento participativo

RESUMEN: Este documento analiza una práctica de seguimiento y de colaboración que desarrolló la oficina brasileña de la organización británica Save the Children Fund (SCF) entre 1991 y 1997. El análisis se basa en el documento titulado *Monitoring System*, escrito por Isa Ferreira en julio de 1996, así como en dos informes de evaluación: *Evaluation of the Practice of Project Monitoring - Final Report - TGI*, diciembre de 1996, y *Monitoring with the Help of a Critical Friend - A Guide to Tri-Partite Project Monitoring - Final Draft*, por Aidan Timlin, febrero de 1997.

El sistema de *companheiro crítico* consiste en que se incluya en los proyectos a un tercero, además de SCF y del donatario, es decir, un experto con experiencia en el área que el donatario más requiera, y que tiene una participación cercana y duradera en el manejo, el seguimiento y la evaluación del proyecto financiado. Con esto se promueve una nueva dinámica en la relación, cambiando los papeles que normalmente se subentienden cuando uno es el proveedor y otro el receptor de financiamiento. Además, los *companheiros críticos* son personas del lugar y por lo tanto están familiarizados con los contextos locales.

Este informe presenta los objetivos y las bases del sistema de *companheiro crítico*, así como las ventajas, el valor y el impacto que ha representado este sistema tanto para el donante como para los donatarios. Describe con detalle cómo seleccionar un *companheiro crítico* y cómo poner en práctica el sistema (en ocho etapas). Los costos se presentan en un apéndice.

79. Schwarz, Burkhard; Eberhard Gohl; y Dorsi Germann, 1996, "Participatory Impact Monitoring. Booklet 3: Application Examples", **Participatory Impact Monitoring**, GATE/GTZ, vol. 3, Vieweg: Braunschweig / Wiesbaden

PALABRAS CLAVE: Seguimiento de impacto / Seguimiento participativo / Manual / Bolivia / Argentina

RESUMEN: Este folleto, perteneciente a una serie de cuatro, contiene estudios de caso de India, Bolivia, Filipinas y Argentina, en los que el sistema de seguimiento participativo de impacto (PIM) fue utilizado por grupos comunitarios y/o por ONGs. De Bolivia se presentan dos casos: el primero se refiere al seguimiento de los impactos de las mejoras realizadas en





una tienda comunitaria para los miembros de la Federación de Cooperativas Mineras (FEDECOMIN) del departamento de La Paz y el segundo valora el impacto de las mejoras en el equipo y la maquinaria de una cooperativa minera, Kantuta. El caso de estudio de Argentina narra la experiencia del seguimiento de una organización de autoayuda de mujeres, creada por una organización de desarrollo rural, el Instituto de Desarrollo Social y Promoción Humana (INDES), en la provincia de Misiones. En los tres casos se definieron las expectativas y los temores con respecto a los proyectos y, en función de las expectativas, se identificaron los indicadores para las mejoras, así como las maneras de medirlos. Se organizaron reuniones formales e informales y se escogieron equipos de observación. La introducción de la metodología *PIM* ha mejorado los mecanismos de retroalimentación, creado nuevas dinámicas, incrementado la autorreflexión dentro de las organizaciones y mejorado los procedimientos administrativos y la estructura de toma de decisiones.

El último capítulo de este folleto resume las lecciones que se han aprendido de la práctica, entre las cuales tenemos las siguientes:

- Condiciones y requisitos para la ejecución
  - Motivación de la ONG.
  - Enfoque participativo e intercultural.
  - Flujo continuo de información.
  - Estructura autónoma y estable de los grupos de autoayuda.
- Recomendaciones
  - Mantener la continuidad.
  - Evitar indicadores excesivamente científicos o demasiado numerosos.
  - Cuidar la preparación y la gestión adecuadas de los talleres de reflexión conjunta.

80. Segone, Marco, 1998, “Democratic Evaluation”, **Working Paper 3**, Oficina Regional de UNICEF para América Latina y el Caribe, UNICEF: Santafé de Bogotá

PALABRAS CLAVE: Evaluación democrática / Evaluación participativa

RESUMEN: La evaluación democrática es un enfoque que se basa tanto en la utilización real de los resultados de la evaluación, de las recomendaciones y de las lecciones extraídas como en el proceso participativo que busca que los involucrados tomen las riendas. La meta es transformar la evaluación de la antigua perspectiva administrativa, en donde el objetivo es que los administradores controlen a los empleados y los presionen para que sean más eficientes, a una nueva herramienta democrática de gestión disponible

para todos los miembros de la organización, que les permita entender mejor el ambiente del organismo y aprender de las experiencias pasadas para poder rendirse cuentas a sí mismos y ser más eficientes.

Este artículo se divide en tres partes. La primera presenta la evolución del pensamiento y de las prácticas de la evaluación; la relación entre seguimiento, evaluación, investigación, auditoría, medición del rendimiento y garantía de calidad; y por último el alcance de la evaluación. La segunda parte propone una estrategia para mejorar la función evaluativa fortaleciendo la cultura proevaluación y un nuevo proceso democrático evaluador. La tercera parte propone un marco regional de seguimiento y de evaluación, así como una estrategia para UNICEF en América Latina y el Caribe, a partir de la información disponible sobre las prácticas de evaluación.

81. Selener, David, 1996, **Documentando, evaluando y aprendiendo de nuestras experiencias**, Instituto Internacional de Reconstrucción Rural: Quito

PALABRAS CLAVE: Seguimiento y evaluación participativos / Sistematización / Aprendizaje organizativo / Métodos

RESUMEN: A pesar de que cada vez hay más interés y necesidad, son pocas las técnicas para el diseño, el seguimiento y la evaluación participativos del desarrollo. En general, las evaluaciones formales de los proyectos de desarrollo se han concentrado exclusivamente en la medición de resultados, sin la participación de los beneficiarios.

La sistematización es un proceso continuo de reflexión participativa sobre los procesos y resultados de un proyecto, llevado a cabo por sus facilitadores y participantes. Este análisis sistemático pone de relieve las lecciones que se pueden retroalimentar al proyecto para que éste mejore. Es un proceso que fortalece la capacidad organizativa y el aprendizaje al interior de las ONGs y de las organizaciones populares, que promueve una mayor eficacia en el desarrollo de los proyectos y facilita el intercambio de información con otras organizaciones.

El libro describe los objetivos del proceso de sistematización, cómo planificarlo, qué áreas analizar y cómo compartir las lecciones. Se sugieren cuatro áreas de análisis: conceptual; contextual; características de los actores y naturaleza del proyecto; y por último la ejecución, los resultados y el impacto. Se presentan enseguida algunas preguntas básicas para investigar estas áreas. Finalmente, se describen las técnicas participativas de la lluvia de ideas, el diálogo y la discusión.

82. Seligman, Ruth, 1997, “Hacerlo mejor. Evaluación participativa: asociados en el progreso”, **Revista Shalom** 3





PALABRAS CLAVE: Ministerio Israelí de Relaciones Exteriores / Capacitación

RESUMEN: Este artículo, publicado en una revista del Ministerio de Relaciones Exteriores de Israel, narra cómo el Centro para la Cooperación Internacional (MASHAV) del ministerio evalúa el impacto de su red extensiva de cursos, seminarios y talleres, así como de sus misiones de largo y corto plazo. La autora describe algunas de las actividades de evaluación de MASHAV y los cursos de capacitación que ha ofrecido, y aborda la importancia de llevar a cabo algún tipo de evaluación. Destaca algunas de las dificultades para evaluar el éxito de los cursos por métodos tales como los cuestionarios.

83. Sidersky, Pablo e Irene Guijt, 2000, “Experimenting with Participatory Monitoring in Northeast Brazil: The Case of AS-PTA’s Projeto Paraiba”, en: M. Estrella; J. Blauert; *et al.* (comps.), **Learning from Change: Experiences and Lessons in Participatory Monitoring and Evaluation**, IT Books: Londres

PALABRAS CLAVE: Seguimiento participativo / Agricultura sostenible / Brasil / Indicadores

RESUMEN: Desde 1996, una ONG brasileña y una internacional han estado trabajando con dos sindicatos de trabajadores agrícolas en el noreste de Brasil, para desarrollar un sistema participativo de seguimiento y de diagnóstico de impactos, con el fin de evaluar los cambios a que ha dado lugar su trabajo en el desarrollo de alternativas agrícolas más sostenibles. Este proceso de acción-investigación ha implicado una serie de talleres para identificar, paso a paso, qué actividades requieren de seguimiento, qué indicadores son pertinentes y qué métodos son viables. El texto describe detalladamente el proceso de diseño del calendario de seguimiento y su continua mejora. Asimismo, se narran los problemas que se encontraron en el camino y cómo se solucionaron. Por último, el artículo aborda los principios fundamentales que están surgiendo de esta experiencia: la cuestión de para quién es útil la información y la incertidumbre de la sostenibilidad del proceso de seguimiento.

[Éste es el resumen original del artículo]

Notas: La información sobre cómo solicitar este documento está disponible en <http://www.oneworld.org/itdg/itpubs/orders.html>

84. Stutzman, Ronald, 1996, **Ha sido una escuela para mí: Lessons for Evaluation Practice Learned Through Collaboration with a Community-development Oriented NGO in Central America**, ms., Ameri-

can Evaluation Association

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa / Honduras

RESUMEN: El autor comparte las lecciones aprendidas a partir de experiencias en la práctica de la evaluación como consultor para la organización World Vision en Honduras, Costa Rica y la República Dominicana. Por lo que toca a la naturaleza de la evaluación, señala que ésta es una forma de aprendizaje basada en la experiencia, que debe seguir un enfoque holístico y que todos los involucrados deben participar. Sin embargo, de acuerdo con el autor, el término “participativo” no implica que todos los involucrados tengan el mismo nivel de participación, y los expertos siguen tendiendo a mantener el control de la práctica de la evaluación.

85. Sulbrandt, José, 1993, “La evaluación de los programas sociales”, en: Kliksberg, B., **Pobreza: Un tema impostergable. Nuevas respuestas a nivel mundial**, Fondo de Cultura Económica: Ciudad de México

PALABRAS CLAVE: Evaluación global / Metodología / Críticas

RESUMEN: El autor critica las evaluaciones tradicionales que han puesto el énfasis en las actividades. Como han dejado de lado los impactos y los resultados de los proyectos, las evaluaciones no han tenido impactos significativos en la ejecución de los proyectos sociales. El capítulo cubre las contribuciones y las dificultades de los métodos clásicos de evaluación. Sulbrandt propone entonces un enfoque distinto de la evaluación, que desemboca en herramientas racionales basadas en la información y en las experiencias disponibles y contribuye a crear un discurso público que implica a todos los involucrados, incluyendo a los beneficiarios y a quienes toman decisiones.

El enfoque propuesto, conocido como evaluación global, empieza con un proceso participativo para definir los criterios sobre los cuales se basará la evaluación. El estudio abarca los contextos social y administrativo en los que opera el programa, así como las estructuras institucionales, las normas legales y la población afectada por el programa. Los procesos de los programas se usan para definir a los beneficiarios directos, los empleados públicos responsables del programa y otros miembros de la sociedad que tienen algo que ver con el programa. Para hacer la evaluación, es necesario comprender la tecnología que se usa en el programa y el marco lógico que define las causas y efectos de las actividades y resultados que puedan poner en claro las razones por las cuales las intervenciones tienen éxito o fracasan.

86. Torres, Víctor Hugo, 2000, “Monitoring Local Development with Com-





munities: The SISDEL Approach in Ecuador”, en: Estrella, M.; J. Blauert; *et al.* (comps.), **Learning from Change: Experiences and Lessons in Participatory Monitoring and Evaluation**, IT Books: Londres

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa / Autoevaluación / Ecuador / Indicadores

Este capítulo describe los antecedentes y la aplicación del sistema de desarrollo local (SISDEL) como una metodología para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos de desarrollo en Ecuador. El SISDEL se describe como un “proceso cooperativo de autorreflexión entre las organizaciones y las instituciones en una localidad”. Un paso esencial en este proceso es la identificación de indicadores. La metodología propuesta en este sentido es muy similar al marco de desarrollo de base, o *Cono*, promovido por la Fundación Interamericana (véase Zaffaroni, más adelante).

Notas: La información sobre cómo solicitar este documento está disponible en <http://www.oneworld.org/itdg/itpubs/orders.html>

87. Torres, Víctor Hugo, 1998, **Sistema de Desarrollo Local, SISDEL: La participación comunitaria y vecinal en la formulación, seguimiento y evaluación de proyectos**, Comunidec/IAF/Abya-Yala: Quito

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa / Autoevaluación / Ecuador

RESUMEN: El sistema de desarrollo local (SISDEL) es una metodología participativa para la autoevaluación que guía a los miembros de los municipios, las comunidades, los barrios o las organizaciones de base en la incorporación dinámica de la evaluación en el ciclo de los proyectos de desarrollo. Es un ejercicio cooperativo entre la gente de una localidad, basado en la reflexión grupal sobre sus problemas y soluciones posibles, que desemboca en acciones colectivas, en el seguimiento de los acuerdos y en la evaluación de los impactos esperados.

La metodología tiene la forma de una sistematización de experiencias presentes y pasadas en una localidad, como base para la orientación del curso de acción de un proyecto. Utiliza técnicas sencillas para consultar a la población local, tales como entrevistas y cuestionarios, y contempla el uso de indicadores.

88. Vargas, Laura, 1991, “Reflections on Methodology of Evaluation”, **Community Development Journal** 26 (4): 266-270

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa / Centroamérica

RESUMEN: Este artículo comparte algunas reflexiones sobre la evaluación participativa, como parte de un proceso educativo en el contexto de

Centroamérica. La autora presenta en un principio un panorama de algunos factores que se deben considerar en la evaluación y el desarrollo social en Centroamérica, en virtud a su historia de dominación, de mala distribución de los beneficios del crecimiento económico y, en consecuencia, de conflictos civiles. Entre estos factores, se incluye la importancia del fortalecimiento organizativo y de las redes; el desarrollo del pensamiento crítico y de la acción colectiva; y la necesidad de cambiar los modelos de crecimiento económico hacia una noción de desarrollo integral, es decir, de la identidad cultural, el cuidado mutuo, la seguridad y la creatividad.

La autora define dos elementos para lograr una mejor evaluación:

- El considerarla como un proceso participativo.
- Y la necesidad de verla con una perspectiva educativa.

La evaluación, por lo tanto, es una parte de la dinámica básica del proyecto, planificada, iniciada y controlada por los promotores y los beneficiarios de éste. La ayuda externa puede ser útil y los donantes pueden involucrarse al mismo nivel que los participantes.

89. Villafuerte, Ana María, 1990, “El enfoque de desarrollo rural en el Perú”, **Ruralter** 6 (1): 13-25

PALABRAS CLAVE: Desarrollo rural / Seguimiento y evaluación / Perú

RESUMEN: Este artículo habla en términos generales del cambio de enfoque en el desarrollo rural en Perú. El seguimiento y la evaluación entraron en escena por vez primera en los setenta, debido a las demandas de las organizaciones internacionales, aunque su enfoque no era homogéneo y pronto se empezó a plantear la cuestión de a quién servían. Se reconoce que el seguimiento y la evaluación conducen a mejoras en la administración, la retroalimentación y la toma de decisiones, siempre y cuando no sean vistos como un sistema de control y supervisión.

90. Viñas, Verónica, 1999, “Utilización de grupos de discusión en evaluaciones de programas o proyectos”, en: **Boletín Informativo**, PREVAL/FIDA/IICA

PALABRAS CLAVE: Metodología / Grupos de discusión

RESUMEN: La autora menciona las ventajas de usar una gran variedad de métodos para la recopilación de información para las evaluaciones, incluyendo los cuantitativos y los cualitativos. Un método cualitativo es la discusión grupal, que permite a los entrevistados expresar sus ideas espontáneamente, por lo que pueden salir a la luz algunos temas que podían no estar





previstos. La dinámica de grupo motiva a los participantes a responder las opiniones y comentarios de los demás. Este breve artículo describe otras ventajas de este método, así como sus limitaciones.

Notas: Disponible en <http://www.preval.org>

91. Viñas, Verónica, 1997, **Bibliografía anotada sobre evaluación de proyectos**, FIDA/IICA/PREVAL: San José

PALABRAS CLAVE: Bibliografía / Evaluación

RESUMEN: En esta bibliografía se resumen alrededor de cien documentos sobre evaluación, relacionados principalmente con el contexto latinoamericano, aunque algunos son manuales generales de instituciones estadounidenses o internacionales. Está organizada alfabéticamente por autor e incluye una clasificación por tema y por tipo de publicación.

Notas: Disponible también en inglés con el título: **Annotated Bibliography on Project Evaluation**. Ambos documentos se pueden conseguir en <http://www.preval.org>

92. Visscher, Jan Tuen; Edgar Quiroga; Mariela García; Carlos Madera; *et al.*, 1996, **En la búsqueda de un mejor nivel de servicio: Evaluación participativa de 40 sistemas de agua y saneamiento en la República del Ecuador**, IRC/CINARA/CARE: Cali

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa / Agua y saneamiento / Ecuador

RESUMEN: Este documento relata un proyecto de colaboración entre la Subsecretaría de Saneamiento Ambiental del Ministerio de Desarrollo y Vivienda de Ecuador y CARE-Ecuador, desarrollado con la asistencia del Centro Internacional de Agua y Saneamiento (IRC) y del Instituto de Investigación y Desarrollo en Agua Potable, Saneamiento Básico y Conservación del Recurso Hídrico (CINARA) de la Universidad del Valle, en Cali, para evaluar sistemas de abastecimiento de agua y de saneamiento construidos entre 1978 y 1993.

Los actores estaban conscientes de que el Estado se había centrado exclusivamente en la construcción de los sistemas, sin buscar crear un servicio sostenible a un costo accesible y justo para los usuarios. La evaluación participativa buscó involucrar a las comunidades en la evaluación del funcionamiento y la utilización de 40 sistemas de agua y saneamiento; revisar las estrategias usadas para fomentar la participación de la comunidad y de las instituciones en proyectos de agua y saneamiento; identificar indicadores clave de sostenibilidad para la realización de futuros proyectos; y sugerir estrategias específicas para promover un nuevo enfoque orientado hacia la búsqueda de soluciones sostenibles en el sector.

La metodología que se empleó se basó en el diagnóstico rural participativo (DRP) y consistió en el uso de perfiles históricos, mapas, diagramas de Venn, matrices, inspecciones sanitarias y visitas domiciliarias.

En el documento se incluyen los resultados de la evaluación y se exponen algunas conclusiones con respecto a los planes de acciones prioritarias.

93. Zaffaroni, Cecilia, 1997, **El marco de desarrollo de base: La construcción de un sistema participativo para analizar resultados de proyectos sociales**, TRILCE/IAF/SADES: Montevideo

PALABRAS CLAVE: Cono / Evaluación participativa / Indicadores

RESUMEN: Después de apoyar durante más de dos décadas programas de desarrollo comunitario ejecutados por organizaciones no gubernamentales en América Latina y el Caribe, la Fundación Interamericana (IAF) propuso la definición y la puesta en marcha de un sistema para evaluar los resultados que se habían logrado.

Este texto relata la experiencia en la construcción y la experimentación de este sistema para la evaluación de los programas financiados por la IAF, que busca tomar en cuenta no sólo los resultados cuantificables sino también la generación de *capital social* y que es flexible, confiable, útil y sostenible, dentro de los márgenes de los recursos financieros y el tiempo disponibles para tal actividad.

El libro presenta las principales definiciones que se han adoptado, los avances que se han logrado, los problemas que no se han resuelto y las metas que se han planificado. Ilustra cómo se estimula la implicación activa y la participación de diversos actores en el proceso de desarrollo.

El marco de desarrollo de base, o Cono, tiene un enfoque primordialmente metodológico y busca fomentar un intercambio de experiencias y de aprendizaje con otras organizaciones interesadas en el tema, así como estimular el intercambio de información, que a su vez motivará nuevos avances.









## ÍNDICE TEMÁTICO

- Adopción de tecnología, 31, 52-53, 70-72, 79, 85-86, 94, 105
- Agricultura, 10, 21, 46, 53, 57-59, 73-74, 81, 85-86, 92
- Agricultura sostenible, 47, 57, 72-73, 104
- Agua y saneamiento, 108
- Amazonas, 98
- América Latina, 9, 15, 19, 21-23, 26, 28, 31-32, 37, 45-46, 48-49, 56, 68, 90-92, 97, 102-103
- Análisis, 68
- Aprendizaje organizativo, 43, 98
- Argentina, 20-22, 38, 60, 65, 67, 70, 78, 83, 89, 101
- Asamblea, 22, 24
- Auditoría social, 27, 34, 37, 57
- Autoevaluación, 17, 25, 34-35, 50, 56-57, 89, 92, 94, 106
- Bibliografía, 9, 17, 26, 49, 55, 91, 108
- Bolivia, 10, 21-22, 26, 30, 38, 46, 50-51, 75, 78, 84, 93, 97, 99, 101
- Brasil, 26, 49, 73-74, 77, 100, 104
- Centroamérica, 29, 48, 51, 53, 58, 72, 84-85, 88, 104
- Colombia, 10, 21-22, 29, 33, 38, 46, 54, 66, 70, 75-76, 79, 81, 83, 85, 90-91
- Companheiro crítico, 22, 24, 28, 39, 100-101
- Cono, 25, 27-28, 34, 66-67, 97, 106, 109
- Conservación de suelos y agua, 58
- Contactos, 19, 32, 45-47, 49
- Crédito, 90
- Críticas, 29, 105
- Cuestionarios, 21-22, 27, 60, 68, 71, 75, 82, 85, 90, 100, 104, 106
- Chile, 26, 56, 77
- Desarrollo
- de capacidades, 21, 54
  - rural, 21, 29, 48, 57, 61, 78, 80, 85, 92, 99, 107
  - social, 28, 43, 69-70, 79, 81, 85, 107
  - sostenible, 45, 59, 75
  - urbano, 99



- Diagnóstico de impactos, 29, 40, 45, 55, 63-65, 73, 77, 80, 84, 104
- DRP, 16, 21-22, 27-28, 36-37, 43, 46, 57, 96, 109
- Ecuador, 10, 20-21, 63, 78, 97
- Educación, 16, 38, 41, 52, 53, 70, 79, 82, 85, 89, 107
- El Salvador, 62, 71, 98-99
- Enfoques participativos, 29, 33, 45, 49, 62, 72, 96
- Estudios de caso, 20-22, 27, 29-31
- Evaluación
  - de impactos, 34, 40, 45, 56, 59-60, 64, 87, 90-91
  - democrática, 29, 102
  - global, 105
  - participativa, 17, 43, 50, 52, 57-61, 63, 66-69, 71, 75, 77-79, 81, 83-84, 89, 91, 93-94, 96, 98, 100, 102-103, 105-109
  - por los involucrados, 33, 57
- Fortalecimiento organizativo, 45, 107
- Género, 10, 32, 38, 41, 68, 75
- Grupos de discusión, 22, 27, 107
- Guatemala, 22, 58, 72, 76, 93
- Herramientas, véase métodos
- Honduras, 22, 58, 64-65, 72, 84-86, 105
- Indicadores, 21-22, 24, 27-29, 36, 41, 49, 52-54, 56-57, 67, 69-72, 74, 76, 78, 81, 88, 90-91, 95, 97, 102, 104, 106, 109
- Instituciones que trabajan SEP, 38, 46
- Investigación agrícola, 33, 46, 52, 61, 72, 94
- Listas de discusión, 30, 32, 49, 95
- Manejo de cuencas, 72
- Manual, 22, 30, 42, 52, 63, 74, 76, 101, 108
- Marco de desarrollo de base, véase Cono
- Matriz de puntuación, 78, 94
- Medio ambiente, 17, 29, 47-49, 51, 69, 82, 85, 95, 99, 102, 108
- Metodología, 9, 19, 22, 25, 27-28, 30-32, 35-37, 41, 46-47, 49-52, 54-55, 57, 60, 62-63, 65, 69-72, 83, 93
- Métodos de DRP, 31, 35, 58, 74, 94, 109
- Métodos participativos, 25-27, 33, 36, 43, 46, 48, 51, 57
- México, 22, 33, 38, 47, 56-57, 72, 84, 105
- Microempresas, 59, 92
- Ministerio Israelí de Relaciones Exteriores, 103-104
- Narrativa, 27, 63, 67
- Nicaragua, 84
- Niños, 22, 24, 31, 38, 62, 70, 79, 83, 100
- Observación de los participantes, 22
- OIT, 26, 32, 88
- ONGs, 15-17, 26, 31-35, 37-39, 41, 43-44, 46, 48, 55-57, 61-65, 69, 73, 74, 77, 84, 88-89, 99, 101-104



Oxfam, 25, 26, 29-31, 84-85, 98  
 Panamá, 29, 51, 53, 78  
 Paz, 54  
 Pequeñas empresas, 64  
 Perú, 10, 20-22, 29, 33, 59, 60-61, 69, 77-78, 84, 107  
 Planificación, 16-17, 20, 38-39, 41, 44, 46, 50-52, 84, 87, 92, 96, 98  
 Planificación de proyectos, 62, 86, 88, 91  
 Planificación, seguimiento y evaluación, 29, 76, 83, 91, 93  
 Redes, 9, 37, 44, 46-48, 54, 64-65, 92, 95, 104, 107  
 Reducción de la pobreza, 26, 92  
 República Dominicana, 29, 53, 90-91, 105  
 Resolución de conflictos, 21, 71, 98  
 Revisión, 9, 17, 20, 22, 25, 34-35, 41-42, 49, 55, 58, 60, 71, 77, 88  
 Riego, 20, 63, 86  
 Salud, 38, 41, 51-53, 59, 66, 82, 85  
 SCF, 26, 30-31, 39, 80, 100-101  
 Seguimiento, 21-22, 27, 29, 32, 51, 54, 56, 73-74, 84-85, 100-101, 103-104, 106  
     de impacto, 20, 70, 74, 84, 101  
     participativo, 49-50, 63, 66, 70, 73-74, 83, 100-101, 104  
     participativo del impacto, 70  
     y evaluación, 9, 15, 17, 21-22, 24, 26, 29-32, 34, 36-42, 44, 46-48, 51, 53-54, 57, 61-62, 67-68, 72, 75-76, 78, 80, 85, 87-88, 91-93, 95-96, 100-101, 103, 106-107  
     y evaluación participativos, 9, 15, 17, 26, 31, 33-34, 37, 39, 44-46, 49-50, 54, 63, 83, 96, 103  
 Silvicultura, 63  
 Supervivencia infantil, 51  
 USAID, 32, 71  
 Venezuela, 22, 84, 97-98  
 VIH/SIDA, 59  
 Violencia, 92  
 Vivienda, 20-21, 52, 60, 65, 67, 89, 99

