



# Conjunto de Herramientas de Planificación, Seguimiento y Evaluación del Administrador de Programas

División de Servicios de Supervisión

Agosto 2004<sup>1</sup>

## Herramienta Número 4: Participación de los Interesados en las actividades de Seguimiento y Evaluación

### I. Introducción

El conjunto de herramientas es un complemento de las directrices de programación del UNFPA. En él se proporciona orientación y opciones al personal de las oficinas del UNFPA en los países para mejorar las actividades de planificación, seguimiento y evaluación (PS&E) en el contexto de la gestión basada en resultados. También resulta útil para administradores de programas en la sede y a nivel nacional.

En la presente herramienta se aclaran la significación y las distintas modalidades de la participación de los interesados en las actividades de seguimiento y evaluación de programas. Su contenido se basa en un análisis de la bibliografía sobre evaluación de los medios académicos y de organismos de desarrollo internacionales y organizaciones no gubernamentales como el Instituto de Estudios sobre Desarrollo, Sussex, el UNFPA, el PNUD y Servicios Católicos de Socorro<sup>2</sup>.

### II. ¿En qué consisten el seguimiento y la evaluación participativos?

No existe una definición o criterio único de seguimiento y evaluación participativos que deje el campo abierto a la interpretación y la experimentación. La mayoría de las experiencias documentadas en materia de seguimiento y evaluación participativos se refieren al desarrollo agrícola, ambiental y rural. Se cuenta con menos experiencias en las esferas de la salud y la educación.

Sin embargo, como se destaca en el **Recuadro 1**, los principios que orientan el enfoque participativo del seguimiento y la evaluación lo distinguen claramente de los convencionales. El seguimiento y la evaluación participativos también requieren una manera de pensar diferente, es decir, la aceptación de una manera diferente de realizar el seguimiento y la evaluación.

<sup>1</sup> Esta herramienta fue publicado por primera vez en marzo 2001.

<sup>2</sup> En Estrella 1997 se realiza un excelente análisis de la bibliografía sobre seguimiento y evaluación participativos.

---

### **Recuadro 1. Principios que distinguen al seguimiento y la evaluación convencionales del seguimiento y la evaluación participativos**

#### ***Seguimiento y evaluación convencionales:***

- Tienen por objetivo **establecer un criterio** acerca del programa a los efectos de la responsabilidad y no de la potenciación de los interesados en el programa.
- Tratan de lograr la **objetividad “científica”** de los hallazgos del seguimiento y la evaluación, distanciando de ese modo a los evaluadores externos de los interesados.
- Tienden a hacer hincapié en las **necesidades de información de los proveedores de fondos para los programas y los encargados de formular políticas** y no en las de los ejecutores de los programas ni las personas afectadas por el programa.
- Se centran en la **medición** del éxito alcanzado atendiendo a indicadores determinados previamente.

#### ***Seguimiento y evaluación participativos:***

- Constituyen un proceso de **aprendizaje** individual y colectivo y de fomento de la capacidad mediante el cual las personas cobran mayor conciencia de sus puntos fuertes y débiles, sus realidades sociales más amplias y sus nociones y apreciación de las consecuencias del cumplimiento del programa. Este proceso de aprendizaje crea condiciones que propician el cambio y la acción.
- Hacen hincapié en diversos niveles de **participación** (de bajo a alto) de diferentes tipos de interesados en el inicio del seguimiento y la evaluación, la definición de sus parámetros y su realización.
- Constituyen un proceso social de **negociación** entre las diferentes necesidades, expectativas y cosmovisiones de las personas. Son un proceso en extremo político en el que se abordan cuestiones relativas a la equidad, la autoridad y la transformación social.
- Consisten en un proceso **flexible** en constante evolución y adaptación a las circunstancias y necesidades concretas del programa.

*Fuente: Estrella, 1997.*

### III. ¿Quiénes son los interesados?

Los interesados en el seguimiento y la evaluación son todas las personas a las que incumbe de alguna manera el éxito del programa. Son los que toman decisiones usando los datos y hallazgos del seguimiento y la evaluación.

En el **Recuadro 2** se presentan cinco tipos de interesados. Pueden incluir miembros de la comunidad, es decir, hombres, mujeres y jóvenes, personal de salud, educadores en materia de población, personal de la Oficina de Censos que realiza las actividades del programa, contrapartes nacionales del gobierno y las organizaciones no gubernamentales en los niveles superior y local que supervisan el cumplimiento del programa, entidades internacionales y nacionales que proporcionan

fondos para el programa y otros encargados de adoptar decisiones, dirigentes de las comunidades y administradores públicos de los gobiernos central y local que ejercen una influencia fundamental en la creación de un entorno “propicio” para el programa.

#### Recuadro 2. Tipos de interesados

- **La comunidad** cuya situación el programa pretende cambiar
- **El personal sobre el terreno del proyecto** que realiza las actividades
- **Los administradores de programas** que supervisan la implementación del programa
- **Los proveedores de fondos y otros encargados de tomar decisiones** que deciden la línea de acción en relación con el programa
- **Los partidarios y los detractores del programa, así como otros interesados** que influyen en el entorno del programa.

*Fuente: Adaptado de C.T. Davies, 1998.*

### IV. Fundamento de la participación de los interesados en el seguimiento y la evaluación

El creciente interés de la comunidad internacional de asistencia en los métodos participativos de planificación del desarrollo deriva de las enseñanzas extraídas del pasado. Se ha determinado que la participación de los interesados en los programas, los encargados de tomar decisiones en las instancias centrales, los encargados de la implementación a nivel local y las comunidades afectadas por el programa en el diseño, la implementación, el seguimiento y la evaluación de los programas mejora la calidad de los programas y ayuda a responder a las necesidades locales de desarrollo. Aumenta el sentido de propiedad nacional y local respecto de las actividades de los programas y aumenta la probabilidad de que esas actividades y sus efectos sean sostenibles (véase el **Recuadro 3**).

La introducción en el UNFPA del criterio de la gestión de programas basada en resultados exige el fortalecimiento de las asociaciones, la participación y el trabajo en equipo en todos los niveles y etapas del proceso programático. Por consiguiente, deben hacerse esfuerzos para sustituir los métodos convencionales de seguimiento y evaluación por otros más participativos.

Sin embargo, la participación de los distintos interesados en el programa en las actividades de seguimiento y evaluación variará de acuerdo con el propósito que persigan el seguimiento y la evaluación y la manera general en que las instituciones acojan el uso de los métodos participativos. En cada caso, los administradores de programas deberán decidir qué grupo de interesados deberá participar, en qué medida y de qué manera.

### **Recuadro 3. Ventajas de la participación de los interesados en la planificación y realización del seguimiento y la evaluación**

- Garantiza que los hallazgos del seguimiento y la evaluación guarden relación con las condiciones locales;
- Crea en los interesados un sentido de propiedad respecto de los resultados del seguimiento y la evaluación, con lo que promueve su uso para mejorar el proceso de toma de decisiones;
- Aumenta la capacidad local de seguimiento y evaluación, lo que a su vez contribuye a la autonomía en la implementación general del programa;
- Permite que los interesados comprendan mejor sus estrategias y procesos programáticos; qué surte efecto y qué no, y por qué;
- Contribuye al mejoramiento de la comunicación y la colaboración entre los agentes del programa que trabajan en diferentes niveles de implementación del programa;
- Fortalece la rendición de cuenta ante los donantes;
- Promueve una asignación más eficiente de los recursos.

*Fuente: Aubel, 1999. Estrella, 1997.*

## **V. ¿Cuándo resulta conveniente usar métodos de seguimiento y evaluación participativos?**

**En general** todas las contrapartes pertinentes, como el personal sobre el terreno del proyecto, los administradores de programas y las oficinas del UNFPA en los países, deben realizar un seguimiento sistemático de las actividades de los programas.

Sin embargo, el nivel de participación de los interesados en la evaluación dependerá de las preguntas de la evaluación y las circunstancias en que se realice ésta. Las evaluaciones participativas resultan especialmente útiles cuando incluyen preguntas acerca de las dificultades encontradas en la implementación y las consecuencias del programa para diferentes interesados, o cuando se trata de obtener información acerca del conocimiento que tienen los interesados sobre los fines del programa o su opinión acerca de los progresos realizados. Un método convencional de evaluación puede resultar más adecuado cuando se precisa un juicio externo independiente o cuando se necesita información especializada que sólo se pueda obtener con expertos técnicos. Ese método también es más adecuado cuando los interesados fundamentales no disponen de tiempo para participar, o cuando la falta de consenso entre los interesados disminuya las probabilidades de éxito de un enfoque de colaboración.

---

El seguimiento y la evaluación participativos favorecen:

- **El aprendizaje y el desarrollo de capacidades a nivel institucional:** Mediante la auto-evaluación, los interesados identifican y resuelven por sí mismos problemas relacionados con el programa, lo que fortalece su capacidad para participar activamente en el cumplimiento del programa, en lugar de permanecer como beneficiarios pasivos de la asistencia para el desarrollo. La auto-evaluación puede ayudar a fortalecer las asociaciones entre diferentes interesados y aumenta su comprensión de los procesos y consecuencias del programa. También aclara las funciones de los diferentes interesados en el cumplimiento del programa. En el **Recuadro 4** se presentan algunas enseñanzas adquiridas en Madagascar con la participación de un grupo de interesados fundamentales, a saber, los proveedores de servicios de salud, en el seguimiento de la calidad de la prestación de servicios basados en el enfoque centrado en el cliente y en la eficiencia del proveedor (COPE)<sup>3</sup>.
- **La negociación de puntos de vista de los interesados:** El seguimiento y la evaluación participativos pueden convertirse en un proceso que permita a diferentes interesados dar expresión a sus necesidades, intereses y expectativas y exponerlas. El proceso de diálogo y negociación entre los interesados que tiene lugar en el seguimiento y la evaluación participativos facilita la conciliación de puntos de vista divergentes de los interesados. Sin embargo, pueden surgir factores que dificulten la conciliación de puntos de vista antagónicos y en pugna, sobre todo cuando determinados grupos de interesados carecen de autoridad frente a otros.
- **La responsabilidad pública:** El seguimiento y la evaluación participativos pueden constituir una vía para que los participantes en el programa y los propios ciudadanos locales realicen el seguimiento y evaluación del desempeño de las instituciones donantes y gubernamentales. Por ejemplo, las reformas jurídicas que descentralizan los procesos de toma de decisiones suelen alentar a los representantes electos en los distritos o municipios a asumir una actitud más dinámica en el seguimiento de la implementación de los planes de desarrollo locales. En el Paraguay el UNFPA está financiando un proyecto que tiene por objeto establecer una red de hombres y mujeres dirigentes locales que vigile la calidad de los servicios de salud reproductiva prestados y presente informes periódicos sobre la situación de los servicios a las instancias superiores de la administración de salud.

---

<sup>3</sup> Se puede obtener un Manual basado en el enfoque centrado en el cliente y en la eficiencia del proveedor (COPE) preparado por EngenderHealth. Si desea más información sobre esa estrategia sírvase consultar el siguiente sitio en la Web: <http://www.engenderhealth.org>

#### **Recuadro 4. Enseñanzas derivadas de la aplicación de la metodología basada en la estrategia práctica de servicios y prestaciones eficientes en Madagascar**

El método (COPE) comprende una serie de actividades (auto-evaluación, entrevistas a usuarios, análisis de la corriente de usuarios y planificación de medidas) a cargo del personal de establecimientos de prestación de servicios sanitarios con el propósito de ayudarlos a determinar y resolver sus propios problemas y mejorar constantemente la calidad de los servicios haciendo uso de los recursos de que ya disponen en sus instalaciones.

En 1994 la organización no gubernamental SALFA introdujo la estrategia en Madagascar. En 1998 se aplicó el método en 20 centros provinciales de planificación de la familia administrados por SALFA y en un centro de salud pública. La experiencia demostró que el método puede aplicarse en muchos procesos de gestión de servicios en clínicas y hospitales. Por ejemplo, en esferas de la administración y la prestación de servicios como la gestión de personal y suministros y la prestación de servicios preventivos y curativos. La oportunidad que tuvieron los proveedores de servicios de contribuir a la evaluación y mejoramiento de la prestación de servicios aumentó su sentido de responsabilidad y su entusiasmo por el trabajo. El proceso de auto-evaluación aumentó su conciencia de la importancia de mejorar las relaciones entre el proveedor y el usuario. Como resultado, la utilización de los servicios aumentó significativamente.

Sin embargo, la introducción de la estrategia no está exenta de problemas:

- Los proveedores de servicios de salud tendieron a pensar que la estrategia resolvería todos sus problemas, en particular la falta de incentivos financieros para lograr una prestación de servicios de buena calidad. Por consiguiente, al introducir la estrategia debe hacerse hincapié en su propósito fundamental de lograr la satisfacción del usuario;
- En su entusiasmo, los proveedores de servicios de salud tendieron a buscar soluciones perfectas aunque quizás en algunos casos fueron demasiado ambiciosas. Por consiguiente, la lentitud en el logro de resultados los desalentó y les hizo perder su fe en la utilidad del método. Es importante velar por que los propios proveedores de los servicios de salud puedan aplicar las soluciones propuestas en el establecimiento de servicios de salud y con recursos razonables;
- Los usuarios entrevistados por los proveedores de servicios no expresaron todas sus opiniones acerca de los servicios y excluyeron los aspectos negativos. Por tanto, las entrevistas a usuarios deben estar a cargo de expertos independientes ajenos al establecimiento que reúnan los datos y velen por su carácter confidencial;

.../

#### **Recuadro 4.**

- Los resultados a corto plazo alcanzados con la introducción de la estrategia no se mantuvieron en los establecimientos en los que no se hizo un seguimiento continuo del uso del método. Por tanto, el seguimiento ininterrumpido de la aplicación de la estrategia es decisivo para alcanzar los resultados previstos;
- Los proveedores de servicios de salud en el centro de salud pública se sentían desmoralizados porque sus supervisores casi nunca visitaban su centro de salud a pesar del reconocimiento oficial de su excelente labor. Para lograr la sostenibilidad y mejoramiento de los resultados es importante que los supervisores de niveles superiores vigilen de manera permanente la aplicación de la estrategia;
- Esos mismos proveedores de servicios de salud tomaron conciencia de que era necesario que se tomaran decisiones en los niveles superiores de la administración de salud con objeto de resolver varios de los problemas observados. Por consiguiente, la introducción de la estrategia a nivel de cada establecimiento de servicios de salud debe combinarse con las intervenciones conexas necesarias en los niveles superiores de adopción de decisiones.

*Fuente: “Le Processus ‘COPE’ – L’Expérience de Madagascar” , UNFPA, Madagascar, 2000.*

## **VI. ¿Qué interesados deben participar en la evaluación y cuál ha de ser su función?**

La participación puede ser amplia, de manera que incluya a una diversidad de funcionarios del programa, miembros de las comunidades afectadas por el programa, asociados y otros. Otra posibilidad es que se concentre en uno o dos de esos grupos. Por ejemplo, si el objetivo es descubrir lo que obstaculiza la implementación del programa, es necesario incorporar a los encargados de la implementación sobre el terreno. Si se trata de conocer los efectos de un programa en las comunidades locales, probablemente de éstas provendrán los participantes más apropiados. Si lo que se quiere es saber si todos los interesados comprenden los objetivos de un programa y tienen una apreciación similar de los progresos registrados, posiblemente lo mejor será lograr una participación amplia.

Las funciones pueden ir desde servir como recurso o entrevistado hasta participar plenamente en todas o algunas de las etapas de la evaluación.

¿De qué manera pueden participar las comunidades en la evaluación? La participación de la comunidad puede verse limitada por la falta de instrucción general, la carencia de tiempo, la intensidad del trabajo analítico que deberá realizarse durante la evaluación y el hecho de que muchas de las cuestiones abarcadas por la evaluación no tienen una incidencia directa en los miembros de la comunidad. Hay diversas maneras de lograr que se tenga en cuenta el punto de vista de la comunidad. Por ejemplo, antes de hacer la evaluación de un programa se podrían realizar actividades de evaluación complementarias con

las comunidades afectadas por el programa o que participen en él. Esas actividades podrían incluir entrevistas con miembros de la comunidad y la reunión de datos a cargo de éstos. Los miembros de la comunidad también podrían usar los instrumentos RAP y AAP<sup>4</sup> para analizar las actividades del programa y valorar si responden a sus necesidades. Otra posibilidad sería que los miembros de la comunidad definieran sus propios criterios de evaluación de las actividades comunitarias y los aplicaran para hacer su propia evaluación.

En el **Cuadro 1** se ilustran las responsabilidades de los participantes en un proceso de evaluación convencional “impulsada por expertos” en comparación con un proceso de evaluación participativa en el que intervienen los administradores de programas, el personal sobre el terreno y otros encargados de tomar decisiones. En el ejemplo se reconoce la dificultad que entraña la participación simultánea de la comunidad y otros interesados en la evaluación.

**Cuadro 1. Responsabilidades de los participantes en las evaluaciones “impulsadas por expertos” y las evaluaciones participativas.**

Actividad	¿Quién es el responsable?	
	<i>Evaluación “impulsada por expertos”</i>	<i>Evaluación participativa</i>
Definir el propósito de la evaluación	Planificadores de la evaluación (Oficina del UNFPA en el país) Proveedor(es) de fondos	Pequeño grupo de interesados (2 a 5 personas) responsables de la coordinación de la evaluación desde el principio hasta el fin (grupo de coordinación). Debe incluir a los administradores de programas/proyectos
Definir las preguntas de evaluación y los métodos de reunión de datos	Planificadores de la evaluación (Oficina del UNFPA en el país) Evaluador(es) externo(s)	Todos los interesados en la evaluación seleccionados (administradores de programas/proyectos, personal sobre el terreno, otros encargados de tomar decisiones, según proceda)
Reunir y analizar datos	Evaluador(es) externo(s)	Pequeño grupo de interesados (10 a 12 personas) dividido en equipos encabezados por un jefe Evaluador(es) externo(s)
Administrar la logística (presupuestos; trabajo sobre el terreno; equipo y suministros)	Planificadores de la evaluación (Oficina del UNFPA en el país)	Miembro del personal del programa/proyectos (coordinador de logística)  .../

<sup>4</sup> Los métodos de reflexión y acción participativos (RAP) y de aprendizaje y acción participativos (AAP) tienen por objetivo permitir que los miembros de la comunidad expresen sus puntos de vista, prioridades, problemas y planes para el futuro; permitir que los trabajadores de desarrollo comunitario escuchen a los miembros de la comunidad y establezcan un diálogo con ellos para comprender mejor sus vidas, puntos de vista, problemas, prioridades y planes para el futuro. Los instrumentos RAP y AAP comprenden el levantamiento de mapas de la comunidad, la clasificación de los problemas de salud, el levantamiento de mapas del cuerpo, escenificación de roles y situaciones y otros instrumentos.

Actividad	¿Quién es el responsable?	
	<i>Evaluación “impulsada por expertos”</i>	<i>Evaluación participativa</i>
Resumir los hallazgos del trabajo sobre el terreno	Evaluador(es) externo(s)	Jefes de equipos de trabajo sobre el terreno y algunos de los interesados que hayan intervenido en la reunión y análisis de datos
Formular las enseñanzas extraídas	Evaluador(es) externo(s)	Todos los interesados seleccionados Evaluador(es) externo(s)
Resumir los resultados de la evaluación (hallazgos y enseñanzas)	Evaluador(es) externo(s)	Evaluador(es) externo(s) Un miembro del grupo de coordinación
Elaborar un plan de acción para aplicar los resultados de la evaluación (hallazgos, conclusiones, enseñanzas, recomendaciones)	Planificadores de la evaluación (Oficina del UNFPA en el país) en consulta con las contrapartes nacionales	Pequeño grupo compuesto por los administradores de programas/proyectos, el personal sobre el terreno y evaluador(es) externo(s)
Preparar el informe	Evaluador(es) externo(s)	Pequeño grupo de interesados, evaluador(es) externo(s)
Distribuir y examinar el informe; seguimiento del cumplimiento del Plan de Acción	Planificadores de la evaluación (Oficina del UNFPA en el país)	Grupo de coordinación
Desarrollar el espíritu de colaboración e intercambio; coordinar y facilitar todas las etapas de la evaluación	Evaluador(es) externo(s) Planificadores de la evaluación (Oficina del UNFPA en el país)	Evaluador(es) externo(s) Grupo de coordinación Planificadores de la evaluación (Oficina del UNFPA en el país)

Fuente: Adaptado de Aubel, 1999.

## VII. ¿Cuáles son las etapas del proceso de evaluación participativa?

En el **Recuadro 5** se exponen las etapas que se sugieren y la experiencia adquirida sobre la base de una evaluación participativa de 15 proyectos agrícolas, de salud y del sector social implementados por organizaciones no gubernamentales en Haití<sup>5</sup>. Las evaluaciones de proyecto tuvieron una duración de tres semanas cada una y estuvieron a cargo de equipos de tres a cinco miembros de organizaciones no gubernamentales entrenados en métodos de evaluación participativa.

<sup>5</sup> Se trata de un resumen de Francoise Coupal, Marie Simoneau, 1997: “Participatory Evaluation: A Case Study of CCIC Humanitarian Fund Projects in Haiti”, Mosaic.net, 1997.

## **Recuadro 5. El personal de las organizaciones no gubernamentales puede evaluar satisfactoriamente sus propios proyectos**

**Primera etapa: una reunión de planificación** en la que se reunieron 36 miembros de organizaciones no gubernamentales y varios representantes de la comunidad para dar respuesta a las siguientes preguntas fundamentales: ¿Existía la voluntad de hacer una evaluación participativa? ¿Qué razones había para realizar una evaluación y cuál debía ser su propósito? ¿Cuándo debía tener lugar la evaluación? ¿Qué indicadores debían usarse? ¿Qué recursos y apoyo cabía esperar de las organizaciones no gubernamentales locales? ¿Quiénes, atendiendo a su perfil y conocimientos, debían intervenir en la evaluación? ¿Dónde debían capacitarse los evaluadores?

**Segunda etapa: un curso práctico de cuatro días de duración sobre evaluación participativa** durante el cual 29 miembros de organizaciones no gubernamentales aprendieron a servir de facilitadores de la evaluación participativa empleando técnicas de RAP y AAP. El taller de trabajo tuvo por objetivos lograr que se comprendiera la diferencia entre las evaluaciones participativas y las tradicionales, crear conciencia acerca de la dinámica social y las diferencias de clases y de la manera en que las actitudes de los facilitadores de la evaluación pueden afectar a otros negativamente; analizar colectivamente las actitudes y cualidades personales de los facilitadores, impartir conocimientos sobre la manera de lograr que los miembros de la comunidad “trazaran un mapa” de su comunidad y obtuvieran así una “visión desde dentro” y enseñar la manera de verificar los hallazgos usando diferentes fuentes de datos y métodos de reunión de datos (triangulación de datos).

**Tercera etapa: visitas a 15 proyectos** durante un período de dos semanas. Cada equipo facilitador visitó un total de dos proyectos distintos de los suyos. Permanecieron tres días en el lugar del proyecto. Trataron de obtener respuestas a las preguntas de evaluación detalladas que habían definido en la reunión de planificación. Las preguntas guardaban relación con aspectos importantes del efecto de los proyectos, las relaciones con otros asociados, la sostenibilidad, la eficiencia, la gestión de proyectos, la función de la mujer y la igualdad de género.

**Cuarta etapa: reflexión colectiva y diseminación de los hallazgos.** Cada equipo tenía la responsabilidad de consolidar el trabajo de su comunidad en un sucinto informe de proyecto. Al final de su visita algunos equipos celebraron sesiones informativas con los interesados de la comunidad en el proyecto para verificar la fiabilidad de sus hallazgos. Cada equipo tenía la responsabilidad de exponer sus hallazgos ante un grupo más numeroso. Todos los asociados del programa fueron invitados a asistir a una exposición oral final organizada por los facilitadores.

.../

## **Recuadro 5.**

### **Algunas enseñanzas extraídas**

#### ***Acerca del proceso:***

- Las evaluaciones participativas constituyen una alternativa viable a métodos más tradicionales incluso en el caso de proyectos que no sean concebidos como proyectos participativos. La evaluación resultó eficaz en función de los costos. No requirió más tiempo del que se necesita en una evaluación tradicional dado el gran número de facilitadores utilizados. Sin embargo, habría convenido disponer de más tiempo para hacer visitas adicionales sobre el terreno, establecer una mejor coordinación con los interesados y celebrar reuniones de grupo con el propósito de reflexionar sobre los hallazgos y las enseñanzas extraídas;
- Aunque la calidad de los distintos informes fue variable, los facilitadores inexpertos pueden adquirir suficientes conocimientos en materia de evaluación participativa para dar respuesta a las preguntas de evaluación. Al seleccionar a los facilitadores de la evaluación participativa es muy importante escoger a personas francas y deseosas de aprender nuevos métodos;
- El efecto de la evaluación participativa fue significativamente mayor que el de una evaluación tradicional. La impresión que tenían los facilitadores de las organizaciones no gubernamentales acerca de los analfabetos pobres cambió radicalmente pues comenzaron a verlos como personas creativas y autónomas en lugar de beneficiarios incapaces. En la actualidad muchos de ellos usan instrumentos de evaluación participativa en su trabajo cotidiano. Se ha reconocido más ampliamente la importancia de la participación de los interesados durante todo el ciclo del proyecto.

#### ***Los facilitadores aprendieron que:***

- Es indispensable usar los instrumentos RAP y AAP, aunque es preciso adaptarlos a cada circunstancia;
- Debe obtenerse la confianza de cada miembro de la comunidad antes de presentar los instrumentos. Ello puede tomar tiempo. Es muy importante la estrategia inicial que se utilice para acercarse a los miembros de la comunidad;
- Es importante poder entrevistar a personas de ambos sexos;
- Los métodos de RAP pueden resultar demasiado laboriosos para los miembros de la comunidad recargados de trabajo.

*Fuente: Coupal y otros, 1997.*

---

## VIII. Elementos de la participación satisfactoria de los interesados en la evaluación

Es importante tener en cuenta que el entorno local, las estructuras de poder sociopolítico y las normas y valores socioculturales influyen en el proceso de evaluación.

En ese contexto, a continuación se ofrecen algunos elementos importantes de un proceso satisfactorio de participación de los interesados en la evaluación:

- El **apoyo** de la administración del programa (asociados de ejecución) y otros **encargados directos de tomar decisiones** al método de evaluación participativa;
- El **evaluador se adhiere al principio de la participación y tiene suficientes aptitudes en materia de formación de grupos y mediación** de manera que puedan establecerse un diálogo y una discusión efectivos y que la experiencia sea participativa y esté orientada a objetivos concretos;
- Una **valoración pragmática de la capacidad y voluntad de participación continua de los interesados** (en parte de acuerdo con la disponibilidad de tiempo, el apoyo del supervisor y los beneficios profesionales que se deriven);
- **La atención prestada a las preocupaciones más importantes de los interesados** relacionadas con el programa que se evalúa;
- La investigación de los **intereses “reales”** y las preocupaciones de los interesados fundamentales. Los “intereses reales” suelen diferir de los que se expresan de manera abierta. En el **Recuadro 6** se destaca un método para descubrir los “intereses reales” de los interesados;
- El establecimiento de **procedimientos de mediación para corregir los desequilibrios de autoridad** entre los interesados.

### **Recuadro 6. Descubrir los intereses reales de los interesados mediante el diálogo**

**Objetivo del diálogo:** Lograr que los interesados lleguen a comprender cabalmente las posiciones de cada uno.

**Proceso de diálogo:** Conversación que ayuda a promover puntos de vista alternativos y el examen crítico.

**Identidad del evaluador:** Propone puntos de vista alternativos, facilita las conversaciones y críticas, contribuye a la mediación.

*Fuente: Ryan y otros, 2000.*

---

## Fuentes

Aubel, Judy. **“Manual de Evaluación Participativa del Programa – Involucrando a los participantes del programa en el proceso de evaluación”**, Servicios Católicos de Socorro, Proyecto de Apoyo Técnico a la Supervivencia Infantil, edición número 2, diciembre de 1999. Se puede encontrar en español, francés e inglés en la siguiente dirección en la Web:

<http://www.childsurvival.com/features/bookmarks/pemmanual.cfm>

Coupal Francoise, Simoneau Marie. **“Participatory Evaluation: A Case Study of CCIC Humanitarian Fund Projects in Haiti”**, Mosaic.net, 1997. Se puede encontrar en inglés en la siguiente dirección en la Web: <http://www.mosaic-net-intl.ca/home.html>

Davies, C.T. **“An introduction to Advocacy”**, Addis Ababa, enero de 1998.

Estrella, Marisol y Gaventa, John. **“Who Counts Reality? Participatory Monitoring and Evaluation: a Literature Review”**, IDS Working Paper 70, 1997.

PNUD. **“Who are the Question-makers – A Participatory Evaluation Handbook”**, Oficina de Evaluación y Planificación Estratégica, 1997. Se puede encontrar en inglés en la siguiente dirección en la Web: <http://www.undp.org/eo/documents/who.htm>

Ryan, Katherine E., DeStefano, Lizanne, Eds. **“Evaluation as a Democratic Process: Promoting Inclusion, Dialogue, and Deliberation”**, New Directions for Evaluation, A Publication of the American Evaluation Association, número 85, primavera de 2000.

UNICEF. **“EVALUATION – A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation – Making a Difference?”**, Oficina de Evaluación, 1991. Se puede encontrar en inglés en la siguiente dirección en la Web: <http://www.undp.org/eo/documents/who.htm>

USAID. **“Conducting a Participatory Evaluation”**, Performance Monitoring and Evaluation TIPS 1996, Number 1, Center for Development Information and Evaluation. Se puede encontrar en inglés en la siguiente dirección en la Web: [http://www.dec.org/usaaid\\_eval/#004](http://www.dec.org/usaaid_eval/#004)

Pueden encontrarse más recursos sobre el seguimiento y la evaluación participativos en el sitio de ELDIS en la Web: <http://www.eldis.org/>

---

*La presente herramienta está sujeta a mejoras constantes. Acogemos con agrado cualquier observación y sugerencia que Ud. pueda tener acerca de su contenido. También le alentamos a que nos envíe información sobre la experiencia obtenida con programas financiados por el UNFPA, así como con otros programas de población que puedan servir para ilustrar las cuestiones tratadas en esta herramienta. Sírvase enviar sus contribuciones a:*

**Fondo de Población de las Naciones Unidas  
División de Servicios de Supervisión**

**Daily News Building  
220 East 42<sup>nd</sup> Street  
New York, NY 10017**

**Teléfono: (212) 297-5213**

**Facsímil: (212) 297-4938**

**Correo electrónico: [dos@unfpa.org](mailto:dos@unfpa.org)**

*Esta herramienta se puede encontrar en el sitio del UNFPA en la Web:*

*<http://www.unfpa.org/>*