

- c. Es necesario establecer un espacio de trabajo conjunto, antes, durante y después del proceso evaluativo, que considere y respete las distintas miradas, necesidades y percepciones que tienen los diferentes actores sobre la naturaleza, logros y dificultades del Programa.
- d. Es deseable que los tiempos de la evaluación en terreno se adecuen a los tiempos necesarios para el relevamiento de información cualitativa, que exigen una permanencia en el mismo y un establecimiento de una relación de confianza con ejecutores y productores, que, especialmente en el caso de la población campesina, suelen ser considerablemente diferentes a los tiempos de "fast research".
- e. Es recomendable destinar espacios específicos para la devolución de la información recogida a todos los que participaron en el proceso evaluativo. Esta tarea, si no puede estar realizada por el mismo equipo evaluador, tiene que estar prevista para que la realicen los coordinadores, ejecutores o técnicos de terreno.

Objetivo: que se conozcan, analicen y compartan las diferentes visiones sobre los logros y dificultades del Programa y se elaboren en forma conjunta sugerencias para superar las dificultades.

El coordinador presenta una breve síntesis de los afiches compartidos, mostrando reiteraciones, similitudes y diferencias. Se les pide a los integrantes que completen su perspectiva muy rápidamente si es que consideran que hay datos faltantes.

Se busca que todos los integrantes participen y que la mayor cantidad de opiniones sean expresadas. Es muy importante que el coordinador estimule especialmente la participación oral de los beneficiarios, dado que en presencia de técnicos y funcionarios, suelen sentirse inhibidos.

En esta segunda parte se elabora un afiche grupal para llevar a la Plenaria, que identifique las sugerencias de los participantes para superar las dificultades identificadas y facilitar la obtención de los resultados. Se orienta la discusión de manera que las sugerencias se refieran a los temas de evaluación ya mencionados.

La coordinación busca que cada actor reflexione sobre lo que puede aportar en esa modificación, evitando que la responsabilidad de las dificultades se depositen “en el afuera”.

V. Realización de una reunión plenaria final que, como resultado de la reflexión en grupos mixtos, proponga recomendaciones. Se presentan las sugerencias y se estimula la participación de las diferentes instancias: UNC⁵, UPE, técnicos y beneficiarios.

Como resultado de la implementación de esta dinámica, puede señalarse que la interacción, tanto en las plenarios como en el trabajo grupal es muy productiva, ya que los diferentes actores pueden abarcar una perspectiva integrada del funcionamiento del Programa, aumentando de esta manera el nivel de comprensión de logros y dificultades.

Lecciones aprendidas

La aplicación de esta metodología ha dejado algunas lecciones aprendidas en cuanto a las condiciones facilitadoras para la evaluación de programas de política pública.

En la mayor parte de los Programas ejecutados con fondos de cooperación internacional, las evaluaciones son instancias previstas y habitualmente acordadas, pero sus resultados no siempre se incorporan a la mejora de la ejecución. Las lecciones aprendidas en este sentido han sido:

- a. Es preciso que desde el mismo Programa, a nivel de sus decisores políticos y técnicos exista un compromiso para llevar a cabo la evaluación como experiencia de revisión y aprendizaje y se prevean los mecanismos para que este proceso sea posible.
- b. Es necesario que esta voluntad sea acordada entre los diversos actores intervinientes en el Programa. Es conveniente que las diferencias de apreciaciones u opiniones entre estos actores tenga un espacio de explicitación y sea tratada en el marco de la resolución de conflictos, de manera que los resultados que arroje la evaluación puedan ser posteriormente utilizados para la mejora de la ejecución del Programa.

⁵ Unidad Nacional de Coordinación. Instancia de dirección y coordinación nacional del PRODERNEA

La reflexión sobre el propio rol es un ingrediente central en la evaluación. Por eso se propone un ejercicio facilitador. Consiste en que cada persona en forma individual escriba en tarjetas de un color cualidades que cree que tiene que tener un técnico de PRODERNEA para que su tarea sea útil y adecuada. Puede escribir todas las tarjetas que quiera, como mínimo 3. Luego se les da una tarjeta de otro color para que escriban cualidades que no debe tener un técnico.

El coordinador recoge las tarjetas, las agrupa y se reflexiona grupalmente sobre las mismas, se ven recurrencias, se pregunta por ausencias. Se les pide comentarios, ejemplos, y se busca profundizar en el tratamiento del tema, tendiendo a que pueda construirse un perfil de técnico que sería funcional a los objetivos del Programa.

II.iii. Equipo UPE. ⁴

Objetivo: que el equipo identifique indicadores de seguimiento y evaluación, reflexione sobre la importancia de la evaluación y detecte logros y dificultades del Programa.

Se reparte a los participantes tarjetas para que escriban datos sobre el avance del Programa (seguimiento) que para ellos serían útiles conocer. Se les pide que identifiquen también si se cuenta o no con estos datos. Se solicita que cada uno escriba al menos 3 tarjetas. Es un trabajo personal.

El coordinador agrupa las tarjetas y propicia una reflexión sobre las mismas, identificando las reiteraciones y realizando preguntas sobre las ausencias en caso que existieran. Se trata de que el propio equipo comparta sus posiciones sobre el tema.

En un segundo momento de cada reunión (beneficiarios, técnicos y miembros de UPE) se construye un afiche grupal que identifica logros y dificultades del Programa, primero facilitando que surjan espontáneamente, luego se completan los siguientes temas como objeto de evaluación:

- Asistencia Técnica y Capacitación.
- Operatoria del Crédito.
- Participación y Asociatividad.
- Cambios producidos en: producción, comercialización, tecnología y condiciones de vida.

Este afiche se lleva a la primera reunión plenaria para compartir con el resto de los grupos.

III. Realización de una reunión plenaria intermedia

Esta reunión se realiza para presentar los hallazgos acerca de los logros y dificultades del Programa identificados desde el rol y posicionamiento que tienen los diferentes actores a partir del afiche elaborado en la segunda parte de cada uno de los grupos explicitados en el punto II. Se presentan los afiches con los logros y dificultades sin someterlos a discusión, ya que estos contenidos son punto de partida para la reunión de los grupos mixtos.

IV. Formación de Grupos Mixtos

⁴ Unidad de Ejecución Provincial. Equipo multidisciplinario encargado de la gestión, coordinación y ejecución del PRODERNEA en las provincias.

Los Talleres como estrategia privilegiada de participación

La realización de Talleres Participativos busca contribuir a la generación de una "cultura de la evaluación", a través de la construcción de la memoria histórica del Programa y de la sensibilización de los nuevos beneficiarios.

Objetivos:

- Que los distintos actores compartan y reflexionen sobre las características del Programa desde el momento de inicio hasta el actual, identificando los logros y dificultades transitados.
- Que conozcan las distintas perspectivas de cada uno de los actores, intercambiando las posibilidades y limitaciones que tienen en su práctica cotidiana y elaboren sugerencias superadoras.
- Que conozcan y vivencien una ejercitación de evaluación.

Este Taller tiene una duración de una jornada (4 horas aproximadamente). Se desarrolla en cinco momentos diferentes:

I. Presentación general del objetivo de la jornada y de las actividades.

II. Formación de grupos por actores.

II.i. Grupo de Beneficiarios

Objetivo: que los productores pertenecientes a diferentes proyectos compartan sus experiencias y reflexionen sobre los logros y dificultades del Programa.

Una de las actividades que se propone es la reflexión sobre qué es la evaluación y por qué es importante evaluar. El equipo evaluador realiza una dramatización que sirve como disparadora para la reacción de los integrantes del grupo. Tiene como objetivo que los mismos se sientan identificados con la escena y expresen sus opiniones al respecto. Se utilizan dos modelos de dramatización:

- a. Muestra la conversación entre dos productores que relatan su participación en el Programa. Uno de los productores cuenta una experiencia exitosa, basada en la incorporación de actividades de seguimiento y evaluación en su proyecto y el otro una experiencia fallida pero sin poder dar cuenta de las causas de sus dificultades.
- b. Muestra dos escenas entre un productor y un evaluador, donde se conversa sobre las utilidades de la evaluación de los proyectos. Una de las escenas es jugada por un productor resistente a la evaluación y la otra por un productor que, siguiendo los consejos del evaluador, decide incorporar actividades de seguimiento y evaluación en su proyecto.

Se invita a los participantes a jugar escenas similares. Los coordinadores del Taller analizan el material de las escenas y estimulan la participación de los productores para realizar sus comentarios.

II.ii. Grupo de Técnicos³

Objetivo: que los técnicos puedan reflexionar sobre su propio rol, sobre la importancia de la evaluación y sobre los logros y dificultades del Programa.

³ Conjunto de profesionales e idóneos que brinda asistencia técnica integral a los beneficiarios emprendedores de proyectos y negocios.

La participación y representación de los beneficiarios tiene una triple fundamentación: *ética*, ya que todos los involucrados tienen derecho a opinar; *epistemológica*, porque cada actor tiene un especial conocimiento sobre los factores y resultados de la acción y realidad de intervención; y *pragmática*, porque el involucramiento favorece la motivación y el compromiso¹.

Esta perspectiva plantea algunos **desafíos** que es necesario contemplar desde el abordaje metodológico, seleccionando técnicas adecuadas, orientadas a que:

- a) el proceso participativo promovido no sea “simbólico” o formal.
- b) se establezca, en el reducido tiempo disponible, una relación de confianza y de cercanía cultural que permita a los beneficiarios expresar sus opiniones y dar cuenta de su experiencia con sinceridad.
- c) se logre estimular, a través de dispositivos sencillos y eficientes, la autoevaluación crítica de la propia práctica.

Abordaje Metodológico

El abordaje metodológico que se presenta se basa en técnicas cualitativas de relevamiento de información en terreno, dejando explícito que las mismas deben ser combinadas con el correspondiente análisis documental, bibliográfico y estadístico.

Si se trabaja muestralmente, hay que tener en cuenta que no se tratará de una representatividad que permita realizar generalizaciones. Los criterios muestrales deben basarse en la **significatividad y diversidad** del universo al que los proyectos o unidades de análisis seleccionadas pertenecen. Los datos relevados serán consistentes en la medida en que, a modo de ejemplo, las opiniones, percepciones y significados que los beneficiarios otorgan a su experiencia en el programa que se está evaluando sean análogos a los de otros beneficiarios, en condiciones similares a los relevados.

El trabajo con **técnicas combinadas** de recolección de información es más completo y enriquecedor, porque la variedad:

- permite reducir las limitaciones de cada técnica;
- produce mayor confiabilidad de la información obtenida;
- facilita el relevamiento de diferentes visiones o perspectivas del fenómeno en estudio.

Las técnicas que más información aportan como metodología cualitativa son: entrevistas semiestructuradas o en profundidad; visitas a proyectos, observación participante en los mismos, focus groups y talleres participativos. En este caso se presentará la metodología utilizada en un taller denominado “**Compartir experiencias, repetir logros, evitar errores.**”, implementado en el marco de la evaluación del PRODERNEA, en las provincias de Chaco y Misiones, en 2004², en la que se han aplicado técnicas combinadas

¹ Cardarelli G. y Nirenberg, O.: “La participación social en la evaluación: el caso del sector salud, una propuesta para la auditoría social”. Buenos Aires, 2002.

² La metodología utilizada en el Taller retoma algunos aspectos de una propuesta de trabajo desarrollada por Preval (Programa para el Fortalecimiento de la capacidad de seguimiento y evaluación de los proyectos Fondo Internacional de Desarrollo Agropecuario –FIDA- en América Latina y el Caribe) aplicada en el Taller “Seguimiento y Evaluación como Elementos Estratégicos para la Gestión y el Impacto de los proyectos FIDA”, realizado en Uruguay en el año 2003.

Reflexiones sobre metodologías participativas en la evaluación de proyectos sociales

Lic. Silvia Kremenchutzky
Lic. Juana Reises

Introducción

Se presenta a continuación algunas reflexiones sobre metodologías participativas, de base cualitativa, utilizadas en la evaluación de proyectos sociales. Estas reflexiones se basan en el abordaje, instrumentos y técnicas utilizadas para la evaluación del Programa de Desarrollo Rural del Noreste Argentino (PRODERNEA). Se ha seleccionado principalmente para este artículo la metodología de taller participativo utilizada, aunque la evaluación también ha aplicado otros métodos de relevamiento de información como entrevistas, observaciones y focus groups.

El PRODERNEA es un programa de ejecución descentralizada y dirección participativa que se implementa en el noreste de la Argentina; su órgano de gobierno está constituido por el sector público nacional y el provincial – en las personas de los coordinadores, que en la mitad de los casos son también secretarios o subsecretarios -, y el sector privado, a través de los representantes de los usuarios. Está focalizado en el segmento de pobladores rurales pobres que disponen de una masa crítica de recursos y capacidades, con iniciativa para emprender en sociedad con sus pares, negocios – de servicios; agroindustriales o agropecuarios -, que sean evaluados como viables financiera y comercialmente, y que aparezcan como económica y ecológicamente sustentables. Promueve el acceso de las mujeres a los servicios del programa en condiciones de equidad y su participación activa, así como la de los jóvenes e indígenas.

Los servicios que presta el programa son los clásicos: asistencia técnica y financiera, así como capacitación, y para acceder a ellos los usuarios formulan un proyecto, con la asistencia de un técnico. Otro servicio no menos importante es la información para la toma de decisiones comerciales y de gestión.

La asistencia técnica es integral y a demanda de los usuarios. Los usuarios participan en todas las instancias de concesión de los beneficios y en la evaluación de la marcha y el resultado de sus proyectos. Para la población indígena, el programa financia, además, pequeñas obras de infraestructura comunal.

La evaluación participativa

La evaluación es, desde nuestra perspectiva, un proceso de trabajo y aprendizaje sobre la implementación de programas o proyectos, orientado al reconocimiento de los logros obtenidos, con el objeto de potenciarlos, y de las dificultades, con la finalidad de recomendar estrategias para superarlas.

Brevemente planteado, este mecanismo de evaluación, de base cualitativa, consiste en formular una serie de preguntas que permitan conocer en profundidad los sentidos que tienen o han tenido las acciones implementadas para los diferentes actores intervinientes.

La evaluación participativa implica tener en cuenta la perspectiva de los diferentes actores, pero en el caso de los programas sociales, se trata principalmente de conocer las opiniones y percepciones de los destinatarios de estos programas, entendiendo que “escuchar su voz” permite tener una visión más global de las acciones realizadas y los ajustes susceptibles de implementar a futuro.