

Evaluar y Monitorear para Transformar: Enfoque Sistémico y Participativo

Introducción Conceptual

¿Qué es este enfoque y por qué es necesario?

La evaluación tradicional muchas veces no logra adaptarse a contextos complejos, inciertos o en transformación. Frente a ello, este enfoque propone una evaluación y monitoreo situados, reflexivos y participativos, reconociendo su carácter no lineal, emergente y culturalmente diverso, buscan acompañar procesos de cambio, promover el aprendizaje colectivo y adaptar las estrategias. El evaluador se integra al equipo como facilitador crítico, acompañando procesos en tiempo real y promoviendo ajustes estratégicos.

Se inspira en la *Evaluación del Desarrollo*, impulsada por Michael Quinn Patton y experiencias latinoamericanas (ReLAC, EvalParticipativa), así como en las epistemologías del Sur representadas por Freire, Fals Borda y Boa Ventura de Sousa Santos, buscando co-construir conocimiento con actores clave y adaptarse dinámicamente a los contextos cambiantes para lograr un éxito en la intervención (ver referencias).

Bricolage de métodos – Es habilidad para construir o crear a partir de una diversa gama de elementos disponibles, lo que significa que son capaces de adaptar y combinar herramientas y enfoques de diversas disciplinas y tradiciones, además de los métodos de evaluación tradicionales.

Recolección de datos y construcción de sentido: Se utilizan herramientas convencionales (entrevistas, encuestas, observación) junto con métodos participativos (círculos de aprendizaje, mapas narrativos, talleres de sentido compartido, etc ver Anexo). El análisis se realiza de forma **colaborativa y dialógica**, integrando diversas voces y tipos de evidencia.

Marcos comunes de indagación incluyen:

- **¿Qué? ¿Y qué? ¿Ahora qué?:** guía ciclos iterativos de análisis, interpretación y acción.
- **Revisión posterior a la acción:** reflexión sobre logros y mejoras posibles.
- **Indagación apreciativa:** explora fortalezas y casos exitosos.
- **Cambio más significativo:** recoge relatos personales para interpretar el valor del cambio.
- **Mapeo de sistema y resultados:** analiza dinámicas complejas y trayectorias de transformación.
- **Perspectiva de valores, política o equidad:** alinea el proceso con principios fundacionales del cambio.

Referencias

Michael Quinn Patton – Utilization-Focused Evaluation (sección *Resources Articles/Videos*) ofrece acceso directo a sus escritos, seminarios y presentaciones en torno a Developmental Evaluation ver web

<https://www.utilization-focusedevaluation.org/>

En América Latina - EvalParticipativa: Comunidad de práctica y aprendizaje en evaluación participativa para América Latina y el Caribe. Su plataforma incluye guías, herramientas, podcasts y videos sobre casos concretos de evaluación transformadora <https://evalparticipativa.net/>

Anexo – Ejemplos de Herramientas

Bitácoras colectivas ¿Qué es? Registro sistemático de lo que los actores observan, sienten o interpretan en el proceso. Puede ser una libreta compartida, un documento colaborativo digital, o fichas físicas usadas en talleres.

¿Cómo se aplica? Se instala como práctica regular (semanal o quincenal). Puede usarse en reuniones de equipo o espacios comunitarios. Se orienta con preguntas breves que inviten a la reflexión situada.

Preguntas orientadoras para la bitácora:

- ¿Qué cambios estamos comenzando a notar en nuestro entorno/comunidad?
- ¿Qué decisiones o acciones recientes creemos que fueron importantes?
- ¿Qué tensiones, dudas o conflictos aparecieron esta semana?
- ¿Qué aprendimos que no habíamos previsto?
- ¿Qué voces o perspectivas están ausentes en lo que decidimos?

Ejemplo práctico: En un proyecto de gobernanza del agua, la comunidad anota en la bitácora cada semana cómo evoluciona la relación entre usuarios y autoridades del agua, identificando señales de confianza, conflictos o nuevas propuestas.

Entrevistas dialógicas ¿Qué es? Conversaciones abiertas, profundas y horizontales con actores clave. A diferencia de entrevistas cerradas, se enfocan en comprender significados, percepciones y sentidos subjetivos.

¿Cómo se aplica? Se realizan en momentos estratégicos del proceso (antes de ajustar la hoja de ruta, tras un hito clave, etc.). Puede aplicarse con líderes comunitarios, técnicos, jóvenes, etc. Idealmente facilitadas por alguien con sensibilidad cultural y relacional.

Preguntas orientadoras para entrevistas dialógicas:

- ¿Cómo sentís que está evolucionando este proceso?
- ¿Qué aspectos te generan entusiasmo? ¿Y cuáles dudas?
- ¿Has notado algún cambio en las relaciones entre actores?
- ¿Qué cosas han cambiado en tu forma de pensar o actuar desde que participás?
- ¿Qué ajustes propondrías si volviéramos a comenzar?

Ejemplo práctico: Entrevistar a mujeres lideresas tras la implementación de una política ambiental, preguntándoles cómo perciben su voz en la toma de decisiones y qué barreras aún enfrentan.

Círculos de aprendizaje ¿Qué es? Espacios participativos de diálogo grupal, diseñados para revisar colectivamente avances, aprendizajes y sentidos compartidos.

¿Cómo se aplica? Se organiza periódicamente (ej. al cierre de cada fase). Se convoca a actores diversos del proceso. Puede estar acompañado de materiales visuales (líneas de tiempo, mapas de relaciones, etc.).

Preguntas orientadoras para el círculo:

- ¿Qué avances sentimos que logramos como colectivo?
- ¿Qué aprendizajes fueron más significativos para cada uno?
- ¿Qué señales indican que estamos avanzando hacia nuestra visión?
- ¿Dónde vemos desvíos o contradicciones que deberíamos revisar?
- ¿Qué voces deberíamos integrar en la próxima etapa?

Ejemplo práctico: En un círculo de aprendizaje con jóvenes rurales, se dibuja una línea de tiempo colectiva con eventos claves, y se abre un diálogo sobre lo que fue transformador o inesperado para el grupo.

Historias de cambio

¿Qué es? Relatos significativos escritos o narrados por actores del proceso, donde expresan cómo han vivido un cambio y qué factores lo hicieron posible. Se enfoca en el *sentido* del cambio, no solo en su medición.

¿Cómo se aplica? Se recolectan de forma individual o grupal. Puede utilizarse en talleres, entrevistas abiertas o como ejercicio escrito. Se analiza luego de manera colectiva para identificar patrones y aprendizajes.

Preguntas orientadoras para recolectar historias:

- ¿Podés contar un momento en que sentiste que algo importante cambió en este proceso?

- ¿Qué hiciste vos y qué hicieron otras personas para que eso ocurriera?
- ¿Cómo influyó este cambio en tu vida, tu comunidad o tu organización?
- ¿Qué obstáculos se superaron?
- ¿Qué aprendiste a partir de esa experiencia?

Ejemplo práctico: Un líder comunitario relata cómo la participación en un comité ambiental le permitió enfrentar decisiones extractivistas, ganar legitimidad ante instituciones y reconfigurar el rol de las mujeres en la comunidad.

Mapas narrativos ¿Qué es? Representaciones visuales y colaborativas que muestran trayectorias, relaciones entre actores, hitos clave y dinámicas emergentes. Se combinan con narrativas que explican el sentido del proceso.

¿Cómo se aplica? Se dibujan colectivamente en papelógrafos, pizarras o herramientas digitales. Pueden construirse en talleres con líneas de tiempo, esquemas de relaciones, flujos de recursos, etc. Sirven para reflexionar sobre patrones, tensiones, avances y desviaciones.

Preguntas orientadoras para crear el mapa:

- ¿Cuáles fueron los momentos clave en nuestra trayectoria hasta ahora?
- ¿Qué actores estuvieron involucrados en cada momento?
- ¿Qué relaciones fueron positivas, tensas o ausentes?
- ¿Dónde surgieron bloqueos o avances inesperados?
- ¿Cómo se modificaron las dinámicas del sistema a lo largo del tiempo?

Ejemplo práctico: En una evaluación de procesos de gobernanza territorial, los actores locales crean un mapa que muestra cómo evolucionó la articulación entre organizaciones indígenas, el municipio y actores privados, visualizando cambios en las alianzas y distribución de poder.

Expediciones evaluativas ¿Qué es? Recorridos participativos para observar e interpretar directamente los procesos en terreno. Permiten combinar observación directa con diálogo reflexivo entre diversos actores.

¿Cómo se aplica? Se planifican visitas a lugares donde se desarrollan las intervenciones. Participan actores diversos: técnicos, comunidad, autoridades, evaluadores. Se documentan mediante notas de campo, fotografías, registros colectivos.

Preguntas orientadoras durante o después de la expedición:

- ¿Qué estamos observando que nos sorprende o desafía?
- ¿Qué aspectos del entorno o la dinámica nos hablan de cambio?
- ¿Quiénes están presentes y quiénes no?
- ¿Qué señales vemos de apropiación, resistencia o transformación?
- ¿Cómo dialoga lo observado con nuestras hipótesis de cambio?

Ejemplo práctico: Durante una expedición a una zona de reforestación comunitaria, el equipo observa cómo los saberes tradicionales fueron integrados en el diseño del vivero, y cómo los jóvenes toman un rol activo en las decisiones técnicas.

Síntesis de herramientas utilizadas y su relación con el momento del proceso, su propósito y el nivel de participación:

Herramienta	¿Cuándo usarla?	Propósito	Nivel de participacion
Bitácoras colectivas	Durante la implementación	Registrar aprendizajes emergentes	Alto
Mapas narrativos	Transición de fases	Identificar relaciones, tensiones y trayectorias	Alto
Historias de cambio	Evaluación intermedia o final	Captar sentidos del cambio desde voces diversas	Medio-alto
Entrevistas dialógicas	Durante momentos clave	Profundizar en percepciones y aprendizajes individuales	Medio
Círculos de aprendizaje	Cierre de ciclos o etapas	Facilitar reflexión colectiva y reajustes	Alto
Expediciones evaluativas	En momentos de observación directa	Observar dinámicas en terreno y enriquecer el análisis colectivo	Alto

Ejercicio - Ruta de evaluación y monitoreo -Tres Fases del Proceso

Fase 1: Activación Sistémica del Proceso Evaluativo

- Se parte de una **visión transformadora** previamente construida.
- Se identifican las **hipótesis de cambio vivas** de las ecología de las intervenciones, por ejemplo: “Si empoderamos a las jóvenes, cambiarán las reglas de la gobernanza local”.
- Se analiza el conjunto de intervenciones como un **ecosistema**, no como acciones aisladas: sus sinergias, tensiones, actores clave y puntos estratégicos para el cambio.

Fase 2: Mapeo de Hitos y Supuestos Críticos

- Se identifican **hitos observables** que marcan avances hacia el cambio deseado (decisiones, aprendizajes, acuerdos, símbolos).
- Se definen **mecanismos de verificación sensibles al cambio**, capaces de captar transformaciones cualitativas y relacionales, a través de un bricolage de métodos.
- Se exploran **supuestos críticos**: condiciones que deben mantenerse para que el cambio ocurra (legitimidad, voluntad política, recursos).
- Se reconocen trayectorias emergentes, incluso desviaciones creativas del plan original.

Indicadores Sensibles al Cambio - A diferencia de los indicadores tradicionales, estos:

- Captan transformaciones cualitativas (relaciones, aprendizajes, confianza).
- Son co-construidos con actores del proceso.
- Se ajustan a medida que evoluciona la intervención

Ejemplos:

Área	Indicador Tradicional	Indicador Sensible
Energía	% hogares con paneles	Nivel de apropiación local
Participación	Nº de reuniones	Grado de confianza en el proceso

Fase 3: Ajuste Estratégico Adaptativo

- Con base en la información recolectada, se revisan hipótesis, se adaptan intervenciones y se validan con actores.
- Se fomenta la reflexión ética y crítica del poder: ¿qué voces están presentes?, ¿qué saberes son reconocidos?
- Se buscan acuerdos colectivos para fortalecer la coherencia entre visión, acciones y contexto.

Principios del Enfoque

- **Aprendizaje adaptativo:** se aprende mientras se avanza.
- **Evaluación situada:** se adapta a realidades culturales y políticas.
- **Participación significativa:** los actores no son “fuente de datos”, sino **co-creadores** del conocimiento.
- **Justicia epistémica:** se reconoce y valora la diversidad de saberes.

Para los Equipos Evaluadores

- Este enfoque no es un recetario, sino una guía flexible que debe ser adaptada.
- Se sugiere apropiarse críticamente de las herramientas y procesos, con enfoque ético y reflexivo.
- La coherencia entre visión, medios y resultados debe ser revisada constantemente.