

EVALUACION DE BENEFICIARIO DE LA SDC - NOTA DE CÓMO HACERLO

1. Introducción

Al igual que otras agencias internacionales de cooperación al desarrollo, la **Agencia Suiza para el Desarrollo y Cooperación (COSUDE)** está comprometida con la mejora de la orientación de sus resultados, el aprendizaje y la efectividad por medio de una programación con mayor sensibilidad incluyendo la rendición de cuentas. El fomentar una cultura en la cual la ciudadanía participa en la planificación, el monitoreo y la evaluación de programas y en las estrategias de país es esencial para alcanzar estas metas. Esta nota se refiere a la experiencia de la SDC con la **“Evaluación participativa del Beneficiario” (Beneficiary Assessment en sus siglas en inglés); un enfoque de evaluación utilizado para incrementar la sensibilidad y la rendición de cuentas para con los ciudadanos que son los beneficiarios directos o indirectos de su trabajo.**

Definición: Beneficiary Assessment tiene un enfoque dirigido a la mejora del aprendizaje, la sensibilidad, la relevancia y la efectividad, poniendo el énfasis en la representación ecuaníme de los puntos de vista del beneficiario en la identificación y análisis del proyecto y los resultados del programa (efectos, productos y si fuere posible, impactos). Esta evaluación es diferente de una evaluación “estándar” ya que se basa en los puntos de vista de expertos externos y las autoevaluaciones que reflejan los puntos de vista del personal.

Aunque el Beneficiary Assessment (BA) puede abarcar una diversidad de prácticas, **ésta incluye tres ingredientes esenciales: participación, aprendizaje y sensibilidad.** Por tanto, **como mínimo, cualquier ejercicio de una BA debe buscar el mejor entendimiento de los puntos de vista de diferentes grupos de personas** sobre la relevancia de un programa y los resultados para aprender acerca de la eficacia. **El aprendizaje deberá conducir a respuestas** que mejoren el apoyo al desarrollo de iniciativas ciudadanas por parte de la SDC y sus contrapartes.

Esta nota es el resultado de las lecciones generadas por los precursores de la BA y su propósito es el de:

- Sensibilizar con respecto a las ventajas potenciales del uso del BA para mejorar el aprendizaje, la sensibilidad, la rendición de cuentas y la eficacia.
- Contribuir a mejorar la capacidad y confianza en el uso de la BA para evaluar proyectos, programas y estrategias de país por medio de la orientación práctica y el apoyo.

Comienza con información básica para informar sobre las decisiones acerca de si y cómo integrar una BA a una gestión de proyecto o programa. La siguiente tabla es una guía de ayuda práctica para el diseño de una BA hecha a la medida y adecuada a programas y contextos específicos.

2. ¿Dónde encaja la BA en los debates sobre metodologías de evaluación?

Un estudio encargado por el Departamento de Evaluación de DFID pone en relieve los beneficios de la integración de enfoques participativos tales como la BA en los diseños de

evaluación.¹ Este influyente informe fue encargado como resultado de una creciente preocupación sobre si los métodos experimentales importados de las ciencias médicas son inadecuados para muchos programas de desarrollo. El informe va más allá de los debates de evaluación sobre las diferencias entre los métodos cuantitativos y cualitativos, y hace hincapié en la importancia de los paradigmas de cuestionamiento y diseños de evaluación. Los diseños se definen como la lógica general de las evaluaciones e incluyen preguntas de evaluación, la teoría aplicada para analizar los datos y explorar la causalidad y el uso de conclusiones.

A la COSUDE le interesa explorar las siguientes preguntas: *¿Cómo perciben los beneficiarios el cambio y cómo se lleva éste a cabo? ¿Cómo perciben nuestra contribución a este cambio? ¿Aprecian ellos nuestras contribuciones a sus procesos de desarrollo y qué podemos hacer para asegurar que nuestros programas respondan mejor a sus prioridades?* No se puede dar respuesta a estas preguntas solamente por medio de diseños basados en la teoría del cambio de modelos lineales que se pueden proyectar de las organizaciones de asistencia.² Para comprender si y cómo los proyectos de asistencia concluyen con resultados apreciados por los pobres, las preguntas y el análisis de la evaluación deben basarse en realidades complejas y en procesos de cambio impredecibles experimentados por los beneficiarios. Estos objetivos son mejor explorados por medio de diseños de evaluaciones participativas tales como la BA.



Cambio que se puede proyectar



Cambio complejo e impredecible

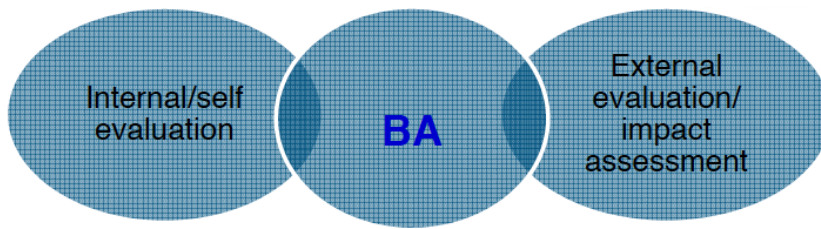
3. **¿Cuáles son los Principios y Estándares Mínimos del Beneficiary Assessment**

La BA intenta mejorar la rendición de cuentas mutua entre los actores participantes y los programas de asistencia y también mejorar la rendición de cuentas de la COSUDE con sus contrapartes. La recopilación de datos y el análisis también pueden ser cuantitativos y/o cualitativos como ilustran los estudios piloto llevados a cabo en Kenia.³

¹ Stern, E., Stame, N., Mayne, J., Forss, K., Davies, R. and Befani, B., 2012, Broadening the range of designs and methods for impact evaluations, DFID Working Paper 38. DFID, London, UK

² Change diagrams from Reeler, D. 2007, 'A Threefold Theory of Social Change and Implications for Practice, Planning, Monitoring and Evaluation'

³ Fischler, M. (2009) Participatory Impact Assessment of the "push-pull" technology developed and promoted by ICIPE & partners in Eastern Africa Detailed Description of Process & Methodology



insider view	Beneficiaries/clients views	outsider view
accountability: inwards/self	upward (donor) & downward (beneficiaries) accountability	upward accountability (funds, outcomes) mostly to donor
process	process	(short) exercise
bottom up	bottom up	top down
more bias	less bias? positive bias? perceived objectivity	less bias (?) perceived objectivity

(Fuente: Martin Fischler, HSI)

La experiencia nos indica que la naturaleza de la participación del beneficiario, el nivel de representatividad y el grado de diferenciación de los puntos de vista relacionados con los enfoques de evaluación, tales como el BA, varían conforme a la situación (contexto y modalidad de ayuda) y los propósitos del BA. Los siguientes principios sirven de ayuda al personal para desarrollar procesos lo más participativos y representativos posible.

Principio	¿Qué es lo que se necesita tener en cuenta en la medida de lo posible?
Participación y apropiación	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad de la participación y el grado de apropiación se encuentran influenciados por lo siguiente: ¿quién decide las preguntas y métodos de la evaluación? ¿quién facilita la generación de datos? ¿quién analiza los resultados y saca conclusiones? ¿cómo se utilizan (éstas) para informar sobre las decisiones tomadas y para la acción? La BA intenta permitir la participación y apropiación conjunta por parte de los ciudadanos, los donantes y los ejecutores. • Todos los procesos relacionados con la BA serán impulsados por el interés de los donantes y de los ejecutores en la eficacia. En algunos casos, los procesos buscarán medir un par de indicadores generales no seleccionados por los ciudadanos. Se debe reconocer esta “interferencia” y minimizar los posibles efectos negativos a través de la comunicación y la negociación por medio de ciudadanos asesores y asesorados. Las preguntas de los oficiales de programa deben ser formuladas de forma comprensible para la población local. <u>Todos los procesos deben permitir la existencia de espacios donde se puedan hacer preguntas adicionales enmarcadas por los asesores y asesorados.</u> • Las personas que participan en la BA deben estar bien informadas y participar por voluntad propia en base a sus propios intereses, motivación y evaluación de costos y beneficios.
Inclusión	<ul style="list-style-type: none"> • Al seleccionar los participantes (distritos, comunidades, aldeas / proyectos de Ayuda Humanitaria que serán visitados, y los “asesores”) existe el riesgo de prestar atención a las élites y descuidar a los grupos a los cuales más les conciernen los programas: personas vulnerables, privadas o socialmente excluidas. En todos los casos se debe tener en cuenta el género y otros factores identificados como los más responsables de la privación / exclusión, incluyendo los beneficios del proyecto. • La exclusión puede asumir varias formas, como por ejemplo requerimientos relacionados con alfabetismo, o el inglés o francés para resumir datos y alimentar procesos de toma de decisiones. Este tipo de

	<p>criterios de selección pueden excluir a personas vulnerables como resultado de un poder escondido, no son invitados; y un poder invisible, las personas más vulnerables se excluyen a sí mismas. Se necesita de enfoques apropiados para mitigar estos efectos.</p>
Representatividad	<ul style="list-style-type: none"> La cobertura geográfica de los distritos / aldeas / Ayuda Humanitaria se debe basar en criterios explícitamente estipulados que reflejen la relativa homogeneidad de las poblaciones con respecto a las preguntas de interés y complejidad de las relaciones de poder y sus efectos en este contexto, intentando minimizar tanto la selección como el sesgo de la respuesta. Los no beneficiarios, aquellos seleccionados como beneficiarios pero que no se han beneficiado, como también aquellos no seleccionados deben incluirse. La BA puede presentar información sobre dos preguntas: ¿Quiénes realmente han sido los beneficiarios del grupo meta? ¿Cómo afectó el programa a las personas no seleccionadas?
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> Los ‘Puntos de vista de las personas’, beneficiarios y no beneficiarios, son muchos y a veces conflictivos. Si se diseña de forma consciente, un BA, ésta debe reflejar diferentes puntos de vista. Como mínimo debe incluir la desagregación por sexo y edad y esfuerzos por desagregar o comprobar las diferencias de los puntos de vista entre grupos privados / excluidos y grupos que están mejor.
Reflexividad autocrítica sobre la calidad de la metodología	<ul style="list-style-type: none"> Lograr la participación, inclusión, representatividad y diferenciación en los procesos de investigación es un reto. Las reflexiones sobre la metodología deben indicar los retos y las implicaciones para el análisis y las conclusiones. El análisis debe incluir las reflexiones sobre las implicaciones de las posiciones y de los facilitadores, asesores y asesorados y cualquier sesgo resultante de su pasado, género, etnicidad, religión educación, etc.
Aprendizaje y Sensibilidad	<ul style="list-style-type: none"> El personal del donante y las contrapartes ejecutantes deben estar comprometidos y preparados para: 1) escuchar lo que los “asesores” han descubierto; 2) reflexionar sobre los resultados, aprender y cuestionar sus supuestos y modos de trabajo; y 3) tomar decisiones orientativas basadas en los resultados.

Los principios de la BA son aspiraciones explícitas y su grado de cumplimiento depende en el contexto. **Los criterios más importantes de las BAs son aquellos que permiten a los donantes y ejecutores aprender de y responder a los puntos de vista de los beneficiarios.** Una tipología de BA (Anexo 2) ilustra los diferentes niveles posibles de participación y empoderamiento en diferentes situaciones. En su forma más empoderante, los beneficiarios se convierten en asesores, diseñando procesos de investigación, recopilando datos, analizando, comunicando y actuando. Como mínimo, los beneficiarios son “asesorados” con espacio para emitir sus opiniones y debatir con los asesores sobre la calidad de la entrega y de los resultados/productos de una intervención. Los siguientes son los **mínimos requisitos que todas las BAs deben cumplir y demostrar utilizando los medios identificados en cursiva:**

- Los asesores y los asesorados pueden **expresar libremente sus puntos de vista y ser escuchados** sin interferencia del personal del proyecto o de las contrapartes ejecutantes durante el intercambio inicial de resultados. Esto se podrá garantizar teniendo en cuenta la forma en la cual se llevan a cabo y se presiden las reuniones. *La evidencia de no interferencia deberá quedar plasmada en los informes.*
- Se reflexiona sobre los diferentes puntos de vista de la forma más ecuánime y racional posible** en todos los aspectos del proceso de la BA: diseño, generación de datos, análisis y comunicación de resultados y recomendaciones, teniendo en cuenta posibles riesgos para diferentes grupos. Esto significa estar conscientes sobre el sesgo, distorsión, falta de apropiación, y documentación de los

procedimientos, *dejando claro de forma explícita en la documentación el punto hasta el cuál fue posible cumplir con los principios del BA.*

- **Respuesta a los resultados.**⁴ Aquellos que ponen en marcha un BA *deben demostrar que han informado a los asesores y asesorados sobre las conclusiones y la lógica de la respuesta.* Aun si no es posible actuar sobre todas las conclusiones de las personas, un BA no debe ser un ejercicio para “sentirnos bien” y seguir como siempre.

4. ¿Cuáles son los objetivos y las ventajas de una Evaluación de Beneficiario?

Una Evaluación de Beneficiario se puede **integrar como parte de la estrategia de país y de los ciclos de gestión de programa para alcanzar una serie de objetivos:**

- **Sensibilidad, haciendo que las estrategias de país y los programas se guíen más por la demanda y estén dirigidos a la pobreza** como resultado de la reflexión sobre una pregunta más amplia: *¿Abordan nuestras estrategias y programas las prioridades de la población?*

El BA contribuye a la Mayor Relevancia, Fortalecimiento de Relaciones y Empoderamiento

En Latinoamérica, donde el contexto político fomenta un alto nivel de participación, las BAs parecen haber mejorado la relevancia de los programas. El buscar los puntos de vista de los campesinos sobre la solidez técnica, social y ecológica de un programa agrícola, el BA de PASOLAC hizo posible la identificación de entre 5 y 8 técnicas preferidas para la conservación de los suelos y el uso de la evidencia para cuestionar los programas de extensión del gobierno y apoyarlos y hacerlos más sensibles. Aunque estas recomendaciones se sustentan en principios participativos y los beneficios del intercambio entre campesinos del conocimiento agrícola local, los campesinos de forma activa cuestionaron el supuesto de que estos enfoques son suficientes, exponiendo que ellos también necesitan acceso a la innovación agrícola basada en la investigación formal.

El BA de PASOLAC también obtuvo efectos inesperados que probablemente mejorarán el impacto del programa.

1) Las preguntas de los asesores de los campesinos acerca de las técnicas para la conservación de la tierra ofrecieron un enfoque relativamente económico a la estimación de la tasa de adopción de las diferentes técnicas que normalmente se estiman por medio de instrumentos de encuestas más onerosos. Ellos también retroalimentan los resultados de la investigación a las comunidades que visitan a propia cuenta, lo cual ha permitido el intercambio de conocimientos útiles con potencial de mejorar el impacto.

2) Al sentirse empoderados por sus roles como observadores ciudadanos, los campesinos sorprendieron al proyecto exigiendo que el personal organizara talleres donde ellos pudieran presentar propuestas para la siguiente fase del programa. La SDC fue transparente en su respuesta al indicar que aunque estos insumos individuales eran importantes para influir en el programa, no podía responder a propuestas de forma individual.

3) Como resultado de la BA, las relaciones entre los campesinos y las contrapartes se vieron fortalecidas.

⁴ La BA no asume que los puntos de vista de las personas son verdades absolutas, pero el diseño de la BA debe garantizar que las personas tengan la oportunidad de expresarlos, ser escuchadas y por lo menos de forma parcial (como clientes finales) tomadas en cuenta.

- **Fortalecimiento de las relaciones entre diferentes socios** como lo ilustra el PASOLAC
- **Rendición de cuentas con la gente pobre por parte de varios de los interlocutores** en formas que apoyen el tema de gobernanza transversal de la SDC; como por ejemplo, reduciendo las fugas y la corrupción y a partir de la reflexión sobre las siguientes preguntas:
 - *¿Aprecian los beneficiarios nuestras contribuciones a sus procesos de desarrollo? ¿Quiénes son los no beneficiarios? ¿Por qué? ¿Qué opinan ellos?*
 - *¿Se ejecutan los programas que apoyamos con la calidad necesaria para conseguir los productos apreciados por las personas?*
- **Empoderamiento de los “informantes” asesores y asesorados.** La BA puede brindar a los asesores y asesorados oportunidades para la investigación, reflexión, cuestionamiento de donantes y gobiernos, aprendizaje y planificación. En algunos casos, los procesos de retroalimentación pueden fomentar la construcción de alianzas entre diferentes grupos en busca de un cambio social en formas que apoyen los objetivos de gobernanza de la SDC.

BA de Madagascar: Mejora en la Sensibilidad y el Empoderamiento

Los resultados del BA de Madagascar influyeron en la planificación de la siguiente fase y en las decisiones para institucionalizar más enfoques participativos de M&E. También influyeron en cambios en el lenguaje utilizado por el personal del programa al referirse a los asesores “beneficiarios”. Al principio se referían a ellos como “los campesinos” a quienes el personal consideraba incapaces de realizar investigaciones. Al final de la BA, cuando los evaluadores habían presentado las conclusiones a los funcionarios del gobierno, el personal se refería a ellos como los “observadores ciudadanos”. Por otra parte, mientras que al comienzo los observadores ciudadanos dependían de un facilitador local para traducir para los facilitadores generales, una vez que ganaron su confianza, aquellos que hablaban francés de forma rudimentaria empezaron a intervenir, diciéndole al facilitador local que *“¡no tradujo correctamente!”* Un facilitador general hizo este comentario sobre el empoderamiento: *“Creo que nosotros fuimos testigos de cómo los observadores ciudadanos gradualmente se dieron cuenta de que ellos también podían debatir y cuestionar las interpretaciones del facilitador y tomar el asunto en sus propias manos.”*

- **Eficacia por medio del apoyo a las comprobaciones de la realidad y a la mejora del aprendizaje de doble circuito y la práctica reflexiva durante diferentes etapas de los ciclos programáticos:** por ejemplo, por medio de la reflexión sobre las siguientes preguntas más amplias:
 - *¿Contribuyen los productos a los efectos esperados/inesperados y al impacto en la reducción de la pobreza? ¿Los aprecian las personas? ¿Cuál es la opinión de los beneficiarios sobre cómo y por qué los cambios se están o no se están llevando a cabo?*
 - *Aprendizaje de doble circuito: ¿Siguen siendo válidos los supuestos de nuestra hipótesis de impacto? ¿Creen los beneficiarios que hacemos las cosas correctas?*
 - *¿Qué estamos aprendiendo de los beneficiarios y cómo podemos aplicar lo aprendido en conjunto con otros para mejorar la calidad, la sensibilidad y el impacto?*

El BA conduce al Aprendizaje Organizacional y a una Mejor Incidencia por parte del Donante

La BA es más eficaz cuando está integrada con la práctica reflexiva que fomenta el aprendizaje organizacional. Una forma de conceptualizarlo es la noción del “doble circuito”, conocimiento adaptivo para el cambio organizacional. El aprendizaje de doble circuito implica el cuestionamiento de los objetivos y los valores subyacentes de nuestras acciones: la hipótesis de impacto del dominio de una Estrategia de País o de un Proyecto / Programa. Se diferencia del aprendizaje de un solo circuito que es gestión correctiva dentro de un marco preconcebido. Un elemento importante es enfocarse en el uso de los resultados de la BA para mejorar la calidad del aprendizaje, por medio de la comprobación de los supuestos y de las conexiones causales entre los resultados y los impactos en individuos, organizaciones e instituciones de la forma recomendada en otros documentos de garantía de calidad.

Un BA en Laos demostró ser un punto importante de aprendizaje y de inflexión para la SDC.

Este BA permitió al personal de la SDC ir más allá de las perspectivas de la contraparte intermediaria, el Laos National Extension Service, que se enfocaba en los enfoques técnicos para mejorar la productividad agrícola y que generalmente benefician a los ricos. El contar con la participación de los campesinos en el BA hizo posible diferenciar los efectos del trabajo de extensión e identificar debilidades en la hipótesis de impacto. La gente de diferentes grupos de riqueza aprecia de diferente manera los servicios de extensión para gallinas, cerdos y arroz. Los resultados revelaron que los efectos del programa son mediados por relaciones de poder. Desde entonces, esta lección es central en los debates de las políticas de la SDC con la contraparte. Gracias a los resultados de la BA, el comité directivo pudo incidir en una agenda pro pobre, en diálogo con el servicio nacional de extensión y la sensibilización sobre los beneficios obtenidos por los proveedores de servicios de extensión al hacer caso de las voces de los campesinos pobres. Ellos han logrado de forma exitosa incidir a favor de una gama más amplia de servicios propuestos y una oferta de servicios diferenciadas: 1) para los campesinos con acceso al mercado y, 2) para los campesinos de subsistencia más pobres y sin acceso.

- **Incluir los puntos de vista de los beneficiarios en el diálogo con otros donantes y gobiernos contrapartes.** Como indica el ejemplo de Laos, la BA permite que las contribuciones estén cimentadas en las realidades de diferentes grupos de personas a micro y meso nivel.
- **Influir en los enfoques de los donantes el análisis de contexto, la planificación, el monitoreo y la evaluación.** La SDC y sus socios pueden hacer uso de los resultados en grupos de coordinación de donantes para demostrar las potenciales ventajas de la BA, en particular en contextos frágiles en los cuales no se pueden llevar a cabo encuestas exhaustivas.

5. ¿Cuándo es adecuado considerar el uso de una BA?

Aunque las BAs tienen muchas ventajas potenciales, no vienen sin sus desafíos y solo se debe considerar su uso si:

- **El momento es oportuno.** Las BAs se deben ejecutar en el ciclo del programa en un momento en el cual haya transcurrido suficiente tiempo como para que hayan surgido los “efectos” y existan los recursos disponibles para responder. Esto dependerá mucho de la naturaleza del programa y en las respuestas humanitarias se capturan mucho antes que en los programas de desarrollo a largo plazo.

- **Los gestores de programas en las oficinas de país y las contrapartes desean y tienen la capacidad de utilizar el BA para reflexionar sobre los retos y debilidades existentes, aprender y tomar decisiones que respondan a los puntos de vista incluidos en el análisis de beneficiario.** El BA no debe llevarse a cabo como un ejercicio de rellenar casillas o puramente para la presentación de informes.
- **Los asesores beneficiarios y otros participantes demuestran suficiente interés y ven los beneficios por encima de los costos de la participación.**
- **Los gestores de programas están listos para emprender una reflexión que podrá cuestionar su entendimiento del cambio y de las relaciones de poder con diferentes interlocutores.** Las BAs ofrecen importantes oportunidades para aprender acerca de cómo las relaciones de poder entre todos los actores implicados en programas, incluyendo la SDC, afectan los resultados de los programas.
- **Los gestores de programas están dispuestos y disponibles para comunicar de forma eficaz y para rendir cuentas sobre el logro de los objetivos de sensibilidad del BA.**

Existen casos, en particular en estados en conflicto y frágiles, en los cuales el incluir a los beneficiarios como encuestados o investigadores puede ponerlos en situación de riesgo o daño y/o influir en la integridad de los resultados. Aquellos que estén considerando el uso de una BA deberán reflexionar sobre las siguientes cuestiones:

- **¿Qué riesgos pueden surgir para los diferentes beneficiarios debido a su participación en el proceso planificado?** ¿Existen tales tensiones entre los diferentes miembros de las comunidades, o entre el estado y los ciudadanos, que el involucrarlos en la expresión de opiniones, hacer preguntas o analizar las opiniones de otros podría ponerlos en situación de riesgo o daño? ¿Podría cualquier individuo sufrir trauma psicológico como resultado de su participación?
- **¿Cómo podría la participación de diferentes actores afectar los resultados y qué significado tendría para la sensibilidad?** ¿Podrían los grupos fuertes de un conflicto intentar utilizar la BA para fomentar agendas que hacen daño a otros? ¿Es la situación tan mala que los más vulnerables responderán de forma que sirva a las necesidades de aquellos interlocutores poderosos a cargo del conflicto? ¿Es la situación humanitaria tal que solo podemos esperar que las personas articulen las necesidades más inmediatas y urgentes?
- **¿Existen pasos que se pueden tomar para mitigar cualquier riesgo identificado?** Por ejemplo: ¿Poseen experiencia relevante los facilitadores generales? ¿Se pueden rediseñar los cuestionarios, grupos de enfoque o entrevistadores para adaptarse a las dinámicas particulares de estos entornos?

6. Roles y Responsabilidades: ¿Quiénes deben participar y en qué procesos?

Los roles y las responsabilidades de los diferentes partes interesados y los niveles de participación se deben establecer por medio de una comunicación y negociación eficaz durante la etapa de diseño. Los roles y las responsabilidades varían conforme a los contextos políticos, sociales y culturales; los atributos del programa; las relaciones de rendición de cuentas en los programas, los recursos disponibles y el interés de los

diferentes grupos. Un primer paso preparatorio de un BA es realizar un mapeo de las relaciones entre los diferentes actores y reflexionar sobre lo que cuestionaban las preguntas amplias y lo que significan las relaciones de rendición de cuentas en términos de roles and responsabilidades. Si es relevante y posible, este paso se debe construir sobre cualquier análisis existente de interlocutor y de poder.

Los roles y responsabilidades claves de cada fase del BA se exploran detalladamente en la tabla de la sección siete e incluyen:

- **Planificación:** Aunque los gestores de programas de la SDC pueden comenzar un BA, es importante lograr la participación de otros partes interesados, en particular de los facilitadores generales y asesores ciudadanos tan pronto como sea posible. Cada BA requiere de un “facilitador general” que proporcione asistencia técnica al equipo evaluador y garantice el control de la calidad en términos del cumplimiento de los principios de la BA. La ventaja potencial de contratar individuos con conocimiento del contexto y/o experiencia facilitando otras BAs, siempre se debe tener en consideración. En contextos como la India o Bangladesh donde existe considerable monitoreo participativo y experiencia con evaluaciones, estos especialistas se encuentran localmente. En otros contextos en los cuales es difícil encontrar expertos locales, la asistencia internacional podrá ser necesaria. Si un experto internacional cumple con el papel de facilitador general, necesitará ir acompañado de un facilitador local para ayudar con la traducción y con las relaciones locales de poder. Siempre que sea posible, se deben realizar esfuerzos para desarrollar las capacidades locales para ejecutar una BA; por ejemplo, por medio de un consultor internacional trabajando en equipo con un consultor local con un perfil cercano al de un facilitador general. El encontrar a los facilitadores y asesores correctos es esencial y la siguiente tabla ofrece más orientación.
- **Ejecución:** Los facilitadores generales gestionarán la fase de ejecución. Ellos serán responsables de hacer posible que los asesores diseñen muestras, desarrollen preguntas y herramientas de investigación y analicen y certifiquen los resultados.
- **Respuesta:** La SDC y/o las contrapartes implicadas en la puesta en marcha de una BA son responsables de decidir, comunicar y ejecutar una respuesta.

7. Implicaciones prácticas – Marco para aquellos implicados en la puesta en marcha de una BA

El siguiente marco ofrece orientación sobre cómo diseñar un BA. Se presentan ejemplos de experiencias en diferentes sectores y países para estimular la reflexión. En todos los casos, estos tendrán que adaptarse al contexto específico en el cual se utilizarán, como también a la programación y al presupuesto disponible.

RESUMEN DE LAS TAREAS DE UN GESTOR DE PROGRAMA DE LA SDC

1) PREPARACION Y PLANIFICACION DE UN BA:

- Definir los objetivos generales del BA
- Mapear los partes interesados y las relaciones de rendición de cuentas y de poder
- Comunicación y consulta con otros partes interesados para lograr implicarlos
- Desarrollo de términos de referencia para facilitadores en consulta con otros partes interesados
- En los TdR, establecer un cronograma general e hitos críticos
- Contratar/asignar un facilitador general para la supervisión del diseño, ejecución y análisis
- Apoyar al facilitador general en la contratación de un consultor local para ayudar con lo anterior si fuere necesario
- Asegurar que los facilitadores y consultores locales dispongan de toda la documentación necesaria

2) EJECUCION DE UNA BA

- Consultar con el facilitador general en momentos clave
- Comentar sobre el diseño de la BA y los procesos propuestos para el análisis

3) USO DE LOS RESULTADOS EN LA TOMA DE DECISIONES Y EN LA RETROALIMENTACIÓN

- Organizar reuniones del comité directivo para compartir conclusiones, comprobar las hipótesis de impacto, aprender y planificar una respuesta
- Documentar los temas clave abordados y la decisiones tomadas
- Compartir con los asesorados (y con los asesores si solamente se consiguió un nivel bajo de participación)
- Revisión del informe del facilitador para garantizar que la diferenciación entre los puntos de vista se represente de forma ecuánime
- Compartir documentos, incluyendo un resumen de las lecciones claves con Aseguramiento de Calidad y otras unidades en la sede

4) REFLEXION EX-POST SOBRE EL EMPODERAMIENTO DE LOS OBSERVADORES CIUDADANOS Y EL CAMBIO

- Reflexión por parte de los observadores ciudadanos sobre los cambios experimentados como resultado de la participación en la BA
- Organización de una reunión del grupo directivo en la cual los observadores ciudadanos comparten sus reflexiones

Fase – Tareas del Gestor de Programa de la SDC	Lista de comprobación de temas principales	Comentarios, referencia a herramientas/documentos de trabajo/ejemplos específicos
<p>1) Preparación, planificación del BA</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir los objetivos generales de la BA Mapear los partes interesados y la relaciones de rendición de cuentas y poder a) implícitas en la cultura de gestión del programa y b) entre las personas que influirán en los niveles posibles de participación, inclusión, representatividad y diferenciación, aprendizaje y sensibilidad posible. Comunicar y consultar con otros partes interesados para conseguir su implicación. Decidir, en consulta con las contrapartes a) qué es posible en términos de principios y b) los roles y responsabilidades dados los objetivos generales y el anterior análisis. Decidir si es necesario contar a la vez con un facilitador “internacional” y un facilitador local. Desarrollar términos de 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los objetivos clave en términos de empoderamiento, aprendizaje y sensibilidad? ¿Cuáles son las preguntas identificadas en la Sección 4 que impulsan el diseño? ¿Quiénes son los diferentes partes interesados y podrían las relaciones de rendición de cuentas y de poder entre ellos hacer difícil admitir debilidades, aprender y responder? ¿Serán examinados los mecanismos de entrega de las contrapartes? Dadas las relaciones de poder del contexto local y los atributos del programa, ¿quiénes son los observadores/investigadores más adecuados? ¿Cuáles beneficiarios y no beneficiarios serán asesorados? Dado el análisis anterior y otros factores contextuales descritos en la Sección 5, ¿cuál es el nivel ideal de participación de los diferentes grupos en el proceso del BA? ¿Cuáles estándares en términos de los criterios de calidad abordados en la Sección 3 son aplicables? Se trata de utilizar los principios del p.3 de la tabla para determinar el “nivel” apropiado de cumplimiento dado el contexto del programa, los objetivos del BA y las contrapartes ¿Utilizan las contrapartes ya implicadas en el programa procesos de evaluación de beneficiarios? ¿Puede la SDC aprender de estas experiencias? ¿Existen consultores locales que pueden actuar 	<p>No existe un plan, pero el texto anterior debe ayudar. La experiencia nos enseña los riesgos de la sobre planificación en esta etapa en la cual los objetivos debe ser muy generales.</p> <p>Es importante intentar realizar un análisis básico de las relaciones de rendición de cuentas para garantizar que las posibles sensibilidades emergentes durante la negociación del BA y en la respuesta a los resultados se prevean y se mitiguen tempranamente y que los partes interesados sean incluidos para obtener su “implicación”. El capítulo 17 del Anexo Nº 1: Aprendiendo del Cambio y el Anexo 4- El BA y el Poder: Consejos y Trucos podrían ayudar a identificar temas pertinentes.</p> <p>Herramienta: Anexo 2 – Tipología del BA puede ayudar a evaluar cómo el contexto y los atributos del programa influenciarán los criterios de calidad del BA, el estándar que será posible alcanzar para cada principio. En Laos se contrató un equipo de la universidad como actor independiente para le ejecución del BA (en estrecha coordinación con la COSUDE). Este fue el nivel más alto de participación e independencia aceptado por una contraparte local en el contexto político.</p> <p>Ejemplo de diseño: Anexo 4: El Marco de un BA Agua y Saneamiento incluye un rol importante para los asesores beneficiarios en el diseño y el análisis del BA. Anexo 5 - Secciones 3 y 4 del Guión BA PASOLAC presentan ejemplos de los actores y roles en un BA. El uso de éstos debe combinarse con referencias a las preguntas del Anexo 4 – El BA y el Poder: Consejos y Trucos para mitigar los riesgos de captura por la élite. La persona ideal para actuar como facilitador general</p>

<p>referencia para facilitadores en consulta con otros partes interesados, i. e. ONGS internacionales y funcionarios gubernamentales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como parte de los TdR, establecer un cronograma general e hitos críticos para obtener un balance del progreso, nivel de participación de las contrapartes en diferentes etapas. • Contratar/asignar un facilitador general para la supervisión/facilitación del diseño, ejecución y análisis. • Apoyar al facilitador general en la contratación de un consultor local para ayudar con lo anterior si fuere necesario. • Asegurar que los facilitadores y consultores locales dispongan de toda la documentación necesaria 	<p>como Facilitador General?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Además, en referencia a lo anterior, ¿se encuentra la siguiente información incluida en los TdR: objetivos; alcance, incluyendo para la documentación de lecciones metodológicas; análisis detallado del contexto, incluyendo la lengua hablada por los diferentes partes interesados; antecedentes de la estrategia/ detalle de la localización del proyecto; estructura gerencial del programa evaluado y del BA; relaciones de rendición de cuentas; especificaciones de la persona de Facilitador General; referencia a documentos relevantes del proyecto; presupuesto para la BA? • ¿Cuánto tiempo tomará en encontrar facilitadores adecuados, con el correcto conocimiento contextual y cuándo podrán a) participar y b) llevar a cabo el trabajo de campo? • ¿Quién tiene los documentos relevantes? ¿Cuánto tiempo les tomará en compilarlos? 	<p>debe ser específica para el contexto. Si la BA se va a llevar a cabo en un país con un número limitado de expertos locales en investigación participativa (i.e. partes de Africa Oriental) es posible que sea necesario contratar un consultor expatriado. No obstante, este consultor deberá ser apoyado por un facilitador local que ayude a interpretar las dinámicas locales de poder. En un país que cuenta con suficientes expertos (i.e. India), un consultor nacional puede asumir ambos roles. Sea cual fuese el diseño, puede tomar tiempo encontrar las personas adecuadas y es por eso que es esencial que una vez se haya tomado la decisión, se debe empezar a trabajar en el proceso de búsqueda. Es razonable un período de 2 meses antes de que estas personas puedan participar y entre 4 y 5 antes de que comience el trabajo de campo.</p> <p>Anexo 9 incluye ejemplos de una Nota Conceptual, TdR y las competencias del facilitador desarrollados por Helvetas y las contrapartes para una WATSAN BA en Nepal</p>
--	--	---

<p>2) Ejecución de un BA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consultar con el Facilitador General en momentos clave identificados en los TdR durante la fase inicial/diseño (2 meses). • Comentar sobre el diseño de la BA y los procesos propuestos para análisis 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo va el progreso de los planes? ¿Son los planes consistentes con los principios y estándares descritos en los TdR? • ¿Se está logrando reclutar observadores ciudadanos adecuados? • ¿Cumple el diseño con los principios acordados? • ¿Están claros los roles y las responsabilidades para el análisis y la documentación? 	<p>Herramienta de trabajo/muestra: Anexo 7 La síntesis del documento de Monitoreo y Evaluación de Proyecto preparado por IDS incluye herramientas que le podrán ser de utilidad como referencia general para el Facilitador General. El Anexo 4 incluye consejos para el diseño de muestras</p> <p>Utilizar la herramienta del Anexo 2 – Tipología del BA para ayudar a asegurar que el diseño propuesto cumple con los estándares acordados durante la etapa de planificación</p>
<p>3) Uso de los resultados para la respuesta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar una reunión del grupo directivo para los observadores ciudadanos o facilitadores para compartir conclusiones, comprobar hipótesis de impacto, aprender y desarrollar una respuesta • Documentar los temas clave abordados y la decisiones tomadas y asegurarse que sean compartidos con los asesorados • Revisión del informe del facilitador para garantizar que la diferenciación entre los puntos de vista se representa de forma ecuánime. • Compartir documentos, incluyendo un resumen de las lecciones clave con Aseguramiento de Calidad y otra unidades en la sede 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el mejor momento para llevar a cabo la reunión, quién debe ser invitado y dónde se debe llevar a cabo? ¿Cómo se debe estructurar la reunión para garantizar que los resultados y las conclusiones se escuchen de manera ecuánime? • ¿Cuál es la respuesta? Dadas las dinámicas de poder, ¿cómo pueden los resultados de la reunión (p.ej. la respuesta) compartirse de forma más eficaz con aquellos que lo necesitan? • ¿Son claros los diferentes puntos de vista e interpretaciones de los diferentes grupos de ciudadanos, gestión del programa, partes interesadas y facilitador? • ¿Cómo puede lo que hemos aprendido mejorar la calidad del diseño de futuras BAs aquí y en otros países? 	<p>La participación en eventos se ve afectada por el lugar donde se llevan a cabo y las personas invitadas. Intente y elija un lugar que haga que los interlocutores menos poderosos se sientan cómodos participando.</p> <p>Herramienta: Referirse al Anexo 4 El BA y el Poder: Consejos y Trucos</p> <p>El ejemplo del BA de Laos que generó aprendizaje y una respuesta para mejorar la eficacia, anteriormente citado, y otros ejemplos adicionales se compartirán conforme se obtengan</p> <p>Anexo 4 El BA y el Poder: Consejos y Trucos se refiere a los principios de un estilo de escritura participativo</p> <p>Cada BA genera lecciones metodológicas relevantes para las evaluaciones tipo BA y no BA. Capturar las lecciones claves en punteos y compartirlas con los compañeros.</p> <p>Ejemplo: http://www.poverty-wellbeing.net/en/Home/Addressing_Poverty_in_Practice/Beneficiary_Assessment_BA</p>
<p>4) Reflexión – 6 meses después del BA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar para que un facilitador 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados los objetivos originales del BA y la respuesta propuesta, ¿cuáles son las preguntas clave que se 	<p>Estas dos actividades son fácil de organizar y son vitales para inculcar una cultura participativa y certificar la teoría</p>

<p>local facilite un proceso en el cual los observadores ciudadanos reflexionan sobre los cambios experimentados como resultado de la participación en el BA, e informar sobre el monitoreo de la respuesta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar una reunión del grupo directivo en la cual los observadores ciudadanos comparten reflexiones y resultados 	<p>deben hacer especialmente para explorar el empoderamiento?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el mejor momento para llevar a cabo la reunión, quién debe ser invitado y dónde se debe llevar a cabo? ¿Cómo se debe estructurar la reunión para garantizar que los resultados y las conclusiones se escuchen de manera ecuánime? 	<p>del cambio detrás del BA, la cual indica que la BA resultará en el empoderamiento ciudadano, el aprendizaje del personal y el cambio evidenciado por la sensibilidad demostrada por parte de la COSUDE y otras contrapartes. Este requerimiento se puede incluir en los TdR iniciales del BA.</p>
---	--	--