

**ontrac**

**El Boletín Informativo del Centro Internacional de Capacitación e Investigación sobre ONGs (*International ONG Training and Research Centre*)  
No. 37 Septiembre 2007**

**CONTENIDO**

***punto de vista:* Repensando el Monitoreo y la Evaluación**

**INTRAC Capacitación**

**¿Redescubriendo el Marco Lógico?**

**Historias y M&E**

**El Aprendizaje en el Escenario Central**

**Cómo lograr que sus datos cualitativos sean tomados seriamente: usando QUIP**

**INTRAC Noticias sobre conferencias**

**INTRAC Gente**

**INTRAC Publicaciones**

---

**En esta edición:**

Nuestro tema en esta edición es 'Repensando el M&E'. Brian Pratt analiza el cambio político que ha ocurrido en relación con los valores gerenciales en el monitoreo y la evaluación; Anne Garbutt describe cómo las OSCs nacientes en Omán acogieron la estructura y claridad del marco lógico; los números son contrastados con historias en la experiencia sobre el M&E de Nomvula Dlamini en Sudáfrica; Alix Tiernan pide un cambio de paradigma hacia la construcción de aprendizajes en el ciclo de programas de las ONGs, y Katie Wright-Revolledo define los pasos para ligar los datos cuantitativos con los métodos cualitativos por medio de QUIP. También lea sobre el último libro de INTRAC, *Rethinking M&E: Challenges and Prospects in the International Aid Environment – Repensando el M&E: Retos y Perspectivas en el Ambiente de la Ayuda Internacional*.

***punto de vista***

**Repensando el Monitoreo y la Evaluación**

*En el corazón del proceso de Monitoreo y Evaluación se encuentran los roles respectivos del Estado y la sociedad civil y la gradual corporativización del desarrollo.*

Cada ciertos años se redescubre el M&E como el vínculo faltante o más débil en la cooperación internacional para el desarrollo. Palabras como ‘*accountability*’<sup>1</sup> (rendición de cuentas) y ‘aprendizaje’ son sobre-utilizadas y se hacen promesas solemnes de que esta vez todo será diferente.

Durante los últimos quince años INTRAC ha patrocinado seis conferencias internacionales así como talleres regionales a través del globo, cada uno de los cuales ha revisado ideas nuevas sobre el M&E. Empero, las últimas dos conferencias internacionales se han esforzado por desempacar y separar las ideas sobre el M&E de las realidades enfrentadas por las ONGs y otros actores del desarrollo social. En 2002 miramos los choques que se presentan entre la evaluación del desempeño y las nuevas técnicas de dirección o gerencia, con los enfoques participativos dentro de las ONGs. Hicimos un seguimiento de los anteriores por medio de una serie de talleres. Por ejemplo, en los talleres de India y Perú empezaron a surgir diferencias.

Los participantes estuvieron deseosos de asegurar que pudieran involucrarse con sus clientes/usuarios mientras mejoraban sus estándares profesionales básicos sobre el M&E. El diálogo en Europa, sin embargo, fue muy diferente y pareció enredarse en un debate sobre el M&E “gerencialista” – un estilo más gerencial de la administración del M&E, proveniente del sector corporativo o empresarial.

Analizando algunos de los debates en curso parecería que existiera un amplio cisma en el pensamiento sobre el desarrollo, que va más allá de las técnicas y los enfoques sobre el M&E. Ello apunta al corazón de lo que la gente **piensa** que está haciendo como desarrollo, pero también sobre **cómo** lo está haciendo. Por un lado, podemos ver una preocupación creciente sobre la supervivencia de las instituciones de desarrollo y una focalización en las técnicas de dirección o gerencia que sólo superficialmente se refieren al *accountability*. Por el otro, existe un reto continuo para una serie de practicantes del desarrollo de priorizar los intereses y las necesidades de los usuarios. Están surgiendo ciertas dicotomías en las políticas y las prácticas sobre el M&E. En algunos casos éstas se están formalizando en un espectro de actores y agencias del desarrollo. Afrontarlas frecuentemente constituye un reto más político que técnico.

### Dicotomías emergentes

Nuestro nuevo libro *Rethinking M&E: Challenges and Prospects in the International Aid Environment – Repensando el M&E: Retos y Perspectivas en el Ambiente de la Ayuda Internacional* (INTRAC, Oxford 2007) trata de mostrar algunos de los debates que se presentaron en la Sexta Conferencia de Evaluación y en los talleres regionales relacionados. El libro se refiere a muchas de las dicotomías contrapuestas, las cuales se describen en la Tabla 1. Le sigue la pista a la confusión causada por el mal uso persistente de palabras y conceptos tales como los utilizados por la gente cuando habla sobre ‘*accountability*’ queriendo decir contabilidad, o hablan de ‘participación’ cuando realmente se están refiriendo a programas de arriba hacia abajo. Similarmente, el término ‘administración descentralizada’ frecuentemente significa exactamente lo contrario, debido a que los parámetros en los cuales la gente trabaja están tan estrechamente confinados por las metas corporativas. Por lo tanto, para descubrir la realidad es vitalmente importante no utilizar la terminología usada por las agencias y los individuos por su significado literal o por su valor aparente, sino indagar más allá de la retórica.

---

<sup>1</sup> **Accountability:** término sin traducción textual en español que significa la responsabilidad social que se tiene en determinado tema, situación o proyecto, respecto a los implicados desde diferentes perspectivas: beneficiarios, usuarios, patrocinadores, miembros, etc. Es la obligación social (contabilidad social) de responder por acciones e inversiones.

Algunas de las dicotomías están encapsuladas en los siguientes conceptos contrapuestos (señalados en la Tabla 1), aunque en muchos casos la realidad está localizada en un espectro entre tales conceptos.

Muchas de estas dicotomías son exploradas detalladamente en *Repensando el M&E*. La pregunta todavía continúa: ¿cuántas de éstas realmente son dicotomías entre las cuales podemos escoger, y cuántas sólo son tensiones con las cuales simplemente tenemos que convivir? ¿Es inevitable que los intereses institucionales debiliten consistentemente la verdadera función del M&E – la que entendemos fortalece la retroalimentación al usuario (rendición social de cuentas o “*accountability*” hacia abajo) y mejoran el aprendizaje? En vez de ello tenemos un predominio de la rendición social de cuentas (*accountability*) de corto plazo, en términos de tener que rendir cuentas sólo respecto a la utilización de recursos, mostrando poco interés sobre su impacto real. Vemos un abuso descarado de conceptos tales como ‘efectividad de la ayuda’, un término que es usado inapropiadamente por quienes están interesados en la eficiencia de los servicios públicos más que en su impacto. Estamos de acuerdo que la eficiencia administrativa constituye una meta positiva, pero no se la debe priorizar frente a alcanzar un impacto verdadero sobre las vidas de la gente. Un simple cambio en nuestras prioridades podría tener serias implicaciones para el crecimiento de las organizaciones útiles a sí mismas, si se coloca nuevamente a la gente en el centro del desarrollo. Aunque podría ser utópico argumentar a favor de un retorno hacia la Ayuda Real, por lo menos podemos argumentar a favor de un monitoreo y una evaluación reales, y que se termine el mal uso de estos enfoques cruciales del desarrollo.

Brian Pratt es el  
 Director Ejecutivo de INTRAC  
 Email: [bpratt@intrac.org](mailto:bpratt@intrac.org)

**Tabla 1 Dicotomías Emergentes sobre el M&E**

<b>Informes Contra</b>		
Contratos de servicios	o	Desarrollo social
Planes y contratos preacordados	o	Desarrollo autónomo
Entrega de servicios	o	Impactos
Indicadores técnicos	o	Reducción de la pobreza
<b>Metas Generales</b>		
Sirviendo al Estado	o	Sirviendo a la gente
Reforma	o	Transformación
Eficiencia administrativa	o	Impacto
Ganancias de corto plazo	o	Cambio de largo plazo
Instituciones formalizadas	o	Instituciones de desarrollo (socio-económico-político)
<b>Ímpetu Organizacional</b>		
Cooptación	o	Independencia
Acatamiento	o	Empoderamiento
Racionalizar la realidad	o	Investigar la realidad
Rendición de cuentas de corto plazo	o	Aprender a hacerlo mejor
Competencia entre donantes	o	Compartiendo aprendizajes
Creación de una zona cómoda	o	Fomentar una cultura de retos

**INTRAC Capacitación**

[www.intrac.org/training.php](http://www.intrac.org/training.php)

### **¡Nuevo! Sociedad Civil y Arquitectura de la Ayuda: Dinámicas Cambiantes de las Políticas de Ayuda**

*17-19 Octubre 2007*

Entienda las complejas y cambiantes políticas de desarrollo y cómo se aplican por medio de diferentes mecanismos de cooperación internacional.

### **¡Nuevo! Métodos de Investigación**

*1-2 Noviembre 2007*

Le suministra las herramientas para utilizar la investigación en su trabajo tan efectivamente como sea posible. Incluye planeación de la investigación, manejo del proceso, calidad en el acopio de información y en la escogencia de métodos.

### **Apoyando a la Abogacía (*Advocacy*<sup>2</sup>) del Sur**

*7-9 Noviembre 2007*

Aprenda cómo identificar destrezas esenciales de abogacía (*advocacy*); encuentre los asuntos, causas y soluciones reales, así como estrategias claves para el cambio de políticas en contextos difíciles.

### **Pensamiento Creativo y Estratégico**

*21-23 Noviembre 2007*

Sea creativo e involúcrese en un proceso dinámico para ser capaz de responder a las circunstancias cambiantes.

### **Enfoques de Derechos sobre el Desarrollo**

*5-7 Diciembre 2007*

Reflexione sobre las implicaciones de usar enfoques de derechos en sus programas, y en el desarrollo organizacional.

### **Análisis y Planeación de Género**

*16-18 Enero 2008*

Aprenda a analizar, planear y operacionalizar la perspectiva de género en relación con una práctica de desarrollo efectiva.

### **Monitoreo y Evaluación Participativos Avanzados**

*28 Enero – 1 Febrero 2008*

Cómo desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación costo-efectivo que genere información de suficiente calidad para proporcionarle a una agencia de desarrollo una comprensión confiable sobre los resultados, efectos e impactos de los procesos de construcción de capacidad.

## **¿Redescubriendo el Marco Lógico?**

---

<sup>2</sup> **Advocacy: Abogacía**, es otro de los términos muy usados en el vocabulario del desarrollo social, cuya traducción al español es polémica. Se refiere a la tarea de promover ideas y actitudes, 'abogar por' y/o defender la justicia social e igualdad de los sectores desfavorecidos ante los gobiernos, los organismos internacionales o el Estado. En otras palabras, promover una causa. Aún cuando no es muy usado, aquí hemos optado por el término textual 'abogacía', por considerar que tiene el significado más cercano en vez de cabildear, que se refiere al término '*lobbying*'.

¿Hasta qué punto los marcos lógicos son herramientas útiles de planeación, monitoreo y evaluación? A pesar de sus claras limitaciones, ¿todavía pueden utilizarse de una forma participativa que permita a los *stakeholders*<sup>3</sup> ponerse de acuerdo sobre lo que van a hacer y como lo medirán? Los debates sobre los marcos lógicos típicamente han sido altamente polarizados. Algunos han tomado la decisión de que el Análisis de Marcos Lógicos (AML) es un 'Marco Cerrado' que no ayuda a planear o monitorear los programas de disminución de la pobreza. Otros se quejan y los soportan mientras tienen que forcejear con ellos, reconociendo sus imperfecciones, pero sintiendo que los marcos lógicos continúan siendo la mejor herramienta disponible.

En la investigación sobre el Sida conducida por INTRAC, se concluyó que el AML puede ser profundamente defectuoso – pero que constituye un componente de una administración basada en resultados actualmente de moda y puede involucrar una participación intensiva de los *stakeholders*, al menos en la etapa de planeación.

### Llevando marcos lógicos a Omán

INTRAC ha estado trabajando en Omán desde noviembre de 2005 con un pequeño grupo de OSCs registradas en el Ministerio de Desarrollo Social. La sociedad civil omaní todavía se encuentra en su infancia – las primeras cuatro OSCs sólo se registraron en 2001. En marzo de 2007 tuve el placer de trabajar con un grupo de líderes omaníes, introduciéndolos a la práctica de la administración de proyectos. Discutimos el uso de diferentes herramientas para ayudar a la planeación, monitoreo y evaluación de proyectos.

Dado que todos los participantes eran primerizos en relación con los procesos de desarrollo y de planeación de proyectos, no habían estado expuestos al concepto del ciclo de proyectos o al AML. Durante una visita previa de sondeo, todos los líderes de asociaciones habían manifestado claramente que una de las mayores debilidades era que los proyectos apoyados por ellos frecuentemente estaban basados en la impresión de un individuo sobre las necesidades de la comunidad, en vez de en la percepción de toda la comunidad sobre sus necesidades colectivas.

Durante nuestra semana compartida en marzo empezamos un proceso de identificación del problema principal, involucrando a los *stakeholders* en desarrollar un árbol de problemas seguido por un árbol de objetivos y finalmente desarrollando un marco lógico completo para un grupo de siete asociaciones.

En estas reuniones los participantes resaltaron tres problemas que ellos enfrentan, y diseñaron tres proyectos que utilizan el proceso del marco lógico. Esto resultó generalmente popular dentro de los participantes, ya que les permitió visualizar de manera práctica los problemas comunitarios. Comentaron que les daba la oportunidad no sólo de aprender del facilitador, sino también de tener mucho tiempo para aprender los unos de los otros. Asimismo le dio al facilitador la oportunidad de asegurarse que el proceso de aprendizaje se refiriera a la realidad de la situación omaní, y no estuviera simplemente basado en teorías externas sin relevancia local. Visualizaron el marco lógico como una herramienta sencilla que les ayudaba a pensar qué querían hacer, cómo lo harían y cómo debían monitorear la implementación del proyecto.

Semejante retroalimentación positiva recibida durante y después de la introducción del marco lógico en Omán, me llevó a empezar a cuestionarme las muchas connotaciones negativas asociadas con él, y la frecuencia con la cual se manifiesta un descontento frente al marco lógico tanto por parte de los trabajadores de desarrollo del Norte como por los del Sur.

---

<sup>3</sup> **Stakeholders:** personas involucradas directa o indirectamente en el proyecto, pero en posición de dar una opinión fundamentada desde su perspectiva particular: donantes, beneficiarios, *staff* de la organización, líderes o autoridades locales que conocieron el desarrollo del proyecto.

Esto plantea la pregunta: ¿El marco lógico es inherentemente malo o también puede utilizarse de una manera que sea participativa y sensitiva en relación con las realidades y el contexto locales?

Las asociaciones omaníes fueron introducidas al marco lógico como una herramienta administrativa que les ayudara a pensar qué querían lograr en sus propias organizaciones. No se les impuso como una matriz cruda que tenían que completar para obtener financiación. La forma participativa en que fueron introducidos al marco lógico tradicional se focalizó en sus propias necesidades.

El trabajo sobre M&E establecido de vieja data por INTRAC se ha focalizado predominantemente en los enfoques participativos. Nuestra experiencia de trabajar con las OSCs omaníes muestra que este enfoque *no* excluye proporcionar apoyo y tener comprensión del marco lógico tradicional con miras a posibilitar un mejor entendimiento de los diferentes enfoques contextuales hacia el M&E.

Anne Garbutt es la  
Directora de Consultorías de INTRAC  
Email: [agarbutt@intrac.org](mailto:agarbutt@intrac.org)

## Historias y M&E

Muchos de quienes trabajamos en el desarrollo entendemos que el desarrollo social puede distinguirse del desarrollo económico. Sin embargo, continuamos visualizando las prácticas de monitoreo y evaluación (M&E), así como las estrategias para la disminución de la pobreza, como si estuvieran guiadas sobre todo desde una perspectiva económica. Las perspectivas económicas implican una tendencia a buscar y valorar las cosas que son mensurables y tangibles.

Por tanto, el M&E continua focalizando prioritariamente la administración de los rendimientos y de los resultados. Seguimos oyendo de los donantes, y de los donantes que los respaldan, una exigencia muy fuerte por obtener resultados. En consonancia, muchas organizaciones en el Sur, patrocinadas por sus socios del Norte, crecientemente se ven sometidas a la exigencia de demostrar resultados para ‘probar’ el impacto del apoyo financiero brindado a su trabajo.

Aunque esta perspectiva económica es valiosa, ha creado un mundo donde la complejidad, el dinamismo y la naturaleza multidimensional de los contextos específicamente locales – los cuales son centrales para el desarrollo social – frecuentemente son pasados por alto. Al omitir prestar atención a las invisibles e intangibles fuerzas que moldean las relaciones dinámicas, perdemos la oportunidad de apreciar las situaciones en su integridad. Estas interconexiones y relaciones están evolucionando constantemente. Al acercarnos a ellas como si estuvieran completamente formadas, cometemos el error de tratarlas como finitas y discretas. En consecuencia, si nos enfocamos predominantemente en los indicadores económicos para medir el impacto de nuestras intervenciones sobre las situaciones de pobreza, pasamos por alto el dinamismo, la multidimensionalidad y la complejidad de las fuerzas que las crearon.

### Medir lo intangible

Todos usamos la medición en nuestro trabajo, y por tanto tenemos que tomar en cuenta que la medición que sólo se focaliza en los aspectos visibles y tangibles no le hace justicia a los aspectos más sutiles de la vida. El problema con este tipo de medición es que busca reducir, simplificar y ordenar situaciones y fenómenos que inherentemente son desordenados, complejos y caóticos. Este tipo de medición, como

parte del M&E, también se emprende rutinariamente como un acto externo que niega las interconexiones y relaciones dinámicas. Busca controlar y justificar.

El reto para quienes se focalizan en el desarrollo social es garantizar que la medición esté combinada con el aprendizaje. Tenemos que reconocer el dinamismo y la complejidad de las situaciones y de los fenómenos para hacer de la medición algo más matizado y profundo. La medición que busca aprehender el significado requiere de tiempo. Tiene que emprenderse gradualmente y a través de enfoques y métodos que revelen esas fuerzas invisibles que moldean lo que aparece en la superficie. Cuando la medición busca aprehender el significado, tiene que visualizarse como un proceso de largo plazo, endógeno y creativo.

### **‘Qué cambió para mí’: Historias y M&E**

Quienes han usado historias pueden testificar sobre su efectividad como vehículos para aprehender el significado. Recientemente, yo estaba apoyando una organización para recolectar historias en una comunidad rural, con el propósito de descubrir las percepciones de la gente sobre las intervenciones de desarrollo y para establecer las diferencias que éstas han significado en las vidas de los miembros de la comunidad. Antes de capturar historias, la organización había hecho una encuesta de base que, se esperaba, sería complementada por las historias.

En esta forma, se oyó a la gente y sus experiencias fueron reconocidas y valoradas. Oyendo las historias se me aclaró que cualquier intento de medir el impacto debía reconocer y valorar las perspectivas de los propios miembros de la comunidad. Tales perspectivas proporcionan una ventana crítica y revelan mucho sobre las fuerzas invisibles que moldean los aspectos más tangibles y visibles de los fenómenos y de las situaciones. Por ejemplo, el censo empírico de base realizado por la organización había indicado un aumento en el número de empleos creados por el esquema. No obstante, fue a través de las historias que la organización pudo establecer cómo había mejorado la calidad de vida de la gente.

Este ejercicio aclaró que las historias son un vehículo efectivo para ayudar a la gente a construir significado. Las historias, por tanto, se convirtieron en la metáfora básica por medio de la cual la gente expresaba sus temores, frustraciones, deseos y aspiraciones por una vida que tuviera significado y dirección. Fue a través de las historias que se reveló el significado. Tal enfoque tomó en consideración la habilidad de la gente para afectar diferentes fenómenos en sus vidas. Pudimos oír y ver cómo estos significados habían cambiado a lo largo del tiempo. Esto me confirmó que los significados están sumidos en el contexto. Por medio de las historias de la gente, salieron a flote muchas perspectivas sobre las intervenciones de desarrollo. Las historias entonces nos ayudaron a confirmar que el compromiso humano es, primero y sobre todo, un proceso de negociar el significado. A través de las historias se ayudó a la gente a encontrarle sentido a sus vidas y, gracias a esto, a rehacerlas potencialmente.

Usando historias, la organización pudo superar la medición que sólo focaliza lo visible y pudo penetrar y aprehender aquellos elementos invisibles que constituyen tanto sobre lo cual se trata el desarrollo.

Nomvula Dlamini es un Practicante en la  
Community Development Resource  
Association (CDRA), Sudáfrica  
(Asociación de Recursos para el Desarrollo Comunitario)  
Email: nomvula@cdra.org.za

## **El Aprendizaje en el Escenario Central**

La polarización entre la rendición social de cuentas (*accountability*) y el aprendizaje es un asunto central en los debates actuales sobre monitoreo y evaluación (M&E). A pesar de una referencia constante en toda la literatura sobre el M&E en relación con su propósito de aprendizaje, la mayoría de los practicantes del M&E admiten muy rápidamente que la mayoría de los esfuerzos de monitoreo o evaluación surgen por las exigencias de *accountability*. Incluso las organizaciones que han desarrollado sistemas internos de M&E y que están comprometidas con el aprendizaje organizacional, encuentran que la información recolectada se usa principalmente para apoyar los informes anuales, los informes a los donantes o, en los mejores escenarios de caso, para un *accountability* de arriba hacia abajo. Los sistemas de M&E casi siempre ayudan pobremente a la meta dual del *accountability* y del aprendizaje, y sin embargo en la práctica pocos lo han logrado. Podemos aprender acudiendo al sistema de M&E de nuestra organización, pero el aprendizaje no es ni el motivador principal ni el resultado clave.

Puede afirmarse que el aprendizaje a partir de la práctica (la propia y la ajena) es la mejor forma de mejorar el desempeño. Por lo tanto, si sólo nos focalizamos en el *accountability*, podríamos saber *si* estamos mejorando el desempeño, pero la pregunta de *cómo* mejorar el desempeño permanece sin respuesta. Con frecuencia, aquí es donde los mecanismos de *accountability* fallan en mejorar la efectividad.

### **Condiciones para el Aprendizaje**

Al igual que el *accountability*, el proceso de aprendizaje necesita muchos elementos para poder crear condiciones favorables para ello.

1. Organizacionalmente, el aprendizaje necesita ser promovido y premiado, de manera tal que la gente se excite sobre la innovación, la experimentación y la asunción de riesgos.

2. El staff necesita tener espacio para *bajar el ritmo* y pasar de un modo de 'acción' a un modo de 'reflexión'. La búsqueda para identificar una práctica de excelencia necesita formar parte de la descripción de los trabajos de quienes están tomando decisiones sobre los programas.

3. El aprendizaje encontrado en un programa o en una región geográfica necesita generalizarse, interiorizarse y ser aplaudido dentro de la organización.

Frecuentemente se espera que el aprendizaje ocurra espontáneamente, pero esto sólo ocurre en pocas ocasiones. Más comúnmente, el aprendizaje requiere tiempo y recursos focalizados antes de que se incorpore a la cultura de la organización. Claramente, sin recursos ni el respaldo organizacional, el aprendizaje nunca estará en el núcleo de la programación.

### **Integrando el Aprendizaje**

Existen muchas formas diferentes de construir aprendizaje dentro de la programación. La mayoría de éstas son estándar. Ellas incluyen:

- reuniones de socios o *partners*, reuniones de programación y reuniones tras-organizacionales;
- intercambios entre socios o *partners* y trabajo en redes;
- reuniones de grupos de focalización, talleres y cursos de capacitación para socios o *partners* o para el staff;
- participación de los socios o *partners* y del staff de proyectos en conferencias temáticas externas;
- presentaciones en diferentes eventos organizacionales;
- investigación basada en evidencia que sea retroalimentada hacia la programación;
- monitoreo/evaluación del progreso de los programas, por ejemplo en revisiones anuales, y analizar los resultados.



Sin embargo, mientras que se encuentra en curso el aprendizaje a nivel de socios o *partners*, de programas e incluso de miembros individuales del staff, parece existir una dificultad real en difundir este aprendizaje en una forma que resulte útil para otros dentro de la organización. De nuevo todo parece reducirse al mismo viejo reto siempre enfrentado por el monitoreo y la evaluación – cómo *administrar* la información.

Muchas organizaciones han estado experimentando con variaciones de foros para compartir conocimientos. A nivel del M&E, esto incluye las “Revisiones de Impacto” en SCF, el Programa Participativo de Revisión y Reflexión de ActionAid (PRRP, por su sigla en inglés) y las “Revisiones de Aprendizajes” de Oxfam.

Trócaire, también, está investigando la idea de una revisión de aprendizajes. Para el éxito de una revisión de aprendizajes parece ser clave hacerla *parte* del ciclo del programa, en vez de una actividad adicional. Debido a que el aprendizaje requiere, como se mencionó anteriormente, bajar el ritmo, ello no siempre ocurre si las presiones de tiempo y la carga de trabajo lo expelen de los planes de trabajo. No obstante, para aprender y mejorar, usted tiene que bajar el ritmo del trabajo práctico diario. Esto parece casi contra-intuitivo frente a la programación orientada hacia resultados.

¿Necesitamos, entonces, crear un nuevo paradigma de programación si queremos colocar al aprendizaje en el escenario central? Un ejemplo de esto sería usar la Investigación Apreciativa para navegar a lo largo del ciclo del programa. La Investigación Apreciativa es un enfoque diseñado para mejorar la programación futura sobre la base de experiencias positivas. Lo estimula a usted a formular permanentemente preguntas constructivas sobre el desempeño y la dirección de su trabajo. No puede servir simplemente como una herramienta de M&E, ya que se focaliza en la construcción, el mejoramiento y la regeneración, y no en las memorias de trabajos, los informes y la justificación. En vez de ello requiere un cambio de paradigma, forzándolo a usted a repensar cómo analiza los resultados y el progreso.

Avanzar hacia tal paradigma, mientras que probablemente puede ser la forma más efectiva de colocar al aprendizaje en el escenario central, puede no constituir una opción para las agencias atadas a enfoques predefinidos (orientados por los donantes). Esto no significa, empero, que el aprendizaje no pueda convertirse en el motivador de un sistema de M&E. Sí significa que las nuevas formas de promover el aprendizaje dentro de las organizaciones deben investigarse, pilotarse, guardarse y compartirse. Ello es necesario porque los actuales modelos de aprendizaje (desarrollados principalmente alrededor del desarrollo organizacional, en vez de la programación) no parecen capaces de dar resultados.

Alix Tiernan es Consejero del Programa de Trócaire sobre  
Administración Cíclica  
Email:ATiernan@trocaire.ie

## **Cómo lograr que sus datos cualitativos sean tomados seriamente: usando QUIP**

### **Introducción**

La utilización de información cualitativa es poco valorada en el M&E, a pesar de que la información cualitativa proporciona información rica y relevante para el aprendizaje. Sin embargo, los actuales paradigmas administrativos están preocupados con la administración basada en resultados, indicadores económicos cuantificables y una preferencia por datos cuantificables y aparentemente ‘duros’. Las agencias de desarrollo cada vez están más preocupadas con una carrera por demostrar

*accountability* hacia arriba. Para poder hacerlo, tienden a orientar sus sistemas de 'información de desempeño' hacia el uso de sistemas e indicadores cuantitativos. Para relacionar las dos formas de pensar, existe QUIP – un enfoque más equilibrado que se orienta a recolectar información cualitativa en una forma sistemática y estructurada. Responde a las necesidades del personal directivo de poseer información que sea útil, creíble y puntual.

## **¿Qué es QUIP?**

Los practicantes frecuentemente están prestos a experimentar con enfoques metodológicos mixtos, pero encuentran difícil que su información cualitativa sea tomada seriamente. Para responder a esta necesidad, como parte del programa de acción-investigación, Imp-Act 2001-04, se diseñó un protocolo en la Universidad de Bath, llamado QUIP (Qualitative in-depth individual impact assessment protocol, por su sigla en inglés; Protocolo de evaluación cualitativa a profundidad del impacto individual). Éste ayuda a los directores de ONGs a identificar quiénes se benefician y quiénes pierden a causa de los servicios que ofrecen, y por qué puede ocurrir esto. El QUIP por tanto sirve como un protocolo, más que como un modelo rígido. Este ejemplo se basa en proyectos microfinancieros sobre M&E, pero el QUIP puede adaptarse a la mayoría de las actividades del desarrollo.

## **El QUIP en nueve pasos**

### *1. Decidiendo qué información se necesita.*

El M&E basado en valores lo obliga a uno a pensar cuidadosamente sobre los métodos y análisis apropiados basados en descifrar acertadamente por qué se está recolectando la información y qué necesidad es a la que debe ayudar. La información que usted recolecta necesita ser usable e inteligible sin crear una sobrecarga informativa. ¿Existen grupos de usuarios particulares o asuntos específicos sobre los cuales usted necesita saber más? La Tabla 2 proporciona una lista de chequeo que puede servir para el efecto. El QUIP debe estar abierto a una retroalimentación inesperada por parte de los usuarios de los servicios proporcionados por las ONGs.

### *2. Identificando información de línea de base: ¿Qué es la información de línea de base y cómo puede ser útil?*

Una vez que usted haya decidido quién debe hacer el trabajo, puede resultar útil que identifique la información de línea de base. La información de línea de base es información sobre usuarios seleccionados de servicios quienes aparecen en una fecha anterior, la cual puede lindar entre los seis meses y los dos años precedentes a la realización de una entrevista a profundidad. Tal información constituye un punto de referencia invaluable, facilitando identificar dónde han ocurrido cambios positivos y negativos en un periodo de tiempo determinado. Puede usarse como un punto de referencia para preguntas específicas, logrando así acortar las entrevistas a profundidad. Las visitas repetidas también profundizan la empatía y confianza, mejorando la calidad de la información.

### *3. Identificando quiénes deben hacer parte de la muestra de entrevistas cualitativas.*

Esto puede significar identificar un muestreo de usuarios sobre quienes usted desearía saber más o seleccionar al azar usuarios de servicios.

### *4. Diseñando un programa semiestructurado de entrevistas.*

Esto involucra pensar sobre las preguntas que se harán, la forma en que se formularán y el orden en que se planteará una combinación de preguntas cerradas y otras más abiertas. Una forma es hacer una pregunta abierta inicial sobre cada tema, seguida por preguntas suplementarias para buscar detalles adicionales.

#### *5. Preparándose para las entrevistas.*

Es importante pilotear el programa poniendo a prueba y revisando los borradores a través de entrevistas simuladas, inicialmente con miembros del staff, pero también con dos usuarios reales que tengan un perfil similar pero que no formen parte de su muestra actual. Asuntos a tener en cuenta incluyen: ¿La entrevista fue muy larga/corta? ¿Las preguntas eran claras? ¿Se ha omitido algún tema importante? ¿El orden de las preguntas fue satisfactorio? ¿Qué tan fácil fue tomar notas y anotar las respuestas? ¿Las preguntas están generando los tipos de información que responderán los interrogantes de su investigación?

#### *6. Conduciendo las entrevistas.*

Es importante conseguir permiso para las entrevistas y escoger un momento y un lugar apropiados en los cuales los respondientes puedan relajarse con interrupciones mínimas. También es necesario pensar quién estará presente durante la entrevista, ya que esto afectará lo que la gente esté dispuesta a revelar. Elaborar un informe escrito de las entrevistas e imprimirlas según los temas, ahorrará tiempo en análisis subsecuentes.

#### *7. Analizando e interpretando la información narrativa.*

Es mejor imprimir notas siguiendo el orden de las preguntas en el esquema de las entrevistas. Los resúmenes o transcripciones impresos facilitan ordenar temáticamente la información. También puede resultar útil identificar asuntos claves que surgieron en la primera etapa en cada tema. Asimismo puede ser importante copiar información de los estudios de caso en otro documento, organizándola por temas. La siguiente tarea es escribir un documento claro y completo de lo que la evidencia recolectada revela sobre cada tema y asunto.

#### *8. Analizando y convirtiendo la información cualitativa en puntuaciones numéricas.*

Revisando la evidencia en las transcripciones de las entrevistas, es posible asignar un puntaje (en una escala de -5 a +5) para cada tema. Estas puntuaciones entonces pueden sumarse para obtener una medición única del impacto, la cual puede compararse para diferentes tipos de respondientes, según el lugar, las características personales, los servicios recibidos, etc. Una forma más directa de obtener un puntaje es solicitar a los propios respondientes que ordenan el impacto en términos numéricos, al final de cada sección de preguntas abiertas. Después de darle una puntuación general a cada usuario, entonces puede resultar útil analizar qué características del usuario están asociadas con haber experimentado un impacto positivo o negativo. Por ejemplo, los usuarios pueden dividirse en dos categorías – aquellos con puntuaciones generales positivas y aquellos con puntuaciones generales negativas.

#### *9. Usando la información para ayudar al personal directivo a mejorar los servicios ofrecidos.*

No es suficiente producir información cualitativa creíble. Es importante asegurarse que los hallazgos obtenidos de esta información sean retroalimentados en los sistemas de aprendizaje internos de las ONGs en términos de informar los resultados, incorporarlos a la toma de decisiones y pilotear las decisiones más importantes antes de implementarlas.

### **Preguntas**

#### *1. ¿Quiénes son mis clientes?*

(Diferenciados por edad, género, raza, educación, experiencia)

#### *2. ¿Cómo y por qué está cambiando su demanda de los servicios que ofrecemos?*

#### *3. ¿Cuáles son los actuales niveles de satisfacción con los servicios que usan?*

(¿Qué les gusta y disgusta? ¿Cómo está cambiando su utilización del servicio?)

4. *¿Cuáles son los impactos directos de estos servicios en los usuarios?*

(Impacto material; cambios en los conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos; cambios en la calidad de las relaciones personales)

5. *¿Cuáles son los impactos indirectos del uso que hacen de estos servicios?*

(Sobre las relaciones de género, los niños, la actividad comunitaria, etc.)

Para mayor información sobre QUIP y los procesos piloto que se han estado realizando en Perú y Zambia, por favor ponerse en contacto con Katie Wright-Revollado (Investigadora Senior de INTRAC)

E-mail: [kwrightrevollado@intrac.org](mailto:kwrightrevollado@intrac.org)

## **INTRAC Noticias sobre conferencias**

### **INTRAC Medidas Contra-Terroristas y Eventos de la Sociedad Civil**

Durante el último año, INTRAC ha organizado una serie de talleres regionales a lo largo del mundo, investigando el impacto de las estrategias contra-terroristas sobre las operaciones o relaciones de las ONGs y OSCs. Estos talleres se realizaron en Asia Central, Europa, el Medio Oriente, Asia del Sur y EEUU. Para mayores detalles vea:

[www.intrac.org/pages/ctm\\_workshops.html](http://www.intrac.org/pages/ctm_workshops.html)

Los temas y hallazgos centrales de los talleres regionales serán difundidos en las próximas conferencias (la asistencia requiere invitación).

### **Reunión de la Sociedad Civil del Sur**

#### **La Apropiación del Desarrollo: Perspectivas de la Sociedad Civil sobre la Agenda de Seguridad Siria / Septiembre 2007**

INTRAC ha realizado una conferencia para generar diálogo entre representantes de la sociedad civil del Sur sobre sus experiencias relacionadas con los impactos de la seguridad sobre su trabajo. Los principales objetivos fueron:

- Difundir los hallazgos de los talleres regionales de INTRAC.
- Reinformar sobre las consecuencias más generales de las actuales medidas contra-terroristas (MCTs) sobre las ONGs y sobre el desarrollo internacional.

### **Reunión sobre Políticas del Norte**

#### **Medidas Contra-Terroristas, Seguridad y Desarrollo a Nivel Mundial**

*Países Bajos / Noviembre 1 y 2 de 2007*

INTRAC, ICCO y CORDAID realizarán una conferencia internacional de dos días que analizará los efectos de las prioridades de seguridad sobre la cooperación para el desarrollo.

Esto se orienta a:

- Generar diálogo entre la sociedad civil y los formuladores de políticas en Europa.
- Proporcionar apoyo para una red de ONGs norte-sur sobre asuntos relacionados con las MCTs y las prioridades del desarrollo.

Para información sobre los Eventos de INTRAC, por favor ponerse en contacto con Zoë Wilkinson en [zwilkinson@intrac.org](mailto:zwilkinson@intrac.org)

## **INTRAC Gente**

### **Staff reta inundaciones**

A pesar de que los caminos de acceso a la oficina se encontraban inundados bajo 18 pulgadas de agua, a finales de julio varios miembros del staff se calzaron con sus botas de caucho de alto diseño e ingresaron a la oficina. Se realizó una dura labor para trasladar los computadores y los libros a 'terreno más alto'. Afortunadamente, aunque el agua inundó nuestro acceso al edificio, no ingresó a él. ¡Aquellos que viajaban en bicicleta descubrieron que pedalear contra el agua es un excelente ejercicio! Rob, de nuestra Asistencia para Computadores, IT, también retó las aguas para procurar al staff mayor acceso remoto a los documentos con el propósito de que pudieran trabajar en sus casas. Muchas gracias a todos por un gran esfuerzo de equipo – incluso tuvimos la ayuda de nuestra voluntaria, Joan Turner, y Julius, un hijo de un miembro del staff, para regresar los libros a la biblioteca después del evento!

### **Promoción**

En abril celebramos la bien merecida promoción de Zoë Wilkinson de Coordinador de Eventos a Director de Eventos. Agradecemos a Zoë por dirigir los eventos de ventas de INTRAC.

### **Bienvenida a nuevos miembros del staff**

Tom Travers se ha integrado a nosotros como Director Financiero. Tom tiene una amplia experiencia tanto en los sectores sin ánimo de lucro como público. Lo hemos mantenido ocupado desde que se unió a nosotros, ¡ya que su primer trabajo fue adelantar la contabilidad de fin de año!

Nos sentimos contentos de trabajar con Mohamed Elamin como voluntario proveniente del Refugee Resource Centre (Centro de Recursos para Refugiados). Mohamed nos ha ayudado con la administración y el manejo de nuestra website, y proporcionado traducción e investigación invaluable relacionadas con la sociedad civil árabe parlante.

June trajo a Luciane Correa Andrade a trabajar con nosotros como Administradora de Oficina. Luciane es de Brasil y esto ha permitido que tengamos un miembro del staff de cada continente – ¡un equipo verdaderamente internacional!

Escrito por Shelagh Windsor-Richards,  
Director de Proyectos, INTRAC  
Email: [swindsor-richards@intrac.org](mailto:swindsor-richards@intrac.org)

## **INTRAC Publicaciones**

**Publicado en otoño de 2007: 'Rethinking M&E - Challenges and Prospects in the Changing Global Aid Environment' ('Repensando el M&E – Retos y Perspectivas en el Cambiante Ambiente de la Ayuda Global')**

*Esther Mebrahtu, Brian Pratt y Linda Lönnqvist, £17.95*

¿Alguno de estos asuntos le suena familiar?

- Parecería que su monitoreo y evaluación (M&E) tiene que demostrar que su proyecto es perfecto;
- Su financiador exige una información de M&E que es muy difícil recolectar;
- El M&E parece más un impedimento que un recurso para su trabajo;
- Su M&E realmente no se refiere a la disminución de la pobreza, sino sólo a los productos de los proyectos;
- Ha gastado más tiempo diseñando su sistema de monitoreo que usándolo.

Si usted forcejea con estos asuntos, no está solo. Los practicantes del desarrollo a nivel mundial están tratando de lidiar con problemas similares – y están encontrando formas de afrontarlos. El nuevo libro de INTRAC 'Rethinking M&E - Challenges and

Prospects in the Changing Global Aid Environment' ('Repensando el M&E – Retos y Perspectivas en el Cambiante Ambiente de la Ayuda Global') incorpora los buenos ejemplos y soluciones innovadoras sobre M&E de 120 profesionales de desarrollo de un enorme rango de países, circunstancias y especialidades.

'Repensando el M&E' está basado en la Sexta Conferencia de Evaluación de INTRAC y en talleres regionales sobre M&E realizados en Ghana, India, Suecia y Perú, e incluye perspectivas tanto de ONGs como de OSCs, donantes, activistas, tanques de pensamiento y fundaciones. Enfatizando las perspectivas del Sur y cubriendo una rica variedad de experiencias, da relevancia al importante rol del M&E para retar muchas de nuestras presunciones sobre el alivio de la pobreza.

'Repensando el M&E' analiza los asuntos de los practicantes y los sitúa dentro de las tendencias más amplias sobre el desarrollo. Dentro de un contexto político, 'Repensando el M&E' proporciona visiones innovadoras en áreas tales como el M&E de las ONGs como donantes, el M&E de la abogacía (*advocacy*) y el M&E no escrito.

Para preordenar una copia con un 10% de descuento, por favor ponerse en contacto con Kennedy Mbevi en [kmbevi@intrac.org](mailto:kmbevi@intrac.org)

**Documento Praxis No. 19: El Liderazgo en Transición, por Charles Buxton y Kazbek Abrialiev.**

[http://www.intrac.org/pages/praxisseries\\_publications.html](http://www.intrac.org/pages/praxisseries_publications.html)

El Estado centroasiático de Kirguizistán es un Estado en transición en el cual la sociedad civil podría jugar un papel histórico. Las organizaciones de la sociedad civil kirguizistanas podrían inspirar a la sociedad y ofrecer una forma de liderazgo relativamente ética, abierta y democrática. Pero ¿sobre cuáles elementos de liderazgo tradicional o de estilo soviético y de arriba hacia abajo pueden basarse? ¿Qué puede aprenderse de la experiencia de aquellos que ahora dirigen las organizaciones de la sociedad civil?

'El Liderazgo en Transición' puede bajarse gratuitamente de Internet, u ordenar copias impresas por £5.95.

**ontrac** ISSN 1476-1327

**Editores:** Linda Lönnqvist, Investigadora, y Katie Wright-Revolledo, Investigadora Senior, INTRAC.

**ontrac** es el boletín de noticias de INTRAC (el *International NGO Training and Research Centre* –Centro Internacional para la Capacitación e Investigación de ONGs). Se publica tres veces al año. Los contenidos del boletín de noticias pueden reproducirse y traducirse gratuitamente, siempre y cuando se reconozca la fuente. INTRAC desea agradecer a las siguientes organizaciones por sus contribuciones para la producción de **ontrac**: Concern Worldwide, Cordaid, DanChurchAid, Oxfam Novib, Save the Children Dinamarca, Save the Children Suecia, ICCO, Trócaire y World Vision UK. Diseñado por Seacourt Ltd.

Para suscribirse a **ontrac**, favor ponerse en contacto con INTRAC ([info@intrac.org](mailto:info@intrac.org)), indicando si desea recibirlo por e-mail (inglés, árabe, chino, francés, portugués, ruso o español) o por correo (inglés y ruso únicamente). También puede suscribirse en nuestra página web:

[www.intrac.org/pages/bulletin.html](http://www.intrac.org/pages/bulletin.html)

**INTRAC**

PO Box 563 • Oxford OX2 6RZ • Reino Unido

Tel: +44 (0) 1865 201 851 • Fax: +44 (0) 1865 201 852 • Email: [info@intrac.org](mailto:info@intrac.org) • Website:

<http://www.intrac.org>

INTRAC es una empresa de responsabilidad limitada con No. 2663796 y un *registered charity* (registro de caridad) No. 1016676.

