

## Sección

# 6

Certificados

Personal de SyE (proyecto o asociados)

Consultores

Personal del IDA y de la institución cooperante

# Recoger, gestionar y comunicar la información



Gestión orientada al impacto en el desarrollo rural

**Guía para el SyE de proyectos**

## Índice de la sección 6

<b>6.1 Descripción general de la recolección, gestión y comunicación de la información</b>	<b>3</b>
6.1.1 Conocer el recorrido de los datos	3
6.1.2 Consideraciones que deben tenerse en cuenta al elegir el método	5
6.1.3 Recoger, compaginar y almacenar la información	5
6.1.4 Tener en cuenta la comunicación de los resultados del SyE	6
<b>6.2 Decidir qué métodos deben utilizarse</b>	<b>7</b>
6.2.1 ¿Qué es un método?	7
6.2.2 Tipos de métodos	8
6.2.3 Seleccionar los propios métodos	11
<b>6.3 Recoger datos sobre el terreno</b>	<b>16</b>
6.3.1 Preparar y planificar la recolección de datos	16
6.3.2 Asegurar la fiabilidad de la información	18
6.3.3 Registrar los datos	21
<b>6.4 Compaginar, analizar y almacenar la información</b>	<b>22</b>
6.4.1 Cómo compaginar la información	22
6.4.2 Por qué hay que analizar la información del SyE	23
6.4.3 Analizar datos cuantitativos y cualitativos	24
6.4.4 Almacenar la información del SyE	25
<b>6.5 Comunicar las conclusiones del SyE con miras a la acción y a la responsabilización</b>	<b>26</b>
6.5.1 Por qué deben comunicarse las conclusiones del SyE	26
6.5.2 Planificar el modo de comunicar las conclusiones del SyE	26
6.5.3 Consideraciones prácticas al presentar la información para la retroalimentación y la acción	29
6.5.4 Diferentes medios de comunicar las conclusiones	30
<b>Otro material de lectura</b>	<b>32</b>

### Mensajes principales

- Cuando detalle los mecanismos de seguimiento, tendrá que seleccionar métodos no sólo para la recolección de datos sino también para su verificación, muestreo, registro, compaginación y análisis.
- Cualquier dato sobre una pregunta o indicador de desempeño puede recogerse con más de un método, por lo que antes de proceder a la elección definitiva del método deberá hacer una lista de las opciones y calcular sus ventajas e inconvenientes.
- Verifique si su método es: técnica y financieramente factible, exacto (lo suficiente), coherente e insensible a las distorsiones.
- Recuerde planear la compaginación y el almacenamiento de los datos. Con frecuencia estas operaciones no se incluyen en la planificación detallada del SyE.
- El análisis de la información de SyE se basa en una reflexión crítica sobre el significado de la información para las próximas fases del proyecto (véase la sección 8).
- El análisis de los datos cualitativos plantea exigencias distintas del de los datos cuantitativos. Los datos cualitativos son iterativos, y no puede anotarse todo lo que se observa u oye. Por consiguiente, en el análisis de los datos cualitativos deben participar los encargados de recoger la información.
- Comunicar las conclusiones del SyE –de manera apropiada a los principales destinatarios de la información– es esencial si se quiere mejorar el impacto del proyecto. Planee una estrategia clara de comunicación como parte del sistema de SyE.

#### Esta sección será útil para:

- *el personal de SyE*: como guía para los encargados de la ejecución del proyecto que han de decidir el modo de recoger y comunicar la información y de informar de las conclusiones del SyE;
- *los consultores*: a fin de ayudar al personal de SyE a establecer los mecanismos adecuados de seguimiento y a revisar y actualizar el sistema de SyE.





## 6.1 Descripción general de la recolección, gestión y comunicación de la información

### 6.1.1 Conocer el recorrido de los datos

Los datos viajan. Y en ese viaje se van compaginando y analizando, mientras pasan de los lugares donde se han recolectado, de las diferentes secciones del proyecto o de las organizaciones coejecutoras, a un emplazamiento central donde los gestores podrán utilizarlos para sus decisiones e informes. Durante el viaje los datos se van transformando en informaciones y conocimientos, en base a los cuales se adoptan las decisiones. Los datos son materia prima que todavía carece de significado. Se convierten en información cuando adquieren significado al ser sintetizados y analizados. El conocimiento se obtiene cuando se establece la relación entre la información y una situación concreta, a fin de deducir las explicaciones y las lecciones que permitirán adoptar decisiones.

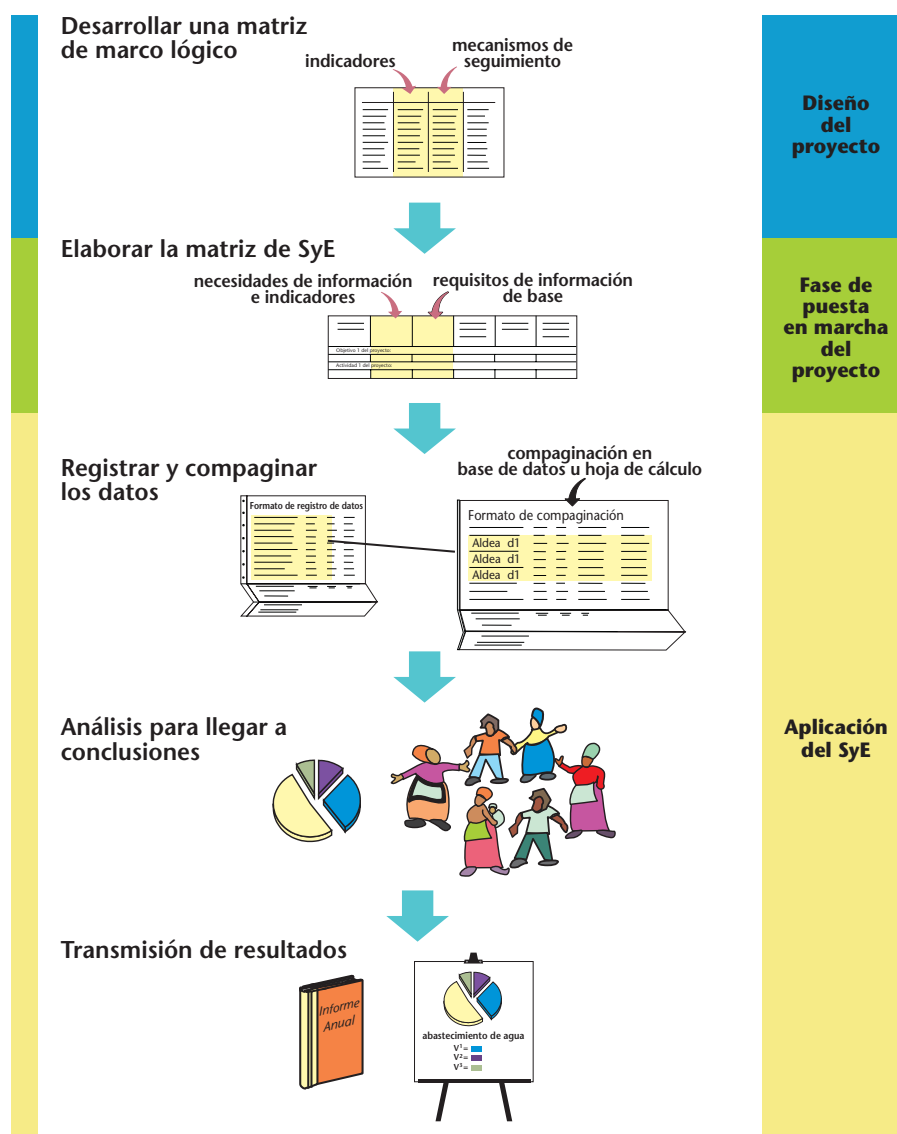
Muchos proyectos de desarrollo rural disponen de muchos datos, de no tanta información y de pocos conocimientos y, por consiguiente, utilizan muy poco los datos originales para la adopción de decisiones (véase el recuadro 6-1). Para evitar este problema, planee no solamente cómo recoger los datos sino también cómo transformarlos en conocimientos valiosos.

#### **Recuadro 6-1. En Uganda tienen datos, pero no información**

En un proyecto en Uganda, los extensionistas llevaron durante siete años registros mensuales de su labor con los agricultores para establecer actividades sostenibles de subsistencia, como plantar parcelas arboladas, desarrollar la apicultura, utilizar cocinas más eficientes y aplicar medidas de conservación de los suelos. Había un despacho prácticamente lleno de informes mensuales. Sin embargo, no se había creado un sistema para compaginar esta información y convertirla en percepciones acerca de las tasas de adopción, los motivos de las diferencias entre las aldeas o los diversos niveles de éxito de determinados extensionistas. Cuando se trató de analizar los datos, resultó imposible porque no eran fiables y la comparación y la compaginación entre diferentes zonas del proyecto eran muy difíciles. Este problema suele plantearse cuando se presta más atención a la recolección de datos que a la generación de conocimientos.

El gráfico 6-1 describe el viaje de los datos. El cuadro 6-1 contiene una lista de las cuestiones que deben considerarse en cada etapa. Para cada pregunta de desempeño y cada indicador, el recorrido variará en términos de elección de métodos, frecuencia y responsabilidades. Independientemente del recorrido, asegúrese de que la información que recoge le ayudará a responder a las preguntas de desempeño (véase la sección 5).

Gráfico 6-1. El viaje de los datos



Cuadro 6-1. Preparar el viaje de los datos

Etapas	Principales preguntas que deben responderse
Selección de una muestra de datos	¿Será necesaria una muestra? En caso afirmativo, ¿cómo se tomará para que sea representativa de los interesados directos del proyecto? En caso negativo, ¿dónde se puede obtener la información?
Recolección de datos	¿Cómo va a encontrar la información: haciendo mediciones, entrevistando a individuos, mediante debates de grupo, mediante observaciones?
Registro de datos	¿Quién utilizará qué formatos para escribir, visualizar, fotografiar o grabar en vídeo los datos y las impresiones?
Almacenamiento de los datos	¿Dónde se almacenarán los datos (en bruto y analizados), cómo y por quién? ¿Quién tendrá acceso a los datos?
Compaginación de datos	¿Quién utilizará qué métodos para agrupar los datos en conjuntos ordenados lógicamente?
Análisis de datos	¿Quién examinará los datos, y con qué métodos, para conferirles un significado y sintetizarlos en forma de explicación coherente de lo que ha ocurrido y lo que deba hacerse a continuación?
Retroalimentación y difusión de los datos	¿En qué fases y utilizando qué medios se compartirá la información con el personal del proyecto y de los coejecutores, los interesados directos, los comités directivos y los organismos de financiación?

### 6.1.2 Consideraciones que deben tenerse en cuenta al elegir el método

Antes de elegir el método, plantéese claramente los tres aspectos metodológicos siguientes:

- diferencia y superposición entre métodos para obtener información cualitativa y cuantitativa;
- consecuencias de trabajar con métodos individuales o colectivos;
- qué hace que un método sea participativo o no.

La selección de los métodos más adecuados comprende varias etapas (véase el subapartado 6.2.2 para más detalles):

1. Compruebe que no tiene ninguna duda acerca de la información que debe recogerse, compaginarse, analizarse o devolverse, y para la cual está buscando un método.
2. Compruebe que otro grupo, persona u organización no está recogiendo esos datos. Verifique, siempre que sea posible, cómo se recogió la información a fin de que sea suficientemente fiable para sus necesidades.
3. Establezca claramente el grado de exactitud que desea.
4. ¿Está relacionada la información con un sector especializado? En caso afirmativo, trate de obtener el asesoramiento de especialistas o documentación especializada antes de proceder a la selección del método.
5. Determine claramente la tarea que debe realizarse y si concierne a información cualitativa y/o cuantitativa. Considere si hace falta un método para recoger, compaginar, analizar, sintetizar o difundir la información.
6. Decida la medida en que el proceso de recolección o análisis de los datos tiene que ser participativo y por consiguiente si ha de trabajar con individuos o grupos, o con ambos a la vez.
7. Decida si los datos recogidos han de tener una cobertura global o muestral. Si trabaja con una muestra, decida el tamaño de la muestra, establezca el “marco de muestreo” y seleccione la muestra (véase el apartado D.1).
8. ¿Tiene usted varias opciones metodológicas, o sólo una? Enumere sus opciones metodológicas y haga una selección inicial. Si utiliza una secuencia de métodos, asegúrese de que los métodos se complementan entre sí.
9. Haga una lista de los métodos y proceda a la selección inicial.
10. Cuando crea que ha encontrado el método adecuado para la tarea, verifique que sea factible, apropiado, válido, fiable, pertinente, sensible, eficaz en función del costo y oportuno.
11. Ensaye su método con un reducido número de participantes que reúnan características similares a las de los eventuales proveedores de la información. Ajuste su método en función de las recomendaciones derivadas del ensayo.
12. Determine la frecuencia de uso.

### 6.1.3 Recoger, compaginar y almacenar la información

Cuando prepare la operación de recolección de datos, no se olvide de:

- estudiar detenidamente la selección de los entrevistadores y facilitadores;
- considerar cómo distribuir las tareas de recolección y análisis entre diferentes personas, y qué se necesita para limitar los errores;
- asegurarse de que las personas que utilizan los métodos los manejan sin dificultad;
- verificar la claridad de la terminología;

- preparar los aspectos prácticos de cada método, como por ejemplo los materiales necesarios.

Evite los errores considerando las posibles causas de errores muestrales y no muestrales. Los errores no muestrales son especialmente graves ya que pueden deberse a prejuicios de los entrevistadores, a la impropiedad de los métodos, a equivocaciones en el procesamiento y a sesgos relacionados con las preguntas no respondidas (véase el subapartado 6.3.1).

Verifique periódicamente los datos. Las verificaciones puntuales son importantes al comienzo de todo proyecto –si se utilizan series existentes de datos– y se llevan a cabo comprobando de dónde vienen los datos, quién ha recogido la información y qué métodos y normas se han utilizado. Compruebe también la recolección de los datos cuando utilice un nuevo método o cuando trabaje con nuevos extensionistas o coejecutores, personal reciente, etc. Los datos excesivamente precisos pueden ser sospechosos (como la coincidencia perfecta entre los fines y las actividades realizadas), al igual que grandes cambios repentinos o lagunas en los datos.

Defina cómo se va a registrar cada elemento de información. Practique con las personas encargadas del registro antes de empezar la recogida de datos.

La fase de compaginación (o agregación) de la información a menudo se omite en el intervalo entre la compilación y el análisis de los datos. Esta operación requiere cierta atención, porque puede facilitar considerablemente el análisis si se lleva a cabo de la manera adecuada y puede inducir a error si se hace mal. La compaginación es necesaria cuando aumenta el nivel de la información (cuando se pasa de una pequeña unidad de análisis a otra más grande) o cuando se ha recogido información de diferentes fuentes con métodos distintos. La compaginación de los datos cuantitativos debe realizarse con sumo cuidado, y precisa de conocimientos analíticos.

El análisis de datos cualitativos y cuantitativos es esencial para el empleo de la información del SyE, pero ambos procesos son bastante distintos. Esta Guía presta mayor atención al análisis de los datos cualitativos, ya que los procedimientos estadísticos no están comprendidos en su alcance. En la sección 8 encontrará muchas ideas sobre la organización de reuniones de reflexión y la preparación de informes analíticos, que se complementan con las indicaciones del subapartado 6.4.2.

Para organizar el almacenamiento de la información de SyE, considere las cuatro cuestiones siguientes (véase también el apartado 7.5):

1. ¿Qué información tiene que almacenarse?
2. ¿Quién necesita tener acceso a la información, y cuándo?
3. ¿Qué tipo de información tiene que almacenarse: documentos impresos o datos que puedan informatizarse y a los que se tenga acceso desde un programa central?
4. Determine periódicamente la información que necesita conservar y la que puede descartar.

#### 6.1.4 Tener en cuenta la comunicación de los resultados del SyE

Las conclusiones del SyE tienen muchos destinatarios en potencia: organismos de financiación, comités directivos, institución cooperante, personal del proyecto y de los coejecutores, e interesados directos. La principal finalidad de la comunicación de las conclusiones es asegurar la responsabilización y motivar a los interesados para que actúen en consecuencia. La redacción de las conclusiones de SyE tiene que discutirse con los coejecutores y los interesados directos para obtener sus impresiones sobre la exactitud de los datos, extraer conclusiones conjuntas y llegar a un acuerdo sobre las próximas etapas. Entonces podrán transmitirse las conclusiones definitivas a las organizaciones competentes, con fines de responsabilización y adopción de medidas.

Planee cuidadosamente cómo va a comunicar las conclusiones del SyE. Llegue a un acuerdo con las partes interesadas del proyecto sobre quién necesita recibir qué clase de información de SyE. Tenga en cuenta los diferentes fines de responsabilización, promoción y acción, y póngase de acuerdo con

los destinatarios sobre la información que necesitan (contenido y forma).

Planee desde un principio la comunicación como parte de su sistema de SyE. No espere a que otros participantes en el proyecto comuniquen las conclusiones del SyE. En este contexto, invierta en una buena comunicación, para obtener no sólo productos eficaces sino también capacidades de comunicación basadas en el proyecto.

Una función importante de la comunicación es asegurarse de que las conclusiones son correctas. Los talleres y las reuniones son ocasiones decisivas para obtener retroalimentación y planear la acción.

Cuando planee la presentación de la información del SyE con fines de retroalimentación, considere estos aspectos prácticos:

- Asegúrese de que los diferentes destinatarios podrán captar el mensaje.
- Llegue a un acuerdo sobre la frecuencia de la comunicación.
- Garantice la tempestividad. ¿Cuándo necesita recibir la retroalimentación para que sea útil en el proceso de adopción de decisiones?
- Considere el lugar. ¿Dónde se sentirá cómoda la gente?

Utilice diferentes medios para transmitir las conclusiones. Los informes escritos son el medio más conocido y van desde informes estructurados sobre la marcha de los trabajos hasta estudios especiales, pasando por resúmenes informales para destacar una cuestión de actualidad. Con frecuencia las conclusiones del SyE pueden transmitirse con más eficacia verbalmente que por otros medios. Hablar directamente con un público seleccionado constituye el modo más rápido y flexible de transmitir su mensaje. Utilice también medios visuales, como gráficos, diagramas de tendencia o mapas, para exponer en forma resumida lo que está sucediendo.

## 6.2 Decidir qué métodos deben utilizarse

### 6.2.1 ¿Qué es un método?

Un método es un procedimiento establecido y sistemático de realizar una tarea determinada. Los agrónomos tienen métodos para medir el rendimiento de las cosechas. Los economistas tienen métodos para calcular el rendimiento de una inversión. Los antropólogos tienen métodos para verificar las pautas de adopción de decisiones en los hogares. Los contables tienen métodos para preparar el presupuesto y los informes sobre los recursos del proyecto. Y, por último, los gestores y facilitadores tienen métodos para ayudar a los grupos a tomar decisiones.

El SyE utiliza una amplia variedad de métodos para la recolección, el análisis, el almacenamiento y la presentación de la información. En sus actividades de SyE, es probable que utilice métodos bien conocidos de investigación de las ciencias biofísicas y sociales y que recurra de modo creciente a métodos participativos (véase el recuadro 6-2). A veces sus necesidades de información lo obligarán a adaptar un método existente o a idear un método totalmente nuevo.

En las operaciones de SyE a menudo es necesario combinar una serie de métodos (véase el recuadro 6-3). Por ejemplo, un proceso de evaluación rural participativa (ERP), que sirve para determinar cómo se benefician de un proyecto los interesados directos, puede utilizar conjuntamente 15 o más métodos distintos, desde transectos (recorridos sistemáticos) hasta matrices de clasificación y grupos de discusión. Asimismo, en una encuesta de hogares o en una reunión de revisión anual del proyecto se puede utilizar un conjunto de métodos de entrevista, debate y facilitación. A la combinación estructurada de una serie de métodos se le suele llamar metodología. Por ejemplo, hay una metodología para un taller y otra distinta para una encuesta de base.

**Recuadro 6-2. Equiparar los métodos a las necesidades**

Un proyecto de desarrollo agrícola en China que recibe el apoyo del FIDA utiliza modelos de desarrollo para hacer predicciones sobre los resultados de 14 cultivos, incluido el impacto de los cultivos básicos y especiales –como el sorgo y el jengibre– en la producción y la generación de ingresos en la explotación agrícola. Estos modelos se calcularon con ayuda del programa informático FARMOD, preparado por la FAO y el Banco Mundial. Esas estimaciones podrían servir de base para comparar los resultados reales obtenidos con métodos de recolección de datos.

En la India se elaboró un método para la autoevaluación de los grupos de crédito para mujeres en régimen de autoayuda, destinado al seguimiento periódico de indicadores específicos. Como muchas de las mujeres son analfabetas, se utilizó una serie de imágenes vivas en representación de indicadores y se elaboró un sistema de códigos de colores para representar los niveles de evaluación. Este método se utilizó con grupos y permitió la plena participación de todos los miembros.

**Recuadro 6-3. Diversos métodos de seguimiento de la sostenibilidad en un proyecto de abastecimiento de agua y saneamiento del sector rural de Karnataka, en la India<sup>1</sup>**

Se planeó un proceso de seguimiento de la sostenibilidad en las aldeas, para determinar qué podría afectar desfavorablemente a la sostenibilidad de los servicios de agua y saneamiento en la India. Se elaboró una serie de nueve cuestionarios que debían utilizarse en visitas a 15 aldeas y cubrían los siguientes temas: perfil socioeconómico de la aldea; aspectos técnicos: abastecimiento de agua (estado de las instalaciones y descripción); aspectos técnicos: saneamiento (avenamiento, pozos artesianos y cubos de basura); aspectos técnicos: saneamiento (letrinas en las viviendas); aspectos financieros: costos, tarifas, facturación y recaudación; aspectos institucionales: comité de agua y saneamiento de la aldea (composición, funciones y eficacia); aspectos familiares: hechos, percepción de que se ha satisfecho la demanda; aspectos sociales: participación de mujeres y pobres; y verificación del estado de los grifos.

*Preparación y recolección de datos*

Antes de empezar la operación de recolección de datos se celebró un taller preparatorio de un día de duración con los equipos a fin de proceder a una sesión de “lluvia de ideas” sobre el concepto y los métodos. Se utilizaron varios métodos para responder a los cuestionarios: observaciones directas, reuniones generales, grupos de discusión, encuestas de hogares y observaciones y entrevistas de los aldeanos mientras recogían agua en los grifos públicos.

*Compaginación y análisis*

Concluida la operación sobre el terreno, todos los datos recogidos con los cuestionarios y las puntuaciones de los 71 indicadores se redujeron a un índice de sostenibilidad para cada aldea. El análisis reveló que nueve de las 15 aldeas visitadas pertenecían a la categoría de “sostenibilidad probable” (60% con una puntuación de más de 0,65), cinco a la categoría de “sostenibilidad incierta” (33% entre 0,50 y 0,64) y una a la categoría de “sostenibilidad improbable” (menos de 0,50).

**6.2.2 Tipos de métodos**

En el anexo D figura una descripción de 34 métodos distintos utilizados habitualmente para el SyE y, en particular, para el SyE participativo. Los métodos se han agrupado del modo siguiente:

- métodos muestrales;
- métodos básicos de SyE (análisis de las partes interesadas y cuestionarios);
- métodos de debate en grupo (como “lluvia de ideas” y simulación de situaciones);
- métodos para la distribución espacial de la información (como mapas y transectos);
- métodos para el seguimiento cronológico de los cambios (como diarios y fotografías);
- métodos para analizar los vínculos y relaciones (como diagramas de impacto y árboles de problemas);
- métodos para jerarquizar y priorizar (p. ej., matrices).

Es probable también que deban utilizarse otros métodos especializados en relación con disciplinas técnicas específicas, que en el anexo D están clasificados como mediciones biofísicas (método 5) y análisis de costos-beneficios (método 7). Para asegurar la inclusión de métodos adecuados cuando se desarrolla un plan de SyE detallado se puede recurrir a expertos en técnicas específicas.

<sup>1</sup> PROGRAMA DE AGUA Y SANEAMIENTO DEL PNUD-BANCO MUNDIAL/ASIA MERIDIONAL (1999): *Sustainability Monitoring: the VIP Way. A Ground-level Exercise*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-Banco Mundial.



Antes de seleccionar los métodos, considere tres aspectos importantes:

- métodos cuantitativos frente a métodos cualitativos (véase el cuadro 6-2);
- métodos individuales frente a métodos de grupo (véase el cuadro 6-2);
- grado en que un método puede ser participativo.

**Cuadro 6-2. Ejemplos de métodos de SyE polivalentes**

	<i>Datos cualitativos</i>	<i>Datos cuantitativos</i>
Métodos para grupos	Estudios de casos, "lluvia de ideas", grupos de discusión, análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), técnicas de simulación de situaciones, mapas, transectos (recorridos sistemáticos), SIG, tendencias históricas/cronología, calendarios estacionales, imágenes vivas, visualización, diagramas de flujo, jerarquización del bienestar	Técnica de grupos nominales, mapas, transectos (recorridos sistemáticos), tendencias históricas/cronología, calendarios estacionales, diagramas de flujo, matrices de puntuación y jerarquización
Métodos individuales	Entrevistas semiestructuradas, estudios de casos, mapas, transectos (recorridos sistemáticos), diarios, tendencias históricas/cronología, calendarios estacionales, diagramas de flujo	Mediciones biológicas, cuestionarios estructurados, mapas, transectos (recorridos sistemáticos), SIG, diarios, diagramas de flujo

### *Métodos cuantitativos y cualitativos*

Los métodos cuantitativos miden directamente la condición o el cambio de una variable específica, como los cambios en el rendimiento de las cosechas, los kilómetros de caminos construidos o las horas que dedican las mujeres a recoger agua. Los métodos cuantitativos proporcionan resultados numéricos directos.

Los métodos cualitativos reúnen la información pidiendo a la gente que explique lo que ha observado, hace, cree o siente. El producto de los métodos cualitativos son descripciones escritas.

Gran parte de los datos que figuran en los informes de SyE tienden a basarse en cifras. Los datos cuantitativos son claros y precisos y con frecuencia se consideran más verificables desde el punto de vista científico. Esta clase de información siempre es necesaria; no obstante, para algunas preguntas de desempeño deberá complementarse recabando las experiencias y opiniones de la gente.

La elección de un método para producir o analizar datos cualitativos o cuantitativos (véase el recuadro 6-4) depende no sólo del tipo de información que se quiera obtener sino también de las capacidades y recursos disponibles, de cómo se utilizará la información y del grado de precisión que han de tener los datos (véase el recuadro 6-5).

Debe tenerse en cuenta que la distinción entre métodos cuantitativos y cualitativos no es absoluta. Gran parte de la información cualitativa puede cuantificarse. Por ejemplo, las opiniones pueden clasificarse en grupos y ser objeto de recuento, por lo que pasan a ser cuantitativas. Obsérvese, no obstante, que la información cuantitativa nunca puede hacerse cualitativa: no es posible extraer una opinión de un número.

**Recuadro 6-4. Métodos para producir datos cuantitativos y cualitativos**

Métodos para obtener datos cuantitativos. Se trata de producir datos que puedan representarse fácilmente en forma de cifras, respondiendo a las preguntas "¿cuánto...?" y "¿con qué frecuencia...?". Los datos cuantitativos suelen hacerse con mediciones formales de variables tales como ingresos, producción o densidades demográficas.

Métodos para obtener de datos cualitativos. Estos métodos producen datos que no son fáciles de resumir en forma numérica y que responden en términos generales al "cómo" y al "porqué", sobre la base, por ejemplo, de reuniones, entrevistas u observaciones generales. Los datos cualitativos son más idóneos para entender las actitudes o comportamientos, creencias, opiniones, experiencias y prioridades de la gente. Para obtenerlos hay que responder a preguntas tales como: "¿Por qué cree que ocurrió?" y "¿Cómo cree que le afectará?".

**Recuadro 6-5. Considerar las ventajas e inconvenientes de los estudios cualitativos y cuantitativos<sup>2</sup>**

En Somalia se llevó a cabo un estudio sobre la aceptación de las campañas de vacunación en las comunidades, ya que parecía que las madres no querían llevar a vacunar a sus hijos.

Un estudio cuantitativo podría haber determinado lo siguiente: cuántas madres aceptaban la vacunación y cuántas no, y la presunta relación estadística con la condición socioeconómica, educación, edad, número de hijos, distancia del hospital, ingresos, clan, etc. Esta información habría podido ser útil para la planificación de los programas, si se hubiera determinado que era posible cambiar los factores sociales o físicos que influían en las madres.

Sin embargo, lo que se utilizó fue una encuesta cualitativa. Esta encuesta determinó por qué las madres llevaban o no a sus hijos a que los vacunasen. Se examinó la experiencia de las madres con los problemas de la vacunación, y la medida en que afectaban a su comportamiento. Según el estudio, el trato que las madres recibían en los hospitales las disuadía de ir. Por ejemplo, no se les daba bastante información y se asustaban cuando sus hijos tenían fiebre después de la vacuna. Asimismo, creían que las enfermedades eran causadas por los malos espíritus y que, por consiguiente, la vacunación no podía impedirlos.

Este estudio permitió cambiar las prácticas administrativas de los hospitales y la capacitación de su personal, e hizo más fácil explicar a las madres por qué la vacunación es importante.

**Considerar los métodos individuales o de grupo**

A lo largo de todo el proceso de SyE –desde el diseño hasta la recolección y el análisis de los datos– es posible utilizar métodos de consulta con grupos o individuos (véase el cuadro 6-3). Trabajar con individuos puede proporcionar información más detallada, pero el análisis de los datos de un conjunto de individuos sólo ofrecerá una idea general. Un método de grupo permite obtener una perspectiva más colectiva –con áreas de consenso y de discrepancia–, pero es menos probable que aparezcan los detalles y las perspectivas personales. Los grupos exigen más del facilitador, y la calidad de los debates depende del tamaño del grupo y de la medida en que los participantes se sientan cómodos con los demás participantes y con el tema que se examina. En el anexo D figura una serie de métodos particularmente adecuados para los debates de grupo; sin embargo, otros muchos métodos del anexo D pueden utilizarse también en este contexto (véase el cuadro 6-2).

Cuantas más personas participen en una actividad organizada de SyE, mayor será la importancia de una buena facilitación y planificación. La tarea del facilitador determinará en gran medida el éxito del método utilizado. Los buenos facilitadores hacen sugerencias, verifican la validez de las afirmaciones, alientan, reorientan y toman notas. Asimismo contribuyen a la solución de los conflictos, animando a la gente a escuchar lo que dicen los demás y a ver las cosas desde otra perspectiva.

**Cuadro 6-3. Ventajas e inconvenientes de trabajar con individuos y con grupos**

	<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
Procesos con individuos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitan la conducción del debate</li> <li>• Permiten obtener información detallada</li> <li>• Generan datos que habitualmente pueden estructurarse para el análisis estadístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se necesita más tiempo para obtener datos de muchos individuos</li> <li>• No sirven para llegar a un consenso</li> <li>• No permiten una retroalimentación eficaz en función de los costos</li> </ul>
Procesos con grupos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permiten que algunos participantes adquieran nuevos conocimientos, ya que facilitan un intercambio de información que de lo contrario no sería posible</li> <li>• Con una cuidadosa planificación, permiten que los marginados hagan oír su voz</li> <li>• Pueden mostrar los puntos de discrepancia y de convergencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden causar problemas en relación con la validez de los datos, ya que la dinámica o la composición del grupo puede influir en los individuos</li> <li>• No permiten (habitualmente) manejar información sensible</li> <li>• Precisan de un facilitador que sepa ocuparse de la dinámica de grupo</li> <li>• Debe reflexionarse detenidamente sobre la composición del grupo, para que estén adecuadamente representadas las opiniones que se quieren escuchar</li> </ul>

<sup>2</sup> GOSLING, L. con M. EDWARDS (1995): "Toolkits: A Practical Guide to Assessment, Monitoring, Review and Evaluation", *Save the Children Development Manual, 5*, Londres, Save the Children.

### *Qué hace que un método sea participativo*

Muchos proyectos insisten en lograr una mayor participación de los interesados directos en el SyE, por entender que basta con recoger datos de las poblaciones locales utilizando los llamados “métodos participativos”. Imagine la siguiente escena: el personal de SyE de un proyecto visita un grupo de explotaciones para ver si la circulación de nutrientes en los suelos ha cambiado como consecuencia de la capacitación de los agricultores en técnicas de conservación de suelos. El personal se reúne con los agricultores y les pide que tracen mapas que indiquen por dónde entran los nutrientes en la explotación, cómo se utilizan y cómo salen y, en particular, expliquen lo que ha cambiado después de la adopción de medidas de conservación de suelos. Este proceso de trazado de mapas dura unas dos horas, tras el cual el equipo regresa a la oficina de SyE con los mapas diseñados para sintetizar y analizar los datos, e informar al director. En un momento determinado se hace una copia del informe y se envía a la aldea. ¿Podría decir que este proceso de trazado de mapas es participativo?

Con frecuencia la participación en el SyE se limita a utilizar a los interesados directos como fuentes de información y no como usuarios conjuntos de la información y, por consiguiente, como analistas y codiseñadores potenciales de los métodos. Si ha seleccionado el método y lo utiliza para obtener información de la gente, el proceso no será participativo, sino extractivo. Esto está muy bien, salvo si se quiere aplicar un SyE participativo, en cuyo caso deberá hacerse participar a otras partes interesadas en la elección y la utilización de los métodos.

Muchas personas creen que existe un conjunto de métodos de SyE llamados “participativos”, pero esto no es así. Un método no es de por sí participativo o no participativo. Muchos de los métodos útiles para el SyE pueden emplearse de un modo participativo o no participativo. El impacto participativo depende del modo en que se utiliza el método, y de quién haya contribuido a seleccionarlo. El uso de un método técnico para poner a prueba la calidad del agua, por ejemplo, puede ser participativo si la comunidad interviene en la decisión sobre los aspectos de la calidad del agua que deben medirse, la recolección de datos y el examen de los resultados. En cambio, si se pide a un grupo que prepare un mapa de la zona, apenas hay debate y el mapa desaparece para siempre en la oficina del proyecto, no se trata de una actividad de trazado de mapas participativa. En el apartado 2.6 figuran varias consideraciones generales acerca del SyE participativo.

Para asegurarse de que la selección y el empleo de los métodos son participativos, trate de responder a las siguientes preguntas:

1. *¿En qué aspecto de los métodos de SyE es importante la participación?* ¿En la selección o el diseño de métodos, o en su aplicación para la recolección o el análisis de los datos?
2. *¿Quién debería participar idealmente en la tarea?* ¿Quién tiene que ayudar a seleccionar, diseñar o utilizar el método? Idealmente, las personas que han de utilizar el método de recolección o análisis de los datos deberían participar en su selección o diseño. Estas personas pueden ser personal de los coejecutores y del proyecto, interesados directos o consultores.
3. *¿Quién quiere participar, y en qué?* No todos tienen tiempo de participar, ni la inclinación para ello. Esto no plantea ningún problema, ya que una plena participación no sería práctica ni posible. En cambio, hay que preguntar a quienes se desea que participen si pueden hacerlo y están interesados.
4. *¿Qué hace falta para conseguir una participación eficaz?* La eficacia de la participación depende de la confianza en uno mismo. Por lo tanto, se deberán crear las condiciones necesarias para que la gente se sienta libre de ayudar a definir los métodos, ponerlos a prueba y ajustarlos, recoger los datos, etc. Esto puede incluir proporcionar capacitación o asesoramiento complementario, determinar el momento y el lugar adecuados, ofrecer ayuda para el cuidado de los niños, etc.

### **6.2.3 Seleccionar los propios métodos**

Para seleccionar los métodos más adecuados al trabajo que le espera, las medidas que se indican a continuación pueden dar una cierta orientación.

1. *Determine claramente lo que necesita saber.* En la sección 5 se examina el proceso de selección del objeto del seguimiento y la evaluación. Antes de proceder a la selección del método, confirme con los participantes que todos saben claramente qué información se necesita.
2. *Verifique si otro grupo, persona u organización está recogiendo esos datos.* Antes de seleccionar un método de recolección y análisis de datos, verifique si la información que está buscando ya está disponible, y dónde (véase el cuadro 6-3). Las entidades oficiales, las universidades y las organizaciones de investigación suelen disponer de datos que pueden contribuir a satisfacer las necesidades de información del proyecto. Empiece preguntando si en las aldeas, los pequeños centros urbanos, las capitales de distrito, etc., existen mecanismos para obtener los datos que necesita, como información demográfica, incidencia de enfermedades, recaudación de impuestos, etc. Los métodos empleados serán muchos y muy variados, desde métodos estadísticos y censales nacionales hasta métodos concretos de investigación. Quizás sería útil hacer un inventario de las actividades de recolección de información existentes, como hizo un proyecto que recibía el apoyo del FIDA en Zambia (véase el cuadro 6-4).

Siempre que sea posible, compruebe cómo se recogió la información, a fin de ver si es suficientemente fiable para sus necesidades. En algunas situaciones quizás sea posible modificar los datos recogidos por otros organismos, para complementar mejor el SyE del proyecto. No obstante, si considera que la calidad de los datos no puede mejorarse, o si el acceso a los mismos es demasiado difícil, tendrá que pensar en recoger los datos por su cuenta.

**Cuadro 6-4. Parte de un inventario de información útil para el Proyecto de desarrollo de distritos compilado en Zambia<sup>3</sup>**

Tipo de información recogida	¿Quién recoge la información?	¿Por qué se recoge la información?	¿Dónde va la información recogida?
Fuentes y abrevaderos	D-WASHE (comités de higiene y educación sanitaria), división de asuntos del agua, educación, Ministerio de Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planear y mantener nuevas fuentes y abrevaderos</li> </ul>	Autoridades locales, ONG, división de asuntos del agua, UNICEF, Ministerio de Salud
Infraestructura vial	Departamento de carreteras, autoridades locales, Ministerio de Agricultura, Alimentación y Pesca	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación, por ejemplo, del acceso y el mantenimiento</li> </ul>	Ministerio de Gobierno Local y Vivienda, Ministerio de Agricultura, Alimentación y Pesca, Ministerio de Turismo
Instituciones públicas (campamentos agrícolas, hospitales, escuelas, industrias, centros de comercio, bancos, servicios postales)	Oficina Central de Estadística, autoridades locales, departamentos sectoriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación del suministro de servicios</li> <li>Planificación de nuevas inversiones</li> </ul>	Ministerio de Gobierno Local y Vivienda, departamentos/ministerios sectoriales, donantes, Ministerio de Hacienda y Desarrollo Económico
Producción agrícola	Ministerio de Agricultura, Alimentación y Pesca, Oficina Central de Estadística	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguridad alimentaria</li> <li>Necesidades de insumos</li> <li>Formulación de políticas</li> <li>Comercialización</li> <li>Potencial de producción agrícola</li> <li>Ingresos de los hogares</li> </ul>	Ministerio de Agricultura, Alimentación y Pesca, Ministerio de Hacienda y Desarrollo Económico, Oficina Central de Estadística, Organismo de la Reserva Alimentaria, autoridades locales
Matriculación (escuelas)	Directores de escuelas, Oficina Central de Estadística, inspectores de distrito, coordinadores de zona	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de operaciones diversas, como mejora de la calidad, expansión, compra de materiales</li> </ul>	Ministerio de Educación, Centro de Preparación de Planes de Estudio, Ministerio de Salud, autoridades locales
Nacimientos y muertes	Autoridades locales, hospitales, Oficina Central de Estadística	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasas de nacimiento y mortalidad</li> <li>Tasa de crecimiento de la población</li> <li>Planificación del suministro de servicios sociales, etc.</li> </ul>	Registro general, Ministerio de Hacienda y Desarrollo Económico, Oficina Central de Estadística, Ministerio de Salud, Ministerio de Gobierno Local y Vivienda

<sup>3</sup> JOHNSON, D. con M.W. KANYINJI, R. LUPENGA, G.L.E. NKHATA, B.K. SIANTUMBU y S.M.H. SITHOLE (1998): *Communication Strategy and Monitoring and Evaluation Framework: Main Report*, Zambia, Proyecto de desarrollo de distrito, Gobierno de la República de Zambia y Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC).



3. *Indique claramente qué grado de precisión desea.* La exactitud siempre es conveniente. Sin embargo, en algunos casos quizás no necesite cifras precisas u opiniones detalladas basadas en una muestra representativa, sino sólo una impresión general. Por ejemplo, se puede hacer una serie de 50 mediciones de los campos de los agricultores para calcular la productividad exacta; pero si lo que necesita saber es si los agricultores están satisfechos de sus rendimientos, una conversación con varios dirigentes de los agricultores podría ser suficiente.
4. *¿Está relacionada la información con un sector especializado?* De ser así, pida el asesoramiento de especialistas u obtenga documentación detallada antes de seleccionar el método. Esto ocurre, por ejemplo, con los análisis de costos-beneficios y con los mapas realizados con sistemas de información geográfica (véanse los métodos 7 y 19, en el anexo D). Estos sistemas necesitan la colaboración de expertos para determinar si merece la pena utilizarlos en el proyecto.
5. *Hágase una idea clara de la tarea pendiente y de las necesidades de información cualitativa y/o cuantitativa.* Considere si hace falta un método para recoger, compaginar, analizar, sintetizar o difundir la información. La pregunta o indicador de desempeño para los que trata de encontrar un método, ¿necesita información cuantitativa, cualitativa, o de ambos tipos? Calcule si necesita opiniones individuales o de grupo. Considere cómo prefieren comunicar, y si son capaces de hacerlo, las personas que participan, ya que ello determinará la elección del medio: escrito, oral, visual y/o con técnicas de simulación de situaciones. Algunos métodos se basan en diagramas, mientras que otros consisten principalmente en informaciones escritas.
6. *Decida la medida en que el proceso de recolección o análisis de datos tiene que ser participativo y, por lo tanto, si se deberá trabajar con individuos, grupos o una combinación de ambos.* Diferentes interesados pueden participar en la recolección y el análisis de datos en grados distintos. Determine claramente la razón por la que desea una mayor participación (véase el recuadro 6-6). ¿Es para aumentar la coherencia de la elaboración, o para compartir el análisis? Esto afectará a la elección del método. El grado de participación influirá también en la idoneidad de ciertos métodos; por ejemplo, un análisis de costos-beneficios no es apto para todos, sino sólo para quienes tengan conocimientos de economía. Si está preparando un sistema de SyE que han de aplicar y administrar grupos de microcrédito, los cuestionarios sólo serán adecuados si son los propios grupos los que los diseñan y se sienten capaces de analizar los resultados.

#### Recuadro 6-6. Cuando el SyE participativo es el incentivo necesario para mantener en movimiento los datos<sup>4</sup>

En muchas oficinas de la Cooperativa de Asistencia y Auxilio a Cualquier Parte del Mundo (CARE) suele haber una desconexión física y temporal entre la recolección y el análisis de los datos. A menudo los que se dedican a recoger los datos no participan en su análisis, los datos se analizan meses después de haber sido compilados, o ni siquiera se analizan. Un funcionario de SyE decía, bromeando, que cuando empezó a trabajar en CARE había un gran mueble para guardar papeles en la puerta de su oficina que un día, simplemente, desapareció. Con ello quería decir que los datos no analizados pueden desaparecer fácilmente sin que nadie se dé cuenta.

En Bangladesh, los gestores de un proyecto de CARE trataron de resolver este problema introduciendo métodos participativos en sus sistemas de seguimiento de los proyectos. Las actividades de seguimiento se transfirieron de la sede de CARE a las oficinas sobre el terreno porque los datos no eran analizados por los que recogían la información ni por los que participaban en la gestión cotidiana del proyecto. Se necesitaba tanto tiempo para que el personal de la sede recibiese los formularios de seguimiento, incorporase los datos, devolviera los formularios a las oficinas sobre el terreno para que los corrigieran, etc., que la elaboración de los datos se demoraba a veces más de un año.

Se introdujeron sistemas más participativos de SyE para:

1. validar el seguimiento de los datos, haciendo que los instructores sobre el terreno y los participantes del proyecto participasen en su análisis;
2. aumentar la calidad de los datos explicando a los participantes por qué se les hacían ciertas preguntas.

Un equipo del proyecto ha preparado formularios de una página, a modo de resúmenes de los datos sobre la producción y los insumos, que se utilizarán con los agricultores. A continuación los datos se introducirán en los sistemas y se analizarán a nivel de *thana* (subdistrito) y de distrito; después, se enviarán informes compendiados a la sede, donde se compilarán y analizarán para todo el proyecto.

<sup>4</sup> WESTLEY, K. (2001): "Lessons Learned from Different CARE Country Offices in Design, Monitoring and Evaluation" (mimeografiado), Londres, CARE-UK.

7. *Decida si la actividad de recolección de datos tiene que basarse en una muestra o ha de ser global.* Si se trabaja con una muestra, decida cuál ha de ser el tamaño de ésta y elija el método adecuado de muestreo. Con frecuencia no es posible obtener datos de toda la población que le interesa. Si la población es demasiado grande, hay poco tiempo disponible o existen limitaciones de recursos y de capacidades, será necesario trabajar con una muestra. Selecciónela bien, ya que de ello depende la idoneidad y la viabilidad de los métodos, y la validez de las conclusiones.
  - Decida el tamaño de la muestra. El tamaño óptimo de la muestra tiene poco que ver con el tamaño de la población que se está estudiando. Hay otros factores más importantes, como el presupuesto disponible, el número de subgrupos que tienen que analizarse y el tiempo de que se dispone. En la sección D.1 se ofrecen más detalles al respecto.
  - Aclare el “marco de muestreo”. Se trata de la descripción de un conjunto de todos los individuos que es posible muestrear. En la sección D.1 se ofrecen más detalles al respecto.
  - Seleccione su muestra. Tiene dos opciones (véanse los métodos 1 y 2 del anexo D). Los métodos de muestreo aleatorio dan a todos los individuos de una población las mismas posibilidades de ser seleccionados. Los métodos de muestreo no aleatorio suponen una selección más deliberada en una población, sobre todo cuando ha de obtenerse una opinión o comparación determinadas. Otra posibilidad es combinar las dos opciones (véase el recuadro 6-7).

#### Recuadro 6-7. Muestreo aleatorio dentro de una muestra no aleatoria<sup>5</sup>

En un total de nueve aldeas se seleccionaron 9 ó 10 hogares al azar de cuatro diferentes categorías de ingresos de cada aldea. Las nueve aldeas consistían en tres aldeas agrupadas en tres zonas geográficas diferentes. En cada agrupación se seleccionaron las aldeas en función de la duración del proyecto en la zona (o sea, 1, 3 ó 5 años). Este muestreo permitió hacer dos tipos de comparaciones: una basada en el tiempo que llevaba aplicándose el proyecto en la aldea, y la otra en las diversas agrupaciones de aldeas (condiciones geográficas/topográficas).

8. *¿Tiene varias opciones metodológicas, o sólo una?* Con todos estos detalles sobre el modo en que espera encontrar información, pregúntese qué opciones tiene en realidad. A veces sólo hay un modo de encontrar claramente el tipo de información que busca. Por ejemplo, para saber cuántas tortugas han depositado sus huevos en una playa, tendrá que ir a verlo. Sin embargo, lo más probable es que disponga de varias opciones.
9. *Haga una lista de los métodos alternativos y proceda a una selección inicial.* Cuando sepa lo que se espera conseguir con un determinado método, ha llegado el momento de enumerar todas las opciones y elegir. El cuadro 6-5 le indica un medio de organizar la reflexión a este respecto.

#### Cuadro 6-5. Cómo comparar métodos para determinar las preguntas e indicadores de desempeño

Pregunta/indicador de desempeño	Cuestiones relativas a la recolección de datos	Métodos potenciales	Comentarios sobre los posibles métodos
Tómelo de su matriz de SyE (véase la sección 5 y el anexo C).	Cobertura, grado de participación, cualitativo, cuantitativo, quién ha de hacer qué, etc.	Véase el anexo D.	Haga una lista de los problemas potenciales y las principales ventajas.

La selección del método dependerá en gran parte del tipo de información necesaria, las capacidades de los participantes y el grado de precisión que se desee. Asegúrese de que los métodos se complementan para proporcionar la información que necesita, y que le permiten verificar la información. Por ejemplo, un plan de manejo de recursos forestales puede necesitar mapas realizados mediante SIG (método 19), mapas de recursos (método 17) y transectos (recorridos sistemáticos) (método 18)

para obtener información sobre los recursos forestales, un análisis de las tendencias históricas con objeto de entender los cambios en la utilización y la propiedad de los bosques, un diagrama de análisis institucional (método 27) para contribuir al análisis de los interesados, y diversos métodos de debate (métodos 11 a 16) para entender las prioridades y dinámicas locales.

Un elemento importantísimo del proceso de selección es la idoneidad. El cuadro 6-6 ofrece un ejemplo de la idoneidad de diferentes métodos de estimación de la erosión del suelo para distintos destinatarios. Especialmente en el caso del seguimiento participativo, los métodos deben seleccionarse de modo que más tarde puedan incorporarse a las actividades cotidianas de todos los participantes, ya que pocos de ellos tienen probabilidades de ser remunerados por el esfuerzo. Es posible que los métodos deban ir precedidos de negociaciones sobre su idoneidad (véase el recuadro 6-8). Siempre que sea posible, la recolección y análisis de la información y el empleo de los resultados deberán correr a cargo de las mismas personas, que tendrán que entender el método o métodos y aceptar su idoneidad.

**Cuadro 6-6. Idoneidad de los métodos de estimación de la erosión del suelo para diferentes grupos de interesados<sup>6</sup>**

Método de estimación	Agricultor	Investigador	Responsable de las políticas	Organismo de financiación
Visual (arroyos, turbidez de la escorrentía, etc.)	Excelente	Bueno	Deficiente	Deficiente
Tanteo del suelo con un bastón	Bueno	Normal		
Total de sólidos suspendidos	Normal	Excelente		
Parcelas de escorrentía	Normal	Normal-bueno		
Horizonte del suelo	Deficiente			
Vegetación/formación de pedestal	Bueno			
Simulación/modelos	Deficiente	Excelente	Bueno-excelente	Bueno-excelente
Detección remota	Deficiente	Bueno-excelente	Excelente	Excelente
Deposición de sedimentos	Normal			

**Recuadro 6-8. Negociar métodos idóneos en el Brasil<sup>7</sup>**

En el Brasil, un grupo de agricultores, personal de ONG y representantes de los sindicatos y del mundo académico se reunieron a fin de decidir qué método serviría para evaluar “el porcentaje de cubierta vegetal” (uno de los indicadores elegidos para el seguimiento de la actividad agroforestal). Primero los universitarios sugirieron que se empleara un marco de madera (dividido en cuatro cuadrados de aproximadamente 1m<sup>2</sup> en total), que colocar sobre el terreno en varios lugares de la parcela agroforestal, y que se calculara visualmente la superficie cubierta por la vegetación. También propusieron que los porcentajes se anotaran en un formulario. Si bien el marco de madera era aceptable, los agricultores encontraron el formulario demasiado complicado. Los universitarios sugirieron entonces un formulario con un dibujo en forma de cuadrado, que los agricultores podían sombrear para indicar la superficie cubierta de vegetación. Los agricultores tampoco lo aceptaron por considerarlo demasiado ajeno a sus procedimientos de registro, siendo como son reacios a emplear pluma y papel. Por último, todos llegaron a un acuerdo sobre la utilización de palos o reglas de madera, en los cuales los agricultores hacen una señal para indicar el porcentaje estimado de cubierta vegetal que corresponde a determinadas divisiones de la regla. Cada agricultor utiliza un palo nuevo en cada operación de medición. Cuando acuden a las reuniones del proyecto agroforestal, los agricultores llevan con ellos las reglas, registran las mediciones en papel y discuten las conclusiones y su significado para sus parcelas.

Los científicos pueden debatir todo lo que quieran acerca de la precisión de una señal en un palo de madera, en comparación con los porcentajes escritos en un papel. Sin embargo, si se hubiera impuesto el método basado en el papel, la fiabilidad de la información probablemente habría sido escasa porque los agricultores eran reacios a ese sistema. En este caso, la participación garantizó probablemente una versión más realista de una recolección “rigurosa” de datos.

<sup>6</sup> Obsérvese que en este ejemplo no se define el concepto de “idoneidad”. HERWEG, K., K. STEINER y J. SLAATS (eds.) (1998): *Sustainable Land Management Guidelines for Impact Monitoring: Workbook and Toolkit*, Berna, Centro de Desarrollo y Medio Ambiente, pág. 65.

<sup>7</sup> ABBOT, J. e I. GUIJT (1998): “Changing Views on Change: Participatory Approaches to Monitoring the Environment”, *SARL Discussion Paper 2*, Londres, Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo (IIED). Descárguese en: <http://www.eldis.org/>.

10. *Utilice esta lista para verificar si el método es adecuado a la tarea*<sup>8</sup>:

- *Viabilidad*: ¿dispone de las capacidades y el equipo adecuados para el método elegido?, ¿puede decirse con realismo que el método contribuirá a responder a todas las preguntas/indicadores previstos?, ¿tiene tiempo suficiente?, ¿puede cubrir adecuadamente la superficie geográfica?, ¿cuán distanciados están los participantes, y qué idiomas hay que conocer?, ¿se proporciona apoyo técnico y de capacitación suficiente?
- *Idoneidad*: ¿se adapta el método a las condiciones del proyecto?, ¿están de acuerdo todos los participantes en que el método es idóneo, y lo entienden?, ¿es adecuada la unidad de análisis para el método?
- *Validez*: ¿creen las personas que van a utilizar la información que el método es válido, o sea, capaz de evaluar el indicador deseado con suficiente exactitud?
- *Fiabilidad*: ¿funcionará el método cuando sea necesario?, ¿será aceptable el error que se produzca?, ¿utiliza métodos distintos en vez de un solo método para verificar la información recogida, a fin de evitar que la información esté distorsionada?
- *Pertinencia*: ¿produce el método la información requerida, o en realidad evalúa algo similar pero, de hecho, básicamente distinto?, ¿complementa el método la filosofía básica y el enfoque del proyecto?
- *Sensibilidad*: ¿puede captar el método las variaciones de los datos con precisión suficiente?, ¿puede adaptarse a las condiciones cambiantes sin una pérdida excesiva de fiabilidad?
- *Eficacia en función del costo*: ¿se han asignado suficientes recursos financieros?, ¿producirá el método una información útil a un costo relativamente bajo, o existe una opción menos costosa que proporciona información suficientemente adecuada?
- *Tempestividad*: ¿transcurre un plazo aceptable entre la recolección, el análisis y el uso de la información?, ¿ocupan los métodos el menor tiempo posible de la labor cotidiana?, ¿ha buscado medios de incluir el uso de los métodos en otras tareas cotidianas?

11. *Someta el método a un análisis preliminar*. Es necesario someter a un análisis preliminar todos los métodos de SyE para asegurarse de que son factibles y proporcionarán la clase de información deseada. Es especialmente importante proceder a un ensayo preliminar antes de las principales operaciones de recolección de datos. Se trata de una prueba con un número reducido de participantes similares a aquéllos de los que se quiere obtener la información. Verifique que las preguntas son claras y vea cuánto tiempo lleva cada método por persona o grupo. Ajuste su método al resultado del ensayo piloto. Es posible que deba organizar otras actividades de capacitación si el método parece requerir más conocimientos técnicos de los que poseen las personas que lo van a utilizar.

12. *Determine la frecuencia de uso*. El seguimiento consiste en utilizar repetidamente un método para hacer comparaciones, por ejemplo, volviendo a consultar un mapa (método 17) cada seis meses para actualizar la información u organizar la reunión de un grupo de discusión (método 12) para ver si han cambiado las opiniones. Los métodos tienen que aplicarse sistemáticamente en toda operación de seguimiento, de modo que la información no resulte distorsionada, las comparaciones sean posibles y las conclusiones, fiables.

## 6.3 Recoger datos sobre el terreno

### 6.3.1 Preparar y planificar la recolección de datos

Después de seleccionar y someter al ensayo preliminar el método –pero antes de empezar la recolección de los datos– habrá que proceder a los últimos preparativos. Considere lo que podría tener que hacer para atenuar los problemas comunes sobre el terreno.

<sup>8</sup> Inspirado en MIKKELSEN, B. (1995): *Methods for Development Work and Research: A Guide for Practitioners*, Nueva Delhi, Londres y Thousand Oaks, Sage Publications; y en RUGH, J. (1986): *Self Evaluation - Ideas for Participatory Evaluation of Rural Community Development Projects*, Oklahoma City, World Neighbors.



*Estudie detenidamente la selección de los entrevistadores y los facilitadores.* Se necesitan dos tipos de extensionistas: entrevistadores que recojan datos y facilitadores que dirijan los debates y los análisis de grupo. Entrevistar y facilitar son dos técnicas complementarias. Los siguientes factores pueden influir en la calidad de las entrevistas y los debates: edad, sexo, antecedentes y posición en la comunidad, nivel de educación, nivel socioeconómico, personalidad y actitud, salud física, idioma, religión y costumbres culturales. Estos factores pueden mermar o aumentar la capacidad de un entrevistador o un facilitador de entender ciertos temas o de ser aceptado. Seleccione a las personas que parezcan más aptas para la tarea prevista y para los interesados a los que se dirigirán.

*Considere cómo distribuir las tareas de recolección y análisis entre los diferentes actores, y qué debe hacerse para limitar los errores.* El número de participantes en cada fase del recorrido de los datos afectará a la coherencia y la exactitud de éstos. Cuantas más personas participen, no sólo la organización será más complicada sino que será mayor el riesgo de obtener datos inexactos e incoherentes. Planee cómo garantizar que los actores sobre el terreno mantengan un nivel constante de calidad en las actividades de recolección de datos o de facilitación, y cómo se verificarán los datos (véase el subapartado 6.3.2).

*Asegúrese de que los que utilizan los datos se sienten cómodos con ellos.* Cada método debe ser ensayado y practicado previamente con las personas que lo vayan a aplicar. Aquéllas que vayan a colaborar con los interesados en la recolección y análisis de la información deberán dominar las técnicas de facilitación. Esto significa entender y practicar dichas técnicas, y tener los conocimientos necesarios para diseñar los métodos junto con los interesados. En los cursos de capacitación en métodos se considerará el propósito de cada método y de la recolección y análisis de la información, se mejorarán las técnicas específicas para trabajar en grupo y hacer buenas entrevistas, y se enseñarán los procedimientos de registro de la información.

*Procure que el lenguaje sea claro.* Idealmente, los agentes sobre el terreno hablan el idioma del lugar o van acompañados de un intérprete de confianza. Si se trabaja con traducciones, dedique tiempo a verificarlas con personas originarias del lugar en que se habla el idioma y, de ser posible, capacite a los traductores en los métodos de SyE seleccionados. Antes de que empiece la labor sobre el terreno deberán prepararse listas de las traducciones que son necesarias. Para asegurarse de que un método poco habitual como la puntuación de matrices (método 32, anexo D) está traducido correctamente, deberá encargarse a alguien del lugar que lo traduzca a su lengua nativa y pedir a otra persona que lo vierta de nuevo al idioma original. A continuación se compararán las dos versiones con las personas encargadas de recoger los datos, para asegurarse de que entienden el texto y pueden comentar sus matices.

*Prepare cada método.* Cada método conlleva sus propios preparativos (véase el recuadro 6-9). Procure organizar los materiales y prever un número suficiente de recambios de los instrumentos de medición y registro (lápices o bolígrafos para rellenar los formularios o cuestionarios, cuadernos de notas para escribir, rotuladores para los gráficos, pilas para la computadora portátil o la grabadora, etc.). Planee cuidadosamente los formatos que necesita para registrar la información (véase el subapartado 6.3.3).

#### Recuadro 6-9. Ejemplos de métodos y su preparación

- Cuestionario/encuesta: haga que un profesional verifique los formularios para asegurarse de que las preguntas no son sesgadas y están formuladas adecuadamente; capacite a los encuestadores para asegurarse de que entienden las preguntas y las registran con precisión; verifique que haya copias suficientes del cuestionario; verifique la disponibilidad de material de escritura (y una grabadora, si es necesario).
- Medición biofísica: formularios de registro, capacitación en el empleo cuidadoso de instrumentos de medición, instrumentos y piezas de recambio si lo permite el presupuesto.
- Simulación de situaciones: capacitación eficaz para conseguir una buena facilitación y extraer conclusiones junto con los participantes, cámara (de vídeo), cuaderno de notas, gráfico, grabadora, bolígrafos y lápices.
- Diseño de mapas, diagramas de flujos, matrices: capacitación en la facilitación y explicación de su propósito, papel (extra), lápices de colores, cuaderno para las propias anotaciones.
- Métodos de debate: entrenamiento en técnicas de facilitación, rotafolio/s y lápices de colores, cuadernos de notas.

### 6.3.2 Asegurar la fiabilidad de la información

La fiabilidad de la información es una cuestión de coherencia. Si quiere que la información sea más fiable, deténgase a considerar las causas posibles de las incoherencias. Los errores se introducen en el sistema cuando, por ejemplo, el personal sobre el terreno documenta las respuestas de un modo equivocado, cuando algunos de los encuestados no son buenas fuentes de información, cuando el personal sobre el terreno no conoce bien el propósito de la información, etc. Los errores de información pueden dividirse esencialmente en “errores muestrales” y “no muestrales”.

Un error muestral ocurre cuando se elige la muestra equivocada (véase el subapartado 6.2.3 y el apartado D.1, anexo D). Es la diferencia entre una estimación derivada de una encuesta de muestreo y el valor que resultaría si se hiciera un censo de toda la población. Por ejemplo, si un muestreo tiene una tasa de respuesta del 30%, el error de muestreo indica el grado de precisión con que la muestra ha calculado el 30% de la población que se supone representa. Los errores muestrales se producen cuando la información que se ha recogido no da una representación exacta de la población destinataria. Casley y Kumar (1988:81) enumeran los tipos de hogares que se pueden pasar por alto cuando se compila una muestra, causando los correspondientes sesgos de los datos: hogares remotos o inaccesibles, familias con miembros frecuentemente ausentes (por ejemplo, trabajadores migrantes), hogares unipersonales recién creados y los habitados por minorías étnicas (que con frecuencia están marginadas en la aldea). En el apartado D.1 figura información sobre cómo seleccionar una muestra. Los errores muestrales no se producen en los censos, por ejemplo, si se hacen las mismas preguntas a todos los grupos de microcrédito. Como todos participan, los errores no pueden ser muestrales.

Los errores más habituales y variados son los “no muestrales”. Conocer las posibles causas de los errores sistemáticos de este tipo puede ayudar a reducir su incidencia.

- *Prejuicios (sesgos) del entrevistador.* Un entrevistador puede influir en el modo en que el entrevistado responde a las preguntas; esto puede ocurrir cuando el entrevistador o el facilitador es excesivamente amistoso, o por el contrario distante, o cuando sugiere las respuestas al entrevistado. Los agentes sobre el terreno deben disponer de las capacidades adecuadas, pero también hay que ofrecerles los incentivos correctos. Los errores también pueden deberse a una cultura de la gestión que desalienta la comunicación de problemas tales como los bajos niveles de ejecución (en la sección 7 figuran más informaciones sobre los incentivos).
- *Métodos inadecuados.* Puede tratarse de procedimientos complicados de recolección de datos, formatos inadecuados, preguntas ambiguas, disparidad entre las preguntas y el método, etc.
- *Errores de elaboración.* Pueden deberse a un error de codificación, una entrada incorrecta de los datos, una programación incorrecta de la computadora o una verificación inadecuada.
- *Sesgos relacionados con entrevistados que no responden.* Si un número importante de personas no responde a una determinada pregunta, los resultados pueden quedar sesgados porque las personas que no han respondido tal vez tengan características distintas de quienes han respondido. Hay personas que tienen dificultades para entender ciertas preguntas.

Un error no muestral puede ocurrir en cualquier fase de una encuesta de muestreo o censo, y, a diferencia del error muestral, no suele ser fácil de medir debido a la diversidad de sus posibles orígenes (entrevistadores, entrevistados, codificadores, encargados de la entrada de datos, etc.).

Los errores de información pueden tener más de un origen. Por ejemplo, en un proyecto de microcrédito en la India, los coejecutores consideraron que los datos recogidos eran imprecisos debido, en parte, a lo pesado y engorroso del proceso. Por su parte, las ONG pusieron en duda la capacidad de los grupos locales de rellenar con precisión los largos formularios de seguimiento. Además, hubo una rotación muy elevada entre los trabajadores de base, debido principalmente a los bajísimos sueldos pagados por el programa, y la coherencia de la recolección de los datos sufrió las consecuencias. Las ONG temían que si los datos primarios no eran exactos, los errores se irían multiplicando a medida que se compaginase la información más copiosa de diferentes grupos y del personal, ofreciendo una imagen falsa de los progresos y el impacto.

### Evitar los errores no muestrales en la recolección de los datos

Muchos errores no muestrales pueden evitarse, o reducirse al mínimo. En el cuadro 6-7 figuran algunas de las medidas que pueden adoptarse para reducir los tipos más comunes de error.

**Cuadro 6-7. Errores comunes durante la recolección de datos, y modo de reducirlos**

Errores comunes	Maneras de evitarlos
Prejuicios (sesgos) del entrevistador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegúrese de que todos entienden el propósito de cada método.</li> <li>• Asegúrese de que todos saben exactamente qué datos están recogiendo: indique con claridad las unidades, con quién hay que hablar o dónde hay que ir para obtener los datos, y qué frecuencia ha de tener la compilación.</li> <li>• Practique técnicas de entrevista y facilitación.</li> <li>• Organice sesiones de “lluvia de ideas” sobre los problemas que puedan plantearse, y llegue a un acuerdo sobre los diversos medios de evitarlos o hacerles frente si se producen.</li> </ul>
Errores de elaboración causados por una documentación deficiente de los datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normalice los formularios para la documentación.</li> <li>• Practique la utilización de los formularios con los usuarios, y adáptelos si es necesario.</li> <li>• Introduzca los datos recogidos lo antes posible en la computadora, y verifique el proceso de entrada.</li> <li>• Disponga de material suficiente para registrar todas las respuestas, y evite perder datos.</li> </ul>
Sesgos debidos a la falta de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haga un ensayo previo de las preguntas y los métodos.</li> <li>• Presente claramente los métodos y las preguntas (y especialmente sus propósitos) y asegúrese de que se han entendido.</li> <li>• Utilice términos locales.</li> </ul>

### Verificar los datos cuando están disponibles

De vez en cuando es necesario verificar los datos. Sólo comprobando si los datos tienen sentido y son válidos se podrá estar seguro de que se están analizando los progresos y los procesos con los insumos adecuados. No es necesario comprobar los datos continuamente. Mantenga la eficiencia del proceso de verificación de los datos haciendo comprobaciones puntuales en determinados momentos:

- al comienzo del proyecto, si se utilizan series de datos existentes, comprobando de dónde vienen, quién ha recogido la información y qué métodos y normas se han utilizado;
- cuando se emplee un método nuevo;
- cuando los fines y los datos encajen plenamente;
- cuando se trabaje con nuevos agentes sobre el terreno, nuevos coejecutores, personal reciente, etc.

Si la recolección de datos funciona con excesiva facilidad, verifique que no haya problemas subyacentes. Los problemas son inevitables, y su ausencia puede ser señal de que hay problemas ocultos. Vigile los datos dudosos e investigue dónde podrían haber surgido problemas.

- *Datos excesivamente exactos.* Cuando los datos recogidos coinciden demasiado con los fines, es probable que haya un problema. En un proyecto que recibe el apoyo del FIDA en Asia se observaban grandes variaciones entre los informes de los diferentes distritos. La mayoría de los distritos consideraban que los fines indicados en el informe de evaluación *ex ante* eran obligatorios, y trataban de alcanzarlos. En los informes sólo se incluían las realizaciones cercanas al 100% del logro de los fines; por ejemplo, en dos distritos los registros correspondientes a 1996 indicaban un porcentaje de logro del 100% para casi todas las actividades. En otro proyecto, un examen de los datos sobre los progresos materiales efectuado en 2001 mostró que los fines y las cifras reales de ejecución eran exactamente las mismas, todos los meses, para cada parámetro. Estos son casos evidentes de datos poco fiables.

- *Cambios repentinos y considerables en los datos.* En la Región del Nordeste del Brasil, una ONG que se ocupaba del seguimiento de las tasas de adopción de las prácticas de siembra en curvas de nivel observó un pronunciado aumento de dichas tasas. La ONG sabía que no se habían organizado muchas actividades de capacitación de los agricultores en esas técnicas, y por consiguiente los datos inspiraban desconfianza. Se efectuó una investigación específica en varias comunidades para determinar si los datos eran exactos, y resultó que, efectivamente, lo eran, pero que la adopción de la siembra en curvas de nivel se había debido a un notable incremento de la tracción animal. Los animales no pueden labrar los terrenos excesivamente en pendiente, por lo que el sembrado en curvas de nivel era un efecto secundario del aumento de la tracción animal<sup>9</sup>.
- *Lagunas en los datos.* Cuando ciertas preguntas arrojan un número muy elevado de respuestas en blanco, esto puede revelar un error del encuestado o un error en la elección del método para obtener esa información.

### Opciones para verificar los datos

Todo proyecto tiene que encontrar sus propios medios de incorporar la verificación al proceso de recolección de datos. En el proyecto RADP, en el Yemen, los datos se verifican cuando la dirección estima que hay un problema con la información recogida por los departamentos y transmitida por conducto de la unidad de SyE. La dirección constituye un comité con personas del departamento interesado y la unidad de SyE, para verificar la información. El departamento interesado puede realizar una visita sobre el terreno y presentar directamente un informe al director del proyecto, con copia para la unidad de SyE.

Otros proyectos subcontratan la verificación de los datos. En el proyecto ADIP, en Bangladesh, la fiabilidad y validez de los datos se verifican mediante ejercicios complementarios de recolección de datos. Ello incluye, por ejemplo, la evaluación del desempeño de una parcela de demostración y actividades de investigación de consultores. La entidad gubernamental responsable verifica los datos de SyE, pero la dirección del proyecto decide cuándo se efectuará dicha verificación, y quién debe hacerla. En el proyecto APPTDP, en la India, los datos primarios son recogidos por los agentes de enlace en las aldeas. A continuación un consultor agrícola/de desarrollo designado los verifica, y sólo después se transmiten los datos verificados a la unidad central de seguimiento para que los analice.

Si desea verificar usted mismo los datos, la triangulación es un principio importante. Por “triangulación” se entiende recoger el mismo tipo de información de diferentes fuentes y con distintos métodos. Esta práctica puede ser tan sencilla como, por ejemplo, hacer las mismas preguntas a diferentes grupos de discusión o comparar los productos de un mapa y de un transecto (recorrido sistemático) de una misma zona.

La verificación de los datos cuantitativos suele ser más directa porque existen más criterios convenidos. Por ejemplo, muchos tipos de mediciones biofísicas indican cómo determinar si los datos son representativos. Verificar los datos cualitativos es más difícil, ya que no hay reglas claras. Hay técnicas como la llamada de los “jueces principales” que pueden utilizarse para verificar la interpretación de la información (véase el recuadro 6-10).

#### Recuadro 6-10. Utilización de métodos diferentes y “jueces principales” para verificar la información cualitativa en Filipinas<sup>10</sup>

En la evaluación del programa de capacitación de dirigentes de la ONG Education for Life Foundation (ELF), en Filipinas, se utilizaron varios métodos para reunir los datos, entre ellos el de grupos de discusión (método 12, anexo D), las narraciones, la observación directa (método 6, anexo D), las evaluaciones psicológicas, las encuestas (método 8, anexo D) y las entrevistas semiestructuradas (método 9, anexo D). Como la información era, en su mayor parte, cualitativa y abierta, los investigadores sobre el terreno aplicaron el método de los “jueces principales” para agrupar la información destinada al análisis. Los investigadores agruparon y etiquetaron los datos según los temas que habían seleccionado previamente. Hacía falta el visto bueno de por lo menos tres personas antes de etiquetar los datos. El proceso de análisis de los datos permitió a los investigadores intercambiar sus interpretaciones de las respuestas y triangular, en consecuencia, las conclusiones. Como comprobación final, presentaron el borrador de sus conclusiones a las comunidades en que se habían recogido los datos, y les pidieron retroalimentación y sugerencias.

<sup>9</sup> SIDERSKY, P. e I. GUIJT, (2000): “Experimenting with Participatory Monitoring in Northeast Brazil: The case of AS-PTA’s Projeto Paraíba” en ESTRELLA M. et al. (eds.) (2000): *Learning from Change: Issues and Experiences in Participatory Monitoring and Evaluation*, Londres, Intermediate Technology Publications.

<sup>10</sup> ABES, R.V. (2000): “Strengthening citizen participation and democratisation in the Philippines: ELF’s impact evaluation”, en ESTRELLA M. et al. (eds.) (2000): *Learning from Change: Issues and Experiences in Participatory Monitoring and Evaluation*, Londres, Intermediate Technology Publications.



### 6.3.3. Registrar los datos

Además de llevar a cabo las entrevistas y facilitar los debates, los agentes sobre el terreno tienen que saber cómo registrar las respuestas. Los datos pueden registrarse de muchas maneras, que dependen en gran parte del método utilizado para recogerlos. Algunos procedimientos consisten en rellenar formularios o cuadros, otros utilizan una grabadora o una cámara de vídeo, escriben las respuestas en tarjetas o las anotan en gráficos, o toman notas detalladas.

Hay que definir cómo va a registrarse cada elemento de información. Practique con las personas encargadas del registro antes de empezar la recolección de los datos.

Cualquiera que sea el método de registro de datos que elija, asegúrese de que es coherente o habrá dificultades a la hora de comparar y analizar los datos. Considere las consecuencias del almacenamiento de la información (en el subapartado 6.4.4 se ofrecen más detalles al respecto). ¿Dónde y cómo se almacenarán los datos de manera que estén seguros y sean accesibles? Esto afectará al modo en que se registran los datos. En el recuadro 6-11 se ofrece un ejemplo de registro diario de la información que más tarde irá destinada a los informes sobre la marcha del proyecto.

#### *Recuadro 6-11. Los agricultores de Zimbabwe registran sus observaciones cotidianas*

En un proyecto en Zimbabwe que recibe el apoyo del FIDA, se pide a los agricultores que lleven registros diarios como parte del sistema de SyE. La información que registran es la siguiente: tendencias de producción, presupuestos de márgenes brutos, programa de plantaciones (rotación), tendencias de la comercialización (cifras de consumo de los consumidores y comparaciones de precios), utilización de agua por cultivo/parcela, utilización de fertilizantes, programas de aplicación de plaguicidas, vigilancia de plagas y enfermedades, producto de la cosecha, costos de la mano de obra y registros pluviométricos. El extensionista compila los registros y los hace analizar por la oficina agrícola del distrito. Ésta proporciona información de seguimiento sobre la marcha del plan, que se utiliza para las revisiones trimestrales y los planes anuales de trabajo en relación con el plan de regadío. Con sistemas como éste es indispensable proporcionar apoyo a los agricultores para que sus registros sean exactos, y verificar periódicamente los datos. Los agricultores sólo podrán mantener un nivel tan alto de registro de la información si le encuentran significado.

Un buen formulario ayuda a registrar los datos de manera coherente. Los indicadores de SyE seleccionados deben estar claramente representados (con palabras, diagramas o símbolos, o reformulados en forma de preguntas), y hay que dejar espacio suficiente para que el encargado de recoger los datos incluya la información. En los formularios debe preverse espacio, por lo menos, para:

- la fecha, el lugar, la hora y la duración de la entrevista o el debate;
- el nombre del encuestador/facilitador;
- el nombre de los participantes;
- el tema o temas que se examinen, y los métodos empleados;
- las principales conclusiones, en un formato definido previamente (véase el recuadro 6-12) o en términos clave y descripciones si el método de recolección de datos es abierto.

#### *Recuadro 6-12. Diferentes opciones para los formatos de respuesta definidos previamente<sup>11</sup>*

- Lista: verifique si la respuesta consiste en señalar una o más opciones de una lista (p. ej., “¿Qué servicios sanitarios utiliza?”).
- Preguntas que hay que responder afirmativa o negativamente: cuando la respuesta es “sí” o “no”, “de acuerdo” o “en desacuerdo”.
- Preguntas de respuestas múltiples: cuando hay varias respuestas posibles y se quiere que el entrevistado las tenga en cuenta todas antes de responder.
- Escalas: cuando se pide al entrevistado que dé su opinión, o haga una clasificación. En una escala ordenada el entrevistado tiene que señalar la afirmación con la que está de acuerdo, y descartar las otras. En una escala de concordancia el entrevistado tiene que indicar en qué medida está de acuerdo con una afirmación, por ejemplo, de “totalmente de acuerdo” a “totalmente en desacuerdo”.

<sup>11</sup> FEUERSTEIN, M.T. (1986), págs. 95-102; véase *Otro material de lectura*.

Cuando el debate se basa en diagramas (véanse los apartados D.4, D.5, D.6 y D.7), debe procurarse tomar notas con especial cuidado, ya que el diagrama no captará nunca todas las opiniones y conclusiones importantes.

Es importantísimo saber quién diseñará el formulario de registro, sobre todo cuando el seguimiento corre a cargo de grupos locales. Por ejemplo, los grupos de autoayuda de un proyecto de crédito en la India han ideado un sistema de codificación para que todos sus miembros puedan participar en el proceso periódico de autoevaluación. Como muchos miembros son analfabetos, las preguntas se indican en forma de imágenes y los tres niveles de evaluación son de diferente color. Se trata de un ejemplo de escala de concordancia (véase el recuadro 6-12).

## 6.4 Compaginar, analizar y almacenar la información

Una vez que se han recogido los datos, tienen que organizarse de una forma manejable que se preste a un análisis eficiente. Para ello es necesario transcribir los datos en un formato sistemático, introducir la información obtenida de cada entrevistado o grupo y organizarla en un formato general, por ejemplo, en una base de datos informatizada.

### 6.4.1. Cómo compaginar la información

Compaginar la información es necesario cuando:

- la información aumenta de escala y se pasa de una unidad pequeña de análisis a otra más grande como, por ejemplo, al compilar todas las entrevistas individuales para hacer una descripción general de un grupo de microcrédito, o al agrupar toda la información a nivel de aldea en un análisis a nivel de distrito;
- la información ha sido recogida de fuentes diferentes con métodos distintos, para sentar las bases de comparación y determinar la existencia de pautas durante los análisis.

La compaginación de la información debe hacerse con un formato adecuado. Con algunos métodos es un proceso muy directo, que puede requerir simplemente la inserción en un programa informático de estadística de cifras que representan mediciones, o la introducción de números previamente codificados que representan ideas específicas, siguiendo el formulario, el cuestionario o las notas utilizados en el proceso de recolección de datos. Con los datos estadísticos, la compilación garantiza que el elevado número de datos quede reducido a unos cuadros claramente titulados. Estos cuadros deberían integrar las conclusiones de acuerdo con las preguntas de desempeño. Por ejemplo, en los cuadros deberían indicarse las tendencias en cada lugar, si lo que se quiere es ver cómo varía el impacto según la comunidad o el distrito.

La compaginación de datos cualitativos debe hacerse con especial cuidado y requiere conocimientos analíticos (véase el recuadro 6-13). En el recuadro 6-14 se describen las etapas básicas para la ordenación de respuestas abiertas. En el subapartado 6.4.2 se examina esta cuestión con más detalle ya que la compaginación y el análisis de los datos de tipo cualitativo son procesos superpuestos.

#### **Recuadro 6-13. Adquirir más confianza con los informes cualitativos**

El personal de un proyecto en Indonesia que recibe el apoyo del FIDA está satisfecho de los indicadores físicos cuantificables que utiliza para seguir la marcha del proyecto. Asimismo confía en que las ONG que trabajan como agencias asociadas en la ejecución podrán utilizar adecuadamente los métodos cualitativos con fines de seguimiento. Sin embargo, no sabe muy bien cómo preparar informes sobre los datos cualitativos, ni cómo integrarlos en el seguimiento de los progresos materiales. Esto es comprensible: a menudo es más fácil rellenar formularios predeterminados que requieren información también predeterminada. Esto puede resolverse haciendo que el personal de SyE y el personal sobre el terreno preparen con regularidad informes descriptivos en los que figuren sus impresiones de las visitas sobre el terreno. Inicialmente el personal podría redactar breves impresiones, de una o dos páginas. Una vez haya adquirido la práctica necesaria, podrá tratar en sus informes temas especializados, como el alivio de la pobreza, la seguridad alimentaria o el género.

**Recuadro 6-14. Cómo sintetizar y compaginar la información basada en respuestas abiertas**

1. Prepare un breve resumen de lo que dice cada persona, incluyendo sus observaciones principales.
2. Lea las respuestas. Una vez haya leído una cuarta parte aproximadamente de las respuestas, tome nota de los aspectos que se mencionan más frecuentemente. A continuación lea todas las respuestas y anote cómo han respondido muchos de los entrevistados a cada uno de estos puntos principales. Otro procedimiento consiste en dividir las respuestas entre los que están a favor de una determinada cuestión y los que están en contra, o clasificarlas con arreglo a los diversos grados de entusiasmo al respecto.
3. Identifique las observaciones más significativas y úselas para enfatizar determinados puntos.
4. Pida a otras personas que lean las respuestas para que sus prejuicios no le influyan en el modo de interpretarlas.
5. Asigne un número a cada entrevistado. Después, siguiendo el punto 2, numere cada punto principal a fin de codificar las respuestas (quién ha indicado un punto principal) y analizar numéricamente la información, de ser necesario.

**6.4.2 Por qué hay que analizar la información del SyE**

Para analizar las conclusiones del SyE es necesario estudiar detenidamente la información (ideas, hechos, impresiones), aclararla y estructurarla, entender las conexiones e identificar los elementos básicos a fin de llegar a conclusiones que puedan traducirse en acciones prácticas. El análisis de las conclusiones del SyE cumple varias funciones:

- refina la comprensión: discutiendo la información inicial con los interesados del proyecto pueden obtenerse percepciones más refinadas;
- limita los prejuicios: en un debate a fondo sobre la información se comprueba ésta desde diversos puntos de vista y los participantes pueden indicar cuándo, a su juicio, se ha representado una cuestión incorrectamente;
- traza una imagen clara de una situación, acto organizado o proceso, y facilita el consenso: discutiendo los datos pueden identificarse las contradicciones y las omisiones, y comprenderse o subsanarse;
- en los sistemas participativos de SyE, el análisis conjunto puede reforzar la aceptación de las conclusiones y motivar a la gente en favor del cambio.

El análisis de la información del SyE y la reflexión crítica están estrechamente relacionados entre sí; en la sección 8 encontrará muchas ideas sobre la manera de fomentar la celebración de reuniones de reflexión y preparar informes analíticos.

*Considere quién tiene que participar en el análisis.* Saber quién confiere significado a los datos es fundamental para el análisis participativo. Trabajos que inicialmente eran muy participativos a menudo se convierten en análisis exclusivos del personal del proyecto. A veces esto es necesario, porque algunos aspectos del análisis y la síntesis pueden ser excesivamente aburridos o absorber demasiado tiempo a los interesados directos. Compartir el análisis puede hacer que un informe descriptivo superficial o una simple sesión de retroalimentación se conviertan en un análisis basado en la comprensión común que mueve a las personas a la acción, tanto si se trata de aldeanos, responsables de políticas o personal técnico.

*Considere cómo efectuará usted el análisis.* Elegir un método de análisis depende de varios factores, como saber si será un proceso participativo, conocer los instrumentos que se utilizarán para compaginar y analizar los datos (p. ej., una computadora), y saber qué tipo de información se está recogiendo. Por ejemplo, si se trata de información cualitativa, el análisis consistirá en la búsqueda de pautas en las descripciones, y de explicaciones de las pautas (véase el subapartado 6.4.3). Con los datos cuantitativos el análisis seguirá procedimientos estadísticos e indicará tendencias en forma de porcentajes o relaciones. En ambos casos, el análisis consistirá en comparar los resultados planeados con los reales, para entender a qué se deben las diferencias, compararlas entre zonas geográficas o grupos, o simplemente proceder al seguimiento de los cambios en el tiempo.

En el anexo D se describen muchos métodos que pueden utilizarse para analizar los datos. Por ejemplo, si se opta por un proceso más participativo, los métodos examinados en el apartado D.3 nos ofrecerán nuevas ideas. Son igualmente útiles el apartado D.6, que analiza las relaciones y los vínculos, y el D.7, que trata de los métodos para jerarquizar y priorizar.

### 6.4.3 Analizar datos cuantitativos y cualitativos<sup>12</sup>

El análisis de los datos cuantitativos suele conocerse mejor que el de los datos cualitativos. El primero de estos análisis consiste con frecuencia –pero no exclusivamente– en cálculos, como el del total o la media de actividades realizadas o los porcentajes de los planes o fines ejecutados. Es posible que también haga falta un análisis estadístico más elaborado, por ejemplo un análisis de costos-beneficios (véase el anexo D). El examen de los procedimientos de análisis estadístico queda fuera del alcance de la presente Guía, por lo que nos limitaremos a considerar el tratamiento que debe darse a la información cualitativa.

El análisis de la información cualitativa es muy diferente del de los datos cuantitativos, y puede resultar más difícil para los que no están acostumbrados a tratar con opiniones y respuestas que se apartan de lo común. El análisis del contenido de la información recogida permite extraer conclusiones de cada una de las preguntas de desempeño o indicadores. El proceso de análisis conlleva la identificación de las categorías de respuestas que se encuentran en los datos no elaborados.

*Promover la participación en el análisis del personal encargado de recoger los datos.* Todos los encargados de recoger los datos del SyE, y los facilitadores –sean empleados del proyecto o del coejecutor, o interesados directos– deberían participar en las sesiones de análisis de los datos cualitativos. Dada la naturaleza de los datos cualitativos, es esencial que participen también en su análisis las personas que estaban presentes cuando se recogieron. En los debates abiertos suceden muchas cosas que los facilitadores observan y que contribuyen a explicar los datos.

*Los datos cualitativos deben recogerse y analizarse simultáneamente.* La recolección de datos cualitativos tiene por objeto poner en marcha un proceso iterativo de aprendizaje. Esto significa que la información derivada de un debate o una entrevista indicará aspectos del tema que tendrán que tratarse en otras preguntas y con otros métodos. Así pues, el análisis de una serie de datos derivados de una entrevista puede indicar cambios necesarios en las subsiguientes entrevistas o debates. Una segunda razón para proceder de inmediato al análisis de la información es que no es posible tomar nota de todo lo que se ha dicho en los debates abiertos. Hay informaciones adicionales, como las relativas a la dinámica del grupo y al modo en que ésta influyó en lo que se dijo, que no se registran pero son fundamentales para interpretar la información. En definitiva, cuanto antes se haga el análisis más fácil será recordar aspectos que no se registraron.

*Estructurar el análisis en torno a cada pregunta de desempeño y a cada categoría de entrevistado.* Por ejemplo, si el personal de SyE sobre el terreno se entrevistó en un mismo día con dos dirigentes agrícolas y con el consejo de aldea, las dos series de datos (de los agricultores y del consejo) se analizarán separadamente. En el curso del análisis el equipo quizás necesite remitirse a las preguntas de desempeño para aclarar los objetivos de los diferentes debates.

*El análisis de los datos se divide en las cinco etapas que se indican a continuación:*

- Vuelva a leer las preguntas de la entrevista al grupo. Esto permite que cada uno recuerde el tema principal de la labor de SyE.
- Los encargados de tomar notas dan lectura a las respuestas a cada pregunta. Si hay más de una serie de notas, deberán leerse todas ellas.
- Discuta las respuestas y dé a conocer otros comentarios que pueden no haberse escrito, para dejar bien claro lo que dijeron los entrevistados.
- Agrupe las respuestas y resuma las conclusiones. Identifique conjuntamente las categorías de respuestas en la información recogida y resuma con concisión las conclusiones. El resumen debe indicar las tendencias de la información en cuanto a si las actitudes o las ideas expresadas eran compartidas por todos los entrevistados, la mayoría, la mitad, una minoría o sólo unos pocos. Aunque no pueda cuantificar los diferentes tipos de respuestas, comunique las tendencias.
- Identifique la información omitida o que no esté clara. Decida si esta información omitida o expresada de modo poco claro debe investigarse en las subsiguientes actividades de SyE.



### 6.4.4 Almacenar la información del SyE

La documentación de la información es esencial para el SyE, y es la base de la comunicación, la transparencia, el consenso y la continuidad de los procesos consultivos. La información almacenada sirve de memoria institucional a la que recurren los recién llegados y que se consulta cuando deben verificarse datos o hacerse comparaciones con el pasado. La cantidad de información que todos los proyectos recogen e intercambian hace que sean necesarios sistemas de almacenamiento y difusión de los datos. Cuando planifique el almacenamiento de la información, deberá considerar las cuatro cuestiones siguientes (véase también el apartado 7.5).

#### 1. ¿Qué información tiene que almacenarse?

Piense qué información debe almacenar, y en qué cantidad. El almacenamiento de la información es necesario por dos motivos: para guiar la estrategia del proyecto y para proceder al seguimiento de las operaciones. En principio, todo lo que usted decida que será objeto de seguimiento y evaluación tiene que almacenarse de un modo u otro: información sobre los progresos en la ejecución, revisiones de los interesados, revisiones anuales del proyecto, bases de datos de los interesados directos, cambios de contexto, causas, impactos imprevistos, actas de las reuniones... La lista se vuelve enseguida abrumadora. Si recoge una cantidad excesiva de información, piense que tendrá que almacenarla (véase el recuadro 6-15). Por consiguiente, considere detenidamente qué información debe transmitirse y a quién, con vistas a la adopción de decisiones y la preparación de informes. En la sección 5 se describe en detalle cómo elegir lo que debe ser objeto de seguimiento y evaluación.

#### **Recuadro 6-15. Lo que se almacena es tan importante como el modo en que se almacena**

A primera vista, el sistema de gestión de la información de un proyecto de desarrollo de pequeños ganaderos en Asia que recibía apoyo del FIDA parecía adecuado al término de las dos primeras fases. El sistema contenía gran cantidad de datos del proyecto y había sido informatizado y actualizado. No obstante, varias deficiencias impedían efectuar una evaluación del impacto del proyecto. Por ejemplo, a pesar de la intensa capacitación del personal, introducir datos de todas las actividades del proyecto durante más de 10 años resultó una tarea excesiva. Los datos atribuían demasiada importancia a las realizaciones materiales y al reembolso del crédito, y no se había hecho un seguimiento de lo que pensaban los agricultores de los beneficios obtenidos. Los indicadores socioeconómicos eran deficientes en muchos aspectos. La selección de los entrevistados y la dimensión de los cuestionarios adolecían de fallos técnicos. No se llevaron registros históricos de los reembolsos de los préstamos. Además, la mayoría de los datos de las encuestas no fueron analizados. Esto no permitió el análisis de los datos de series cronológicas y, por consiguiente, no fue posible medir el impacto.

#### 2. ¿Quién necesita acceso a la información y cuándo?

El modo en que se almacenen los datos dependerá de quién ha de tener acceso a la información y con qué frecuencia. La información destinada a la estrategia del proyecto es esencial para los gestores (personal del proyecto y coejecutores), comités directivos, representantes de los interesados directos y organismos de financiación. La información sobre las operaciones es indispensable para los agentes sobre el terreno, los responsables de los componentes del proyecto y los interesados directos.

Considere los conocimientos técnicos de los usuarios y los tipos de comunicación con los que se sienten cómodos (véase el recuadro 6-16). Almacene el material solamente donde se vaya a utilizar. Esto es especialmente importante para los datos sin elaborar recogidos en papel, como los diagramas. No suponga que es necesario copiar, distribuir y almacenar todos los diagramas a todos los niveles. Consérvelos simplemente donde vayan a utilizarse. Para ello generalmente deberá dejar los originales en poder de los interesados que los produjeron.

#### **Recuadro 6-16. Ventajas del almacenamiento descentralizado de datos mediante computadora en Guatemala**

Un sistema informatizado de elaboración de datos puede servir de base a la descentralización y al fomento de la identificación con el proyecto, mediante técnicas participativas de recolección de datos, registro, análisis y preparación de informes. Esto es lo que ocurre con el sistema automatizado de seguimiento del proyecto Cuchumatanes, en Guatemala, donde la unidad de SyE sólo necesitó examinar la calidad de los datos reunidos y manejar la información a nivel central. Se capacitó a los encargados de la ejecución sobre el terreno en el sistema de almacenamiento informatizado, y cada región tuvo acceso a su propia información. Los directores de los coejecutores se encargaron de alimentar el sistema, preparar los informes y enviarlos a una unidad central de SyE. Finalmente, una vez terminada la capacitación, el sistema automatizado fue transferido a una organización coejecutora, y el personal de SyE del proyecto se mantuvo en contacto con ella mediante la red electrónica. Esta estructura permitió que cada organización conociera su situación en relación con el plan anual de trabajo y dispusiera de información oportuna para la adopción local de decisiones.

3. *¿Qué clase de información debe almacenarse: papel impreso o datos que puedan informatizarse y a los que se pueda acceder centralmente?*

Cuanto más personas necesiten utilizar los datos, más convendrá informatizarlos. Sin embargo, no todos los datos reunidos a nivel local se introducen en la computadora. Esto puede deberse a que los coejecutores locales y los interesados directos no tienen acceso a las computadoras o redes electrónicas, o carecen de los conocimientos técnicos necesarios, o a que la información tiene formas de diagrama. Los diagramas pueden copiarse (o fotocoparse) y distribuirse a los que necesiten acceso en ese formato, por ejemplo, los grupos locales y los facilitadores radicados en la comunidad. No obstante, por lo general usted sólo necesitará breves resúmenes de las conclusiones de los debates celebrados cuando se prepararon los diagramas y de los propios diagramas.

4. *Determine periódicamente la información que necesita conservar y la que puede descartarse.*

Un sistema de almacenamiento de datos se congestiona pronto si no se actualiza periódicamente. Esto es cierto tanto para los archivos de papel impreso como para los datos informatizados. Los datos informatizados son más fáciles de archivar de modo que no interfieran y sean accesibles. Límitese simplemente a hacer copias de seguridad y almacenarlas en un lugar protegido, lejos del disco duro.

En cuanto al papel impreso, tomar decisiones sobre lo que debe descartarse es más difícil. Asegúrese de que conserva todo el material que está obligado legalmente a conservar –como los registros fiscales y financieros de las auditorías– durante el plazo requerido, que varía según el país. Asegúrese también de que conserva copias de todo el material que necesita para comparar los cambios en el tiempo, por ejemplo los datos de base, los resúmenes de los progresos en la ejecución y la información provisional sobre el impacto.

## 6.5 Comunicar las conclusiones del SyE con miras a la acción y a la responsabilización

### 6.5.1 Por qué deben comunicarse las conclusiones del SyE

Las conclusiones relacionadas con el SyE tienen muchos destinatarios potenciales. Los progresos en la ejecución del plan de trabajo y presupuesto anuales (PTPA) se comunican a los organismos de financiación, los comités directivos, las instituciones cooperantes y los coejecutores. Los interesados directos tienen derecho a conocer la marcha general del proyecto, y merecen que se les dé la oportunidad de reaccionar a las conclusiones iniciales. Los organismos de financiación y los gestores precisan informaciones sobre el impacto, mientras que todos los coejecutores en la ejecución necesitan entender los problemas para encontrar soluciones.

Hay dos conjuntos de conclusiones del SyE que deberán comunicarse. En primer lugar, es conveniente debatir el borrador de las conclusiones del SyE con los coejecutores y los interesados directos, para obtener retroalimentación sobre la exactitud de los datos, formular conclusiones conjuntas y llegar a un acuerdo sobre las próximas medidas. Una vez se hayan aceptado las conclusiones del SyE, podrán comunicarse a los organismos de financiación, a las instituciones cooperantes, a las entidades oficiales y a otros proyectos. Esta segunda serie de conclusiones definitivas satisfará las necesidades de responsabilización, pero puede servir también para fines de promoción.

### 6.5.2 Planificar el modo de comunicar las conclusiones del SyE

#### *Conozca a los destinatarios de la información*

Llegue a un acuerdo con los interesados del proyecto sobre quién necesita recibir qué clase de información de SyE. El cuadro 6-8 muestra las necesidades de información de diferentes destinatarios de un proyecto del Programa Mundial de Alimentos (PMA) en China. En el cuadro se describen los datos y percepciones que debe producir un sistema de SyE, y a quién van destinados. Obsérvese

que el tema central es la comunicación con miras a la responsabilización, y no con fines de acción y toma de decisiones.

Cuando emprenda un estudio de los destinatarios de la información sobre su proyecto, recuerde:

- incluir a los destinatarios de la información con fines de responsabilización, promoción y acción;
- definir lo que espera de los destinatarios de la información al comunicarse con ellos (apoyo financiero, dedicación a la acción, etc.);
- llegar a un acuerdo sobre la información (contenido y forma) que necesitan para lograr su propósito.

**Cuadro 6-8. Destinatarios de la información sobre un proyecto del PMA en China<sup>13</sup> (alta/media/baja prioridad)**

Tipos de destinatarios	Tipos de información sobre el proyecto				
	Progresos hacia las metas	Logros	Impactos económicos	Lecciones aprendidas de la intervención	
				Positivas	Negativas
Gobierno del distrito	Alta	Media	Alta	Baja	Baja
Dirigentes y personal de organismos de prestación de servicios	Media	Alta	Baja	Alta	Alta
Miembros de la comunidad	Media	Alta	Baja	Según el tipo	Según el tipo
Oficiales de nivel superior	Alta	Baja	Alta	Baja	Baja
Organismos de financiación	Alta	Media	Alta	Media	Media
Otros grupos del distrito	Media	Media	Media	Alta	Alta

#### ***Incorpore la comunicación en su sistema de SyE***

No espere que otro participante en el proyecto comunique las conclusiones de SyE: planifíquelo desde un principio. En Ghana se organizó un taller con diferentes actores del SyE para preparar un diagrama de flujo de la información de SyE desde el nivel de base hasta la dirección del proyecto. El diagrama de flujo identificaba y ofrecía soluciones para los “cuellos de botella” de comunicación en el sistema de SyE, e identificaba a los responsables de los diferentes flujos de información, estableciendo las frecuencias y plazos necesarios para la presentación de informes. El debate y la planificación de estos aspectos de la comunicación aumentó las probabilidades de que el sistema de SyE funcionara sin problemas (véase el recuadro 6-17).

**Recuadro 6-17. Los flujos de información en el programa SISP, en Zimbabwe, garantizan la retroalimentación, la acción y la responsabilización**

La información sobre los indicadores de todos los sistemas de regadío sirve para alimentar los planes anuales. A su vez, estos planes de trabajo y presupuestos anuales contribuyen a la planificación a nivel de distrito, cuyos productos sirven para preparar el plan a nivel nacional. Aunque el nivel provincial no está incluido en el seguimiento del SISP, las provincias recibirán información acerca de las actividades de los distintos componentes en los informes sobre la marcha de los trabajos. Una vez se haya sintetizado la información a nivel nacional, las conclusiones se comunicarán a los diferentes distritos y sistemas, primero en forma de cambios o consolidación de prioridades y procesos de trabajo (retroalimentación y acción) y después de boletines de información al nivel de los sistemas (retroalimentación).

No sólo los miembros de cada sistema de regadío conocen los progresos de su propio sistema a través del SyE, sino que además pueden compulsar los datos relativos a otros sistemas y compararlos con su propio desempeño. Además, recibir información sobre el desempeño institucional del SISP es importantísimo. Esta clase de retroalimentación garantiza que los interesados asuman la responsabilidad de sus acciones.

#### ***Invertir en una buena comunicación***

Una buena estrategia de comunicación puede generar apoyo e interés en su proyecto, y es una inversión que merece la pena. En el recuadro 6-18 se indican algunos elementos gracias a los cuales

<sup>13</sup> HERWARD, M. y W. SIPING (2000): “Bringing results to the people”, ponencia en un taller sobre SyE en Wuhan, 9-12 de octubre de 2000, Oficina del UNICEF para China.

la estrategia de comunicación del Proyecto de Crédito Rural en Maharashtra, en la India, fue un éxito. Se incluían presentaciones preparadas por expertos sobre los progresos y dificultades, que se presentaron con resultados positivos en reuniones de alto nivel. La inversión no sólo es lo que permite obtener un producto eficaz, sino también lo que promueve las capacidades derivadas del proyecto (véase el recuadro 6-19).

#### **Recuadro 6-18. Documentación del SyE interrelacionada y complementaria**

En el Proyecto de Crédito Rural en Maharashtra, en la India, la comunicación incluía estos procedimientos complementarios de información sobre los grupos de autoayuda:

- Un sistema ilustrado de autoseguimiento para grupos de autoayuda contribuyó al seguimiento mensual y anual del proyecto. El sistema se componía de un mecanismo de clasificación en tres categorías que debía utilizarse para 16 indicadores, que iban desde la calidad de los preparativos de las reuniones hasta el registro de los reembolsos, pasando por la adopción colectiva de decisiones.
- Los informes de los distritos trataban de las cuestiones relativas a los procesos de formación de comités de desarrollo de las aldeas y grupos de autoayuda.
- El Banco Nacional para la Agricultura y el Desarrollo Rural preparó un folleto de información sobre los progresos de los grupos de autoayuda a nivel de distrito y a nivel general del proyecto.
- El análisis de la marcha del proyecto se presentó en reuniones de alto nivel e incluyó una representación gráfica clara y comprensible de las tendencias.

#### **Recuadro 6-19. Se recomienda contar con un responsable de producción para contribuir a aplicar una estrategia de comunicación adecuada en Zambia**

La estrategia de comunicación recomendaba que se contratase a un responsable de producción para el Proyecto de desarrollo de distrito, en Zambia, que se hiciera cargo de:

- la preparación tempestiva de mensajes que debían traducirse a otros idiomas y formatos adecuados para los destinatarios;
- un proceso de trabajo intensivo y considerable inversión de tiempo para traducir las ideas de comunicación (textos, imágenes, conceptos, etc.) en productos, ensayos sobre el terreno y medios de difusión rápida;
- los flujos de comunicación interactivos y transparentes.

Esta estrategia requiere un responsable de producción que:

- tenga experiencia en la elaboración de materiales y métodos participativos de comunicación;
- conozca las fortalezas y debilidades de estos materiales y métodos;
- tenga amplia experiencia con una considerable variedad de proveedores, desde impresores hasta artistas gráficos, o estudios fotográficos;
- colabore estrechamente con el personal técnico de la unidad de apoyo al proyecto y coordine el proceso de transformación de los materiales, desde la fase de los materiales sin elaborar hasta el producto final.

#### **Recuadro 6-20. Secuencia de ERP con sesiones importantes de retroalimentación<sup>14</sup>**

<i>Medidas adoptadas</i>	<i>Métodos utilizados y propósito</i>
Examen de datos secundarios	Examen de escritorio (examen de los trabajos sobre el tema, fuentes del país y "literatura gris")
Reunión de datos primarios	Entrevistas con informadores clave y grupos de discusión (estructurados/ semiestructurados) a los niveles nacional, regional y local (Gobierno, interesados directos y otros interesados) Mapa de recursos Transectos o recorridos sistemáticos (nivel local)
Compaginación y análisis de los datos	
Retroalimentación inicial	Gráficos de tendencias, mapas, diagramas de sectores, etc., con personal sobre el terreno (extensionistas, unidad de SyE y otros) e interesados directos y otros interesados
Encuesta cuantitativa ("última fase")	Cuestionarios, mediciones biofísicas durante un transecto, debates de grupo, etc., para obtener información sobre preguntas no respondidas, colmar las lagunas en los datos y fundamentar las conclusiones controvertidas
Retroalimentación final	A los niveles nacional (dirección del proyecto, ministerios competentes, donantes –p. ej., el FIDA–) y local (interesados directos) Seminarios interinstitucionales (para verificar la validez y la pertinencia de los resultados en relación con las metas del proyecto, actividades y operaciones en curso)

<sup>14</sup> Reproducido en forma modificada de FAO: "Notes on Rapid Appraisal Methodologies for Assessing Impact". Se puede descargar en: <http://www.fao.org/pbe/pbee/en/how-e.htm>

### *Planear talleres para obtener retroalimentación y planear la acción*

Una tarea fundamental de la comunicación es verificar que las conclusiones sean correctas. Para ello deberán organizarse sesiones de retroalimentación con los interesados que puedan verificar las conclusiones. Éste será también el momento oportuno para analizar las consecuencias y llegar a un acuerdo sobre las acciones. Esta tarea puede incluirse en la planificación de la secuencia de métodos (véase el recuadro 6-20). La sección 8 contiene muchas ideas sobre la manera de asegurar la comunicación y la reflexión respecto de las operaciones de SyE, para aumentar las probabilidades de acción.

### **6.5.3 Consideraciones prácticas al presentar la información para la retroalimentación y la acción**

- *Asegúrese de que el mensaje sea claro para los diferentes destinatarios.* Los intereses y preocupaciones de los diferentes destinatarios no son iguales y requerirán informes adaptados en su contenido y lenguaje. Los informes deben prepararse con diversos niveles de detalle, según el destinatario. Por ejemplo, los niveles estratégico y de ejecución requieren un enfoque distinto. A nivel estratégico, habrá que exponer una visión general de los progresos y los problemas del proyecto; a nivel de ejecución, deberán proporcionarse más detalles para facilitar y coordinar el día a día de la gestión del proyecto.
- *Llegue a un acuerdo sobre la frecuencia de comunicación de la información.* Esto coincidirá a menudo con las reuniones de adopción de decisiones. Si organiza una reunión para obtener retroalimentación inmediata, elija una fecha en la que los participantes puedan asistir.
- *Procure ser tempestivo.* Asegúrese de que la información se presenta cuando todavía hay una dinámica, a fin de beneficiarse de la retroalimentación. Sin embargo, si se han registrado retrasos, procure que los destinatarios los conozcan a tiempo, así como sus motivos. Esta cuestión no sólo es importante para la retroalimentación, sino también para la credibilidad del proyecto.
- *Considere la ubicación.* El recuadro 6-21 muestra la importancia de reflexionar acerca de los diversos conductos de información para asegurarse de que la gente sepa cómo y cuándo dará a conocer sus conclusiones, dándoles la oportunidad de suministrar retroalimentación.

#### **Recuadro 6-21. Recuerde aprovechar los conductos informales de información**

En el Proyecto de desarrollo de distrito, en Zambia, se han integrado varios procesos de consulta como parte esencial del sistema de SyE. Se considera que los participantes en las consultas desempeñan un importante papel como medios de transmisión de otros procesos formales e informales de difusión de información en las aldeas. Las cuestiones de interés para las comunidades rurales pueden comunicarse rápidamente por canales informales como mercados, actos sociales (servicios religiosos, etc.) y matrimonios o funerales, pero las campañas de comunicación específicas no se introducen fácilmente por estos canales. Las reuniones informales proporcionan una excelente oportunidad para el debate social, ya que la gente se siente más cómoda para hablar y hacer preguntas, y de este modo se configuran las opiniones individuales y de grupo.

- *Aproveche la información gráfica para facilitar el análisis.* La información que se presenta visualmente suele ser más fácil de entender. Cuanto mejor y más rápidamente se entienda su información, más probable será que obtenga una retroalimentación directa y útil. Hay muchos medios de presentar la información de forma ilustrada: gráficos, diagramas, mapas, imágenes, fotografías, vídeos, etc. Algunas de estas formas de presentación derivarán naturalmente de su elección del método de recolección de datos. Por ejemplo, cuando se muestran los resultados de una serie de ejercicios de trazado de mapas o fotografías, la gente puede ver enseguida lo que se ha medido, cómo y qué cambios se han registrado. Otras imágenes visuales, como los gráficos o los diagramas de sectores, tienen que crearse con la información obtenida de los análisis de datos estadísticos.



- *Concéntrese en su tarea.* Una sesión de retroalimentación puede desembocar en una conversación general que no conduzca a una conclusión clara. Planee cuidadosamente la reunión en función de los productos previstos, como aclaraciones, percepciones adicionales, conclusiones, medidas prácticas, etc. No confíe en la improvisación como estrategia principal de facilitación; resulta siempre necesaria, pero utilizada excesivamente puede causar confusión. Absténgase de imponer ideas y piense, en cambio, en el medio más probable de que la gente comparta sus reflexiones sobre los datos del SyE. Sea sincero en los informes: incluya las nuevas percepciones, porque de lo contrario la participación se convertiría en una farsa.

#### 6.5.4 Diferentes medios de comunicar las conclusiones

##### *Informes por escrito*

El SyE puede comunicarse por diversos medios, desde informes formales sobre la marcha de los trabajos hasta estudios especiales, pasando por breves comunicaciones informales en forma de apuntes que se refieran concretamente a una cuestión en curso. La mayoría de los proyectos que reciben apoyo del FIDA preparan planes de trabajo y presupuestos anuales, informes trimestrales y semestrales sobre la marcha de los trabajos (véase el recuadro 6-22), una revisión de medio término y un informe final. Algunos preparan informes anuales y muchos publican boletines de información (véase el recuadro 6-23). Un breve folleto con texto e ilustraciones sirvió para informar sobre el impacto del Programa de la Asistencia Irlandesa para el saneamiento del medio ambiente y el agua en Uganda occidental. Como se mencionaba en la introducción: “Es importante reconocer y registrar el impacto de los proyectos de desarrollo en las vidas de las personas, tal y como éstas los sienten. Al oír sus voces, escuchar sus historias y aprender de ellas, empezamos a comprender los impactos de la asistencia al desarrollo en la vida cotidiana desde la perspectiva de las poblaciones, y a darle una “cara” al impacto del programa, mediante el uso de fotografías, narraciones e historias orales”.

##### *Recuadro 6-22. Utilización de un marco lógico como guía de los informes en Colombia*

El proyecto PADEMER ha simplificado los informes de los coejecutores haciendo que se centren en la estructura del marco lógico. Esto permite obtener una visión más clara de los efectos y los impactos previstos (de conformidad con los indicadores formulados) y de las actividades para alcanzarlos. Se capacitó a los coejecutores para utilizar este formato y se prepararon otros formatos para presentar los informes técnicos y financieros trimestrales. Se trata de informes sencillos que ofrecen una visión clara de lo que hace cada proyecto. Los pagos dependen de la presentación de buenos informes. De los informes se espera que: 1) sean breves y objetivos y recojan solamente la información básica e indispensable; 2) expongan la situación actual de las actividades sobre la base de la programación y los datos del marco lógico aprobado; y 3) se presenten en forma impresa y en disquete, por correo electrónico y utilizando formularios definidos previamente, como el que se indica a continuación.

Código	Actividad	Duración	Período de ejecución (fechas de comienzo y de terminación)	Porcentaje realizado	N° de beneficiarios	
					H	M
Descripción de la actividad:						
Lugar:						
N° de participantes:		Hombres:		Mujeres:		
Qué se ha hecho y cómo:						
Resultados de la actividad:						
Experiencias registradas:						
Dificultades surgidas y soluciones:						

**Recuadro 6-23. Un boletín de información comunica las conclusiones del SyE a los agricultores de Zimbabwe y Panamá**

- Cada agricultor participante en un proyecto en Zimbabwe que recibe apoyo del FIDA lleva varios registros de su producción agrícola, tendencias de la producción y la comercialización, utilización del agua y otros insumos, etc. Esta información la compila habitualmente el extensionista y se presenta a la oficina de extensión agrícola del distrito donde se lleva a cabo el análisis de la producción. Además, se publica un boletín periódico de información sobre las tendencias, ideas y progresos del proyecto, que contiene también entrevistas con los agricultores. Estas entrevistas tratan principalmente de las últimas novedades del proyecto, de cómo se utilizó la información que han producido los agricultores y de las decisiones adoptadas a nivel nacional.
- En Panamá el boletín de información del Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible de la Comarca Ngöbe-Buglé y Corregimientos Rurales Aledaños, que recibe apoyo del FIDA, se ha convertido en un medio atractivo de comunicar información sobre la marcha del proyecto. Con algunos diseños gráficos sencillos para enmarcar las páginas, fotografías, un mapa de la zona del proyecto y una presentación clara, es un eficaz instrumento de comunicación. El boletín contiene información sobre la evaluación de las actividades del proyecto –con informes más breves sobre las reuniones y los acontecimientos– y otras novedades importantes del proyecto.

**Informes orales**

La comunicación de las conclusiones del SyE puede ser más eficaz cuando se hace verbalmente que con cualquier otro medio. Gran parte del proceso de adopción de decisiones se basa en la información obtenida mediante contactos personales y presentaciones orales. Hablar directamente a un público seleccionado constituye el medio más rápido y flexible de transmitir un mensaje. La presentación se puede modificar según la retroalimentación que se reciba. El contacto directo, si se lleva a cabo adecuadamente, puede facilitar una mayor comprensión de las conclusiones y un debate más abierto al respecto. Tenga presente que algunas informaciones es mejor comunicarlas individualmente que en reuniones de grupo.

La radio puede ser otro medio eficaz. En un proyecto en el Perú, 20 emisoras de radio para agricultores proporcionan información diaria sobre actividades en curso, decisiones relacionadas con el proyecto, recursos que deben transferirse a las comunidades, reuniones, visitas y entrevistas con agricultores y extensionistas. La radio desempeña una importante función de SyE, difundiendo información, dando a conocer las decisiones y motivando a los interesados.

**Presentaciones visuales**

Las presentaciones visuales, como gráficos o imágenes que muestran tendencias o mapas, ayudan a ilustrar y complementar los datos de los informes o las presentaciones orales. Asimismo, pueden presentarse fotografías o imágenes en vídeo sobre los cambios (véase el método 20, anexo D). Las fotografías pueden reflejar un proyecto o comunidad con una frescura inalcanzable con palabras o diagramas. Las presentaciones mediante técnicas de simulación de situaciones, en vídeo o en directo, pueden ser otro medio adecuado de comunicar percepciones con más eficacia que sobre el papel.

Sin embargo, una mayor creatividad requiere dedicar más tiempo y dinero a desarrollar las ideas y a capacitar (o contratar) a las personas en las técnicas necesarias. Esto es algo que conviene tener en cuenta cuando se examinan las alternativas.

La sección 8 proporciona información útil sobre la reflexión crítica, que es fundamental cuando se comunican los datos del SyE. Las secciones 3, 4, 5 y 8 contienen material complementario sobre la preparación de informes con datos relacionados con el SyE.

### Otro material de lectura

AUBEL, J. (2000): *Participatory Program Evaluation Manual: Involving Program Stakeholders in the Evaluation Process*, Calverton (Maryland), Child Survival Technical Support Project (con los Servicios de Socorro Católico). Puede descargarse en español, francés e inglés en: <http://www.childsurvival.com/documents/csts.cfm>.

CAMERON, E. (2001): *Facilitation Made Easy: Practical Tips to Improve Facilitation in Workshops*, Londres, Kogan Page. Puede solicitarse a: <http://www.kogan-page.co.uk/>.

CASLEY, D. J. y K. KUMAR (1988): *The Collection, Analysis and Use of Monitoring and Evaluation Data*, Washington, D.C., Banco Mundial. Puede solicitarse a: [www.amazon.co.uk](http://www.amazon.co.uk).

CASLEY, D. J. y K. KUMAR (1990): *Project Monitoring and Evaluation in Agriculture*, Washington, D.C., Banco Mundial. Puede solicitarse a: [www.amazon.co.uk](http://www.amazon.co.uk).

FEUERSTEIN, M.T. (1986): *Partners in Evaluation: Evaluating Development and Community Programmes with Partners*, Londres, Macmillan. Puede solicitarse a: <http://www.talcuk.org/>.

FIDA, ANGOC e IIRR (2001): *Enhancing Ownership and Sustainability: A Resource Book on Participation*, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, Coalición de ONG asiáticas para la reforma y el desarrollo rurales e Instituto Internacional de Reconstrucción Rural. Contacto: [info@ifad.org](mailto:info@ifad.org).

GUIJT, I. (1998): "Participatory Monitoring and Impact Assessment of Sustainable Agriculture Initiatives: an Introduction to the Key Elements", SARL Discussion Paper N° 1, Londres, Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo (IIED). Puede solicitarse a: [bookshop@iied.org](mailto:bookshop@iied.org) o a <http://www.iied.org/infopubs/index.html>.

MARGOLUIS, R. y N. SALAFSKY (1998): *Measures of Success: Designing, Managing and Monitoring Conservation and Development Projects*, Washington, D.C., Island Press. Puede solicitarse a: <http://www.islandpress.org/books/>.

### Secciones y anexos de la Guía

**Sección 1.** Presentación de la Guía de SyE

**Sección 2.** Utilizar el SyE para la gestión orientada al impacto

**Sección 3.** Vincular el diseño del proyecto, la planificación anual y el SyE

**Sección 4.** Establecer el sistema de SyE

**Sección 5.** Decidir el objeto del seguimiento y evaluación

**Sección 6.** Recoger, gestionar y comunicar la información

**Sección 7.** Establecer las capacidades y condiciones necesarias

**Sección 8.** Proceder a una reflexión crítica para mejorar la acción

**Anexo A.** Glosario de conceptos y términos de SyE

**Anexo B.** Ejemplo anotado de la matriz del marco lógico de un proyecto (en relación con la sección 3)

**Anexo C.** Ejemplo anotado de una matriz de SyE (en relación con la sección 5)

**Anexo D.** Métodos de SyE (en relación con las secciones 3, 6 y 8)

**Anexo E.** Modelos de descripciones de puestos de trabajo y términos de referencia para las principales tareas y actores del SyE (en relación con la sección 7)



IFAD - INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT • FIDA - FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE  
FIDA - FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA • الصندوق الدولي للتنمية الزراعية - IFAD

Via del Serafico 107 • 00142 Roma, Italia • Tel. +39-0654591 • Fax +39-065043463 • e-mail [ifad@ifad.org](mailto:ifad@ifad.org) • [omailbox@ifad.org](mailto:omailbox@ifad.org) • Web Site [www.ifad.org](http://www.ifad.org)