

Guía Metodológica

Tomando el Pulso a la Descentralización:

Evaluación Rápida de Campo



USAID | **PERU**
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA



PRODES
PRO DESCENTRALIZACION

**Tomando el Pulso a la Descentralización:
Evaluación Rápida de Campo
Guía Metodológica**

Junio de 2007

Programa Pro Descentralización PRODES - USAID
Av. 28 de Julio 1045, Miraflores
Lima - Perú

Elaboración de contenidos:

Flor Blanco
Elena Conterno

Diseño gráfico:

Ricardo Zegarra

Impresión:

Koala Gráfica Integral E.I.R.L.

Hecho el depósito legal N° 2007-06672 en la Biblioteca Nacional del Perú

PRODES es un programa de USAID cuyo objetivo es aportar al fortalecimiento de la gobernabilidad democrática, promoviendo la institucionalización de prácticas de buen gobierno y desarrollando actividades orientadas a contribuir de manera efectiva en el proceso de descentralización. Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo de USAID-PERÚ, bajo los términos del contrato N° 527-C-00-03-00049-00. Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente el punto de vista de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

Presentación

Pro Descentralización – PRODES es un programa de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID, ejecutado por Associates in Rural Development – ARD, que busca aportar al fortalecimiento de la gobernabilidad democrática del Perú, promoviendo la institucionalización de prácticas de buen gobierno y desarrollando actividades orientadas a contribuir de manera efectiva en el proceso de descentralización.

Para ello, PRODES tiene entre sus objetivos contribuir a que los diversos actores del proceso de descentralización cuenten con información oportuna sobre el avance del mismo y con herramientas eficaces para analizarlo y hacer propuestas de mejora.

Durante el 2007, PRODES ha elaborado la **Guía Metodológica Tomando el Pulso a la Descentralización: Evaluación Rápida de Campo** que compila el aprendizaje recogido durante cuatro años de aplicación de este tipo de evaluaciones, y que ahora desea compartir con los diferentes actores involucrados en el proceso de descentralización a fin de brindarles una herramienta metodológica práctica que les ayudará a alcanzar resultados para una mejor toma de decisiones.

PRODES aplicó la metodología de Evaluación Rápida de Campo durante cuatro años para explorar y hacer recomendaciones en los siguientes temas:

- Transferencias de competencias y participación ciudadana (2003)
- Presupuesto Participativo (2004)
- Transferencia de Responsabilidades (2005)
- Demarcación y Organización Territorial (2006)

La elaboración de esta Guía Metodológica ha contado con el apoyo y valiosas sugerencias del equipo PRODES, en especial de sus

Coordinadores Regionales: Jorge Álvarez, Boris Mujica, Mosclis Vela, Miguel Ponce, José Luis Carranza y Guillermo Chirinos; además la metodología se ha ido complementando y mejorando con la participación y aportes de los miembros de los diferentes Comités Consultivos conformados y de los consultores que apoyaron en diversas etapas de las evaluaciones anuales. A todos ellos les expresamos nuestro agradecimiento y reconocimiento por el esfuerzo en perfeccionar la metodología que ahora podemos compartir con ustedes.

Índice

Introducción	7
Marco teórico	9
Aspectos generales	13
Primer momento: Preparación	17
Segundo momento: Desarrollo	33
Tercer momento: Sistematización y análisis consolidado	47
Herramientas	59

Introducción

La Evaluación Rápida de Campo es una metodología de evaluación bastante eficaz para analizar cómo se perciben situaciones o temas específicos, y tomar decisiones en función de ello. En tal sentido, es una herramienta muy útil para tomar el pulso a los resultados que va alcanzando el proceso de descentralización en general, o de alguna medida del mismo en particular.

La Evaluación Rápida de Campo es una evaluación de tipo cualitativo, donde la confiabilidad se obtiene de la diversidad de percepciones que permite recoger a través de entrevistas a profundidad, las que no podrían ser obtenidas con otras formas de recolección de información. Además, como su nombre lo indica, es una evaluación que se puede desarrollar en muy poco tiempo, y que en unos meses permite tener una lectura de lo que está ocurriendo con recomendaciones factibles de ser implementadas en el corto plazo.

En el periodo 2003 – 2006, PRODES ha utilizado anualmente esta metodología para tomar el pulso del proceso de descentralización desde la perspectiva de los actores del nivel descentralizado involucrados en él. Para ello se ha valido de la experiencia que ha acumulado en la aplicación de este tipo de evaluaciones Associates in Rural Development – ARD, en evaluaciones similares al proceso de descentralización desarrolladas en Filipinas y Bangladesh*.

En base a esta experiencia, PRODES pone a disposición de la ciudadanía en general, de especialistas y de tomadores de decisiones la Guía Metodológica “**Tomando el Pulso a la Descentralización: Evaluación Rápida de Campo**”, que recoge

* Associates in Rural Development – ARD (2002).
Rapid Field Appraisal as Methodology. The GOLD Experience.

aspectos metodológicos, herramientas, lecciones aprendidas y recomendaciones para obtener mejores resultados en su aplicación, para evaluaciones de representatividad nacional o de una zona específica del país. Además, dado que la riqueza de este tipo de evaluaciones radica en su flexibilidad, esta guía metodológica pretende indicar una ruta que puede ser seguida, mejorada y adecuada a las necesidades de la evaluación y no ser un conjunto de parámetros inamovibles.

La guía está estructurada en cinco secciones. En las dos primeras se brinda un acercamiento al marco teórico y aspectos generales de la metodología de evaluación; mientras que en las secciones tercera, cuarta y quinta se describe en detalle cada uno de los momentos de la evaluación: preparación, desarrollo, y sistematización y análisis consolidado. Finalmente, se incluye, a manera de apéndice, una serie de herramientas sugeridas para el desarrollo de la evaluación.

Marco teórico

1. ¿Qué es la Evaluación Rápida de Campo?

La Evaluación Rápida de Campo - ERC es una evaluación cualitativa, basada en el recojo de percepciones a través de entrevistas a profundidad.

2. ¿Qué características tiene?

Entre las características más relevantes de la ERC podemos mencionar:

- a) **Es rápida.** Desde el diseño hasta la elaboración y difusión del informe final, la ERC puede ser desarrollada en seis meses. Por tanto, sus resultados son sumamente oportunos.
- b) **Es flexible.** Permite adaptar su diseño e instrumentos con el fin de alcanzar mayor profundidad en el recojo, sistematización y análisis de la información.
- c) **Es confiable.** Más que una evaluación de confiabilidad estadística, los resultados de la evaluación están respaldados por la diversidad y profundidad de las percepciones que se recogen con las entrevistas.
- d) **Es participativa.** El diseño, análisis y sistematización de resultados y elaboración de recomendaciones se desarrolla a través de una metodología en la que participan tomadores de decisiones, especialistas y evaluadores de campo.
- e) **Es rigurosa.** Esta característica la brinda el soporte técnico utilizado para hacer el diseño de la evaluación, la preparación

de los evaluadores de campo, y el máximo cuidado para recoger y expresar fielmente las percepciones de las personas entrevistadas y leerlas comparativamente.

3. ¿Qué resultados brinda?

Las características de los resultados que una ERC puede brindar son las que la convierten en una herramienta útil para tomar decisiones y leer determinado tema de manera contextualizada.

Este tipo de evaluación aporta dos tipos de resultados:

- a) **Perspectivas y tendencias.** Los resultados mostrarán perspectivas y tendencias en un momento dado, convirtiéndose en una especie de termómetro para el tema evaluado.
- b) **Soluciones prácticas.** Como parte de los resultados de la evaluación se alcanzan algunas recomendaciones, las mismas que se basan en las percepciones y tendencias que se recogen en las entrevistas –es decir en la realidad– y que en la medida de lo posible se plantean para ser puestas en práctica en el corto plazo.

Los resultados de la evaluación, presentados de forma sintética y organizada, facilitan que más actores cuenten con información sobre el tema para la toma de decisiones o la incidencia sobre el mismo.

4. ¿Cuándo utilizar esta metodología de evaluación?

Por la simplicidad de los pasos a seguir para desarrollarla y la rapidez para obtener resultados propositivos, esta metodología puede ser utilizada para hacer cualquier tipo de exploraciones. Sin embargo, recomendamos utilizarla cuando:

- a) Se busca analizar y aportar a un tema que por su complejidad involucra a varios actores.
- b) Se quiere contar con una lectura rápida de lo que está ocurriendo en determinado tema, para tomar decisiones oportunas.
- c) Se intenta que los tomadores de decisiones se apropien de las recomendaciones que surjan de los resultados de la evaluación.

PRODES ha utilizado esta metodología para analizar en profundidad algunos de los temas más relevantes del proceso de descentralización, en especial aquellos que implican toma de decisiones políticas y técnicas, tanto en el nivel nacional, como regional y local; y cuya implementación repercute directamente en la ciudadanía.

Aspectos generales

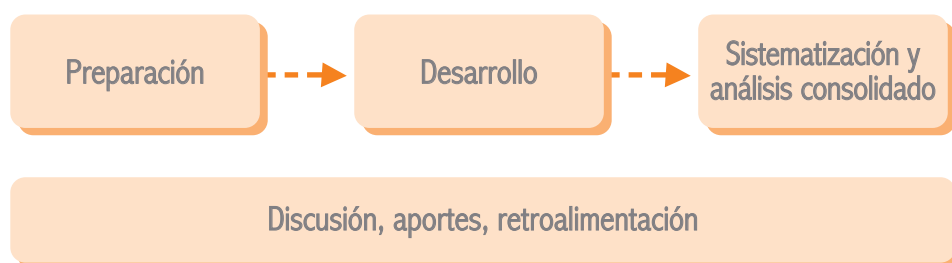
En el desarrollo de la evaluación se recomienda tener en cuenta cuatro aspectos importantes para su buena marcha: los momentos en los que se realiza, el acompañamiento técnico y político para potenciar sus resultados, el equipo humano encargado de llevarla a buen fin y los recursos presupuestales necesarios.

1. Los momentos de la evaluación

El desarrollo de la evaluación está organizado en tres momentos bien definidos:

- 1 Primer momento: Preparación**
Este es el momento en el que se diseña la evaluación a partir de la identificación del tema a evaluar.
- 2 Segundo momento: Desarrollo**
Este es el momento en que se hace el trabajo de campo, vale decir, se organiza y lleva a cabo las entrevistas a profundidad.
- 3 Tercer momento: Sistematización y análisis consolidado**
Este es el momento final, en el que se sistematiza y analiza la información recogida en campo y se elabora recomendaciones a partir de ella.

Los tres momentos se desarrollan de manera secuencial, tal como se muestra a continuación:



La evaluación se desarrolla en un proceso permanente de discusión, aportes y retroalimentación para enriquecer cada uno de los momentos y potenciar el resultado final.

En las siguientes secciones revisaremos en detalle cada una de las actividades, herramientas necesarias y productos esperados en los tres momentos mencionados.

2. Conformación de un Comité Consultivo

Con el fin de enriquecer el proceso y los resultados de la evaluación, se recomienda la formación de un Comité Consultivo que participe en los momentos clave de la evaluación.

Idealmente, este Comité deberá estar conformado por especialistas y también por tomadores de decisiones en el tema a evaluar, de tal forma que ambos enriquezcan la elaboración del diseño y la formulación de conclusiones y recomendaciones, y que los últimos se apropien de los resultados y recomendaciones, al haber sido partícipes de su elaboración. Se recomienda que el Comité tenga un máximo de 15 integrantes.

Es recomendable conformar el Comité Consultivo al inicio de la evaluación, de tal forma que participe desde el diseño, hasta la elaboración del informe final. Su participación se desarrollará asistiendo a reuniones periódicas del Comité, en las que se pondrá

en discusión las propuestas y avances de la evaluación. Se recomienda que estas reuniones no sean muy continuas para asegurar que los miembros participen en todas las reuniones y que en la primera reunión se establezca el día de la semana y hora en que serían programadas las reuniones. A lo largo de la Guía indicamos en qué momento se sugiere una reunión y con qué objetivo.



Consejos prácticos

Para la conformación del Comité Consultivo se recomienda enviar una carta de invitación a cada persona seleccionada, mencionando que la invitación es intransferible, así como la fecha de la primera reunión.

Antes de la primera reunión del Comité se sugiere llamar a cada una de las personas invitadas para conocer su interés en participar y confirmar su asistencia a la primera reunión.

3. Equipo humano para desarrollar la Evaluación

Para organizar y llevar adelante la evaluación sugerimos un equipo humano mínimo con las siguientes responsabilidades:

- **Equipo técnico**, que es el responsable de la evaluación, conformado al menos por un responsable de la evaluación y uno o dos analistas.
- **Evaluadores**, responsables de las entrevistas en profundidad, cuyo número variará en función de la muestra y el presupuesto.
- **Consultores**, especialistas a cargo de las actividades exploratorias.
- **Miembros del Comité Consultivo**.
- **Facilitador** para los talleres (idealmente puede ser un miembro del equipo técnico).

Cada uno de ellos desarrollará sus actividades en momentos determinados de la evaluación, por lo que a lo largo de la guía, para cada actividad específica, haremos referencia a las personas involucradas en su desarrollo.

4. Recursos presupuestales

Un tema importante y transversal a toda la evaluación es el cálculo del costo que ésta implica. A continuación sugerimos una lista de lo que hay que cuantificar para obtener el monto total de recursos presupuestales necesarios:

- La contratación de consultor(es) especialista(s) para la realización de las actividades exploratorias. Puede ser pagado por producto.
- La contratación de evaluadores, cuyo pago puede ser en función de los días de esfuerzo que deban dedicar a la evaluación.
- Viáticos, alojamiento y viajes de los evaluadores para su participación en los talleres y el desarrollo del trabajo de campo.
- La organización y realización de los talleres y conversatorios, incluyendo el pago de materiales y facilitador, de ser el caso.
- Impresión de documentos a ser distribuidos entre evaluadores y miembros del Comité Consultivo.
- Publicación del informe final, de ser el caso.

Primer Momento:

Preparación

El objetivo de este momento es realizar todas las actividades vinculadas al diseño de la evaluación, de tal forma que tengamos lista la propuesta de la evaluación para desarrollarla en campo.

Para conseguir este objetivo, se sugiere seguir la siguiente secuencia de actividades:





¿Quién lo hace?

• Equipo técnico

1. Identificación del tema a evaluar

Es muy probable que antes de pensar en la Evaluación Rápida de Campo como metodología ya se tenga una idea del tema que se quiere evaluar, por lo que en esta sección se sugieren preguntas para elaborar el marco general de la evaluación que homogenice criterios y objetivos para todo el equipo involucrado.

Así, algunas de las preguntas que deberíamos hacernos al iniciar la evaluación son:

- ✓ ¿qué tema quiero evaluar?
- ✓ ¿por qué hay que evaluarlo?
- ✓ ¿hay otras evaluaciones al respecto?
- ✓ ¿para qué servirá la evaluación?
- ✓ ¿por qué será importante utilizar como metodología a la ERC?



Toma nota

Considerar que el tema puede ser un programa, una institución, un hecho, una persona, un grupo social, un proceso, u otro. Además, los temas no son planos, por lo general están acompañados de contextos políticos, sociales, históricos y culturales lo que implica un mayor esfuerzo al momento de elaborar el marco de referencia de la evaluación.

Con las respuestas a las preguntas anteriores, se recomienda elaborar un documento corto (tres a cuatro páginas) que exprese con claridad el tema a evaluar, el cual llamaremos “**Lineamientos generales de la evaluación**”.

Este documento podrá tener la siguiente estructura:

- a) Antecedentes
- b) Tema de la evaluación
- c) Objetivos
- d) Justificación
- e) Metodología de la evaluación (Evaluación Rápida de Campo)
- f) Anexos (normas o publicaciones de otras instituciones que estén vinculadas con el tema)

Importa saber que este documento será mejorado y completado a lo largo del primer momento de la evaluación.



¿Quién lo hace?

- Equipo técnico

2. Elaboración del cronograma general

Una actividad importante en este momento es la elaboración del cronograma general de la evaluación. Lo que se pretende con este cronograma es tener identificado el horizonte temporal de la evaluación, por lo que la duración de las actividades es referencial y se ampliará o acortará dependiendo de cuestiones como tamaño de muestra, número de reuniones del Comité Consultivo, entre otros.

Para elaborar el cronograma importa tener en cuenta las diferentes actividades que se desarrollarán y el tiempo sugerido para cada una de ellas.

En principio elaboraremos un cronograma considerando los momentos de la evaluación e incluyendo la participación del Comité Consultivo:

a. Preparación

Puede durar entre dos y cuatro meses, pues incluye el desarrollo de las actividades exploratorias, la elaboración de la muestra y la instalación del Comité Consultivo.



Toma nota

Este momento dura entre dos y cuatro meses dependiendo de las actividades que se realicen. Por ejemplo, si se quiere hacer estudios específicos como parte de las actividades exploratorias, es más probable que tomemos hasta cuatro meses para poder tener los resultados. Pero, si por otro lado, se decide hacer sólo consultas con actores vinculados, probablemente no tomaremos más que dos meses para este momento.

b. Desarrollo

Incluye un taller de inducción a los evaluadores, la aplicación de las entrevistas y la elaboración de informes de campo. Su duración será variable en función del número de entrevistas a realizar por evaluador y la accesibilidad de los lugares a visitar.



Por ejemplo

Para 40 entrevistas por evaluador y una muestra que combina ámbitos urbanos y rurales en cuatro distritos se estima una duración de un mes.

c. Sistematización y análisis final

Incluye un taller de sistematización y la elaboración del informe final; puede tomar hasta un mes.



¿Quién lo hace?

- Equipo técnico
- Consultores

3. Realización de actividades exploratorias

Las actividades exploratorias tienen como fin entender mejor el tema a partir de información de fuente secundaria y contextualizarlo con experiencias de otras entidades o países y con las opiniones de especialistas. Los resultados de las actividades exploratorias son utilizados de diferentes maneras para enriquecer la evaluación: mejorar el documento de “Lineamientos generales de la evaluación”, formular hipótesis sobre el tema y definir los puntos importantes a considerar en la guía de entrevistas¹ y sustentar mejor las conclusiones y recomendaciones del informe final.

Se recomienda dos tipos de actividades de exploración: estudios sobre los avances en el tema y conversatorios con actores vinculados; aunque puede optarse por hacer sólo una, y en caso de hacer ambas, se pueden realizar de manera paralela. Se deberán iniciar casi inmediatamente a la conclusión de los lineamientos generales.

a. Estudios sobre avances en el tema:

Con el fin de contar con una mirada amplia del tema de manera previa a las entrevistas a profundidad, se sugiere hacer una exploración bibliográfica y consultiva sobre las lecciones aprendidas, estado y tendencias del tema en el ámbito de estudio y otros que sirvan de referencia². Al final de esta exploración debemos contar con uno o varios documentos con los resultados encontrados.

1 La elaboración de hipótesis de un tema a partir de entrevistas a especialistas o revisión bibliográfica es conocida como Método Delphi.

2 Si el ámbito de estudio es el nivel nacional, podría ser interesante explorar la situación del tema a nivel internacional; si el ámbito de estudio es un departamento del país, podría ser interesante explorar la situación del tema en otros departamentos que presenten experiencias interesantes a tener en cuenta.



Consejos prácticos

Se puede pensar en uno o dos estudios de este tipo, que pueden ser desarrollados por un especialista o un miembro del equipo técnico que elabora la evaluación, de tal forma que en dos o cuatro meses se cuente con un documento final. Es importante que las personas que realicen los estudios conozcan el uso que se dará a los mismos y los plazos en que se necesitará para fines de la evaluación.

Se recomienda elaborar términos de referencia, es decir un documento que contenga las características del trabajo de la persona que realizará el estudio. En ellos se debe incluir los plazos y el producto deseado, especificar que esta persona deberá realizar por lo menos cierta cantidad de entrevistas con actores involucrados directamente en el tema, y que deberá presentar los resultados a las personas que desarrollarán la evaluación en campo.

El producto deseado será un documento con los resultados, el que no deberá ser muy extenso, y puede contener normas, balances, experiencias exitosas, entre otros. También podría incluir el planteamiento de algunas hipótesis para ser contrastadas en el trabajo de campo.

b. Consulta con actores vinculados:

Otro acercamiento al tema que se recomienda para identificar puntos importantes a evaluar y actores a entrevistar es organizar uno o más conversatorios. Estos consisten en la reunión de un grupo de personas vinculadas al tema –representativas del ámbito a evaluar o de otros ámbitos–, a quienes se solicita su punto de vista alrededor del tema; se estima que la reunión puede durar entre dos o tres horas.



Toma nota

La Herramienta N° 1 brinda algunas sugerencias para desarrollar el conversatorio. Ésta puede ser consultada al final de la Guía.

Cualquiera sea el número de conversatorios realizados, es importante sistematizar los resultados en un documento, el que se constituirá en un insumo para el diseño de la evaluación.



Consejos prácticos

Se sugiere elaborar un documento corto con los resultados de cada conversatorio; puede ser útil la siguiente estructura:

1. Fecha de realización del conversatorio
 2. Asistentes
 3. Principales tendencias, problemas y oportunidades identificados
 4. ¿A quiénes se debería entrevistar?
 5. Recomendaciones para el desarrollo de la evaluación.
-



¿Quién lo hace?

- Equipo técnico
-

4. Elaboración de la muestra

Lo que se busca no es una muestra con representatividad estadística, sino una que nos permita recoger la mayor diversidad de percepciones sobre el tema a evaluar, considerando aspectos relevantes para la evaluación, de tal forma que tengamos el escenario más aproximado de lo que está pasando en relación al tema a evaluar³.

La elaboración se hará en pasos sucesivos:

a. Tamaño de la muestra

Es el número de lugares, proyectos, oficinas, etc., en las que se desarrollarán las entrevistas. Muchas veces, este tamaño está determinado por el presupuesto con que se cuenta.

3 La construcción de escenarios a partir del recojo de diversos puntos de vista en diferentes espacios geográficos se llama Triangulación.



Por ejemplo

En sus evaluaciones PRODES estableció el tamaño de muestra en función a la distribución geopolítica del país, con lo que realizó entrevistas en 9 departamentos, 18 provincias (dos en cada departamento) y 36 distritos (dos en cada provincia).

b. Selección de la muestra espacial (o muestra de lugares)

Una vez que se cuenta con el número de lugares en los que se realizarán las entrevistas, se los debe elegir nominalmente. Para ello, del total de lugares en los que se puede desarrollar la evaluación hay que elegir todos aquellos que cuenten con características relevantes para el tema a evaluar.



Por ejemplo

En la evaluación sobre Presupuesto Participativo que realizó PRODES en 2004, se eligió como lugares para desarrollar las entrevistas a:

- Nueve departamentos, cuidando de que se encuentre representada cada una de las regiones naturales y el norte, centro y sur del país.
- Dos provincias en cada departamento seleccionado: las que contaban con el mayor y menor presupuesto per cápita en su departamento.
- Dos distritos en cada provincia seleccionada: las que contaban con el mayor y menor presupuesto per cápita en su provincia.



Consejos prácticos

La dificultad en elaborar una muestra radica en que se busca contar con espacios y actores que brinden la mayor diversidad de información posible, por lo que requerirá contar con toda la información disponible para poder hacer una buena elección. Algunos consejos para la selección de la muestra de lugares:

1. Primero hay que hacer una lista con todas las características que consideramos importantes o que influirán en el resultado (por ejemplo, ruralidad, porcentaje de población femenina, índice de mortalidad infantil, analfabetismo, etc.), para ello nos servirán los resultados que se obtengan de las actividades exploratorias y el diseño de la evaluación. Además, será importante establecer prioridades entre ellas.
2. Luego necesitamos tener el universo de lugares en los que se puede hacer la evaluación, caracterizados con todas las variables mencionadas arriba.
3. Empezamos a seleccionar los lugares; podemos elegir la mitad con la característica prioritaria y la mitad sin ella, dentro de cada grupo nuevamente elegimos la mitad con otra característica y la otra no. Lo que se busca con esta forma de seleccionar es diversidad en la muestra espacial. La Herramienta N° 2 presenta ejemplos de cómo PRODES hizo la selección de la muestra para las tres evaluaciones que realizó.

c. Tipo de actores a entrevistar (o muestra referencial de personas).

Una vez que tenemos definida la muestra de lugares donde se hará la evaluación, se identifican las personas que se desea entrevistar (a través de tipos de actores, por ejemplo) y el número promedio de personas a ser entrevistadas en cada lugar (en general y por tipo de actor). Dadas las características flexibles de la metodología de evaluación, sobre la base de tipo de actores establecida, durante las entrevistas en campo los evaluadores pueden incluir más actores a entrevistar de acuerdo al criterio y tiempo de los evaluadores.



Por ejemplo

La muestra referencial de personas que usó PRODES en sus evaluaciones consideraba cinco tipos de actores:

- Estado
- Sector privado,
- Mesas de concertación, organizaciones no gubernamentales, académicos,
- Organizaciones sociales de base y
- Medios de comunicación.

Todos ellos se diferenciaban según tipo de ámbito (distrital, provincial o departamental) haciendo un total de 40 personas candidatas a ser entrevistadas.

Con estos pasos se tendrá una primera versión de la muestra para ser presentada y discutida con los miembros del Comité Consultivo. Se recomienda elaborar un documento con los pasos seguidos y los resultados que se obtienen.



¿Quién lo hace?

- Equipo técnico

5. Primera reunión del Comité Consultivo

A esta altura de la evaluación es ideal tener la primera reunión del Comité Consultivo, pues ya se cuenta con una primera propuesta de la evaluación para ser discutida. Lo que se busca en esta primera reunión es presentar a los miembros del Comité el objetivo de la invitación y el interés en su participación y que los miembros del Comité Consultivo se conozcan entre sí. Se requiere también presentar los avances en la evaluación: objetivos y diseño.

Específicamente, se sugiere presentar los avances en el diseño a manera de propuesta:

- a) Objetivo y justificación de la evaluación
- b) Cronograma
- c) Metodología de elaboración de la muestra y primera versión de la muestra.
- d) En caso de existir, se puede presentar los resultados o avances de las actividades exploratorias.

Se recibirán comentarios de los miembros del Comité en relación al diseño, muestra y cronograma, además de las expectativas que tienen sobre los resultados de la evaluación.



Consejos prácticos

Para el éxito de la primera reunión recomendamos lo siguiente:

- Elaborar una agenda (que refleje con claridad cada momento de la reunión y el objetivo de la misma); incluir como parte de ella la discusión de fechas de reunión del Comité.
- Entregar a cada miembro del Comité una carpeta con la agenda y copias de los documentos que se presentarán en la reunión (Lineamientos generales de la evaluación, elaboración de la muestra, cronograma, avances de las actividades exploratorias).
- Empezar y culminar la reunión puntualmente, cuidando de que en ella exista un gran espacio para la discusión entre miembros del Comité Consultivo. Estas reuniones pueden durar entre 2 y 3 horas.
- A más tardar, una semana después de realizada la reunión, el responsable de la evaluación deberá enviar una ayuda memoria con los acuerdos de la misma a cada uno de los miembros del Comité.



¿Quién lo hace?

• Equipo técnico

6. Ajustes al diseño de la evaluación

En esta parte de la evaluación y contando con las sugerencias de los miembros del Comité Consultivo y los resultados de las actividades exploratorias, se hacen los ajustes a los Lineamientos Generales de la Evaluación, en que se incluirá el cronograma final de la evaluación y también la muestra considerada.



Toma nota

Estos ajustes deberán ser bastante precisos, ya que con los Lineamientos Generales resultantes se iniciará y desarrollará la evaluación.

1. Precisar el tema, los objetivos y la justificación de la evaluación.
2. Para el ajuste del cronograma, incluir las fechas de todas las actividades e hitos importantes, lo que incluye:
 - a. Taller de inducción (un día)
 - b. Planificación de actividades de campo (una semana)
 - c. Envío de Guía de entrevista a evaluadores
 - d. Entrevistas a profundidad (tres semanas)
 - e. Envío de informes de campo
 - f. Taller de hallazgos (un día y medio)
 - g. Elaboración de la primera versión de informe final
 - h. Comentarios de evaluadores al informe final
 - i. Informe final concluido
 - j. Reuniones del Comité Consultivo
3. Para el ajuste de la muestra, se deberá incluir o eliminar características según lo sugerido por los miembros del Comité y aplicar nuevamente el procedimiento de selección de lugares y formular el documento que lo refleje.



¿Quién lo hace?

• Equipo técnico

7. Selección de evaluadores de campo

Como último paso de las actividades de Preparación de la evaluación se selecciona a las personas que se encargarán de hacer las entrevistas a profundidad y el primer análisis de la información recogida, de aquí en adelante las llamaremos “evaluadores”. Dado que los evaluadores son parte medular de la evaluación es importante que tengan ciertas características para garantizar los resultados:

- a) Tener cierto dominio del tema que se va a evaluar.
- b) Conocer o pertenecer a la zona geográfica en la que se realizarán las entrevistas, pues esta condición facilitará el acceso a entrevistas y aplicación de las mismas al ser conocedores de usos y costumbres de la zona. Además, tendrán una ventaja para organizar sus rutas de viaje al interior de la zona.
- c) De preferencia, deberán tener experiencia en trabajo de campo.

Se seleccionará tantos evaluadores como zonas geográficas se tenga (se puede optar por menos pero hay el riesgo de demorar la evaluación o que no conozcan la zona a evaluar).



Consejos prácticos

Sugerimos elaborar términos de referencia para convocar y contratar al personal encargado de hacer la evaluación, en que a partir de los Lineamientos Generales se incluya información relevante como:

- El objetivo de la contratación.
- El objetivo de la evaluación.
- La metodología.
- Las actividades a desarrollar.
- El cronograma, y el número de días que deberán dedicar a la evaluación.
- El número de entrevistas que tienen que hacer y a qué tipo de actores.
- El monto y forma de pago (por producto).

En la comunicación que se haga a los evaluadores seleccionados, se les enviará los lineamientos generales de la evaluación y se les invitará a participar del taller de inducción que se realizará antes de iniciar las entrevistas a profundidad.



¿Qué resultados se tienen en el Momento de Preparación de la evaluación?

- ✓ Documento corto con los lineamientos generales de la evaluación.
- ✓ Comité de Coordinación convocado y la primera reunión realizada.
- ✓ Muestra y cronograma de la evaluación definidos.
- ✓ Resultados de las actividades exploratorias disponibles.
- ✓ Evaluadores seleccionados y contratados.

Ideas fuerza

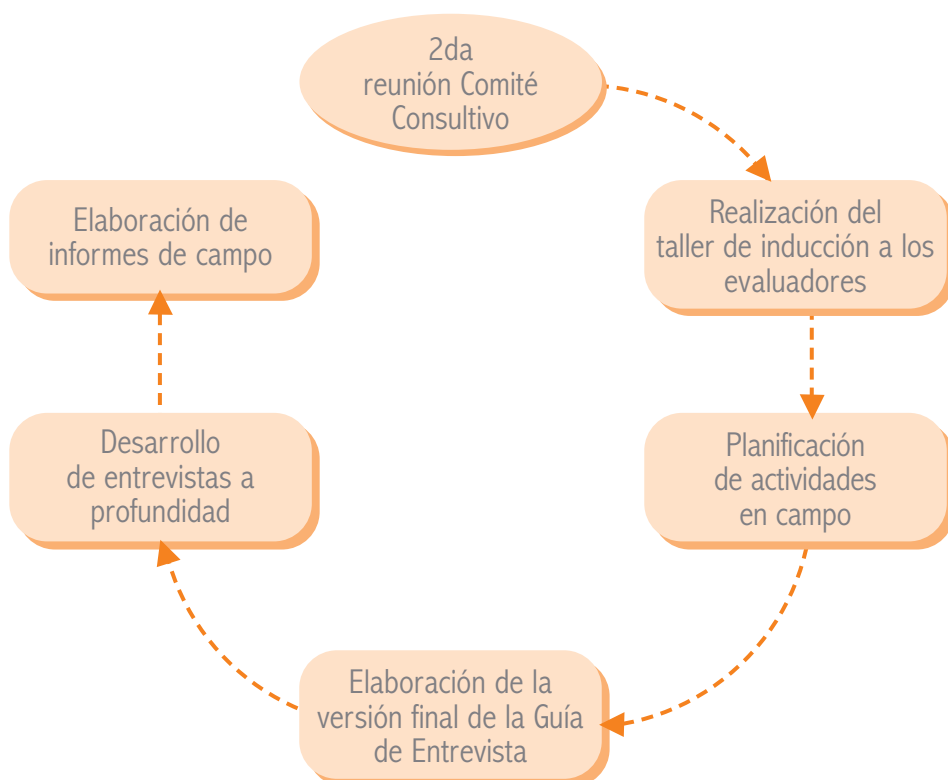
- El marco referencial de la evaluación justifica la evaluación del tema y describe en detalle el desarrollo y resultados esperados de la misma.
- La muestra elegida debe garantizar que se recoja la mayor diversidad de opiniones posible.
- El Comité Consultivo está conformado por personas que pueden tomar decisiones en el tema elegido y por especialistas comprometidos con participar de la evaluación.
- Los evaluadores recogerán el insumo principal de la evaluación, por lo que será importante elegirlos bien.

Segundo momento:

Desarrollo

E El objetivo de este momento es realizar las actividades de campo, es decir preparación de los evaluadores, elaboración de guía de entrevista, aplicación de entrevistas a profundidad y elaboración de informes de campo.

Para conseguir este objetivo, se sugiere seguir la siguiente secuencia de actividades:





¿Quién lo hace?

- Equipo técnico
- Miembros del Comité

1. Segunda reunión del Comité Consultivo

Esta reunión tiene como objetivo presentar a los miembros del Comité Consultivo los ajustes realizados a los lineamientos generales de la evaluación, la muestra y el cronograma general de la evaluación.

Además, se presentará los resultados finales de las actividades exploratorias y se invitará a los miembros del Comité Consultivo al taller de inducción que se dará a los evaluadores. Es importante que tengan en cuenta que en ese taller se elaborará la Guía de Entrevista por lo que será una buena oportunidad para sugerir subtemas a evaluar. En caso de que no puedan asistir, pueden enviar sus sugerencias a la Guía de Entrevista hasta antes de que se envíe a campo la versión final de la misma.



Toma nota

No olvides tener en cuenta las características para una buena reunión del Comité Consultivo.

1. Convocar con suficiente anticipación y confirmar la asistencia de cada uno.
2. Plantear la agenda y entregar una carpeta con las copias de todos los documentos que se presenten, incluyendo la ayuda memoria de la reunión anterior.
3. Iniciar y finalizar la reunión puntualmente.
4. Tomar nota y enviar una ayuda memoria con los acuerdos a todos los miembros del Comité, a más tardar una semana después de realizada la reunión.

También se invitará a los miembros del Comité a participar en el Taller de hallazgos que se hará al final del trabajo de campo para sistematizar y analizar la información.



¿Quién lo hace?

- Equipo técnico
- Evaluadores
- Facilitador
- Consultor
- Miembros del Comité

2. Realización del taller de inducción a los evaluadores

Este taller es de suma importancia, pues en él se compartirá con los evaluadores los objetivos y metodología de la evaluación, se les presentará los resultados de las actividades exploratorias, y se formulará en conjunto la Guía de Entrevista. Con ello, además de homogenizar conceptos, se elaborará el instrumento principal de la evaluación.

a. Preparación del taller

Se recomienda iniciar la preparación del taller con la elaboración del Programa, en él tendremos que definir en detalle cómo será utilizado el tiempo disponible y nos dará una pauta para preparar los insumos necesarios para cada una de las actividades contempladas.

Se sugiere que este taller dure un día como máximo y tenga como invitados a todos los evaluadores que harán las entrevistas (asistencia obligatoria) y los miembros del Comité Consultivo.



Consejos prácticos

Como parte de la preparación del taller, se necesita identificar a un facilitador que oriente y conduzca el desarrollo del taller, así como una persona que tome nota de los resultados que se van generando.

Además de los aspectos logísticos que implica la realización del taller, el equipo técnico deberá preparar algunos documentos e insumos:

- Relación de subtemas relevantes. A partir de la discusión en las reuniones del Comité Consultivo y de las actividades

exploratorias, se debe identificar una lista preliminar de subtemas relevantes de la evaluación, los cuales permitirán analizar el tema con mayor profundidad en el taller y a la vez formular el contenido de la guía de entrevista.



Consejos prácticos

Se recomienda escribir esta relación de subtemas en un papelote, para que todos los participantes del taller la tengan en cuenta durante las distintas actividades programadas.

Por ejemplo, en la evaluación sobre demarcación y organización territorial que hizo PRODES en 2006, los subtemas para el desarrollo del taller de inducción fueron:

- Interrelaciones territoriales
 - Organización territorial
 - Límites
 - Estrategias territoriales en proceso
 - Demarcación territorial
 - Vinculación con procesos mayores
-
- Orientaciones metodológicas. Se deberá también preparar un documento con las características metodológicas de la evaluación rápida de campo, con el fin de poner en evidencia la calidad cualitativa de la evaluación, el rol del evaluador y presentar recomendaciones para la realización de las entrevistas.

b. Documentos a incluir en la carpeta del evaluador

A cada evaluador se le entregará una carpeta con los documentos necesarios para el taller y su trabajo en general (La Herramienta N° 3 incluye modelos de documentos).

- Programa del taller.
- Lineamientos generales de la evaluación (incluye muestra y cronograma).
- Términos de referencia del evaluador.
- Resultados de las actividades exploratorias (documentos finales y resúmenes ejecutivos).
- Documento con orientaciones metodológicas de la Evaluación Rápida de Campo.
- Carta de presentación del evaluador, en la que se manifiesta el objetivo de la evaluación, el nombre del evaluador y el periodo de la evaluación.
- Documento que contiene los “pasos siguientes”, en que se hará hincapié en las fechas y productos esperados hasta el término de la evaluación.

c. Desarrollo del taller

Se recomienda dividir al taller en cuatro partes:

- **Primera parte:** homogenización de conceptos y socialización de los resultados de las actividades exploratorias (se pedirá que esta socialización la desarrollen los consultores responsables de llevarlas a cabo).
- **Segunda parte:** socialización de la metodología de evaluación.
- **Tercera parte:** diseño de la Guía de Entrevista a partir de la construcción de hipótesis.



Consejos prácticos

Estas hipótesis toman como insumo lo desarrollado en la primera parte del taller y la experiencia de los evaluadores. Para facilitar la elaboración de hipótesis, de las preguntas que se utilizarán para contrastarlas y las personas que se entrevistarán, se recomienda usar la siguiente matriz:

Hipótesis	Aspectos a evaluar	Actores a entrevistar

- **Cuarta parte:** coordinaciones logísticas; se recordará a los evaluadores: actividades, plazos, número de entrevistados, personas a entrevistar, producto final.

El detalle de las actividades, insumos y responsabilidades para el desarrollo del taller se encuentran en la Herramienta N° 4.

d. Productos del taller

Como parte de los productos del taller se contará con una matriz que recoge hipótesis y aspectos a evaluar por subtemas, que serán la base principal para la elaboración de la Guía de Entrevista.



¿Quién lo hace?

• Evaluadores

3. Planificación de actividades en campo

La primera tarea de los evaluadores en campo es diseñar su plan de entrevistas. Para ello, de acuerdo al tipo de actores a entrevistar elaboran una propuesta de lista de personas a entrevistar y la coordinan con el responsable de la evaluación.



Consejos prácticos

La **identificación de los actores** a entrevistar es muy importante para la evaluación, pues además de que sean personas que puedan hacer aportes, deben estar dispuestos a brindar una entrevista. Se sugiere tomar en cuenta las siguientes pautas:

- Hacer una lista posible, con nombres o perfiles de personas a entrevistar en la zona y coordinarla con el responsable de la evaluación.
- En caso de conocer a los actores, coordinar una cita directamente.
- En caso de no conocer a los actores, se sugiere coordinar con personas o instituciones de la zona para que recomienden nombres o entidades que encajen con el perfil buscado, una vez identificados los actores, coordinar con ellos una cita.

Esta actividad no tomará más de una semana, al final de la cual los evaluadores estarán en condiciones de enviar su plan de entrevistas con nombres, fechas de entrevistas y costos de traslados, alojamiento y alimentación, de ser el caso, al responsable de la evaluación para que éste haga comentarios y la apruebe.



Consejos prácticos

Se recomienda solicitar a los evaluadores que envíen su propuesta de actores a entrevistar haciendo la caracterización respectiva; es decir, indicando lugar de procedencia, cargo, nombre, etc.

En cuanto a la propuesta presupuestal, la institución deberá tener montos previstos para cada evaluador, en función de los cuales evaluará la propuesta.



¿Quién lo hace?

- Equipo técnico
- Evaluadores
- Facilitador
- Miembros del Comité

4. Elaboración de la versión final de la Guía de entrevista

De forma paralela a la elaboración de planes de actividades en campo por parte de los evaluadores, el responsable de la evaluación acompañado del equipo técnico organizará la información que se obtuvo como resultado del taller de inducción en forma de una Guía de Entrevista, incorporando las preguntas que los miembros del Comité Consultivo realizaron en su segunda reunión y las surgidas en las actividades exploratorias.

Más que contar con una serie de preguntas o de aspectos a evaluar, lo que importa es que la Guía de Entrevista sea ordenada y esté completa, de tal forma que permita hacer preguntas de manera secuencial y coherente y poder recoger información a profundidad sobre el tema.

Se sugiere incluir como parte de la guía una pequeña introducción en la que se recuerde al evaluador que el instrumento es flexible, por lo que tendrán posibilidad de hacer repreguntas donde sea necesario. La flexibilidad también implica que no toda la guía será aplicada a todos los actores, probablemente algunos tengan más o menos información, por lo que será importante que el entrevistador tenga el criterio suficiente para formular las preguntas pertinentes y saber hasta qué punto continuar con la entrevista.

En cuanto al cuerpo de la Guía, se recomienda organizarla en función de los subtemas, incluyendo para cada uno de ellos los aspectos específicos a evaluar, sea a través de simples enunciados o preguntas concretas, y donde sea necesario señalar el tipo de actor que debe responder a las preguntas. Esta forma de organizar la guía permitirá al evaluador entrevistar con flexibilidad y coherencia.



Por ejemplo

En la evaluación sobre demarcación y organización territorial que hizo PRODES en 2006, el cuerpo de la guía para el subtema “Interrelaciones territoriales” estuvo organizado de la siguiente manera:

Aspectos a evaluar	Actores sugeridos
Vinculación con otras localidades (grandes y pequeñas) – Ciudad(es) o zona(s) con la que se relacionan mayormente. Razones (pensar en vínculos comerciales, de acceso a servicios estatales, etc.) – Especialización productiva de la zona o ciudad con la que se desarrollan los vínculos.	– Autoridades, funcionarios públicos: gobierno regional y local. – ONG vinculadas con temas de desarrollo económico. – Gremios empresariales. – Funcionarios de OPD.
Dinámica urbano/rural – Relación entre zona urbana y rural. Formación de mercados, prestación de servicios. Relación con la división político-administrativa.	– Funcionarios públicos. – Académicos. – Sociedad civil.
Sentido de pertenencia – A qué nivel está sentido de pertenencia al lugar de origen/residencia? Departamento, provincia, distrito, otro? Principales factores de unión con “vecinos”: raza, idioma, costumbres, expresiones culturales.	– Todos.

Finalmente, a manera de anexo, se puede incluir en la Guía información que los evaluadores necesitan tener a la mano al momento de la entrevista, por ejemplo la muestra y sus características.



Toma nota

En caso se decida recoger alguna información cuantitativa durante las entrevistas, este es el momento ideal para definirla y hacer un cuadro para recopilarla.

El cuadro será incluido al final de la guía, y se recomienda que la información solicitada sólo implique un trabajo mínimo adicional por parte del evaluador y del evaluado. Así, se sugiere esté compuesto por preguntas cerradas (respuestas Sí – No, entre otros), por ejemplo ¿asistió al taller realizado el mes pasado? ¿cuenta con un plan de desarrollo actualizado?, entre otras.

Nombre / cargo:		
Preguntas	Sí	No
1. ¿		
2. ¿		
3. ¿		

También se recomienda hacer explícito a qué tipo de actores se harán estas preguntas, y no exceder en el número de preguntas para no extender la entrevista innecesariamente.

La versión final de la Guía será enviada a los evaluadores para que éstos puedan iniciar las entrevistas a profundidad. Se cuidará que la entrevista no sea demasiado extensa para que el entrevistado no se canse.



Consejos prácticos

Algunos evaluadores optan por fotocopiar la guía de entrevista e incluir espacios en blanco para tomar notas durante la entrevista. Otros prefieren tener una guía y tomar nota en hojas adicionales.



¿Quién lo hace?

• Evaluadores

5. Desarrollo de entrevistas a profundidad

Durante las semanas previstas, los evaluadores realizarán las entrevistas en campo contando con su plan de entrevistas, la guía de entrevista y su conocimiento de la zona y del tema para realizarlas.

Como se mencionó, la evaluación es lo bastante flexible como para profundizar en el tema, para lo cual los evaluadores podrán repreguntar, hacer entrevistas grupales cuando los actores sean homogéneos o puedan representar el mismo punto de vista e incluir nuevos actores a entrevistar, siempre que el tiempo les permita llegar al objetivo.

A mitad del trabajo de campo se recomienda que el responsable de la evaluación contacte a cada evaluador, a fin de atender cualquier duda o problema que tuviese en su trabajo y volver a motivarlos en la tarea que están desarrollando. Es también un buen momento para escuchar sus primeras apreciaciones sobre lo que se encuentra en el campo respecto del tema en análisis.



Consejos prácticos

Se sugiere a los evaluadores que al finalizar las entrevistas del día las procesen, de tal forma que al finalizar el ciclo de entrevistas puedan diferenciar con precisión las opiniones por tipo de actor, o simplemente no olviden registrar algo que fue importante y que pueden olvidar con el transcurso del tiempo y de la cantidad de información que tendrán que procesar. Este registro debe tener lugar, nombre y cargo del entrevistado.

Este procesamiento de la información también puede servir para enriquecer las preguntas de las siguientes entrevistas.



¿Quién lo hace?

• Evaluadores

6. Elaboración de informes de campo

El objetivo de estos informes es contar con un primer nivel de análisis de la información recogida.

Cada evaluador será responsable de preparar un informe en el que sistematice y analice la información recogida, para lo cual utilizará las notas tomadas diariamente luego de las entrevistas. Será muy importante que al hacer este informe, cada evaluador diferencie sus opiniones de las de los entrevistados, y que además sea muy preciso en la información que incluye (los ejemplos deben tener mucho detalle).

Para facilitar esta tarea, durante las semanas en las que el evaluador se encuentra haciendo trabajo de campo, el responsable de la evaluación formula y remite una hoja con Sugerencias para elaborar el informe a cada uno de los evaluadores. Se recomienda establecer que los evaluadores deberán partir por identificar cuáles son los hallazgos de la evaluación, los que servirán para estructurar el informe. Así, en cada hallazgo el evaluador precisará a qué se refiere el hallazgo, colocará los ejemplos que le correspondan y presentará excepciones o casos especiales relacionados.

La Herramienta N° 5 alcanza una propuesta para preparar esta hoja con Sugerencias. Con ella se dará también una pauta para la extensión del contenido y la forma del informe.

El informe será remitido al responsable de la evaluación en la fecha prevista, que necesariamente deberá ser antes del taller de hallazgos. Ello a fin de garantizar que los evaluadores llegan al taller de hallazgos habiendo ya sistematizado su información, lo que los habilita mejor para participar y aportar.



¿Qué resultados se tienen en el Momento de Desarrollo de la evaluación?

- ✓ Evaluadores manejan conceptos homogéneos y la metodología del tema a evaluar.
- ✓ Plan de entrevistas y presupuesto por evaluador.
- ✓ Guía de entrevista.
- ✓ Entrevistas en profundidad realizadas.
- ✓ Informes de campo elaborados por los evaluadores.

Ideas fuerza

- En el taller de inducción con los evaluadores se homogeniza objetivos, conceptos y metodología vinculados al tema a evaluar.
- La Guía de Entrevista es la herramienta básica para el trabajo de campo elaborada de manera participativa. Es una pauta que contiene todos los subtemas para realizar las entrevistas.
- Hacer entrevistas a profundidad implica prestar atención a y recoger la opinión de los entrevistados.
- El informe de campo de cada evaluador es el primer nivel de análisis de la información recogida y por lo tanto también un insumo muy importante para la elaboración del informe final.

Tercer momento:

Sistematización y análisis consolidado

Este es el momento final de la evaluación, y el objetivo es elaborar el informe consolidado, con los hallazgos y recomendaciones. Para ello, el equipo técnico contará con el apoyo de los evaluadores y los miembros del Comité Consultivo.

Para conseguir este objetivo, se sugiere seguir la siguiente secuencia de actividades:





¿Quién lo hace?

- Equipo técnico
- Evaluadores
- Facilitador
- Miembros del Comité

1. Realización del taller de hallazgos con los evaluadores

Con el fin de identificar y profundizar el análisis de las principales tendencias en el tema evaluado, se realizará un taller en el que participarán todos los evaluadores. Se busca que al final del taller se tengan definidos los hallazgos de la evaluación y una lista preliminar de recomendaciones.

Se sugiere realizar este taller no más de una semana después de que los evaluadores hayan enviado sus informes de campo, pues con la información más fresca será posible tener los ejemplos e información a la mano.

a. Preparación del taller

Como en el taller de inducción, la preparación de este taller se inicia con la elaboración del Programa. Se recomienda que el taller de hallazgos dure un día y medio o dos como máximo. Se tendrá como invitados a los evaluadores (asistencia obligatoria) y a los miembros del Comité Consultivo.

Luego se preparan las carpetas y papelotes necesarios para desarrollar el taller.

Se sugiere enviar una invitación con el programa del taller a los miembros del Comité Consultivo para que puedan asistir a la parte que más les interesa.



Toma nota

Al igual que en taller de inducción, en este taller se necesita contar con un facilitador y una persona que tome nota de todo el taller.

b. Documentos a incluir en la carpeta para cada evaluador

- Programa del taller
- Informe de campo
- Documento con Orientaciones Finales



Consejos prácticos

El documento “Orientaciones Finales” se elabora para que todos los evaluadores tengan en cuenta las responsabilidades pendientes antes de que se cuente con la versión final del Informe de Evaluación Rápida de Campo.

Se sugiere incluir en este documento los siguientes datos:

- Fecha en que deberán remitir sus informes de campo ajustados.
- Fecha de cierre de la primera versión del informe consolidado. Responsables de ello.
- Fechas en las que los evaluadores deberán revisar esta primera versión y hacer las sugerencias que crean convenientes, cuidando de que siempre se refleje lo manifestado por los entrevistados.
- Fecha en la que se contará con el informe final y en que se realizará su difusión.

c. Desarrollo del taller

Se recomienda desarrollar el taller en tres partes:

- **Primera parte.** Luego de la bienvenida, los evaluadores comparten sus impresiones generales de la evaluación, e identifican contratiempos o eventos que más les llamaron la atención.
- **Segunda parte.** Es la parte central del taller, en la que se identifican y analizan los hallazgos de la evaluación.



Consejos prácticos

Para facilitar este análisis, cada evaluador cuenta con su informe de campo a la mano y en grupos trabajan matrices que tienen la siguiente estructura:

Causas	Hallazgo	Consecuencias	Ejemplos

-
- **Tercera parte.** A partir de los hallazgos identificados se elaboran las recomendaciones.

El detalle de las actividades, responsabilidades, insumos y productos se muestra en la Herramienta N° 6. Durante el taller no se debe perder de vista lo importante de separar las opiniones de los entrevistados de la de los evaluadores, pues una de las fortalezas de la evaluación es que trata de recoger fielmente las opiniones de los entrevistados.

d. Productos del taller

Como parte de los productos del taller se contará con una matriz que recoja los hallazgos de todo el grupo, con sus causas, consecuencias y ejemplos. Además, para cada uno de los hallazgos se tendrá recomendaciones factibles de ser implementadas en el corto plazo.



¿Quién lo hace?

- Evaluadores

2. Ajustes a los informes de campo

Luego del taller de hallazgos, cada uno de los evaluadores revisará su informe de campo y precisará algunos detalles que el equipo técnico solicite o que a raíz del taller sea necesario aclarar. Para ello, pueden hacer consultas precisas a los actores entrevistados, sea vía telefónica o personalmente (considerando que los evaluadores son de la zona donde se realizaron las entrevistas).

El informe de campo ajustado será enviado al equipo técnico para que sirva de insumo en la elaboración del informe final.



¿Quién lo hace?

- Equipo técnico
- Miembros del Comité

3. Tercera reunión del Comité Consultivo

Esta reunión tiene como fin presentar a los miembros del Comité los hallazgos de la evaluación y la versión preliminar de las recomendaciones.

Se sugiere preparar además de la presentación en power point una carpeta con la agenda, la ayuda memoria de la reunión anterior y un documento en el que se resuma los hallazgos.

Una segunda parte de la reunión se centrará en la elaboración de recomendaciones a partir de los hallazgos mencionados. Es importante destacar que los aportes de los miembros del Comité serán para entender y sacar conclusiones de los hallazgos y para formular recomendaciones, mas no en relación a cuáles son los hallazgos, en la medida que la fuente de éstos debe ser el trabajo de campo y no la opinión de los especialistas del Comité.



Consejos prácticos

Puede también ser útil presentar a los miembros del Comité Consultivo un esquema del informe final, de tal forma de enriquecerlo con sus opiniones. Se sugiere:

- Resumen Ejecutivo
- Introducción
- Marco de referencia (sólo en caso el tema sea complejo y necesite ser contextualizado)
- Hallazgos
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Anexos (miembros del Comité Consultivo, Aspectos metodológicos de la evaluación, Guía de entrevista y, en caso existieran, resultados cuantitativos).

Finalmente se mencionará a los miembros del Comité que se les enviará una primera versión del informe final (con los hallazgos y recomendaciones que propusieron durante la reunión) para que puedan hacer sus comentarios. Luego se los invitará a la última reunión donde se presentará el documento final.



Toma nota

Para una buena reunión del Comité Consultivo, no olvides tener en cuenta:

1. Convocar con suficiente anticipación la reunión y confirmar la asistencia de cada miembro.
2. Plantear la agenda y entregar una carpeta con fotocopias de todos los documentos que se presenten, incluyendo la ayuda memoria de la reunión anterior.
3. Iniciar y finalizar la reunión puntualmente.
4. Tomar nota y enviar una ayuda memoria con los acuerdos a todos los miembros del Comité.



¿Quién lo hace?

- Equipo técnico
- Evaluadores
- Miembros del Comité

4. Elaboración del informe final

El equipo responsable de la evaluación se encargará de redactar el informe final, para lo cual utilizará los diferentes insumos que tiene a la mano:

- Esquema del informe, enriquecido con los comentarios de los miembros del Comité Consultivo.
- Resultados de las actividades exploratorias.
- Informes de campo ajustados, elaborados por los evaluadores.
- Matriz de hallazgos elaborada en el taller de hallazgos.
- Recomendaciones, las elaboradas en el taller de hallazgos y las resultantes de la tercera reunión del Comité Consultivo.

El tiempo de elaboración de este informe no debe exceder las cuatro semanas posteriores a la realización del taller de hallazgos. El tiempo es largo porque implica recibir los comentarios de los evaluadores y de los miembros del Comité Consultivo. Así, se recomienda concluir una primera versión del informe luego de dos semanas, durante una semana recibir sugerencias y en la cuarta semana hacer los ajustes finales.

Al momento de redactar el informe se sugiere organizar los hallazgos de tal forma que puedan leerse de manera secuencial. Para la redacción de los hallazgos, es importante describir con claridad el título del hallazgo, luego explicarlo y finalmente incluir algunos ejemplos con datos concretos (lugares, fechas, cargo de la persona que tuvo la percepción, entre otros). Toda esta información se encuentra en los insumos antes mencionados, en especial la matriz causas-hallazgos-consecuencias-ejemplos.



Por ejemplo

En la evaluación sobre presupuesto participativo desarrollada por PRODES en 2004, parte de uno de los hallazgos fue redactado de la siguiente manera:

“La voluntad política de la autoridad: un factor clave para el proceso

La evaluación muestra que en aquellos casos donde ha existido voluntad política clara de la autoridad para llevar a cabo el proceso, éste se ha desarrollado favorablemente. Incluso, la presencia de la autoridad habría generado confianza, mayor entusiasmo por participar y mejor comunicación, lo cual se ve reforzado cuando hay una adecuada difusión del proceso. Desarrollándose de esta manera, el proceso estaría permitiendo legitimar y fortalecer a las autoridades frente a sus ciudadanos y ciudadanas. Por ejemplo, en el distrito de Yanahuanca, en Pasco, la elaboración de Presupuesto Participativo 2005 ha permitido el inicio de un trabajo concertado entre la autoridad y la sociedad civil. Antes de iniciarse el proceso, el local municipal había sido tomado y el alcalde había fijado su residencia fuera del distrito. Dada la obligación normativa de llevar adelante el proceso de presupuesto participativo y el apoyo recibido en capacitación y asistencia técnica, el alcalde aceptó convocar la realización del proceso y participar activamente en el mismo, a lo cual la población respondió favorablemente. Casos similares se habrían presentado en Curimana y Nueva Requena en Ucayali, en los que el desarrollo del proceso de presupuesto participativo permitió que las autoridades llegaran mejor a los pobladores, lo cual les permitió obtener la confianza de los electores en procesos de revocatoria. [...] Así, los determinantes del éxito del proceso de formulación del Presupuesto Participativo serían la voluntad política, la existencia del marco normativo que establece la obligatoriedad de la realización del proceso y orienta su desarrollo, el empoderamiento de la sociedad civil y la preparación del equipo técnico.”

Dado que la sección de hallazgos debe limitarse a recoger las opiniones recogidas en el campo, puede ser interesante incluir una sección de conclusiones para analizar estos hallazgos, la interrelación entre los mismos y su vinculación con información de las actividades exploratorias.

Para la redacción de las recomendaciones importa siempre mencionar a quién se dirigen y que sean factibles de ser implementadas. Algunas de las recomendaciones requerirán de explicaciones adicionales y no ser un simple enunciado.



Consejos prácticos

En caso de ser necesario, se puede incluir flujogramas, dibujos o mapas que ayuden a explicar el hallazgo.

Dadas las características de este informe, que busca ser oportuno y aportar de manera práctica en la toma de decisiones, será fundamental que sea corto, lo cual favorecerá que sea leído por las principales autoridades vinculadas al tema.



¿Quién lo hace?

- Equipo técnico
 - Miembros del Comité
-

5. Cuarta reunión del Comité Consultivo

Esta será la última reunión del Comité Consultivo y tiene por objetivo presentar el informe final y agradecer a los miembros del Comité por sus aportes.



¿Quién lo hace?

- Equipo técnico

6. Difusión del informe final

De acuerdo a los objetivos de la evaluación, será necesario identificar a los actores a quienes se desea remitir el informe y hacérselos llegar; por ejemplo tomadores de decisiones o medios de comunicación. En caso sea posible, es preferible distribuir el informe diagramado y publicado. A los miembros del Comité Consultivo se les puede hacer llegar el Informe con una carta agradeciendo una vez más su participación.



Consejos prácticos

Se sugiere que la distribución del informe vaya con una carta, resaltando algunos aspectos de la evaluación. Se sugiere convocar también una reunión para presentar el informe.

Será también importante que el informe final sea alcanzado a cada una de las personas entrevistadas, de tal forma que se les devuelva la información que colaboraron en aportar.



¿Qué resultados se tienen en el Momento de Sistematización y análisis consolidado de la evaluación?

- ✓ Identificación y análisis de los hallazgos de la evaluación.
- ✓ Recomendaciones puntuales, factibles de ser implementadas en el corto plazo.
- ✓ Informe final de hallazgos y recomendaciones.
- ✓ Tomadores de decisiones informados sobre los resultados de la evaluación, y muchos de ellos apropiados de los resultados al haber participado del Comité Consultivo.

Ideas fuerza

- En el taller de hallazgos, en el que se identifican los hallazgos y recomendaciones, es importante que participen todos los evaluadores y que se diferencie sus opiniones de las de los entrevistados.
- Los miembros del Comité Consultivo participan de la elaboración de recomendaciones para los hallazgos encontrados en campo.
- El informe final de la evaluación debe ser sencillo y corto, y difundido de tal forma que llegue a los tomadores de decisiones y también a las personas entrevistadas.

Herramientas

Herramienta N° 1:

Sugerencias para el desarrollo de conversatorios

Herramienta N° 2:

Elaboración de muestra: la experiencia de PRODES

Herramienta N° 3:

Documentos para el taller de inducción

- 3.1. Programa
- 3.2. Orientaciones metodológicas de la ERC
- 3.3. Modelo de carta de presentación del evaluador
- 3.4. Documento de Pasos Siguietes

Herramienta N° 4:

Desarrollo taller de inducción

Herramienta N° 5:

Sugerencias para la elaboración del informe de campo

Herramienta N° 6:

Desarrollo taller de hallazgos

Herramienta Nº 1 - Sugerencias para el desarrollo de conversatorios

Objetivo de los conversatorios:

Obtener información preliminar sobre el tema a evaluar.

Metodología:

Discusión enfocada. Esta metodología consiste en tener una o dos preguntas que motiven la discusión; para organizar la discusión y asegurarse de que las opiniones se centren en las preguntas motivadoras es necesario contar con un moderador.

Proceso:

1. Solicitar a dos especialistas que den inicio al conversatorio brindando su punto de vista sobre el tema, a manera de motivación.
2. Invitar a actores directamente involucrados que puedan hacer aportes sobre el tema para mejorar el diseño de la evaluación. Se recomienda no tener más de 20 personas como invitados para garantizar que las opiniones de todos sean escuchadas.
3. Organizar la reunión con un programa como el siguiente:
 - Bienvenida
 - Presentación del objetivo de la reunión y de la evaluación, a cargo del miembro del equipo técnico responsable de esta actividad. Utilizar no más de 20 minutos.
 - Presentación de opiniones de los dos especialistas invitados, durante 10 minutos cada uno.
 - Comentarios de los participantes sobre el tema a evaluar, que serán organizados por un moderador.
 - Comentarios de los participantes en relación a qué actores entrevistar.
4. Elaborar un informe con el esquema sugerido para el documento final de estos conversatorios:
 - Fecha de realización del conversatorio
 - Asistentes
 - Principales tendencias, problemas identificados
 - ¿A quiénes se debería entrevistar?
 - Recomendaciones

Herramienta N° 2 - Elaboración de muestra: La experiencia de PRODES

Presentamos los aspectos metodológicos de cada una de las evaluaciones desarrolladas por PRODES.

1. Presupuesto Participativo (2004)

Tamaño de la Muestra

La muestra seleccionada está directamente relacionada con los ámbitos de intervención del Programa Pro Descentralización, incluyendo dos departamentos de la región de la costa para obtener representatividad en todas las regiones naturales. Es así que se determinó realizar la evaluación en nueve departamentos:

	Costa	Sierra	Selva
Departamentos seleccionados	Piura Moquegua	Ayacucho Pasco Huánuco Junín Cusco	San Martín Ucayali
Representatividad (según división geo-política)	20%	50%	50%

Dado que el proceso de presupuesto participativo se realiza en cada uno de los niveles de gobierno, se consideró apropiado tomar como unidad de análisis a los distritos, provincias y departamentos. De esta forma, se incluyó en la muestra para la evaluación a dos provincias en cada departamento y a dos distritos en cada provincia.

El tamaño de la muestra quedó definido de la siguiente manera:

N° de Departamentos	N° de Provincias	N° de Distritos
9	18	36

Selección de la Muestra

La selección de las provincias y distritos se realizó considerando el presupuesto per cápita con el que se cuenta en cada uno de estos ámbitos para el 2005 por concepto de canon, renta de aduanas, Foncomun y Vaso de Leche, utilizando como criterio específico la selección de los ámbitos con mayor y menor presupuesto per cápita en cada uno de los niveles.

Esta selección se hizo en dos etapas.

- i) Primera etapa: Selección de las provincias que cuentan con el mayor y menor presupuesto per cápita en cada uno de los departamentos seleccionados.
- ii) Segunda etapa: Selección de los distritos que cuentan con mayor y menor presupuesto per cápita en cada una de las provincias seleccionadas en la primera etapa. En esta selección se excluyó a los distritos capitales de provincia, toda vez que no cuentan con municipalidad distrital.

La muestra quedó constituida de la siguiente manera:

Muestra de la Evaluación 2004

Departamento	Provincia	Distrito	Evaluación distrital		Evaluación provincial	
			% de la población provincial	% del presupuesto provincial	% de la población del departamento	% del presupuesto del departamento
Ayacucho	Huanta	Sivia	18%	12%	14%	16%
		Santillana	9%	20%		
	Parinacochas	Chumpi	13%	4%	5%	16%
		Upahuacho	4%	8%		
Cusco	Cusco	Poroy	1%	1%	26%	12%
		Wanchaq	19%	13%		
	Paruro	Accha	13%	11%	3%	4%
		Pillpinto	4%	4%		
Huánuco	Huacaybamba	Pinra	37%	31%	3%	4%
		Cochabamba	11%	10%		
	Leoncio Prado	Daniel Alornia Robles	5%	6%	14%	9%
		José Crespo y Castillo	24%	20%		
Junín	Huancayo	Carhuacallanga	0,08%	1%	38%	31%
		El Tambo	31%	22%		
	Jauja	San Pedro de Chunán	1%	2%	9%	13%
		Yauli	2%	2%		
Moquegua	Gral. Sánchez Cerro	Puquina	17%	13%	14%	25%
		Quinistaquillas	3%	5%		
	Ilo	El Algarrobal	0,30%	8%	41%	35%
		Pacocha	10%	12%		

Muestra de la Evaluación 2004 (continuación)

Departamento	Provincia	Distrito	Evaluación distrital		Evaluación provincial	
			% de la población provincial	% del presupuesto provincial	% de la población del departamento	% del presupuesto del departamento
Pasco	Daniel Alcides Carrión	Goyllarisquiza	3%	4%	16%	22%
		Tapuc	7%	6%		
	Oxapampa	Chontabamba	4%	5%	30%	25%
Piura	Sechura	Villa Rica	24%	18%		
		Rinconada Llicuar	6%	6%	3%	6%
		Vice	21%	21%		
		Bellavista	12%	10%	16%	11%
		Lancones	5%	7%		
San Martín	El Dorado	Agua Blanca	10%	7%	4%	7%
		Santa Rosa	6%	7%		
		Shunte	2%	4%	13%	11%
		Uchiza	37%	31%		
Ucayali	Atalaya	Sepahua	15%	14%	11%	18%
		Tahuania	16%	17%		
		Iparia	4%	5%	74%	63%
		Yarinacocha	17%	13%		

Fuente:

INEI: Perú: Proyecciones de población por años calendario según departamentos, provincias y distritos, (Período 1990 - 2005).

MEF: Estimación de recursos públicos que los gobiernos regionales y locales considerarán en el presupuesto institucional 2005 por concepto de canon, renta de aduanas, forcomun y vaso de leche.

2. Transferencia de responsabilidades (2005)

Tamaño de la Muestra

La evaluación se realizó en un total de 9 departamentos, 18 provincias y 36 distritos.

Criterios utilizados para la selección de las jurisdicciones

Para la selección de qué departamentos, provincias y distritos considerar en la muestra se utilizaron los siguientes criterios:

- ✓ Tener planificada por lo menos una transferencia durante los años 2003 y 2004, correspondientes a: Funciones regionales, Ordesur, Inade, Pronaa, Provías Rural o Foncodes.
- ✓ Contar con la mayor o menor población proyectada al 2005 dentro de la zona; es decir, se seleccionaron las dos provincias con la mayor y menor población dentro del departamento seleccionado, y los dos distritos con la mayor y menor población dentro de la provincia seleccionada.

1. Selección de Muestra

Departamentos

- ✓ Se buscó obtener representatividad en las tres regiones naturales, además de tener en cuenta el porcentaje de funciones acreditadas.
- ✓ Se planteó realizar la evaluación en seis departamentos con los que trabaja PRODES⁴ a los que se les adicionó tres departamentos: dos de la costa (norte y sur) y uno de la sierra norte, para alcanzar el criterio de representatividad por región natural.

4 Ayacucho, Cusco, Huánuco, Pasco, San Martín y Ucayali, se exceptuó Junín porque en él se realizaron las actividades preparatorias.

- ✓ La selección de los departamentos de la costa obedeció a dos criterios: seleccionar a departamentos con el mayor y menor porcentaje de funciones acreditadas hasta agosto de 2005; y garantizar que estos departamentos fuesen uno de la costa norte y otro de la costa sur.
- ✓ La selección del departamento de la sierra norte correspondió al único departamento posible (La Libertad está siendo considerado como un departamento de la costa, mientras que San Martín está siendo considerado como departamento de la selva).
- ✓ Con ello, la muestra a nivel de departamentos quedó conformada de la siguiente manera:

Costa	Sierra	Selva
1. Lambayeque 2. Moquegua	3. Cajamarca 4. Ayacucho 5. Cusco 6. Huánuco 7. Pasco	8. San Martín 9. Ucayali

Con los criterios de selección mencionados anteriormente, se seleccionaron dos provincias dentro de cada departamento y dos distritos dentro de cada una de las provincias seleccionadas.

En las provincias de Contumazá, Lauricocha y Bellavista se seleccionó a los dos únicos distritos que contaban con la condición de tener por lo menos una transferencia planificada. Además, en la muestra original se tenía como una de las provincias seleccionadas en Lambayeque a Chiclayo, pero por problemas internos en la municipalidad durante el trabajo de campo, se decidió cambiarla por Lambayeque, tal como aparece en el cuadro. Finalmente, se agregó a la muestra a la provincia de Huamalíes en Huánuco, con el fin de recoger la experiencia del programa Provías Rural.

En el cuadro siguiente se presenta la muestra utilizada; favor de tomar nota que "Pln" corresponde a lo planificado en el tema y "Acr" a lo acreditado.

Muestra de la Evaluación 2005

Regional				Local Provincial				Local Distrital				
Departamento	Inade		Provías		Provincia	Provías		Pronaa		Distrito	Foncodes	
	Pln	Acr	Pln	Acr		Pln/2	Acr	2003	2004		Pln	Acr
Ayacucho	1		1		Huanca Sancos			1		Sacsamarca	1	
Cajamarca			1		La Mar			1	1	Santiago de Lucanamarca	1	
Cusco			1		Cajamarca		1		1	Anco	1	1
Cusco			1		Contumazá			1	1	Tambo	1	1
Cusco			1		Cusco		1			Los Baños del Inca	1	1
Huanuco			1		Acomayo			1		Matara	1	1
Lambayeque	1				Huánuco		1		1	Ccupisnique	1	1
Lambayeque			1		Lauricocha			1	1	Santa Cruz de Toledo	1	1
Lambayeque			1		Lambayeque			1		Ccora	1	
Lambayeque			1		Ferreñafe			1	1	San Sebastián	1	
Lambayeque			1		Ferreñafe			1	1	Mosoc Llacta	1	1
Lambayeque			1		Ferreñafe			1	1	Pomacanchi	1	
Lambayeque			1		Ferreñafe			1	1	Yarumayo	1	1
Lambayeque			1		Ferreñafe			1	1	Pillco Marca	1	1
Lambayeque			1		Ferreñafe			1	1	Jivia	1	1
Lambayeque			1		Ferreñafe			1	1	Queropalca	1	1
Lambayeque			1		Ferreñafe			1	1	Nueva Arica	1	1
Lambayeque			1		Ferreñafe			1	1	Tumán	1	1
Lambayeque			1		Ferreñafe			1	1	Manuel Antonio Mesones Muro	1	1
Lambayeque			1		Ferreñafe			1	1	Pitipo	1	1

3. Demarcación y Organización Territorial (2006)

Selección de la muestra

A continuación describimos en tres pasos la selección de los ámbitos geográficos (departamentos, provincias y distritos) y en un paso la selección de los actores clave a entrevistar.

Selección de departamentos

Se partió por seleccionar los departamentos en los que trabaja PRODES, a los cuales se agregó dos departamentos de la costa (norte y sur), Lambayeque y Moquegua, y uno de la sierra norte, Cajamarca. Con esta selección se buscó tener representatividad en las tres regiones naturales del país y en el norte, centro y sur de cada una de ellas.

Así, la muestra departamental quedó compuesta por los siguientes nueve departamentos:

Región	Costa	Sierra	Selva
Departamentos incluidos en la muestra	Lambayeque Moquegua	Cajamarca Pasco Junín Ayacucho Cusco	San Martín Ucayali
Porcentaje de población respecto al total de la región natural	18.7% (sin incluir Lima)	50%	44%

En cuanto a la diversidad y representatividad de la muestra, cabe destacar que esta selección tuvo:

- Cinco departamentos que participaron en el último referéndum para la conformación de regiones.
- Ocho departamentos que pertenecían a alguna Junta de Coordinación Interregional –JCI–; el noveno departamento, Ucayali, es el único a nivel nacional que aún no formaba parte de alguna JCI.

- Siete de los veintiún conflictos por delimitación entre departamentos, o por delimitación, propiedad o acceso a recursos entre comunidades sobre los que la Defensoría del Pueblo tenía conocimiento (de acuerdo al Reporte N° 29 sobre Conflictos Sociales publicado por la Defensoría del Pueblo al 31 de julio de 2006).

Selección de provincias

Se seleccionó un total de 18 provincias, dos en cada uno de los departamentos de la muestra; para ello se tomó en cuenta los siguientes criterios:

- Fecha de creación de distritos en la provincia: antes y después de 1980. Con esta variable se buscó tener representatividad tanto de provincias con modificaciones recientes en su jurisdicción como de las que no las habían tenido.
- Resultados del referéndum de conformación de regiones. Con esta variable se buscó incluir dentro de la muestra a provincias en las que se obtuvo un resultado positivo y negativo en el referéndum de conformación de regiones.
- Condición de frontera. Con esta variable se distinguió entre las provincias que son frontera de departamento pero no limitan con su capital departamental y el resto de provincias.
- Inclusión en el Plan de Demarcación Territorial. Con esta variable se distinguió entre las provincias en las que se había iniciado alguna acción de demarcación territorial de aquellas en las que no.

Las provincias se seleccionaron respetando el orden en el que han sido descritos los criterios considerados, cuidando de tener, en la medida de lo posible, una provincia con la característica y otra con la ausencia de la misma.

De esta manera, las provincias seleccionadas fueron las siguientes:

Provincias de la Muestra de la Evaluación 2006

Departamento	Provincia	Fecha de Creación	Característica
Ayacucho	La Mar	1861	Incluida en el Plan de demarcación territorial, tiene distritos creados después de 1980, incluso después de 1990.
	Lucanas	1825	Frontera de departamento, sin frontera con la capital del departamento, obtuvo mayoría en el referéndum de conformación de regiones.
Cajamarca	Celendín	1862	Limita con la capital del departamento y con otro departamento, tiene un distrito creado después de 1990.
	Chota	1855	Está en el plan de demarcación y no tiene límites con su capital departamental pero sí con otro departamento con el que tiene fuertes vínculos comerciales y sociales. Tiene distritos creados después de 1980.
Cusco	Canchis	1833	Ningún distrito creado después de 1980, no tiene límites con la capital de su departamento, sí con otro departamento con el que tiene relaciones comerciales (contrabando).
	La Convención	1857	Está en el Plan de demarcación, tiene hasta tres distritos creados después de 1980, es la provincia más grande del departamento y con menos acceso (no tiene límites con su capital, varios de sus distritos tienen acceso por otro departamento).
Junín	Satipo	1965	Está en el plan de demarcación, tiene condiclos limitrofes al interior de la provincia y también con otro departamento, no tiene distritos creados después de 1980, no tiene límites con su capital y es parte del corredor económico de la selva central.
	Chupaca	1995	Limita con la capital del departamento, no tiene distritos creados después de 1980, está incluida en el plan de demarcación.
Lambayeque	Ferreñafe	1951	Está incluida en el plan de demarcación, ningún distrito creado después de 1980.
	Lambayeque	1892	Está incluida en el plan de demarcación, Olmos tiene conflictos por tierras. Ningún distrito creado después de 1980.

Provincias de la Muestra de la Evaluación 2006 (continuación)

Departamento	Provincia	Fecha de Creación	Característica
Moquegua	Mariscal Nieto	1936	Es la frontera con otro departamento, con el que tiene conflictos por recursos hídricos, no tiene distritos creados después de 1980.
	Gral. Sánchez Cerro	1936	Está incluida en el plan de demarcación, no tiene distritos creados después de 1980 (al igual que todas las provincias de Moquegua)
Pasco	Daniel A. Carrión	1944	Está incluida en el plan de demarcación, mantiene conflicto con otro departamento por problemas de demarcación, no tiene distritos creados después de 1980.
	Oxapampa	1944	Está incluida en el plan de demarcación, tiene distritos creados después de 1980.
San Martín	Picota	1984	No tiene límites con la capital departamental, tiene distritos creados después de 1980 y está incluida en el plan de demarcación. Todas sus municipalidades pertenecen a AMRESAM.
	Rioja	1935	Tiene varios distritos creados después de 1980, tiene frontera con la capital departamental, existen varios conflictos entre comunidades y colonos por territorios.
Ucayali	Coronel Portillo	1982	Está incluida en el plan de demarcación, tiene distritos creados después de 1980, conflictos entre comunidades por posesión de tierras, única provincia del país con ley de demarcación territorial.
	Padre Abad	1982	Tiene distritos creados después de 1980, incluso después de 1990, no está incluida en el plan de demarcación.

Fuente: INEI, DNTDT, Leyes de creación de cada provincia

Selección de distritos

En total se seleccionaron 36 distritos, dos en cada provincia de la muestra. Para esta selección no se consideró a los distritos capitales de provincia, en la medida que los actores de este ámbito ya serían considerados al realizar el análisis del nivel provincial. Los criterios de selección tomados en cuenta fueron los siguientes:

- Densidad poblacional. Con esta variable se buscó contar con distritos muy densamente poblados y poco densamente poblados.
- Rural/Urbano. Siguiendo la clasificación del Ministerio de Economía y Finanzas, se seleccionaron distritos urbanos y rurales en cada provincia (hay provincias en las que sólo existen urbanos o rurales por lo que no fue posible elegir haciendo esta diferenciación).
- Número de municipalidades de centro poblado. Con esta variable se seleccionaron distritos con varias municipalidades de centros poblados y otros con muy pocas o ninguna.

Al igual que en la selección de provincias, en este caso se siguió el orden en que se mencionan los criterios y se hizo lo posible para tener distritos con y sin la característica descrita. Con ello, la muestra de distritos quedó configurada de la siguiente manera:

Distritos de la Muestra de la Evaluación 2006

Departamento	Provincia	Distrito	Rural/ Urbano	Población 2005	Densidad Poblacional (Hab/Km2)	Año de creación distrital	Nº de Municip. de Centro Poblado	Distritos frontera de departamento
Ayacucho	La Mar	Chungui	Rur.	7 209	6,8	Independencia	2	Sí
		Tambo	Rur.	17 596	52,5	Independencia	0	No
	Lucanas	Leoncío Prado	Rur.	1 632	1,5	1940	1	Sí
Cajamarca	Celendín	Chaviña	Urb.	2 708	6,8	1921	0	No
		Jorge Chávez	Rur.	691	13,0	1862	0	Sí
	Chota	Sorocho	Rur.	10 216	60,1	Independencia	2	No
		Tocmoche	Rur.	914	4,1	1942	0	Sí
		Lajas	Rur.	13 401	111,0	1857	3	No
Cusco	Canchis	Pitumarca	Rur.	8 000	7,2	1907	1	Sí
		Tinta	Rur.	6 152	77,5	Independencia	0	No
	La Convención	Echarate	Rur.	42 270	2,2	1857	8	Sí
		Quellouno	Rur.	16 469	20,6	1986	6	No
Junín	Chupaca	Yanacancha	Rur.	3 350	4,5	1961	0	Sí
		Huamancaca Chico	Urb.	4 365	386,3	1962	0	No
	Satipo	Río Tambo	Rur.	27 793	2,7	1943	3	Sí
Lambayeque	Ferreñafe	Coviriali	Rur.	4 033	27,8	1965	0	No
		Ptito	Rur.	18 466	33,1	1951	0	Sí
	Lambayeque	Pueblo Nuevo	Urb.	12 449	431,1	1951	0	No
		Olmos	Rur.	36 548	6,9	Independencia	8	Sí
		San José	Urb.	12 156	260,1	1894	0	No

Distritos de la Muestra de la Evaluación 2006 (continuación)

Departamento	Provincia	Distrito	Rural/ Urbano	Población 2005	Densidad Poblacional (Hab./Km ²)	Año de creación distrital	Nº de Municip. de Centro Poblado	Distritos frontera de departamento
Moquegua	Gral. Sánchez C.	La Capilla	Rur.	1 525	2,0	1942	1	Sí
		Coalaque	Rur.	1 595	6,4	1956	0	Sí
	Mariscal Nieto	San Cristóbal	Urb.	2 652	4,9	1944	2	No
Samegua		Urb.	7 262	116,1	1894	0	No	
Pasco	Daniel A. Carrión	Goyllarisquizga	Urb.	1 356	4,5	1944	0	No
		Santa Ana de Tusi	Rur.	14 904	49,7	1956	7	Sí
	Oxapampa	Pozuzo	Rur.	7 847	5,6	1918	0	Sí
		Villa Rica	Rur.	16 931	18,9	1944	2	Sí
		Tingo de Ponasa	Rur.	4 153	12,2	1960	3	No
San Martín		San Hilarión	Urb.	4 242	43,9	1859	0	No
		Pardo Miguel	Rur.	16 440	14,5	1984	3	Sí
Ucayali	Coronel Portillo	Nuevo Cajamarca	Urb.	30 551	92,5	1984	2	Sí
		Masisea	Rur.	11 789	0,9	1900	1	Sí
	Padre Abad	Yarinacocha	Urb.	67 681	342,2	1964	3	No
		Curimana	Rur.	5 185	2,4	1995	0	Sí
		Irazola	Rur.	16 192	8,1	1982	3	Sí

Fuente: INEI, MEF.

Herramienta N° 3 - Documentos para el Taller de Inducción

3.1. Programa sugerido

Evaluación Rápida de Campo [fecha]

Tarde	
20'	Bienvenida y presentación de participantes
30'	Lineamientos Generales de la Evaluación
30'	Marco conceptual del tema a evaluar
10'	Ronda de preguntas y respuestas
15'	Descanso
1h y 45'	Resultados de las actividades exploratorias
Tarde	
30'	Características metodológicas de la Evaluación Rápida de Campo
1 h	Identificación de hipótesis sobre tema a evaluar. - Presentación de subtemas a considerar - Trabajo en grupos
10'	Descanso
50'	Identificación de hipótesis sobre tema a evaluar (continuación) - Plenaria
1 h	Cronograma y pasos siguientes
Fin de la jornada	

3.2. Orientaciones metodológicas de la ERC

Evaluación Rápida de Campo

Es una evaluación cualitativa, basada en el recojo de percepciones a través de entrevistas a profundidad.

Rol del evaluador

El evaluador es el instrumento principal para este tipo de metodología de evaluación, por lo que se espera tenga habilidad metodológica, sensibilidad, fundamentos teóricos y capacitación.

El evaluador debe ser capaz de diferenciar los resultados (opiniones de los entrevistados) de las opiniones personales.

Recomendaciones para realizar las entrevistas a profundidad ⁵

a) Características de la entrevista

- Las entrevistas deben ser cara a cara, el entrevistado debe estar presente, mientras que las encuestas pueden ser no presenciales.
- La entrevista se debe plantear con preguntas abiertas porque las cerradas no contribuyen a la obtención de información.
- En las entrevistas es indispensable el feedback o retroalimentación con la persona entrevistada.

b) Al realizar una entrevista a profundidad

Para el desarrollo de una entrevista a profundidad, se debe de tener en cuenta:

1. *El contacto*

El primer contacto es crucial para que la entrevista sea provechosa. El entrevistado debe estar seguro de lo que va a pasar en la entrevista. Por tal razón lo más apropiado es que se le ofrezca al entrevistado la información más transparente que se pueda.

⁵ Adaptado de “Técnicas de Investigación cualitativa”, Instituto Progreso.

En muchos casos requerimos que el entrevistado no conozca la razón exacta del estudio a fin de no contaminar los resultados. Si este caso se da, lo mejor es buscar la forma en que se explicará la razón por la cual vamos a entrevistar. Para el primer contacto es importante saber con quiénes se cuenta. Por ejemplo es posible que quien nos ayude sea amigo del entrevistado, pero puede ser que sea alguien que conozca el tema y le cuente de qué se trata. Si esto sucede, vamos a perder información valiosa. Por lo tanto tenemos que calcular la necesidad de capacitación e información que deben tener los contactos para encargarles conseguir entrevistados.

2. Poner énfasis en la relación entrevistador-entrevistado

Es muy importante que el entrevistado sepa que lo más destacado en el momento de la entrevista es la relación entre él y el investigador.

3. Formular pautas para comenzar la entrevista, y la situación en la que ésta se da

Al inicio de la entrevista se requiere anunciar cómo es que se va a llevar a cabo ésta, incluyendo los mecanismos que pensamos utilizar para el registro de datos.

4. Pensar cómo conseguir las preguntas

La forma en que se harán las preguntas suele estar consignada en la guía de entrevista, sin embargo la realidad lleva a otras decisiones en el momento en que se da la conversación, por ello es muy importante que el evaluador tenga bastante criterio y respaldo teórico sobre el tema y la realidad del entrevistado para hacer las preguntas oportunamente.

c) Criterios a toma en cuenta cuando se está desarrollando la entrevista

- Evitar la direccionalidad, dejar libre al informante para intervenciones espontáneas.
- Las preguntas deben estar contextualizadas, para que el entrevistado se involucre en la entrevista.
- Las preguntas deben tener un orden, de manera que se capte la atención del entrevistado.
- Se debe aclarar el por qué de la entrevista y el por qué de algunas preguntas.
- Repetir las preguntas importantes de distinta manera como forma de control.

- No interrumpir al informante, permitiendo que culmine su respuesta.
- No influir en las respuestas con actitudes o comportamientos no verbales.
- No usar un tono imperativo al preguntar para no inhibir al informante.
- Utilizar una forma neutral de manifestar acuerdo.
- Solicitar mayor información (¿puede Ud. hablarme un poco más de qué le dijeron en el hospital?).
- Solicitar aclaraciones sobre lo que la persona dijo (Ud. me dijo que no tenía dinero, pero al final pudo pagar el hospital, ¿cómo logró hacerlo?)
- Preguntar sobre opiniones (¿Qué piensa Ud. de lo que cuesta el hospital?)
- Aclarar sobre el significado de palabras (Ud. ha dicho...., ¿puede explicarme qué significa?)

Entrevistador – Entrevistado

- Es importante generar un ambiente de confianza, cuyo fin sea que el entrevistado pueda hablar sin cohibirse.
- Durante la entrevista todas las reacciones que presente el entrevistado deben ser exploradas por el entrevistador.
- Respecto de las cosas que dice o aduce el entrevistado es importante responder con claridad.

3.3. Modelo de carta de presentación del evaluador

PRESENTACIÓN DE EVALUADOR

[Presentación de la Entidad o Programa]

El programa Pro-Descentralización es un programa de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional- USAID para apoyar al Gobierno del Perú y a los gobiernos regionales y locales de áreas seleccionadas en sus esfuerzos por promover el proceso de descentralización.

[Presentación de la Evaluación]

Como parte de sus actividades, PRODES busca contribuir con el diseño del proceso de descentralización, acercando a los tomadores de decisiones del gobierno nacional información sobre cómo va evolucionando el proceso en los departamentos, provincias y distritos.

Así, el presente año estamos evaluando el tema de demarcación y organización territorial, buscando recoger las opiniones de los funcionarios de gobiernos descentralizados, de la sociedad civil y otros actores relevantes para poder cumplir con el compromiso asumido de trasladar sus inquietudes a los tomadores de decisiones.

[Presentación del Evaluador]

Para esta evaluación estamos desarrollando entrevistas a profundidad a actores clave de diferentes zonas del país, en lo cual en el departamento de xxxx nos está apoyando el señor xxxxx

Agradecemos su colaboración con el proceso y la atención que pueda dar a nuestro consultor.

Atentamente,

Director

[Fecha]

Lima, 18 de septiembre de 2006

3.4. Pasos siguientes

Evaluación Rápida de Campo [Nombre de la evaluación]

PASOS SIGUIENTES DE LOS EVALUADORES

- Propuesta de personas a entrevistar (sexo y grupo) [Fecha]
- Elaborar plan y presupuesto de entrevistas [Fecha]
- Recibir Guía de Entrevista [Fecha]
- Revisar documentación orientadora [fecha plazo máximo]
- Entrevistar [intervalo de fechas]
- Elaborar informe de campo [fecha plazo máximo]
- Taller de hallazgos [Fechas]
- Emitir opinión sobre informe final [intervalo de fechas]

Herramienta Nº 4 - Desarrollo del taller de inducción

Actividad	Tiempo	Desarrollo	Insumos	Responsable
Bienvenida y presentación de participantes	20'	<ul style="list-style-type: none"> • Se da la bienvenida a los participantes • Se comparte el objetivo del taller y se menciona los productos esperados al final de la jornada • Se revisa con los participantes el programa del taller • Se hace una dinámica de presentación de los participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener a la vista de los participantes un papelote con el objetivo del taller y otro con los productos del taller (Evaluadores con los mismos conceptos sobre el tema, evaluadores con conocimiento de la metodología de la evaluación, guía de entrevista diseñada). • Cada participante cuenta con una copia del programa en su carpeta. 	Facilitador
Lineamientos generales de la evaluación	30'	A través de una exposición se presenta a los participantes los principales aspectos de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> • Una presentación en power point con los lineamientos. • Los participantes tendrán en su carpeta el documento elaborado en la primera parte de la evaluación. 	Equipo técnico
Marco conceptual del tema a evaluar	30'	Se hará una presentación donde se exponga con claridad los conceptos del tema a evaluar.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del marco conceptual en power point. • Copias del power point para los participantes. 	Equipo técnico
Ronda de preguntas	10'	Los evaluadores tienen la oportunidad de hacer preguntas en relación a los conceptos del tema a evaluar. Se buscará que todas las preguntas tengan respuesta		Facilitador, equipo técnico
Resultados de las actividades exploratorias	1h y 45'	<ul style="list-style-type: none"> • Se pedirá al o los consultores responsables de las actividades exploratorias que presenten sus principales conclusiones y cuestionamientos sobre el tema. • Se presentará los resultados de los conversatorios de exploración en caso se hayan dado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones en power point. • Los participantes cuentan en su carpeta con los documentos finales y resúmenes ejecutivos. 	Consultores, equipo técnico y facilitador

Continúa en la página siguiente

Desarrollo del taller de inducción (continuación)

Actividad	Tiempo	Desarrollo	Insumos	Responsable						
Características metodológicas de la evaluación rápida de campo	30'	<ul style="list-style-type: none"> Se hace una presentación con las características básicas de la evaluación: cualitativa a base de entrevistas a profundidad donde el evaluador se transforma en el elemento central de la evaluación. Se lee con los evaluadores el documento donde se hacen sugerencias para hacer las entrevistas. 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación en power point con las características. Los participantes tienen en su carpeta un documento con estas características. 	Equipo técnico y facilitador						
Identificación de hipótesis sobre el tema a evaluar (I)	1h	<p>En esta parte del taller se inicia la elaboración de la guía de entrevista.</p> <ul style="list-style-type: none"> Presentación del objetivo de la secuencia del taller. Presentación de diferentes subtemas que se deben tener en cuenta al momento de pensar en hipótesis. Se divide en grupos a los participantes Se pide que cada uno escriba 5 hipótesis de la evaluación. Cada evaluador comparte al interior de su grupo sus ideas y entre ellos eligen 3 principales. Cada grupo nombra un representante que compartirá con todos las tres ideas. El facilitador pondrá en un lugar visible todas las tarjetas seleccionadas y luego pedirá incluir las que no se están considerando. Con apoyo de los evaluadores, el facilitador irá organizando las tarjetas en grupos por similitud y luego las repartirá entre los grupos para que les asignen un título. Se indica que cada grupo tiene la tarea de precisar la(s) hipótesis a partir del grupo de ideas que recibió. Además deberán indicar para cada hipótesis los aspectos a evaluar y personas a entrevistar. Se entrega papelotes con las matrices a los participantes para que luego presenten sus conclusiones en la plenaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Tarjetas de colores de 20x10 cm para la lluvia de ideas (pensar en unas 15 por participante). Plumones de colores. Cinta para fijar las tarjetas y papelotes. Además, se deberá tener preparados papelotes que tengan escritos los subtemas para ayudar a los participantes a tenerlas siempre presentes. También se tendrán preparados papelotes con matrices para que los participantes copien sus respuestas, se sugiere el siguiente esquema: <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Hipótesis</th> <th>Aspectos a evaluar</th> <th>Actores a entrevistar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Hipótesis	Aspectos a evaluar	Actores a entrevistar				Facilitador
Hipótesis	Aspectos a evaluar	Actores a entrevistar								

Continúa en la página siguiente

Desarrollo del taller de inducción (continuación)

Actividad	Tiempo	Desarrollo	Insumos	Responsable
Identificación de hipótesis sobre el tema a evaluar (II)	50'	<p>En esta sección se hará la plenaria con los resultados de cada grupo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se pide que cada grupo nombre un representante para hacer la presentación. • Se pide que luego de la presentación de cada grupo, los demás participantes hagan sus comentarios. En esta etapa se puede modificar hipótesis, agregar algunas nuevas o eliminar otras que parezcan redundantes. • Se recomienda que se vaya tomando nota de las matrices y los ajustes a los que se va llegando durante la plenaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes utilizarán sus papelotes para explicar el análisis que han hecho. 	Facilitador
Cronograma y pasos siguientes	1h	<ul style="list-style-type: none"> • En esta etapa se hace una revisión minuciosa del cronograma. • Luego se revisa los pasos siguientes que tendrán que hacer los evaluadores para realizar su trabajo. • Se indica que todos tienen una carta de presentación además se entrega el nombre, teléfono y dirección electrónica de la persona que hará el monitoreo de las actividades de campo y a la que le pueden hacer las consultas necesarias. • Este también es un buen momento para hacer las coordinaciones logísticas: entrega de viáticos para el trabajo de campo, formatos para rendir cuentas, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes tienen en su carpeta la carta de presentación y el documento donde se indican los siguientes pasos. 	Facilitador

Herramienta N° 5 - Sugerencias para la elaboración del Informe de campo

1. Aspectos a tener en cuenta al momento de elaborar el informe

La elaboración del informe implica no sólo un ejercicio de síntesis sino también de análisis y reflexión sobre la información recogida en campo; por ello es importante tener en cuenta los siguientes aspectos para alcanzar un mejor producto final:

- Diferenciar las opiniones de los entrevistados de las del evaluador.
- Incluir las precisiones necesarias al momento de describir casos particulares que sustenten los hallazgos.
- En caso de ser necesario, precisar los hallazgos por tipo de actor entrevistado.

2. Estructura del Informe

- a) Resumen Ejecutivo: no más de 2 páginas
- b) Texto Principal: 8 a 12 páginas que presenten:
 - i. Hallazgos generales
 - ii. Hallazgos por subtemas
 - iii. Recomendaciones
- c) Anexos
 - i. Lista de personas entrevistadas
 - ii. Sistematización de información cuantitativa en caso haya sido caracterizada.

3. Sugerencias para el contenido del Informe

Para los hallazgos:

Lo que se busca con los hallazgos es determinar **las principales tendencias, factores determinantes y opiniones** que puedan surgir desde los actores del nivel descentralizado. En ese sentido, los responsables de la evaluación deberán realizar un proceso de **reflexión y síntesis** desde los testimonios de las personas entrevistadas, proceso que será complementado y enriquecido en el taller de hallazgos.

Con ello, y dado que se trata de un informe básicamente cualitativo, se espera que la sección correspondiente a los hallazgos presente como subtítulo cada hallazgo, y luego un texto que sustente / explique y dé ejemplos concretos de por qué es un hallazgo.

Recomendamos partir por identificar cuáles son los hallazgos (para lo cual puede serles útil pensar en los diferentes subtemas identificados en el taller de inducción), y luego redactar la explicación de cada uno. Los subtemas y resultados obtenidos en las actividades preparatorias podrían ser profundizados o considerados como puntos de partida para la redacción de los hallazgos.

Para las Recomendaciones:

Estas deberán ser factibles de implementar y corresponder a los siguientes 12 meses. Deben ser explícitas sobre “qué se recomienda” y “a quién se recomienda”. En esta sección, al igual que en los hallazgos, también es necesario diferenciar la opinión del entrevistador de la del entrevistado, haciendo las aclaraciones donde corresponda.

Anexos:

- Lista de entrevistados, que incluya el género, cargo y organización o institución a la que pertenece y el ámbito geográfico al que pertenece.
- Datos cuantitativos en caso hayan sido solicitados.

Herramienta N° 6 - Desarrollo del Taller de hallazgos

Programa sugerido Evaluación Rápida de Campo [fechas]

Primer día	
10'	Bienvenida y presentación de objetivos del taller
40'	Comentarios sobre el desarrollo del trabajo de campo (se asigna un número máximo de minutos en los que cada evaluador expresa dos o tres dificultades, aciertos, aspectos por mejorar, lecciones aprendidas)
1h	Identificación de Hallazgos Los responsables de la Evaluación trabajarán en identificar los puntos críticos, tendencias positivas y negativas, expectativas, entre otros, en el tema de evaluación <ul style="list-style-type: none">- Lluvia de ideas en grupos, 20 minutos- Lluvia de ideas en plenaria, 20 minutos- Organización y titulación de temas, 20 minutos
15'	Organización del trabajo de grupos para profundizar el análisis de los hallazgos.
15'	Refrigerio
1h	Discusión en grupos de trabajo para profundizar cada uno de los hallazgos: precisión de los mismos, identificación de causas y consecuencias e identificación de ejemplos recogidos en el trabajo de campo
3h y 30'	Plenaria: Definición de Hallazgos

Desarrollo del taller de hallazgos (continuación)

Programa sugerido
Evaluación Rápida de Campo
[fechas]

Segundo día	
15'	Revisión de Resultados del día anterior y presentación de objetivos del día
1h y 45'	Discusión en grupos de trabajo: planteamiento de recomendaciones para los hallazgos
15'	Refrigerio
1h y 45'	Plenaria
15'	Orientaciones Finales

Detalle de las actividades del taller

Actividad	Tiempo	Desarrollo	Insumos	Responsable
Bienvenida y presentación de los objetivos del taller	10'	<ul style="list-style-type: none"> Se da la bienvenida a los participantes, se explica los objetivos del taller: elaboración de hallazgos y recomendaciones de la evaluación. Se revisa con los participantes el programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Se tiene en un papelote el objetivo del taller, que es puesto en un lugar visible para todos a lo largo del taller. Cada participante cuenta en su carpeta con el programa del taller. 	Facilitador
Comentarios sobre el desarrollo del trabajo de campo	40'	<ul style="list-style-type: none"> Se pide a los evaluadores que comenten, durante un determinado periodo de tiempo, las dificultades, aciertos, acciones por mejorar y lecciones aprendidas de la evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> Un papelote con la pregunta ¿Qué impresiones generales tuvo durante la realización de las entrevistas? 	Facilitador
Identificación de hallazgos (I)	1h	<p>En esta primera parte de la identificación se recogerán las ideas iniciales sobre las tendencias y perspectivas en el tema. Para ello se sigue la siguiente metodología:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se divide en grupos a los participantes Se pide que cada uno escriba 5 hallazgos de la evaluación. Cada evaluador comparte al interior de su grupo sus ideas y entre ellos eligen 3 hallazgos principales. Cada grupo nombra un representante que compartirá con todos las tres ideas. El facilitador pondrá en un lugar visible todas las tarjetas seleccionadas y luego pedirá incluir las que no se están consideradas Con apoyo de los evaluadores, el facilitador irá organizando las tarjetas en grupos por similitud y luego se les asignará un título. El facilitador preguntará por subtemas no mencionados, para entender su ausencia y ver si corresponde decir algo al respecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Un papelote con la pregunta ¿cuáles son los 5 hallazgos más importantes de la evaluación? Para cada grupo se asignará un número determinado de tarjetas y plumones para que puedan desarrollar la dinámica. Se necesita cinta adhesiva para poner las tarjetas seleccionadas en un lugar visible para todos (pizarra). Relación de subtemas de la Evaluación. 	Facilitador

Continúa en la página siguiente

Detalle de las actividades del taller (continuación)

Actividad	Tiempo	Desarrollo	Insumos	Responsable																												
Organización del trabajo en grupos	15'	<ul style="list-style-type: none"> Se asigna un grupo de tarjetas a cada grupo de evaluadores, es posible que haya más de un grupo de tarjetas para cada grupo de evaluadores. Se indica que el objetivo del trabajo en grupos es redactar un hallazgo que englobe a todas las ideas recogidas en las tarjetas pertenecientes a un grupo. Luego, cada grupo tendrá que analizar y profundizar el hallazgo redactado, para lo cual harán el ejercicio de identificar sus causas, consecuencias y ejemplos que lo grafiquen. Para este análisis, se entrega a cada grupo papelotes con matrices dibujadas. Cabe mencionar que producto de este análisis se determina cuál es verdaderamente el hallazgo y cuáles ideas son en realidad causas o consecuencias, que ayudan a entender mejor lo encontrado. Se establece el tiempo máximo y se entrega los materiales a utilizar: plumones y una matriz dibujada en un papelote que será el instrumento de análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> Papelote con las indicaciones para el trabajo en grupos: tiempo destinado, y metodología de análisis: precisión del hallazgo, identificación de causas y efectos del hallazgo y ejemplos que lo ilustren. Papelotes con las matrices dibujadas y plumones. Se sugiere que las matrices a entregar a cada grupo tengan el siguiente esquema: <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>Causas</th> <th>Hallazgo</th> <th>Consecuencias</th> <th>Ejemplos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Causas	Hallazgo	Consecuencias	Ejemplos																									Facilitador
Causas	Hallazgo	Consecuencias	Ejemplos																													
Discusión en grupos	1h	<ul style="list-style-type: none"> Durante esta hora de trabajo, los evaluadores se concentrarán en analizar en profundidad cada uno de los hallazgos identificados. 		Facilitador																												

Continúa en la página siguiente

Detalle de las actividades del taller (continuación)

Actividad	Tiempo	Desarrollo	Insumos	Responsable
Plenaria	3h y 30'	<ul style="list-style-type: none"> • Cada grupo nombra a un representante para que presente su trabajo. • La presentación es por hallazgo, donde luego de la sustentación de cada grupo, los demás participantes tienen opción a enriquecer o rebatir la propuesta, con ejemplos o nuevas propuestas para analizar el hallazgo. • El facilitador debe estar pendiente del tiempo para que todos los grupos puedan presentar sus hallazgos. Además, debe asegurarse de que la propuesta final sea de consenso. • Es importante que alguien se encuentre tomando nota de las conclusiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pizarra o rotafolio para que los grupos puedan poner a la vista de todos la matriz con los resultados de su análisis. 	Facilitador Importa que también participen los miembros del equipo técnico.
Revisión de resultados del día anterior y presentación de objetivos del día	15'	<ul style="list-style-type: none"> • Se entregará a cada participante una copia de los hallazgos elaborados el día anterior, los que serán leídos de forma conjunta. • Se organiza a los participantes en los mismos grupos que el día anterior y se les encarga elaborar recomendaciones para cada uno de los hallazgos que trabajaron el día anterior. • Deberán considerar las recomendaciones planteadas por los entrevistados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Papelote con las indicaciones para el trabajo en grupos, en el que se indique el tiempo y las características de las recomendaciones: que sea posible implementarlas en el corto plazo, además de indicar a quién va dirigida la recomendación. Puede ser más de una recomendación por hallazgo. 	Facilitador

Continúa en la página siguiente

Detalle de las actividades del taller (continuación)

Actividad	Tiempo	Desarrollo	Insumos	Responsable
Discusión en grupos de trabajo	1h y 45'	<ul style="list-style-type: none"> • Cada grupo discutirá y planteará las recomendaciones que crea conveniente; y elegirá a un representante para que las lea en la plenaria. • Además, escribirá las recomendaciones en un papelote. 	<ul style="list-style-type: none"> • Papelotes y plumones para cada grupo. 	Facilitador
Plenaria	1h y 45'	<ul style="list-style-type: none"> • El facilitador se encarga de organizar a los grupos para que presenten sus recomendaciones. • Luego de la presentación de cada grupo, los demás participantes podrán comentar y hacer sugerencias para mejorar las propuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lugar donde se pueda poner los papelotes para que todos los participantes puedan verlos. 	Facilitador
Orientaciones finales	15'	<ul style="list-style-type: none"> • Se revisa con los evaluadores las indicaciones para la finalización de la evaluación y se agradece sus aportes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los evaluadores contarán con una hoja de orientaciones finales en sus carpetas. 	Facilitador

