

Síntesis metodológicas

Sinopsis de la evaluación de impacto n.º 5

Enfoques participativos

Irene Guijt

CENTRO DE INVESTIGACIONES INNOCENTI DE UNICEF

El Centro de Investigaciones Innocenti es la oficina de UNICEF especializada en investigación científica. El objetivo principal del Centro de Investigaciones es mejorar la comprensión internacional de una serie de cuestiones relacionadas con los derechos de la infancia, a fin de facilitar la plena aplicación de la Convención sobre los Derechos del Niño en todo el mundo. El centro tiene el cometido de establecer un marco integral de investigación y conocimiento dentro de la organización para brindar apoyo a los programas y políticas mundiales de UNICEF, y trabaja con los asociados para formular políticas con base empírica en favor de la infancia. Las publicaciones elaboradas por el centro contribuyen al debate global sobre la infancia y los derechos del niño e incluyen una amplia gama de opiniones.

Las opiniones expresadas corresponden a los autores o editores y se publican para estimular un mayor diálogo sobre métodos de análisis de impacto. Esta publicación no refleja necesariamente las políticas o perspectivas de UNICEF.

SINTESIS METODOLOGICAS DEL CENTRO DE INVESTIGACIONES

Las síntesis metodológicas del Centro de Investigaciones de UNICEF pretenden compartir prácticas de investigación, métodos, diseños y recomendaciones de reconocidos investigadores y analistas. La audiencia a la que van dirigidas es principalmente el personal de UNICEF que lleve a cabo, encargue o interprete los resultados de investigación y análisis para la toma de decisiones sobre programas, políticas y actividades de sensibilización.

Esta síntesis metodológica ha seguido un proceso de revisión por pares interna.

El texto no ha sido editado de acuerdo con los estándares de publicación oficiales y UNICEF declina toda responsabilidad por posibles errores.

Se permite la reproducción de cualquier parte de la presente publicación siempre que se incluya referencia a la presente. Si se desea utilizar una parte sustancial o la totalidad de la publicación dirijan su solicitud al Departamento de Comunicación en la dirección de correo electrónico: florence@unicef.org

Para consultas o descargas, pueden encontrar estas síntesis metodológicas en <http://www.unicef-irc.org/KM/IE/>

Recomendamos la siguiente cita para cualquier referencia al presente documento:

Guijt, I. (2014). Enfoques participativos, *Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.º 5*, Centro de investigaciones de UNICEF, Florencia.

Agradecimientos: Varios autores han proporcionado orientación en la preparación de esta síntesis. El autor y el Centro de Investigaciones de UNICEF desean agradecer a todos aquellos que han participado en la preparación de la presente publicación, especialmente a:

Por su contribución: Dugan Fraser, Greet Peersman

Por su revisión: Nikola Balvin, Karin Heissler, Rinko Kinoshita

© Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), septiembre de 2014

Centro de Investigaciones Innocenti de UNICEF

Piazza SS. Annunziata, 12

50122 Florencia (Italia)

Tel.: (+39) 055 20 330

Fax: (+39) 055 2033 220

florence@unicef.org

www.unicef-irc.org

1. ENFOQUES PARTICIPATIVOS: BREVE DESCRIPCIÓN

Al aplicar enfoques participativos en la [evaluación de impacto](#), se involucra a los interesados —en especial a los participantes en un programa o a los afectados por una política determinada— en aspectos concretos del proceso de evaluación. El término comprende un conjunto amplio de tipos de participación, que divergen en el significado de «participación», los sujetos que intervienen y los aspectos en que toman parte y cómo lo hacen.

Al plantearse quién debe participar, por qué y cómo en cada paso de la evaluación de impacto, es posible desarrollar un enfoque participativo adecuado y adaptado al contexto. Los directores de las evaluaciones de UNICEF deben reconocer que establecer con claridad el propósito de los enfoques participativos en una evaluación de impacto es un primer paso fundamental de cara a la gestión de las expectativas y la orientación de la ejecución. ¿Es su propósito que la voz de aquellas personas cuya vida debe mejorar el programa o la política tenga una importancia crucial en las conclusiones? ¿Velar por la pertinencia del objeto de la evaluación? ¿Escuchar la versión del cambio propia de cada persona, en lugar de obtener un conjunto de indicadores de un evaluador externo? ¿O fomentar que se asuma como propio el programa de UNICEF? Estas y otras consideraciones conducen a formas de participación diferentes por parte de distintas combinaciones de interesados en la evaluación de impacto.

Se presupone en ocasiones que la «evaluación participativa» consiste en obtener [datos cualitativos](#) sobre las opiniones de los participantes en un programa, mediante métodos específicos como los mapas o las narraciones. No obstante, esta es tan solo una de las opciones posibles. También cabe que los miembros de la comunidad participen en el diseño, la ejecución y el análisis de [datos cuantitativos](#) (véase el cuadro 1), o en la supervisión del trabajo de los técnicos especializados.

Pueden emplearse enfoques participativos en todo tipo de diseños de una evaluación de impacto; no son incompatibles con ningún método específico de evaluación ni se limitan a la recopilación y el análisis de datos cuantitativos o cualitativos. Los interesados pueden participar en cualquier etapa del proceso de evaluación de impacto: diseño, recopilación de datos, análisis, presentación de informes y gestión del estudio. Es posible que los niños se impliquen directamente, o bien que lo hagan otras personas que defienden sus intereses. Durante la reunión de datos, una encuesta puede resultar tan participativa como un ejercicio grupal de elaboración de mapas; asimismo, si un grupo de referencia externo orienta la evaluación, cabe incluir a los participantes en el programa en el marco de un enfoque participativo. Las necesidades y decisiones relativas al tipo y el alcance de la participación no serán las mismas en una evaluación centrada en los impactos en el plano local que en otra que examine los cambios en las políticas o relacionados con la gobernanza a escala nacional.

Cuadro 1. La evaluación participativa: más allá de la retórica

A pesar de que el empoderamiento es un valor destacado en el ámbito del desarrollo internacional, las tentativas dirigidas a vigilarlo y medirlo se han basado en gran medida en indicadores establecidos por personas externas y para uso externo. Esos planteamientos suponían que las valoraciones de la población serían demasiado simples y cualitativas; que resultaría imposible agregarlas; y que solo podrían analizarse a través de una labor de facilitación considerable. El trabajo de Dee Jupp con un movimiento social de Bangladesh pone en entredicho tales percepciones:

«Los grupos se autoevalúan a partir de indicadores que se generan con anterioridad a través de un proceso participativo. Se emplean numerosos indicadores, nada menos que 132. Un método ingenioso los cuantifica y agrega a fin de mostrar distribuciones, tendencias y sorpresas. La población de la zona

facilita el análisis grupal, de manera que se ahorra tiempo al personal y se evitan respuestas deferentes. Además, dedica su tiempo con entusiasmo a las evaluaciones, pues siente que son importantes para su propio aprendizaje, planificación y progreso».

Fue un proceso difícil: el personal sobre el terreno remunerado se sintió amenazado por ciertas conclusiones, y los organismos donantes se mostraron escépticos al principio, hasta que apreciaron directamente la utilidad de las reflexiones grupales.

Fuente: Jupp, Dee, *et al.*, «Measuring Empowerment? Ask Them, Quantifying qualitative outcomes from people's own analysis», *Sida Studies in Evaluation* 2010:1, OSDI, 2010, p. 9.

Habitualmente, las evaluaciones de impacto satisfacen las necesidades de sus financiadores, pero pueden y deben atender a las de otros interesados, entre ellos los participantes en los programas o los afectados por una determinada política. Dada la diversidad de opciones, los directores y los ejecutores de la evaluación deben establecer con claridad los motivos y el modo en que distintos interesados pueden tener una participación significativa, a fin de saber cómo lograr que la evaluación de impacto sea pertinente y de que los principales interesados la utilicen.

Puntos principales

Los enfoques participativos no constituyen un método en sí mismos, sino una forma de acometer la evaluación de impacto de manera que resulte valiosa para distintos interesados —sobre todo, para los participantes en los programas—.

Existen muchas opciones para aplicar enfoques participativos en las evaluaciones de impacto, por lo que es importante reflexionar de forma sistemática sobre quién debe participar en cada aspecto de la evaluación, así como establecer con claridad el propósito de otras formas de participación.

Pueden aplicarse enfoques participativos con todo tipo de diseños de las evaluaciones de impacto, y con métodos de recopilación y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos.

2. ¿CUÁNDO PROCEDE EMPLEAR ESTE MÉTODO?

Los principios que subyacen a la elección de un enfoque participativo en una evaluación de impacto pueden ser pragmáticos o éticos, o bien una combinación de ambos. Pragmáticos, porque se obtienen mejores evaluaciones (es decir, mejores datos, una comprensión más cabal de ellos, recomendaciones más oportunas, una asimilación mejor de las conclusiones); éticos, porque es lo correcto (es decir, las personas tienen derecho a participar en la fundamentación de las decisiones que las afectan, directa o indirectamente, de conformidad con lo establecido en el enfoque de programación basado en los derechos humanos de las Naciones Unidas; véase el [portal sobre esta cuestión](#)).

Debido a los beneficios potenciales, la participación en la evaluación suele presentarse como una situación ventajosa para todos (véase el cuadro 2). Sin embargo, tales beneficios no están garantizados. Para promover la participación de los interesados en una evaluación de impacto es preciso que esta sea significativa y viable, y prestar la debida atención a los aspectos éticos. Explicar de forma clara y explícita los valores y propósitos de la participación es fundamental.

Cuadro 2. Beneficios asociados a la aplicación de enfoques participativos en la evaluación de impacto

1. Mejorar la precisión y la pertinencia de los impactos señalados, al:

- escuchar las experiencias de los participantes en los programas y sus ejecutores en cada zona, a fin de confirmar si se logra el impacto previsto, y también si este surge de impactos positivos o negativos imprevistos; y
- validar las constataciones y acordar una serie de lecciones aprendidas o recomendaciones sobre la cuestión.

Determinar y explicar la causalidad —al escuchar distintas perspectivas sobre las cadenas causales, sintetizarlas y verificarlas con diversos grupos de interesados—.

Mejorar la comprensión de la intervención, sobre todo entre los responsables de las decisiones y el personal superior —al implicar a los responsables de las decisiones en el trabajo participativo de recopilación, análisis y comunicación de datos—.

Mejorar el desempeño del proyecto mediante la ejecución activa y adaptativa de la intervención por parte del personal de proyectos y los participantes en el programa o las personas en quienes repercuten los cambios de políticas, al:

- despertar su curiosidad por el desempeño, mediante su participación en la elaboración de las preguntas de evaluación pertinentes en la zona y en el análisis de datos; y
- generar conjuntamente las recomendaciones dirigidas a apoyarse en los nuevos impactos (o en su ausencia).

Mejorar las intervenciones objeto de evaluación, al:

- disponer de constataciones del cambio y explicaciones causales más precisas;
- validar y revisar la teoría del cambio con los participantes en el programa y sus ejecutores, y basar la intervención en un conocimiento actualizado y sólido; y
- desarrollar el liderazgo, fomentar el entendimiento del equipo y aumentar la capacidad de reflexión crítica en el plano local.

El punto de partida de toda evaluación de impacto que se proponga emplear enfoques participativos consiste en aclarar qué valor añadirá este aspecto a la propia evaluación, así como a las personas que participarían de forma más estrecha (sin olvidar los posibles riesgos derivados de su participación). En cada situación es preciso responder a tres preguntas: 1) ¿Qué propósito persigue la participación de los interesados en esta evaluación de impacto; 2) ¿Quién es importante que participe, cuándo y por qué?; y 3) ¿Cuándo resulta viable su participación? Solo después de dar respuesta a estas preguntas es posible determinar cómo se impulsará el carácter participativo de la evaluación de impacto (véase la sección 3).

Las tres preguntas se relacionan entre sí —las respuestas son iterativas y dependen de la viabilidad (véase a continuación)—. Pensemos, por ejemplo, en un proceso participativo que pretenda transformar las relaciones de poder, para lo que suele ser necesario esforzarse por aumentar la capacidad de los interesados con menos experiencia en la evaluación y dedicar más tiempo del que sería necesario si se recurriera a un equipo de evaluadores externos. Si no es posible cumplir tales condiciones, habrá que replantearse las tres preguntas iniciales.

1. ¿Qué propósito perseguirá la participación de los interesados en la evaluación de impacto?

La decisión de emplear enfoques participativos implica una postura filosófica: ¿Qué necesidades debe satisfacer la evaluación de impacto —las de los financiadores, los ejecutores, los responsables de las políticas, los participantes previstos en el programa u otras personas—? Las necesidades que se consideren prioritarias definirán el propósito de la evaluación de impacto e influirán en sus preguntas, en el tipo de datos que se recopilen, en la forma en que se recopilarán y analizarán, en quién lo hará, y en cómo se divulgarán y usarán las constataciones. Las necesidades prioritarias determinarán asimismo si es preciso que la evaluación de impacto sea participativa, y si es posible llevarla a cabo de este modo de manera segura. De lo contrario, ha de explicarse expresamente por qué no. En las intervenciones de carácter sensible, tales como los proyectos que luchan contra las prácticas ilegales de matrimonio infantil, los participantes que comparten información se ponen a veces en peligro. Si la evaluación no puede garantizar su seguridad, habrá que rebajar las expectativas sobre la participación.

Como se ha señalado anteriormente, la participación de los beneficiarios de un programa puede justificarse desde una perspectiva pragmática; por ejemplo, porque servirá para obtener descripciones más diversas y sinceras sobre los efectos de los programas en los niños y sus cuidadores. A tal objeto, el estudio de impacto haría hincapié en aquellos métodos que favorezcan que los niños compartan sus experiencias u opiniones. No obstante, también es posible que se busque la participación por considerar que el desarrollo ha de ser impulsado por las necesidades de la población local, incluidos los niños (véase el cuadro 3). En ese caso, los valores y las necesidades de los niños ayudarían a conformar las preguntas de la evaluación, y los niños podrían participar en la validación de las constataciones y la formulación de recomendaciones. Cuando una organización o intervención asume un compromiso filosófico con la participación, la evaluación de impacto participativa puede contribuir de forma notable al objetivo de empoderamiento, al otorgar a los participantes en los programas un papel fundamental en la evaluación de los impactos y las actividades, y al influir en las decisiones.

Cuadro 3. Por qué es importante que los niños participen

- Participar y expresar opiniones, necesidades y experiencias es un derecho humano
- Los niños tienen opinión propia, en ocasiones muy distinta de la de los adultos
- Los niños tienen necesidades y experiencias que hay que considerar al tomar decisiones que los afectan

La «participación de los interesados» podría englobar a cualquiera con interés (incluso marginal) en la evaluación, desde sus codiseñadores hasta las personas que divulgan sus experiencias. Es preciso reflexionar profundamente sobre quién puede y debe ser invitado a contribuir. Así pues, cuando las propuestas de evaluación se reducen a una mera declaración como «Se favorecerá la participación de los interesados», cabe concluir que no se ha reflexionado lo suficiente sobre quién debe estar presente. También es importante indicar expresamente quién participará, por qué, cuándo y cómo, pues todos esos aspectos repercuten en la ejecución de la evaluación.

Aunque los enfoques participativos dan cabida a diferentes interesados, debe prestarse una atención especial a la intervención significativa en el proceso de evaluación de los participantes en el programa (es decir, llevar a cabo la evaluación «con» y «para» ellos, no «sobre» o «para» ellos). La tabla 1 propone cuatro tipos de implicación por parte de los participantes en el programa, y explica qué supone cada uno de ellos al poner en práctica la evaluación. Dichos tipos destacan la

importancia de aclarar la definición de términos como «participación» e «implicación», a fin de evitar situaciones en que se presuponga que la consulta de la opinión de los participantes en el programa favorece el empoderamiento sencillamente por la etiqueta «participativo», o situaciones en que se asuman compromisos sin dar acceso a los recursos adecuados.

Tabla 1. Tipos de implicación de los participantes en el programa en la evaluación de impacto

Tipo de participación	Qué significa la participación para los comisionados de la evaluación de impacto	Qué significa la participación para los participantes en el programa	Niveles de participación
Nominal: para los niños y sus cuidadores	Legitimación: para demostrar que se preocupan por la participación de los interesados	Inclusión: para obtener acceso a posibles beneficios	Para demostrar que es posible recibir aportes de los participantes en una evaluación de impacto, y cómo puede hacerse Por ejemplo, los datos recopilados de una muestra de niños y sus cuidadores
Instrumental: para (y con) los niños y sus cuidadores	Eficiencia: para que los proyectos sean más pertinentes y rentables, limitar los aportes de los financiadores y apoyarse en las contribuciones de la comunidad	Costo: tiempo que se dedica a tareas relacionadas con el proyecto u otras actividades, aunque podría beneficiarse de proyectos o programas más pertinentes a través de un cambio de políticas o prácticas	Como medio para lograr la eficacia en función de los costos y con miras a apoyarse en las capacidades locales y aumentarlas Por ejemplo, capacitación de los niños como recopiladores de datos; reunión de datos procedentes de los niños por los niños
Representativa: con (y por) los niños y sus cuidadores	Sostenibilidad y justicia: para no crear una dependencia y reducir los beneficios no igualitarios	Apalancamiento: para influir en la intervención y su gestión, y darles forma	Para dotar a las personas de voz en la conformación de su propio desarrollo <i>Por ejemplo, se consulta a los representantes de los niños y cuidadores sobre el diseño de la evaluación, y se los invita a comentar las constataciones, ayudar a identificar las lecciones aprendidas y determinar medidas adecuadas</i>

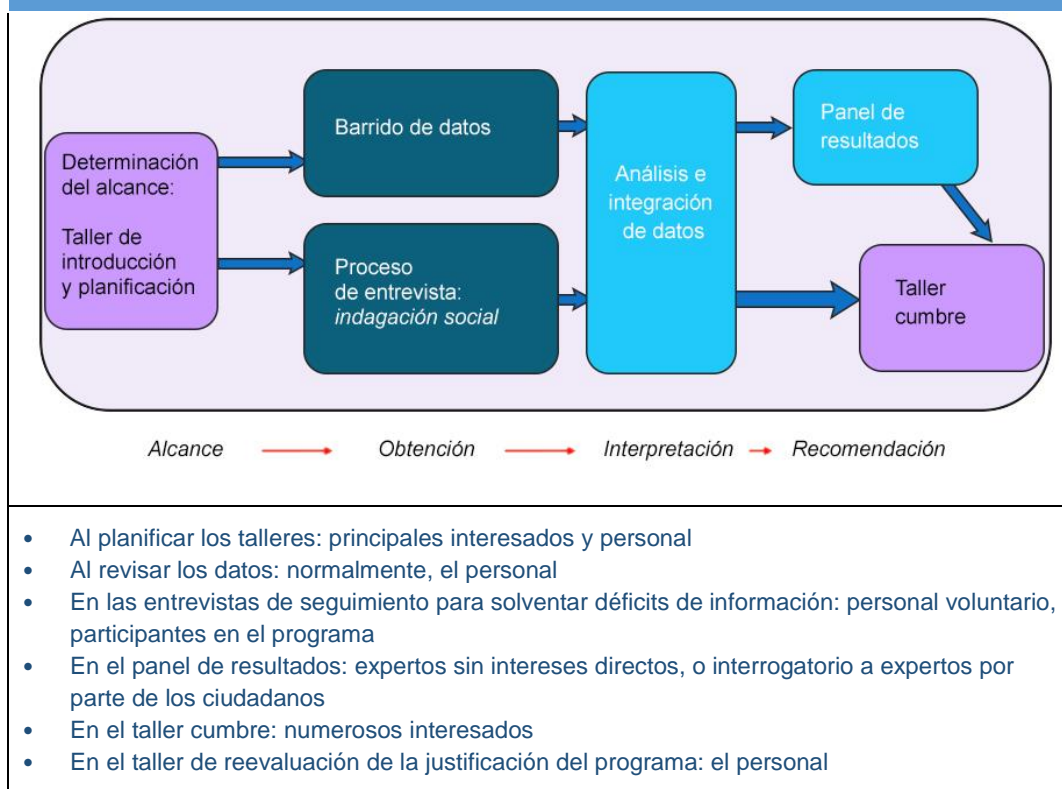
Tipo de participación	Qué significa la participación para los comisionados de la evaluación de impacto	Qué significa la participación para los participantes en el programa	Niveles de participación
Transformativa: por los niños y sus cuidadores	Empoderamiento: para que las personas sean capaces de tomar sus propias decisiones, dilucidar qué hay que hacer y pasar a la acción	Empoderamiento: para que puedan decidir y actuar por sí mismos	La participación es al mismo tiempo un medio y un fin, en una dinámica continua <i>Por ejemplo, los niños y sus cuidadores identifican las preguntas clave de evaluación y colaboran en el diseño y la organización de los métodos de recopilación de datos, analizan los datos e identifican posibles recomendaciones o medidas</i>

Fuente: Inspirado en Cornwall, Andrea, «Unpacking “Participation”: Models, meanings and practices», Community Development Journal, 43 (3), julio de 2008, págs. 269-283.

2. ¿Quién es importante que participe en la evaluación de impacto, cuándo y por qué?

En la práctica, nunca será posible, ni siquiera deseable, dar cabida a todos los interesados. Incluso en situaciones que persiguen el empoderamiento (véase la tabla 1), cuestiones como la viabilidad económica y la disponibilidad de tiempo para la evaluación determinarán qué se puede hacer. Por ejemplo, si un programa desea que los niños se involucren en la identificación de las preguntas de evaluación, será preciso establecer una función y un proceso adecuados a su edad, más allá de su participación simbólica en la recopilación de datos. Será necesario alcanzar acuerdos, y por tanto repartir prioridades entre los interesados en diversas etapas de la evaluación. El cuadro 4 ilustra un enfoque que podría considerarse, o bien «representativo» (véase la tabla 1), o «transformativo», si los participantes en el programa se implican lo antes posible en la planificación de la evaluación, en función de lo que los responsables de las decisiones consideren viable y útil con respecto a la participación de los interesados.

Cuadro 4. Técnica colaborativa de presentación de informes sobre los resultados



Fuente: Dart, Jess, «Collaborative Outcomes Reporting Technique (CORT)», página web, BetterEvaluation, 2010. Véase http://betterevaluation.org/resource/overview/collaborative_outcome_reporting_technique.

El [Marco del arcoíris de BetterEvaluation](#) facilita una buena sinopsis de las etapas principales del proceso de evaluación en las que es posible preguntar «¿quién debe participar?»: gestión de la evaluación de impacto, definición y encuadre del objeto de la evaluación, recopilación de datos sobre los impactos, explicación de los impactos, síntesis de las constataciones, y presentación de informes sobre las constataciones y promoción de su uso (véase el cuadro 5). Preguntarse por el «quién» es importante con miras a la participación de los niños y las personas que los representan.

Cuadro 5. Plantearse quién debe y puede participar en cada parte del proceso de evaluación de impacto



1. GESTIONAR

Gestionar una evaluación (o conjunto de evaluaciones); entre otros aspectos, decidir quién la dirigirá y quién tomará las decisiones.

- ¿A quién debe invitarse a participar en la gestión de la evaluación de impacto? ¿Quién será participe en la decisión sobre qué se debe evaluar?
- ¿Quién tendrá autoridad para tomar ese tipo de decisiones?
- ¿Quién tomará decisiones sobre los evaluadores? ¿Quién participará en la elaboración o la aprobación del diseño o plan de evaluación?
- ¿Quién llevará a cabo la evaluación de impacto?
- ¿Quién defiende los valores que determinarán los criterios sobre la calidad de la evaluación de impacto?
- ¿Qué capacidades quizá sea preciso reforzar para acometer la evaluación de impacto o sacarle el mayor partido posible?

2. DEFINIR

Elaborar una descripción (o acceder a una versión ya existente) sobre aquello que se va a evaluar y cómo se entiende que funciona.

- ¿Quién participará en la revisión o creación de una teoría del cambio sobre la que reflexionará la evaluación de impacto?
- ¿Quién será participe en la identificación de posibles resultados imprevistos (tanto positivos como negativos) de importancia?

3. ENCUADRAR

Establecer los parámetros de la evaluación: sus objetivos, las preguntas clave de evaluación y los criterios y estándares que se emplearán.

- ¿Quién decidirá el propósito de la evaluación de impacto?
- ¿Quién establecerá las preguntas evaluativas?
- ¿Qué criterios y estándares son significativos para valorar el desempeño?

4. DESCRIBIR

Recopilar y recuperar datos que respondan a las preguntas descriptivas sobre las actividades del proyecto, el programa o la política, sus diversos resultados y el contexto en que se ejecutaron.

- ¿Quién decidirá qué opiniones hay que tener en cuenta al describir, explicar y valorar los impactos?
- ¿Quién ayudará a determinar qué mediciones o indicadores se evaluarán?
- ¿Quién recopilará o recuperará los datos?
- ¿Quién participará en la organización y el almacenamiento de los datos?

5. ENTENDER LAS CAUSAS

Recopilar y analizar datos que respondan a las preguntas causales para determinar qué ha producido los resultados e impactos observados.

- ¿Quién comprobará si los resultados corroboran la hipótesis de que fueron producidos por la intervención?
- ¿Quién decidirá qué hacer en caso de hallar información contradictoria? ¿Qué opinión tendrá más peso, y por qué?

- ¿A quién se consultará en busca de explicaciones alternativas sobre los impactos?

6. SINTETIZAR

Combinar los datos para crear una evaluación general del mérito o valor de la intervención, o resumir las pruebas de varias evaluaciones.

- ¿Quién participará en la síntesis de datos?
- ¿Quién participará en la identificación de recomendaciones o lecciones aprendidas?

7. PRESENTAR INFORMES Y PROMOVER SU USO

Elaborar y presentar las constataciones de manera que resulten útiles a los usuarios previstos de la evaluación, y brindarles respaldo en su uso.

- ¿Quién divulgará las constataciones?
- ¿A quién se dará acceso a las constataciones? ¿Se hará de manera adecuada al público? ¿A qué usuarios se alentará y brindará un apoyo adecuado para que empleen las constataciones?

Fuente: Preguntas del propio autor, basadas en los siete grupos de tareas de evaluación que se describen en el Marco del arcoíris de BetterEvaluation.

3. ¿Cuándo resulta viable la participación en la evaluación de impacto?

Una gran parte del trabajo participativo en las evaluaciones ha recibido críticas por su carácter simbólico. No faltan ejemplos de evaluaciones en las que se ha consultado la opinión de los participantes en los programas, y que han etiquetado esa medida de participativa y conducente al empoderamiento.

A fin de reducir las probabilidades de una participación simbólica, será necesario comprobar que la participación prevista resulta viable. ¿Se dan las condiciones para que la participación sea ética y significativa (véase la tabla 1) de conformidad con el objetivo previsto? Por ejemplo, para involucrar a los niños en la identificación de preguntas de evaluación o indicadores útiles se requerirán determinadas condiciones (véase el cuadro 6). Hay que tener en cuenta consideraciones semejantes cuando se trabaja con sus cuidadores. Cuando los jóvenes llevan a cabo evaluaciones participativas, la presencia de un facilitador con aptitudes para el desarrollo de capacidades y la promoción de la participación puede marcar la diferencia¹. Invertir en la capacidad de los jóvenes y en su asunción de los resultados de la evaluación como propios requerirá tiempo, compromiso, capacidades para hacer frente a los desequilibrios de poder en la recopilación y el análisis de datos y en la toma de decisiones, así como recursos que hagan posible semejante proceso.

¹ Gawler, Meg, *Useful Tools for Engaging Young People in Participatory Evaluation*, Oficina Regional de UNICEF para Europa Central y Oriental, y Comunidad de Estados Independientes, Nueva York, 2005. Véase <https://issuu.com/learneasy/docs/tools-for-participatory-evaluation>.

Cuadro 6. Aspectos básicos sobre la participación de los niños

- Un entorno apropiado para los niños.
- Confianza y credibilidad del facilitador.
- Respeto de normas éticas y valores.
- Función y destrezas del facilitador, y capacidad de adaptación al contexto sociocultural.
- Herramientas sencillas adecuadas para los niños, con la flexibilidad suficiente para adaptarse al objeto de debate y al grupo etario de los niños participantes.

Fuente: Samaranayake, Mallika, «Children and Evaluation», seminario web, BetterEvaluation, 5 de febrero de 2014. Véase http://betterevaluation.org/blog/evaluating_with_children.

Del mismo modo que contar con investigadores de campo cualificados es fundamental en las encuestas convencionales de hogares, también resultan indispensables las destrezas de facilitación que promueven una participación significativa y viable (véase la sección 4).

Es importante que se dedique tiempo a entender qué puede motivar a distintas personas para implicarse de manera activa en una evaluación de impacto. En el cuadro 7 se resumen una serie de motivaciones posibles para diversos interesados. ¿Qué factores influyen en las personas a quienes quizá se invite a participar? ¿Puede el proceso de evaluación crear las condiciones necesarias para la presencia de tales factores?

Cuadro 7. Factores que influyen en la participación de la población en la evaluación de impacto

- Beneficios percibidos (y costos parciales o a corto plazo) del estudio de impacto.
- Pertinencia de la evaluación de impacto con respecto a las prioridades de los grupos participantes.
- Comunicación rápida y pertinente de las constataciones.
- Flexibilidad del proceso para hacer frente a necesidades de información diversas y cambiantes.
- Cumplimiento de las expectativas que surgen del estudio; por ejemplo, aplicar sus recomendaciones.
- Grado de madurez, capacidad, liderazgo e identidad de los grupos implicados, incluida la habilidad para compartir el poder.
- Historia política local, que incide en el grado de apertura de la sociedad a las iniciativas de los interesados.
- Grado de satisfacción de las necesidades a corto plazo de los participantes, sin olvidar las necesidades de información a largo plazo.
- Incentivos materiales que posibilitan el estudio (por ejemplo, bolígrafos, libros, etc.).

Fuente: Guijt, Irene, *et al.*, «Tracking change together», *PLA Notes*, 31, 1998, págs. 28-36.

3. ¿CÓMO SACAR EL MAYOR PARTIDO POSIBLE A LOS ENFOQUES PARTICIPATIVOS?

En esta sección se comentan posibles usos de los métodos participativos en la evaluación de impacto, con ejemplos de aplicaciones específicas. Hay que señalar que todo método debe [ponerse a prueba](#) para garantizar su utilidad y viabilidad, y especialmente en el caso de los métodos participativos, que exigen una comprensión contextualizada de los requisitos de una colaboración segura y abierta con los participantes. Además, efectuar estudios piloto también es esencial para evaluar indicadores o variables pertinentes en la zona correspondiente (véase el cuadro 8).

Cuadro 8. Estudios piloto para garantizar la pertinencia y la utilidad

Se desarrolló un método nuevo que valora los efectos en los niños de un programa de preparación para la vida. Se denominó «Picture Talk» (hablar con imágenes) y hubo que probarlo para cerciorarse de que desvelaba de manera segura los sutiles efectos en la capacidad de los niños para responder con eficacia a las situaciones de riesgo. Picture Talk plasmaba en ilustraciones 12 situaciones problemáticas en las que se veían implicados un niño y una niña. Se pedía a los niños que comentaran la posible respuesta de la niña o el niño en tales situaciones. Estas se identificaron a través de discusiones en grupo con niños y personal de una organización no gubernamental de ejecución, y se pusieron a prueba, revisaron y seleccionaron aquellas que mostraban las situaciones de riesgo o conflicto más habituales en la vida cotidiana de los niños.

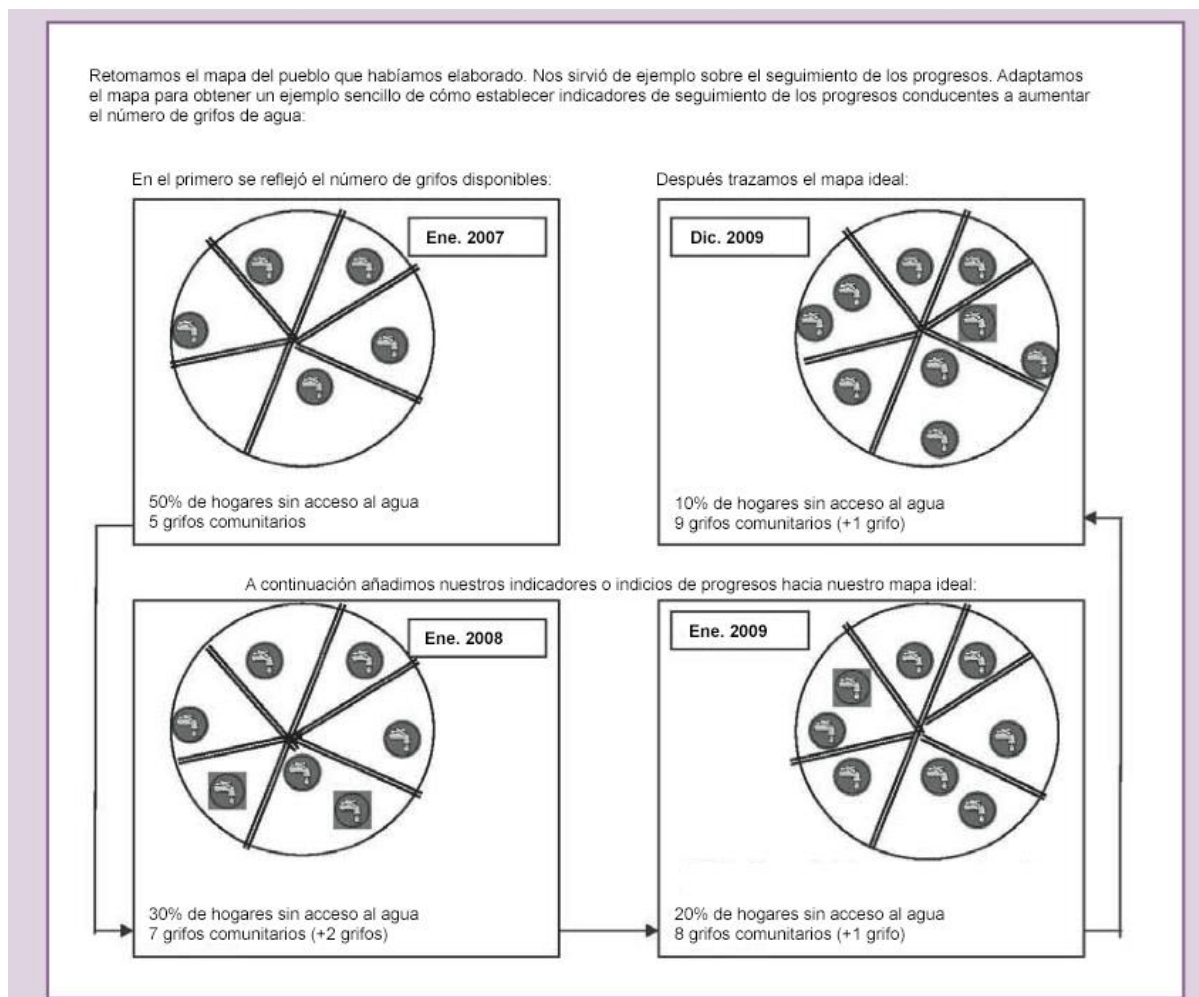


Fuente: Zaveri, Sonal, «Listening to smaller voices: Using an innovative participatory tool for children affected by HIV and AIDS to assess a life skills programme», BetterEvaluation, 2013. Véase <http://betterevaluation.org/sites/default/files/Listening%20to%20smaller%20voices%20-%20Sonal%20Zaveri.pdf>.

1. Uso de los métodos participativos para recopilar datos cualitativos y cuantitativos sobre el impacto

Suele presuponerse que los enfoques participativos equivalen al empleo de métodos de recopilación de datos cualitativos. Por ejemplo, el [método del cambio más significativo](#) (véanse los cuadros 14 y 15), de carácter descriptivo, se menciona con frecuencia como método participativo. Sin embargo, los métodos participativos también pueden servir para recoger información cuantitativa sobre cambios concretos. El enfoque de la encuesta participativa de Dee Jupp (véase el cuadro 1) es un ejemplo de evaluación de transformación que incluye datos numéricos. El empleo de las visualizaciones generadas en los grupos de discusión, por ejemplo, revela cambios cuantitativos (véase el cuadro 9).

Cuadro 9. Antes y después de los mapas



Fuente: Sempere, Kas, «Counting Seeds for Change», South Africa Reflect Network, Johannesburg, 2009, p. 101. Véase <http://www.reflect-action.org/sites/default/files/u5/Reflect%20Evaluation%20Framework%20-%20English.pdf>.

2. Uso de los métodos participativos para indagar sobre la causalidad

Los métodos participativos permiten alcanzar mayores logros que la mera recopilación de datos grupales sobre los impactos en los participantes en un programa —asimismo, es posible estudiar [la causalidad](#) mediante entrevistas y [grupos dirigidos de discusión](#)—. Los métodos de debate con diagramas de flujo de impacto o causales² ayudan en ocasiones a saber cómo conciben los entrevistados los factores principales conducentes a los impactos que observan. Al combinar estos métodos con el punto 1 anterior, se obtiene información cualitativa y cuantitativa en un único debate, incluso sobre la contribución relativa de distintas causas.

² Para una descripción de los diagramas de flujo causales, véase «Diagramas de Flujo», página web, Reflect, <http://www.reflect-action.org/node/58?q=es/node/189>.

3. Uso de los métodos participativos para superar las diferencias y validar las constataciones principales

Al contrario que las encuestas estadísticas, con cuyas cifras los analistas pueden producir un conjunto único de respuestas, los procesos participativos dan cabida a opiniones divergentes e impugnaciones. La información se genera y debate de forma colectiva, de manera que surgen opiniones diversas sobre la [validez](#) de los datos, las causas principales y los propios impactos. Con una buena labor de facilitación, algunos métodos pueden ayudar a superar las diferencias o a «coincidir en la discrepancia»; por ejemplo, los [jurados populares](#), que brindan a los niños y a sus cuidadores la oportunidad de escuchar y cuestionar las constataciones provisionales de los expertos (véase el cuadro 10). Otro método consiste en solicitar a distintos grupos —tales como niñas, niños, cuidadoras y cuidadores, o ancianos— que establezcan la prioridad de los impactos y sus causas por separado, presenten sus conclusiones y determinen posteriormente dónde existen coincidencias y dónde experiencias divergentes³. Los métodos participativos también pueden servir para confirmar la medida en que la población local y el personal del proyecto coinciden en su apreciación de la validez de las conclusiones elaboradas por los evaluadores externos.

Cuadro 10. Los jurados populares con niños en el Reino Unido

Se organizó un grupo de referencia de jóvenes que debatió sobre el borrador de las preguntas del jurado, sugirió una serie de testigos y determinó la extensión de las presentaciones de estos y la naturaleza de las sesiones de preguntas. En Londres, el jurado lo integraron 10 jóvenes de entre 16 y 22 años; en Edimburgo, 5 madres y 5 padres. Cada jurado escuchó seis testimonios con ánimo de dilucidar cómo podría el Gobierno mejorar el bienestar y la felicidad de los niños y jóvenes del Reino Unido.

Los tres días que duró el proceso empezaron por una jornada de primer contacto que sirvió para que los miembros del jurado se conocieran y recibieran información sobre el proyecto y el procedimiento. El día de los testimonios, las 6 sesiones de 45 minutos de duración comenzaron con una exposición de 10 minutos por parte de los testigos, seguida de un turno de preguntas para que los miembros del jurado aclarasen sus dudas e investigasen. Después de cada una de esas sesiones, el jurado dispuso de un receso de 30 minutos para asimilar la información y prepararse antes del siguiente testimonio. Los miembros del jurado celebraron una última sesión deliberativa en la que reflexionaron sobre lo que habían escuchado la jornada previa, para lo que también recurrieron a sus propios conocimientos y experiencias. El jurado elaboró conjuntamente sus recomendaciones. Las recomendaciones del jurado infantil y del de progenitores se agregaron en un único conjunto de recomendaciones.

Fuente: Action for Children and the New Economics Foundation, How can government act to increase the well-being and happiness of children and young people in the UK?, Action for Children/NEF, 2009. Véase https://www.actionforchildren.org.uk/media/3258/citizens_jury_report.pdf.

³ Guijt, Irene, *et al.*, «Agreeing to Disagree: Dealing with Age and Gender in Redd Barna Uganda», en I. Guijt y M. Kaul Shah (eds.), *The Myth of Community: Gender Issues in Participatory Development*, ITDG Publishing, Londres, 1999.

4. Uso de los métodos participativos para calificar las percepciones de la población sobre el impacto de una intervención

Existen métodos que califican de manera democrática la medida en que los ciudadanos valoran el impacto de una intervención en su vida. [La clasificación de matrices](#)⁴, las escalas (véase el cuadro 11) y los [diagramas «de araña»](#)⁵ plasman gráficamente los debates en profundidad, ya sea con individuos o grupos, sobre su percepción relativa de la intervención o de cambios concretos. Esos métodos sirven para comparar y cuantificar un amplio conjunto de temas, entre otros diversos tipos de cambios (por ejemplo, confianza, capacidad o motivación), distintos grados de cambio en un determinado impacto (véase el cuadro 11) y sus causas.

Cuadro 11. Ejemplo de escala de puntuación para una evaluación comunitaria

0. Ninguna mujer ocupa un cargo de responsabilidad, o tan solo de manera nominal.
1. Las mujeres forman parte de los niveles inferiores de las organizaciones de gestión, pero no asisten a las reuniones con regularidad.
2. Las mujeres participan en las reuniones de los niveles inferiores de las organizaciones de gestión, pero no en la toma de decisiones.
3. Las mujeres participan en las reuniones de los niveles inferiores de las organizaciones de gestión y toman las decisiones conjuntamente con los hombres.
4. Tanto las mujeres como los hombres participan en las reuniones de los niveles superiores de las organizaciones de gestión y toman las decisiones conjuntamente.

Fuente: Dayal, Rekha, *et al.*, «Methodology for participatory assessments, With Communities, Institutions and Policy Makers», Metguide, 2000, p. 20. Véase http://www.wsp.org/sites/wsp.org/files/publications/global_metguideall.pdf.

5. Uso de los métodos participativos para evaluar los impactos en relación con la evolución más amplia de la zona de intervención

En lugar de analizar las intervenciones de una sola organización, el enfoque de evaluación participativa de desarrollo (PADev)⁶ estudia los cambios producidos en una región en un período determinado, a fin de averiguar qué intervenciones los propiciaron. El proceso ha brindado información valiosa a las personas que trabajan en la zona: descubren aspectos de su propio impacto que pueden comparar con el de otros agentes y también averiguan qué tipo de proyectos han resultado más eficaces en ese contexto geográfico y cultural concreto. Se extraen, por tanto, lecciones de cara a futuras intervenciones.

El proceso de PADev implica la reunión de información sobre los cambios y los impactos de las intervenciones a lo largo de talleres de tres días en los que participan los principales grupos locales:

⁴ Mukherjee, Neela, *et al.*, «Project benefit-impact matrix from the Maldives – a method for participatory evaluation», *PLA Notes*, 35, 1999, págs. 13-15. Véase <http://pubs.iied.org/pdfs/G01827.pdf>.

⁵ Edwards, Michael, «Using PRA in organisational self-assessment», *PLA Notes*, 29, 1997, págs. 10-14. <http://pubs.iied.org/pdfs/G01695.pdf>.

⁶ Véase «Participatory Assessment of Development», página web, PADev, <http://www.padev.nl>.

mujeres y hombres, ancianos y jóvenes, los más pobres y los más ricos, personas sin formación oficial y licenciados universitarios, agricultores y funcionarios. Una buena labor de facilitación ha resultado clave para favorecer un intercambio significativo y seguro entre los distintos grupos.

4. PREOCUPACIONES ÉTICAS

Respetar las normas éticas es importante en todas las evaluaciones, y todavía más cuando los niños, los jóvenes y otros grupos vulnerables, especialmente expuestos a la explotación y los abusos, participan en calidad de informantes o evaluadores. Al emplear enfoques participativos en la evaluación de impacto, surgen dos tipos fundamentales de preocupaciones éticas: 1) las relacionadas con la evaluación en general, y 2) las relacionadas expresamente con la evaluación participativa.

1. Preocupaciones éticas relacionadas con las prácticas de evaluación en general

Hacen hincapié en:

- aclarar el propósito de la evaluación y los posibles impactos de la participación de los niños, en cuanto a costos y perjuicios o beneficios (individuales o sociales); se recurre a la supervisión ética para velar por que la evaluación beneficie a los niños
- recabar la opinión de los niños y los jóvenes sobre todas las cuestiones que los afectan
- obtener el consentimiento de participación, asegurándose de que todos comprenden las condiciones del acuerdo tras conocer toda la información —con la posibilidad de retirarse en cualquier momento— y de que los procesos de evaluación no refuerzan patrones de exclusión o explotación
- establecer salvaguardias adicionales para las personas más vulnerables, y garantizar que todos los adultos participantes cuentan con las aptitudes y la supervisión adecuadas.

(Véase asimismo la Síntesis n.º 1 (Sinopsis de la evaluación de impacto) y la Síntesis n.º 12 (Entrevistas), así como la página de [directrices éticas](#) del sitio web Child Ethics).

2. Preocupaciones éticas relacionadas con las prácticas participativas (y, por tanto, con la evaluación de impacto participativa)

En los últimos años se han elaborado directrices de buenas prácticas, después de tres decenios de trabajo participativo en favor del desarrollo⁷. Puesto que la evaluación participativa puede interpretarse de numerosas maneras (véase la tabla 1), es importante describir con claridad las implicaciones del trabajo participativo, a fin de evitar quejas en exceso, malas prácticas y expectativas frustradas. El cuadro 12 resume las impresiones clave de los profesionales.

⁷ Rowley J. con Doyle M., Hay S. y los miembros de Participatory Practitioners for Change (PPfC). (2013) Can we define ethical standards for participatory work? *PLA Notes* 66: 91-101. <http://pubs.iied.org/pdfs/14620IIED.pdf>

Cuadro 12. Preocupaciones éticas relacionadas con el trabajo participativo

1. ¿Cuenta el proceso con tiempo para reflexionar y flexibilidad para modificar el trabajo sobre la marcha?
2. ¿Contempla el proceso modos de poner en común las constataciones con los interesados principales?
3. ¿Alguien apoyará y promoverá el proceso?
4. ¿Será posible involucrar a personas de ámbitos diferentes no incluidos en la sesión informativa inicial?
5. ¿Se propone el proceso fomentar la acción y el cambio en el plano comunitario?
6. ¿Incluye el proceso a la población local y prevé aumentar sus capacidades?
7. ¿Tiene capacidad el proceso para hacer frente a constataciones imprevistas?
8. ¿Es posible hallar a facilitadores adecuados para el proceso, a partir de criterios de selección claros?
9. ¿Se informa a los principales interesados sobre el proceso, con un margen de tiempo suficiente para que lo entiendan, se impliquen en él y asimilen sus constataciones?

Las directrices completas pueden consultarse en <http://ppfcuk.files.wordpress.com/2012/02/ppfccoreprinciples.pdf>

5. ¿QUÉ OTROS MÉTODOS FUNCIONAN BIEN CON ESTE?

Esta síntesis no habla de métodos participativos específicos, sino sobre cómo se puede acometer una evaluación de impacto de forma participativa. Numerosos ejemplos en esta síntesis demuestran que disponemos de un amplio conjunto de métodos, cuya aplicación requiere ciertas aptitudes. La participación en una evaluación de impacto no se reduce a obtener datos cualitativos sobre las opiniones de los participantes en un programa mediante determinados métodos de recopilación de datos. Cualquier método o combinación de métodos puede emplearse de forma participativa. Lo importante es armonizar el nivel y la naturaleza del compromiso del interesado con la combinación de métodos necesaria para responder a las preguntas de evaluación.

6. PARTICIPACIÓN EN EL ANÁLISIS Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

El análisis, es decir, el proceso de dotar de sentido a la información, se divide en varias etapas: recopilación de datos, identificación de patrones marcados en los datos sobre los impactos y sus causas, y validación de las conclusiones provisionales. Si esta tarea se acomete de manera participativa, el análisis tiene lugar con aquellas personas para quienes las constataciones serán pertinentes. En ese caso, las etapas del análisis pueden fusionarse con la comunicación de resultados (véase el cuadro 13). Cuando no sea viable o recomendable, el análisis y la comunicación de resultados a los interesados habrán de planificarse por separado.

Cuadro 13. Técnica colaborativa de presentación de informes sobre los resultados

1. **Panel de resultados.** Participan en el panel personas con conocimientos científicos, técnicos, de la zona o sectoriales pertinentes que analizan el conjunto de pruebas recopilado por los consultores. Evalúan conjuntamente la contribución de la intervención al logro de las metas. Normalmente se facilita este panel de resultados o expertos, aunque también es posible recurrir a un jurado popular (véase el cuadro 10).
2. **Taller cumbre.** Los resultados se ponen en común posteriormente en un taller amplio en el que se seleccionan ejemplos de cambios significativos y se sintetizan las constataciones y recomendaciones clave. La cumbre cuenta con la participación generalizada de los principales interesados, tales como el personal del programa y los miembros de la comunidad.

Fuente: Dart, Jess, «Collaborative Outcomes Reporting Technique (CORT)», página web, BetterEvaluation, 2010. Véase http://betterevaluation.org/resource/overview/collaborative_outcome_reporting_technique.

Aunque resulta sencillo generar un gran volumen de información interesante y singular a través de procesos participativos, la enorme cantidad de datos y su naturaleza fragmentada provocan que su tratamiento consuma mucho tiempo. Además, es preciso resolver y acordar una serie de cuestiones fundamentales, a ser posible en la fase de planificación de la evaluación: ¿En qué momento se efectúa el análisis en la evaluación participativa? ¿Cómo y quién representa el aprendizaje? ¿Cómo se pueden integrar y validar las perspectivas divergentes de los hogares pobres, casi pobres y los que no son pobres sobre los impactos principales y sus causas? ¿Qué perspectiva debe considerarse prioritaria?

Al llevar a cabo el análisis hay que plantearse:

- La definición de «calidad» en el análisis: ¿Se basa en las conclusiones ponderadas por un gran número de personas? ¿En qué condiciones se ha propiciado suficientemente un aporte significativo sin que la participación resultase agotadora?
- La secuencia de pasos analíticos y quién debe participar, cuándo y con qué apoyo.
- Las aptitudes de facilitación; por ejemplo, para que los métodos conduzcan a una reflexión crítica sobre los impactos y sus causas.

A lo largo de la etapa de análisis surgen numerosas perspectivas; una de las maneras de determinar el grado de participación consiste en sopesar detenidamente quién debe participar para impulsar el compromiso de acción a raíz de las constataciones. No obstante, es posible que los candidatos idóneos no deseen participar en una tarea que consume mucho tiempo. El análisis requiere asimismo capacidades específicas, en función de la complejidad del diseño de la evaluación de impacto. Por ejemplo, el [análisis de regresión](#) no puede dejarse en manos de una persona carente de las aptitudes pertinentes, como tampoco puede celebrarse un debate sobre un diagrama de flujo causal con hogares encabezados por un niño. Cabe destacar que, en relación con la evaluación participativa, los críticos señalan que las conclusiones no parecen surgir de una reflexión suficiente sobre las dinámicas de poder que priorizan cierta información sobre otra, las opiniones de determinadas personas sobre las de los demás, y algunas conclusiones sobre el resto.

En el cuadro 14 se describe un enfoque analítico de cara a la recogida de historias de cambio significativas, en el que se integran la recopilación y el análisis de datos. El cuadro 15 ilustra un análisis que combina un vídeo participativo y el método del cambio más significativo. Con el vídeo

participativo, el análisis se produce en todas las etapas, especialmente a través de proyecciones comunitarias periódicas. Estas se organizan después de cada actividad de seguimiento y evaluación de los vídeos participativos, y deben estar bien documentadas, pues con frecuencia arrojan nuevas constataciones y constituyen un terreno abonado para las ideas. Asimismo, constituyen una buena oportunidad para triangular la información o para que los grupos encuentren nuevos puntos de confluencia.

Cuadro 14. Método del cambio más significativo

El proceso de cambio más significativo consiste en la recopilación de historias de cambio significativas sobre el impacto de un programa o política en el plano comunitario. Los paneles, integrados por los interesados o trabajadores designados, seleccionan a continuación, de manera sistemática, las historias más significativas. Los participantes en este tipo de evaluación se encargan en un primer momento de reunir historias de fuentes diversas sobre el impacto del programa o la política. Una vez que se identifican y documentan los cambios, grupos escogidos de personas, tales como los participantes en los programas (ya sea en grupos mixtos u homogéneos), se reúnen, leen las historias en voz alta y debaten en profundidad el valor de los cambios descritos, a fin de determinar colectivamente cuáles son las historias más significativas. En los programas de gran envergadura, es posible que las historias se reúnan y escojan en varios niveles. Cuando la técnica se aplica correctamente, equipos enteros de personas dirigen su atención al impacto del programa.

Fuente: Davies, Rick y Dart, Jess, «The “Most Significant Change” (MSC) Technique, A guide to its use», R. J. Davies y J. Dart, 2005. Véase <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>.

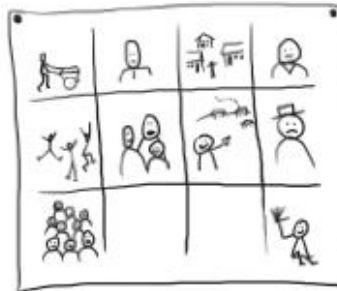
Cuadro 15. Vídeo participativo y técnica del cambio más significativo según el desarrollo y la práctica de InsightShare

¿Cómo funciona?

El vídeo participativo y la técnica del cambio más significativo: ¿cómo funciona?

1. Fase inicial

Proceso del vídeo participativo

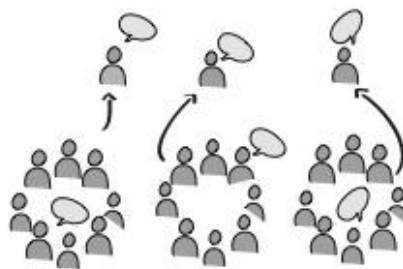


Al principio del ciclo de seguimiento y evaluación, se ofrece a los miembros de la comunidad beneficiaria y al personal responsable de la ejecución del proyecto la oportunidad de participar en un proceso de vídeo participativo y de grabar su propia película.

La cohesión del grupo se fomenta con juegos de vídeo participativos y herramientas de aprendizaje experienciales y basadas en la acción. El grupo recibe apoyo en el uso de la cámara para analizar y documentar cuestiones clave a las que hace frente su comunidad.

2. Fase media

Recopilación de las historias de cambio más significativas



A mitad del ciclo de seguimiento y evaluación, se reúnen las historias de cambio más significativas por medio de círculos de narración estructurados. En cada uno de ellos se elige la historia «más significativa», que se graba en vídeo como testimonio y también puede representarse teatralmente.

3. Evaluación

Identificación de los temas principales y selección de las historias más significativas



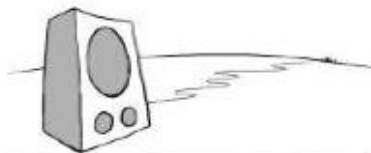
Los participantes analizan las historias que se recogen en la fase media. Se identifican los temas principales y se agrupan las historias en distintos «ámbitos» de cambio.

Las grabaciones se proyectan después ante públicos diversos, que comentan las historias y determinan cuáles les resultan más significativas.



4. Divulgación

Puesta en común de las constataciones



Las constataciones se ponen en común de maneras adecuadas al proyecto, que propician el intercambio de impresiones y el aprendizaje en la mayor medida posible.

Cada proyecto y su contexto son únicos, por lo que no hay dos procesos de vídeo participativo y cambio más significativo iguales. El proyecto de Every InsightShare se adapta a las circunstancias locales para satisfacer las necesidades de nuestros asociados. Este resumen pretende explicar a grandes rasgos el modo en que combinamos el vídeo participativo con el cambio más significativo, sin ánimo proscripctor. Describe su aplicación en un contexto de aumento de capacidades a lo largo de 3 o 4 visitas o fases distintas.

Fuente: InsightShare, «How it works: Participatory Video and the Most Significant Change Technique», InsightShare, Oxford, 2012. Véase <http://www.insightshare.org/sites/insightshare.org/files/Participatory%20Video%20and%20the%20Most%20Significant%20Change%20Technique%20-%20How%20it%20works.pdf>.

7. EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS Y POSIBLES PROBLEMAS

Se atribuyen muchos méritos a los enfoques participativos que se emplean en las evaluaciones, incluidas las de impacto: «empoderamiento», «rentabilidad», «mayor precisión» y «mayor pertinencia». Sin embargo, sus críticos apuntan en la dirección contraria, al etiquetarlos de «investigación deficiente», «subjetivos», «simbólicos» e incluso «tiránicos». Esta síntesis aporta numerosos ejemplos de buenas prácticas e ideas que favorecen procesos éticos, viables y útiles. Establecer con claridad los niveles esperados del trabajo participativo —de conformidad con el propósito previsto y la viabilidad en su contexto— es fundamental para gestionar las expectativas y orientar la participación de los interesados en la evaluación de impacto de manera que resulte pertinente y útil.

Los beneficios de participar en una evaluación de impacto no son automáticos ni están garantizados. Al apostar por tales enfoques hay que asumir ciertas implicaciones relacionadas con los plazos, los recursos y el objeto. Es esencial disponer de aptitudes de facilitación que garanticen la calidad del proceso, lo que a su vez puede obligar a destinar recursos adicionales al aumento de la capacidad. La experiencia adquirida a lo largo de decenios de desarrollo participativo ha dado pie a que se reclame una garantía de la calidad muy necesaria:

«Las oportunidades consisten en iniciar y sostener procesos de cambio: mediante el empoderamiento de las personas y las comunidades desfavorecidas, la transformación de las organizaciones y la reorientación de los individuos. Los riesgos aparecen cuando se exige demasiado, desde las instancias superiores, demasiado rápido y con un entendimiento muy limitado del desarrollo participativo y sus implicaciones»⁸.

Las buenas prácticas en la evaluación de impacto empiezan cuando se establece con claridad el propósito de la participación, en el que se fundamenta un diseño adecuado de la evaluación de impacto. En el marco de la ejecución, es necesario dedicar atención y un esfuerzo consciente a las cuestiones siguientes: 1) los valores y conductas personales y profesionales; 2) el compromiso ético de la comunidad, el conocimiento de las diferencias de poder en el plano local y las condiciones de participación, y la inversión en las capacidades locales; 3) las estructuras organizativas, estilos y gestión acordes con el diseño y la implantación de la evaluación de impacto participativa; 4) los enfoques y métodos de capacitación que eviten un enfoque basado en métodos; y 5) las políticas y prácticas de los organismos de financiación que favorezcan una evaluación participativa significativa.

Se plantean problemas cuando:

- el propósito de la participación en la evaluación de impacto no está claro ni es conforme con su diseño, y cuando la falta de una serie de condiciones básicas conduce a atajos en procesos participativos que exageran los beneficios
- no se invierte lo suficiente en una facilitación cualificada⁹, con lo que se perpetúan las diferencias de poder que originan el dominio de una minoría en las siete tareas de la evaluación de impacto (véase el cuadro 5)
- se permite que un concepto de rigor se imponga al resto (por ejemplo, los que defienden las prácticas participativas adecuadas frente a los que prefieren los datos con validez estadística) sin plantearse un posible híbrido apropiado para un contexto específico

⁸ Absalom, Elkanah, *et al.*, «Sharing our concerns and looking to the future», *PLA Notes*, 22, 1995, págs. 5-10. Véase <http://pubs.iied.org/pdfs/G01554.pdf>.

⁹ Véase la serie *PLA Notes* del Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo, donde se brindan numerosos consejos sobre la facilitación; por ejemplo, Braakman, Lydia, «The art of facilitating participation: unlearning old habits and learning new ones», *PLA Notes*, 48, 2003. Véase <http://pubs.iied.org/pdfs/G01554.pdf>.

- se presta atención a la participación en la recopilación de datos, pero no a las demás tareas de la evaluación de impacto (véase el cuadro 5)
- no se comprende ni se reflexiona adecuadamente sobre el contexto local y las normas culturales de participación, incluidas las relaciones de género, ni sus implicaciones en el diseño y la implantación de la evaluación de impacto.

La evaluación de impacto participativa constituye un aspecto inexplorado en las prácticas de evaluación, como se concluye de la falta de ejemplos específicos de UNICEF en los que basar esta síntesis. Habrá que replantear el concepto de rigor, pues la información que se recopila por medios participativos es percibida erróneamente por sus críticos como carente de rigor científico, un posible motivo de preocupación (para los donantes) en la evaluación de impacto. Velar por una triangulación adecuada de las fuentes de datos —como sucede en toda evaluación de impacto que aplique correctamente un método mixto— es importante para que las constataciones gocen de la máxima credibilidad. Para obtener más ejemplos de auténtica participación en una evaluación de impacto será necesario invertir en diversos ámbitos —tales como el aumento de la capacidad y la innovación—, a través de facilitadores e investigadores creativos y de organizaciones dispuestas a apoyar la innovación en la evaluación de impacto.

8. LECTURAS Y ENLACES CLAVE

Chambers, Robert, Making the Poor Count: Using Participatory Options for Impact Evaluation, en R. Chambers, D. Karlan, M. Ravallion y P. Rogers (eds.), «Designing impact evaluations: different perspectives», *International Initiative for Impact Evaluation Working Paper* n.º 4, 3ie, Nueva Delhi, 2009. Véase http://www.3ieimpact.org/media/filer_public/2012/05/07/Working_Paper_4.pdf.

Departamento de Evaluación del Organismo Noruego de Cooperación para el Desarrollo, «A Framework for Analysing Participation in Development», informe 1/2013, Norad, 2013. Véase http://www.oecd.org/derec/norway/NORWAY_A_FrameworkforAnalysingParticipationDevelopment.pdf.

Gohl, Eberhard, *et al.*, NGO-IDEAs Impact Toolbox, Participatory Monitoring of Outcome and Impact, VENRO/NGO-IDEAs, Bonn, 2011. Véase www.ngo-ideas.net/impact_toolbox.

Guijt, Irene y John Gaventa, «Participatory Monitoring and Evaluation: Learning from Change», *IDS Policy Briefing* n.º 12, Universidad de Sussex, Brighton, 1998. Véase <http://www.ids.ac.uk/files/dmfile/PB12.pdf>.

Hart, Roger A., «Children's participation, From tokenism to citizenship», *Innocenti Essays* n.º 4, Centro Internacional para el Desarrollo del Niño de UNICEF, Florencia, 1992. Véase www.unicef-irc.org/publications/pdf/childrens_participation.pdf.

Holland, Jeremy (ed.), *Who Counts? The Power of Participatory Statistics*, Practical Action Publishing, Reino Unido, 2013.

Johnson, V., «Valuing Children's Knowledge: Is Anybody Listening?», en C. Roche, R. Eyben y I. Guijt (eds.), *The Politics of Evidence*, Practical Action Publishing, Reino Unido (pendiente de publicación).

Molina, G., *et al.*, «Child-friendly participatory research tools», *PLA Notes*, 60, 2009, págs. 160-166.

Sette, Cristina, «Participatory Evaluation», página web, BetterEvaluation. Véase http://betterevaluation.org/plan/approach/participatory_evaluation.

White, Sarah C., «Depoliticising development: the uses and abuses of participation», *Development in Practice*, 6 1), 1996, págs. 6-15.

GLOSARIO

<u>Análisis de regresión</u>	<i>Procedimiento estadístico para predecir valores de una variable dependiente sobre la base de los valores de una o más variables independientes.</i>
<u>Cambio más significativo</u>	<i>El proceso de cambio más significativo comprende la generación y el análisis de relatos de cambio personales relacionados con el programa o la política objeto de la evaluación, a fin de determinar cuál es el más significativo. Facilita información sobre los impactos previstos e imprevistos, y permite conocer qué aspectos valoran los distintos grupos e individuos.</i>
<u>Causalidad</u>	<i>Principio según el cual una variable (X) produce un cambio en otra variable (Y). Se basa en la suposición de que los hechos ocurren de una forma predecible, no aleatoria, y de que un hecho lleva a otro o lo provoca. Para establecer la causalidad, las dos variables deben asociarse o correlacionarse entre sí; la primera variable (X) debe preceder a la segunda (Y) en tiempo y espacio; y las explicaciones alternativas no causales de la relación (como las explicaciones falsas) deben eliminarse. Los acontecimientos en los mundos físico y social son en general demasiado complejos para ser explicados por un único factor. Por este motivo, los científicos se guían por el principio de causalidad múltiple, que afirma que un hecho se produce como consecuencia de varios factores que funcionan u ocurren en combinación.</i>
<u>Clasificación de matrices</u>	<i>Método de evaluación participativa en el que una muestra de la comunidad describe y puntúa una serie de variables independientes (por ejemplo, las actividades de un proyecto) con arreglo a su impacto (por ejemplo, en los individuos, un grupo o la comunidad). Una vez obtenida la puntuación, se debaten los impactos, su situación y sostenibilidad, y posibles recomendaciones con miras al seguimiento. Los resultados de la puntuación y el debate se recogen en una matriz.</i>
<u>Datos cualitativos</u>	<i>Datos descriptivos que es posible observar, pero no medir. Entre otros, textos, imágenes y sonidos, pero no valores numéricos o cuantitativos. Entre sus métodos tradicionales figuran los estudios de casos, la observación y la etnografía. Sus resultados no suelen considerarse generalizables, pero sí son a menudo transferibles. Véase: datos cuantitativos.</i>
<u>Datos cuantitativos</u>	<i>Medición de valores o recuentos expresados en forma numérica. Los datos cuantitativos pueden cuantificarse, verificarse y emplearse en el análisis estadístico. Los resultados suelen ser generalizables, aunque no en todos los casos. Véase: datos cualitativos.</i>
<u>Diagrama de araña</u>	<i>Método de evaluación participativa que sirve para aclarar diversos puntos de vista y evaluar los progresos en pos de distintos objetivos. Una vez completado, el diagrama recuerda a una tela de araña.</i>
<u>Estudio piloto</u>	<i>Estudio a pequeña escala que sirve para poner a prueba el plan y el método de un proyecto de investigación.</i>

<u>Evaluación de impacto</u>	<i>Evaluación que proporciona información sobre los impactos que produce una intervención. Puede realizarse una evaluación de impacto de un programa o una política o del trabajo preliminar, como la creación de capacidad, la promoción de políticas y el apoyo a la creación de un entorno propicio. Supone examinar no solo las metas y los objetivos, sino también los impactos imprevistos. Véase: impacto.</i>
<u>Grupo dirigido de discusión</u>	<i>Técnica de investigación cualitativa consistente en que un grupo de participantes (alrededor de 10) con perfiles demográficos, actitudes o patrones de consumo comunes celebran un debate dirigido por un moderador capacitado sobre un tema determinado.</i>
<u>Impacto</u>	<i>Efectos de largo plazo positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no. (Definición del CAD de la OCDE, 2010)</i>
<u>Jurado popular</u>	<i>Método de evaluación participativa en el que una muestra representativa de ciudadanos ejercen como jurado en una cuestión que afecta a su comunidad. La tarea del jurado consiste en reunir información, analizar las pruebas y escuchar distintas argumentaciones antes de emitir opiniones y recomendaciones fundamentadas, así como de dictar un veredicto final, como haría un jurado en el tribunal.</i>
<u>Teoría del cambio</u>	<i>Explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos. Puede elaborarse para cualquier nivel de intervención: un acontecimiento, un proyecto, un programa, una política, una estrategia o una organización.</i>
<u>Validez</u>	<i>Medida en que un estudio refleja o valora con precisión el concepto específico que el investigador pretende medir. Cabe la posibilidad de que un método sea fiable, al medir de manera coherente el mismo concepto, pero no válido. Véase: fiabilidad.</i>