



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search  
<http://ageconsearch.umn.edu>  
[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

# Evaluación Horizontal: Estimulando el aprendizaje social entre "pares"

Graham Thiele, André Devaux, Claudio Velasco y Kurt Manrique

La evaluación horizontal es un método flexible de evaluación que combina la autoevaluación y una revisión externa por "pares". Hemos desarrollado este método para utilizarlo en una red regional en los Andes que desarrolla nuevas metodologías de investigación y desarrollo (I + D). La participación de "pares" neutraliza las relaciones de poder asimétricas que prevalecen en las evaluaciones externas tradicionales, creándose una atmósfera más favorable para aprender y mejorar. El elemento central de una evaluación horizontal es un taller que reúne a un grupo de "participantes locales", quienes están desarrollando y aplicando una nueva metodología de I + D, y a un grupo de "visitantes" o "pares" interesados en dicha metodología. El taller combina presentaciones sobre la metodología "en estudio", visitas de campo, trabajo en grupo y discusiones en plenaria. El método suscita y compara las percepciones de los dos grupos con respecto a las fortalezas y debilidades de la metodología y provee sugerencias prácticas para mejorarlo, que a menudo se ponen en práctica inmediatamente; promueve el aprendizaje social entre los grupos involucrados y estimula la investigación más a fondo y el desarrollo de la metodología en otros entornos.

## Introducción

Los autores de este Resumen ILAC coordinan la Iniciativa Papa Andina, una red de trabajo regional del Centro Internacional de la Papa, que promueve el intercambio de conocimiento entre los socios de Bolivia, Perú y Ecuador, con el propósito de reducir la pobreza y fomentar el desarrollo sostenible en los Andes.

Durante varios años organizamos visitas de estudio para que los profesionales locales intercambiaran conocimientos, así como también evaluaciones tradicionales dirigidas por expertos. Las visitas de estudio fueron constructivas para los participantes pero hubo pocos resultados claros. Las evaluaciones realizadas por expertos externos brindaron resultados interesantes pero la implementación de sus recomendaciones fue irregular.

En vista de las limitaciones de las visitas y las evaluaciones externas, desarrollamos junto con nuestros socios el método de evaluación horizontal, una alternativa participativa que busca combinar lo mejor de ambos enfoques.

La evaluación entre "pares" es lo que hace que el proceso sea "horizontal", a diferencia de la evaluación "vertical" típicamente proporcionada por evaluadores externos, calificados de estatus profesional superior. Este método difiere de las revisiones por pares anónimas, usadas generalmente por las revistas profesionales y por los financiadores de investigación, en que la evaluación horizontal es abierta y transparente, y en que se alienta a todos los participantes a aprender y beneficiarse del proceso de evaluación.

La evaluación horizontal neutraliza la dimensión de poder implícita en la evaluación tradicional, en la que el "experto" juzga al "inexperto" y "el que tiene poder" evalúa "al que no tiene poder". Como resultado de esta neutralización, se crea un entorno más favorable de aprendizaje.

Muchos de los involucrados directamente con Papa Andina han sido especialistas de organizaciones de investigación y desarrollo vinculadas con la papa. Proviene de contextos sociales y profesionales comparables y cuentan con niveles similares de conocimiento, y, por lo tanto, se consideran los unos a los otros como "pares". En calidad de partes interesadas de Papa Andina comparten intereses con respecto a las metodologías desarrolladas con el apoyo de la red. Esto los motiva a aprender y contribuir.

## El método

La evaluación horizontal es un método flexible que puede aplicarse en una amplia gama de escenarios. Se estimula el aprendizaje social, se fortalecen las capacidades y se promueven las acciones correctivas necesarias para mejorar, adaptar y ampliar el uso de las metodologías de investigación y desarrollo.

**Experiencias:** Hemos realizado cuatro evaluaciones horizontales:

1. Una evaluación del Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP), conducida por el proyecto Promoción de la Producción Competitiva de la Papa Peruana (INCOPIA). Perú (2003).
2. Una evaluación de la experiencia del Proyecto Innova, en Bolivia, en el diseño y aplicación de las metodologías para articular las demandas tecnológicas de los agricultores de pequeña escala, con la oferta de tecnología. Bolivia (2004).
3. Una evaluación del uso de plataformas multiactores como espacios para vincular a agricultores de pequeña escala con el mercado. Experiencia conducida por el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP). Ecuador (2005).
4. Una evaluación sobre la aplicación inicial del EPCP en Uganda, conducida por el Programa Regional de Mejoramiento del Cultivo de Papa y Camote en África Central y del Este. Uganda (2005).

El recuadro de la página siguiente brinda una breve descripción de la primera de estas experiencias.

Creemos que el enfoque puede aplicarse en diferentes tipos de proyectos y programas, especialmente en aquellos que operan en el marco de redes de trabajo.

## Combinar la autoevaluación con una revisión externa:

El corazón de la evaluación horizontal es un taller participativo de tres días, que involucra a un grupo interno o local (llamado "participantes locales") de aproximadamente 10 a 15 personas, y a un grupo externo de tamaño similar (llamado "visitantes"), formado por los "pares", que cumplen el rol de evaluadores. Los "pares" provienen de organizaciones que trabajan en temas

febrero de 2008

Resumen ILAC 15

similares o tienen interés potencial de aplicar la metodología objeto de evaluación en el taller.

### **Recuadro: Aplicación de EPCP en el Perú.**

Apoyamos al Proyecto INCOPA, que llevó a cabo la evaluación, en el diseño y preparación del taller. Los socios identificaron los siguientes criterios de evaluación para analizar el EPCP:

- Potencial para desarrollar nuevos productos dirigidos al mercado.
- Potencial para empoderar a los agricultores de pequeña escala y para aliviar la pobreza.
- Capacidad para estimular innovaciones tecnológicas organizacionales.
- Costo / efectividad.

La nómina de participantes locales incluyó a actores privados de la cadena productiva, mientras que los visitantes provenían del sur de Perú, de Bolivia y Ecuador.

Durante el primer día, el equipo local explicó el EPCP, las actividades conducidas y los logros alcanzados alrededor de dos nuevas oportunidades de mercado: a) hojuelas fritas de papa amarilla, y b) papa seleccionada y clasificada en envases estandarizados, con peso y calidad controlados para el mercado mayorista de la ciudad de Lima.

En el segundo día, los participantes visitaron dos lugares:

- Una pequeña fábrica procesadora de hojuelas fritas de papa amarilla donde entrevistaron al dueño.
- El mercado mayorista de papa en Lima. Se entrevistaron con autoridades del mercado, comerciantes y miembros del sindicato de estibadores.

La evaluación encontró lo siguiente con respecto al EPCP:

#### *Fortalezas:*

- Implementación rápida, involucrando en forma participativa a varios actores de la cadena productiva de la papa.
- Facilita el cofinanciamiento de actividades compartidas y la formación de una plataforma para futuras acciones colaborativas.
- Promueve el empoderamiento de los participantes, quienes intervienen activamente en el proceso y asumen responsabilidades.

#### *Debilidades:*

- Necesita acciones complementarias para asegurar el impacto en los agricultores pobres.

#### *Recomendaciones:*

- Es necesario desarrollar materiales de capacitación para los facilitadores del EPCP.
- Las experiencias de aplicación del EPCP deben sistematizarse y compartirse adecuadamente.

#### **Logros:**

El taller de evaluación horizontal estimuló un proceso de aprendizaje con respecto al EPCP y también el intercambio de conocimientos relevantes. Después del taller los visitantes aplicaron y ayudaron a desarrollar el enfoque en Bolivia y Ecuador. Papa Andina apoyó este proceso y documentó el enfoque así como sus resultados. (Bernet et al, 2005).

El rol del equipo local es presentar su experiencia y con la ayuda de los visitantes, evaluar críticamente la metodología y formular recomendaciones para su perfeccionamiento. El rol de los visitantes también es evaluar críticamente la metodología, identificando sus fortalezas y debilidades y brindar sugerencias que puedan ayudar a su aplicación más amplia. Los visitantes pueden contribuir a la formulación de recomendaciones, sin embargo, queda en manos del equipo local la decisión de aceptarlas o no, puesto que su apropiación será la clave para su implementación.

**Planificación del taller:** Es crucial formar un comité organizador involucrando a los socios de la red para identificar la metodología apropiada a ser evaluada, seleccionar los participantes y preparar el evento. Es muy importante que el tema de la evaluación sea claramente definido: lo que deseamos evaluar es la metodología y no el proyecto u organización que la está aplicando. A esto se le llama el "objeto" de la evaluación. Para que la evaluación sea exitosa es fundamental definir el objeto de la evaluación al principio y mantener este objeto en mente durante todo el proceso.

**Día 1- Explicar la metodología:** El taller funciona mejor cuando lo conduce un facilitador experto. Al comenzar el evento, el facilitador expone los objetivos del taller y los procedimientos. Enfatiza que el taller no persigue evaluar el desempeño de la organización o proyecto, sino sólo la metodología que ha sido elegida para el análisis. Motiva a los visitantes a ser críticos pero constructivos, identificando las fortalezas y aspectos positivos de la metodología, así como sus debilidades. Motiva al equipo local a que sea abierto y receptivo a los comentarios y sugerencias del equipo de visitantes.

En la mañana el equipo local presenta el contexto y propósito de la metodología objeto de la evaluación, explica las etapas que conforman su aplicación y describe las actividades llevadas a cabo y los resultados obtenidos. Nuestra experiencia indica que una exhibición de posters es más provechosa que las presentaciones tradicionales en Power Point. Esta actividad se organiza al estilo de una feria de conocimientos, donde diferentes expositores del grupo local presentan al grupo de visitantes una parte del caso con un poster como ayuda visual; los visitantes tienen la oportunidad de intercambiar ideas e información. Cada stand cuenta con 15 minutos para hacer su presentación y para las preguntas; puede haber de cinco a siete stands.

En este día, los visitantes deben limitarse a hacer preguntas de tipo aclaratorio o a recabar información que a su juicio no ha sido expuesta por el equipo local. Deben abstenerse de hacer juicios de valor sobre la metodología y esperar a tener más información e insumos que serán provistos durante la visita de campo.

Durante la tarde del Día 1 se presenta en plenaria, para su discusión y revisión, la lista tentativa de criterios de evaluación que ha sido preparada con anterioridad. Estos criterios son sumamente importantes, puesto que ellos serán utilizados a lo largo de todo el ejercicio de evaluación. Se podrían evaluar muchos aspectos de la metodología, sin embargo, dado que el tiempo y los recursos son limitados es imprescindible lograr un consenso sobre una lista corta de criterios que sean, por un lado, buenos indicadores sobre la utilidad de la metodología y, por otro lado, prácticos en el contexto del taller. Hemos aprendido que es conveniente seleccionar no más de cuatro criterios principales, los cuales podrán ser usados en el resto del taller y que proveerán el hilo lógico que articule todo el proceso. Ambos equipos

deben utilizar sistemáticamente los criterios de evaluación para estructurar sus análisis en cada etapa subsiguiente del taller, incluyendo la visita de campo. Este es un punto clave, puesto que asegurará la comparabilidad de análisis entre los grupos local y de visitantes.

Como ejemplos de criterios de evaluación que hemos utilizado, podemos citar:

- Efectos en el empoderamiento y la equidad de género.
- Ventajas en comparación con métodos similares.
- Relación costo-efectividad.
- Relevancia.

Al final del primer día, los participantes se dividen en dos pequeños grupos (6-7 miembros por grupo). Cada grupo incluye a miembros del equipo local y de visitantes. Estos grupos visitarán diferentes sitios durante el día de campo para observar diferentes aspectos de la aplicación de la metodología que se está evaluando. En los casos que hemos apoyado, las visitas de campo incluyeron comunidades, mercados, funcionarios de gobiernos locales, oficinas de sindicatos y fábricas procesadoras. Antes de salir al "campo", los visitantes de cada grupo estructuran una entrevista corta en base a los criterios de evaluación y formulan un plan simple para la visita (deciden por ejemplo quién será el que presente al grupo y explique el propósito de la visita y el tipo de preguntas que deban ser formuladas).

Al igual que un barómetro sirve para medir el estado de la atmósfera, se constituye un "grupo barómetro", que día a día se encarga de tomar el pulso de la evaluación horizontal, incorporando la perspectiva de los participantes y asegura que la atmósfera del evento sea propicia para la interacción de los equipos locales y de visitantes.

**Día 2 - Visita de campo:** La visita de campo brinda a los visitantes la oportunidad de observar en la práctica la metodología bajo desarrollo y de conversar con las personas cuyos medios de vida se ven afectados por su aplicación. Los visitantes conducen una entrevista semiestructurada y, además, observan cuidadosamente lo que ven, para que en la medida de lo posible, se triangule información de diferentes fuentes. Por ejemplo, si los agricultores dicen que los ensayos participativos fueron implementados en varios sitios en la comunidad, estos sitios deberán visitarse.

Dentro de los grupos, los visitantes son los encargados de exponer las preguntas. Los participantes del equipo local sólo pueden actuar como "guías", brindando información en caso de que sea explícitamente requerido por los visitantes. Deben resistir la tentación de responder por los entrevistados o de influenciar sus respuestas.

Después de la visita de campo, cada grupo sintetiza sus conclusiones en forma de un cuadro, estructurado de acuerdo con los criterios de evaluación. En este momento los participantes locales pueden hacer comentarios y brindar su interpretación.

Posteriormente, los grupos se reúnen en una sesión plenaria y cada uno presenta un cuadro con las conclusiones para cada criterio de evaluación (véase ejemplo en la figura 1), a fin de que todo el grupo pueda comparar y contrastar las conclusiones a lo largo de los sitios. El uso de fotografías para mostrar los aspectos más importantes de cada visita otorga credibilidad a las conclusiones y mantiene viva la atención de las personas durante la sesión. Los cuadros presentados se documentan y fotocopian, para que le sirvan de recurso a los participantes el tercer día.

**Día 3 - Análisis comparativo y elausura:** Al inicio del tercer día, los visitantes y el equipo local trabajan por separado. Los grupos identifican

fortalezas, debilidades y formulan sugerencias de mejora. Es útil trabajar con tarjetas de colores de 10 cm x 30 cm. Las tarjetas pueden moverse y agruparse, asignando un color diferente a cada criterio de evaluación. Los apuntes de la visita de campo ayudan a los participantes a preparar las tarjetas. Para que el ejercicio sea manejable, pedimos a cada grupo que se limite a identificar no más de seis fortalezas, seis debilidades y seis sugerencias para cada criterio de evaluación.

**Figura 1: Tabla para comparar los resultados de la evaluación por sitio visitado.**

	Sitio 1	Sitio 2	Sitio 3
Efecto en el empoderamiento y la equidad de género			
Ventajas comparativas con otros métodos similares			
Relación costo-efectividad			
Relevancia			

Después del trabajo en grupo, los participantes locales y los visitantes presentan sus conclusiones en una sesión plenaria. Con ayuda del facilitador, los participantes identifican ideas convergentes y divergentes. En los casos en que las ideas sobre fortalezas son convergentes o coincidentes, los participantes locales pueden sentirse seguros de que van por buen camino. En cambio, cuando ambos grupos coinciden en identificar las mismas debilidades, esto indica que probablemente son necesarias las acciones correctivas. Cuando la evaluación de fortalezas y debilidades diverge entre los grupos, es preciso explorar las razones y alcanzar un entendimiento compartido (aunque no necesariamente un consenso).

Por ejemplo, en uno de los talleres los participantes locales identificaron el "plan de negocios" como una fortaleza, mientras que los visitantes lo calificaron como una debilidad. Después de la discusión, los "locales" se dieron cuenta que los agricultores contaban con un "plan de producción" que especificaba las superficies que debían sembrarse cada mes, pero que este no era precisamente un "plan de negocios", que fundamentalmente trata asuntos vinculados con mercados y beneficios. En este caso los participantes locales cambiaron el tenor de la tarjeta de fortalezas a "plan de producción" y la aparente contradicción fue resuelta. En otros casos las divergencias pueden tener raíces más profundas, reflejando distintos valores o modelos mentales subyacentes acerca de los procesos de desarrollo. En estos casos el facilitador no debe forzar consensos, sino permitirle a los participantes a que adquieran un mejor entendimiento sobre las causas de dichas diferencias.

Después de la sesión plenaria, los participantes se dividen nuevamente en dos grupos: participantes locales y visitantes. Basados en las discusiones de la plenaria, los participantes locales sintetizan las recomendaciones e identifican las lecciones aprendidas para mejorar la metodología en el futuro. Los visitantes analizan el potencial y los requerimientos para aplicarla en sus propios contextos. Luego ambos grupos se reúnen nuevamente en una sesión plenaria final para presentar, discutir y modificar sus conclusiones. El taller termina con la

## Resumen ILAC 15

identificación de pasos específicos para mejorar la metodología y para facilitar su amplio uso, si se considera apropiado.

Al final del taller es útil obtener la opinión de cada participante con respecto a los aspectos positivos y los resultados del taller y sobre qué mejoras pueden integrarse en eventos similares en el futuro.

El "grupo barómetro" que viene evaluando la marcha del taller, también debe reunirse al final del último día para analizar el evento, sus resultados clave y para hacer sugerencias sobre cómo mejorar el método de evaluación horizontal para el futuro.

**Después del taller:** El comité organizador debe establecer responsabilidades claras y fechas límite para editar y distribuir la memoria del taller a tiempo.

Los participantes locales usan las recomendaciones del taller para hacer cambios en la metodología. La evaluación horizontal promueve la apropiación de las recomendaciones, siendo así la implementación más probable que en el caso de las evaluaciones convencionales. En los cuatro talleres que hemos apoyado, la evaluación horizontal ha promovido cambios significativos en la metodología.

En los casos que la evaluación horizontal forma parte de una amplia red de trabajo, como Papa Andina, los coordinadores de dicha red pueden dar seguimiento, facilitando el intercambio de información o promoviendo la aplicación de la metodología por visitantes (por ejemplo, pueden brindar asesoramiento y apoyo en una capacitación más a fondo sobre la metodología, organizar visitas de intercambio más largas, encargar la elaboración de material de capacitación, etc).

### Ventajas y factores críticos de éxito

Hemos encontrado que la evaluación horizontal tiene las siguientes ventajas sobre las evaluaciones externas tradicionales y los viajes de estudio:

- Es adaptable a diferentes objetos de evaluación (incluyendo metodologías complejas de investigación y desarrollo).
- Es estimulante para los participantes, quienes como parte del proceso aprenden mucho en un entorno dinámico y estructurado.
- Los participantes locales aceptan con más facilidad la retroalimentación crítica y las observaciones de sus "pares", que de los evaluadores externos.
- Fomenta el aprendizaje social, puesto que los participantes locales y los visitantes están activamente involucrados.
- Estimula la experimentación con la metodología y su desarrollo más a fondo en otros escenarios.
- Puede ser utilizada en conjunción con evaluaciones externas más tradicionales, para generar información adicional e ideas.

Hemos identificado los siguientes factores, críticos para el éxito de la evaluación horizontal:

- Seleccionar el momento adecuado para el taller; uno en que la nueva metodología bajo estudio esté suficientemente avanzada para que brinde material suficiente de revisión pero no totalmente acabada para que haya pocas posibilidades de modificación.
- Una cuidadosa selección de los visitantes, para asegurar que tengan diversas perspectivas, posean un nivel adecuado de conocimiento y experiencia y que sean percibidos por los locales como "pares" y no como "superiores".
- Buena facilitación, para crear un entorno de confianza, enfocar la atención de los participantes y manejar el tiempo eficientemente.
- Identificar un número limitado de criterios de evaluación claramente definidos.
- Presentaciones y visitas de campo muy bien preparadas, que aseguren que los visitantes obtengan toda la información que necesitan para entender la metodología.

### Conclusiones

La evaluación horizontal se ha convertido en el elemento central de nuestro enfoque para desarrollar metodologías de investigación y desarrollo y compartir conocimiento a través de la región en la que trabajamos. Es especialmente relevante para redes de trabajo que busca reunir "pares" para el aprendizaje social en procesos en marcha. Después de cada taller hemos reflexionado y mejorado la evaluación horizontal como una herramienta. Creemos que la evaluación horizontal ya está lista para ser usada por otros grupos de especialistas que están desarrollando nuevas metodologías de investigación y desarrollo con socios en diferentes lugares, quienes están dispuestos a aprender de sus experiencias.

### Lecturas adicionales

Bernet, T., Devaux, A., Ortiz, O. y Thiele, G. 2005. Participatory Market Chain Approach. BeraterInnen News, 1. Downloaded 20 December 2007 from [http://www.cipotato.org/papandina/incopa/update/LBL-PMCA%2005%20\(print%20version\).pdf](http://www.cipotato.org/papandina/incopa/update/LBL-PMCA%2005%20(print%20version).pdf)

**El Resumen ILAC 15 es la versión en español del Resumen ILAC 13, escrito y publicado originalmente en inglés.**

### Acerca de los autores

Los autores coordinan la Iniciativa Papa Andina del Centro Internacional de la Papa basada en Lima, Perú, con el apoyo de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). Para mayor información contactar a: [a.devaux@cgiar.org](mailto:a.devaux@cgiar.org).



La iniciativa Institutional Learning and Change (ILAC) tiene su sede en Bioversity International (antes Instituto Internacional de Recursos Filogenéticos, IPGRI por sus siglas en inglés), miembro del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional [www.cgiar-ilac.org](http://www.cgiar-ilac.org)

La iniciativa Institutional Learning and Change (ILAC) busca incrementar su contribución a la reducción de la pobreza mediante la investigación agrícola. La iniciativa ILAC actualmente cuenta con el apoyo del Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos.

El objetivo de los resúmenes de ILAC es estimular el diálogo y difundir ideas y experiencias que los investigadores y administradores pueden utilizar para fortalecer el aprendizaje y rendimiento organizacional. Una publicación de ILAC puede introducir un concepto, enfoque o herramienta, puede resumir los resultados de un estudio o resaltar un evento y su importancia. Para solicitar copias puede dirigirse a [ilac@cgiar.org](mailto:ilac@cgiar.org). ILAC fomenta el uso imparcial de la información en sus resúmenes y solicita al lector retroalimentación de cómo y por quién fue utilizada la publicación.