



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



PROgress
PROTECTING GLOBAL RIGHTS



Análisis de economía política aplicado para programas y campañas de derechos humanos

UNA GUÍA PRÁCTICA PARA PROFESIONALES

SEGUNDA EDICIÓN JULIO DE 2023



Pact es una organización sin fines de lucro que trabaja en cerca de 40 países creando soluciones para el desarrollo humano basadas en evidencia, llevadas a cabo de acuerdo con los datos que pertenecen a las comunidades a las que servimos. Fundada en 1971, Pact trabaja con otros socios para construir resiliencia, mejorar la responsabilidad y fortalecer el conocimiento y las habilidades para un impacto social sostenible.

Visítenos en www.pactworld.org.

Julio de 2023

DESCARGO DE RESPONSABILIDAD: Esta guía se desarrolló con el apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), bajo el Mecanismo de Apoyo para los Derechos Humanos (Human Rights Support Mechanism, HRSM). HRSM es un acuerdo cooperativo de líder con asociados (Leader with Associates, LWA) con una duración de siete años financiado por USAID e implementado por el consorcio “Protegiendo los Derechos Globales a través de Soluciones Sostenibles” (Protecting Global Rights through Sustainable Solutions, PROGRESS), dirigido por Freedom House. El contenido es responsabilidad de Pact y no necesariamente refleja la visión de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

FORMA RECOMENDADA PARA CITAR:

Pact. 2023. *Análisis de economía política aplicado para programas y campañas de derechos humanos: Una guía práctica para profesionales* (segunda edición). <https://www.pactworld.org/library/applied-political-economy-analysis-human-rights-programs-and-campaigns>.

CONTACT:

Mason Ingram	Kate Byom
Vicepresidente, Gobernanza	Subdirectora, Gobernanza
Pact	Pact
1140 3rd St NE, Suite 400	1140 3rd St NE, Suite 400
Washington, DC 20002	Washington, DC 20002
United States	United States
mingram@pactworld.org	kbyom@pactworld.org

AGRADECIMIENTOS:

Este manual fue creado por Pact, bajo el liderazgo de Mason Ingram, Meg McDermott y Lauren Serpe. Las revisiones en la segunda edición las realizó Kate Byom, con el apoyo de Mason Ingram y Laurel Bradley de Pact y Paula Rudnicka de la American Bar Association Rule of Law Initiative (ABA ROLI). Rachel Elrom brindó apoyo en la edición en sus dos versiones y en formato para la primera edición de este manual. Maggie Dougherty y Stefan Peterson prestaron apoyo en el diseño gráfico en la primera versión y Stefan Peterson apoyó el diseño gráfico y formato en esta segunda edición. La traducción al español de este manual fue desarrollada por JMO, apoyada por Sandra Visbal Agredo y revisada por Sergio Zabaleta. El manual se basa en guías previas desarrolladas en conjunto por Marc Cassidy, Alex O’Riordan y Mason Ingram. Las revisiones y contribuciones las proporcionó USAID y el consorcio del Mecanismo de Apoyo para los Derechos Humanos (HRSM), incluyendo a Freedom House, ABA ROLI, Search for Common Ground, and Internews.

CONTENIDOS

Sección 1: Análisis de economía política aplicado (APEA) y por qué es importante1

- 1.1 Introducción y cómo usar este manual 1
- 1.2 ¿Qué es un análisis de economía política? ¿Por qué analizar la economía política? 3
- 1.3 Haciendo un PEA *aplicado* 4
 - Marcos de trabajo para un APEA 5
 - El APEA como una metodología complementaria 6
- 1.4 Por qué un APEA es útil para el sector de derechos humanos 8

Sección 2: Diseñando y llevando a cabo un estudio de APEA 10

- 2.1 Qué significa conducir un estudio de APEA y cómo saber si un proyecto lo necesita 10
- 2.2 Identificar las preguntas de la investigación 11
- 2.3 Definir el alcance del trabajo 14
- 2.4 Crear un plan de recolección de datos 14
- 2.5 Seleccionar informantes diversos y representativos 16
- 2.6 Revisión de fuentes secundarias 17
- 2.7 Llevar a cabo la investigación primaria 18
 - Enfoques para la recolección de datos 19
 - Cómo tomar notas 20
 - Ética de la investigación 21
- 2.8 Análisis de datos 24
- 2.9 Documentar y diseminar los resultados 26
- 2.10 Seguimiento de los estudios APEA 27

Sección 3: Diseñar APEA inclusivos y con perspectiva de género28

- 3.1 Por qué el APEA debería ser inclusivo y con perspectiva de género 28
- 3.2 Análisis inclusivo y con perspectiva de género 29
 - Elaborar preguntas clave y que ayuden a la investigación 29
 - Elaborar preguntas para la entrevista 31
 - Recomendaciones para desarrollar el APEA 33
- 3.3 Procesos de recolección de datos con un APEA inclusivo y con perspectiva de género ... 33
 - Determinar la composición del equipo de investigación 34
 - Seleccionar grupos de interés diversos 34
 - Realizar ejercicios de sensibilización del enfoque GESI 34
 - Disponibilidad de los datos y manejo en las brechas de datos 35

Sección 4: Implementando un APEA a lo largo del ciclo de proyecto36

- 4.1 Durante el diseño del proyecto 36
 - Etapas previas a la propuesta 37
 - Etapas de propuesta “en vivo” 39
- 4.2 Los APEA durante la implementación del proyecto 39
 - APEA de línea de base 39

El APEA basado en problemas.....	40
APEA rápido	40
4.3 APEA continuo e iterativo.....	41
4.4 El APEA como parte de la gestión adaptativa	43
Sección 5: Aspectos operativos del APEA.....	45
5.1 Cronograma para un APEA.....	45
5.2 Recursos	46
Personal	46
Presupuesto.....	47
5.3 Lecciones operativas	48
Apéndices.....	50
Apéndice 1: Glosario	50
Apéndice 2: Ejemplo de los alcances de trabajo de un APEA.....	51
Ejemplo de alcance del trabajo para un consultor de APEA	51
Ejemplo de alcance del trabajo para un estudio APEA	54
Apéndice 3: Plantilla para el plan de recolección de datos	57
Apéndice 4: Ejemplo de guías para entrevista en profundidad a informantes clave.....	58
Crear una declaración de consentimiento informado.....	58
Texto introductorio y de consentimiento informado	59
Guía para las entrevistas en profundidad para las OSC	60
Guía para las entrevistas en profundidad para los medios	61
Apéndice 5: Modelos para el análisis de datos.....	63
Apéndice 6: Una breve introducción a la codificación cualitativa.....	64
Métodos de codificación.....	64
Ejemplo de codificación	66
Qué hacer y qué no hacer al codificar	67
Apéndice 7: Recursos adicionales	68



SECCIÓN 1:

Análisis de economía política aplicado (APEA) y por qué es importante

1.1 INTRODUCCIÓN Y CÓMO USAR ESTE MANUAL

El análisis de economía política aplicado (Applied Political Economy Analysis, APEA) es un enfoque que se utiliza para analizar dinámicas de poder clave e incentivos sociales, políticos, económicos y de otros tipos que operan dentro de un sector o localidad específicos. Los donantes e implementadores de programas de desarrollo internacional cada vez utilizan con mayor frecuencia un APEA para ayudarse a basar sus intervenciones en una comprensión del ambiente político y económico local. Los profesionales pueden señalar varios ejemplos en los que el APEA u otros enfoques similares se han aplicado en el sector de gobernabilidad, así como en otros sectores como salud, gestión de recursos naturales y crecimiento económico. Mientras que los implementadores de programas de derechos humanos utilizan de forma rutinaria metodologías de evaluación que aclaran los factores del contexto local, la experiencia es limitada en cuando al uso del APEA, ni tampoco existe una guía disponible sobre su uso como base para la programación de derechos humanos.

Este manual se desarrolló para el consorcio financiado por USAID y dirigido por Freedom House, “Protegiendo los Derechos Globales a través de Soluciones Sostenibles” (Protecting Global Rights through Sustainable Solutions, PROGRESS),¹ así como para otras organizaciones que apoyan e implementan la programación de derechos humanos. Ofrece a los profesionales un vistazo teórico sobre el APEA, pero se enfoca en proporcionar guías prácticas y operativas y también recomendaciones para basar las intervenciones de derechos humanos en un profundo conocimiento de la economía política a nivel local (o nacional). Este manual está basado en la experiencia de Pact utilizando el enfoque de APEA en más de 30 programas de todos los sectores. Aunque los ejemplos están adaptados al sector de los derechos humanos, este manual también se puede aplicar a los programas de otros sectores, como salud, medios de vida y educación. También se basa en las experiencias y metodologías de socios clave del consorcio PROGRESS, las cuales complementan los principios y prácticas de un APEA.

Conocer el por qué

Quienes se involucran en un ejercicio tipo APEA deben tener el deseo de ir más allá de la comprensión del **qué** está pasando en un espacio geográfico o sector en particular, o incluso el **cómo** están sucediendo las cosas, porque las respuestas a estas preguntas pueden no decirnos lo suficiente acerca de lo que está impulsando o restringiendo el comportamiento de los actores clave. En vez de eso, cualquier APEA debe buscar comprender las causas subyacentes del **por qué** existen un grupo de condiciones en particular.

¹ Freedom House dirige PROGRESS. American Bar Association Rule of Law Initiative (ABA ROLI), Internews, Pact y Search for Common Ground son como miembros del consorcio.

Esta segunda edición del manual integra las lecciones que aprendieron Pact y el consorcio PROGRESS después de utilizar la metodología APEA en 12 programas en el marco del mecanismo HRSM implementado por PROGRESS y tras haber realizado dos revisiones del aprendizaje.² También incluye una nueva sección enfocada en integrar las consideraciones de género e inclusión social en el diseño del APEA. Pact también creó herramientas complementarias a esta guía³ para llevar a cabo el APEA, que incluyen un cuestionario para determinar si el APEA es la herramienta adecuada para el proyecto, listas de verificaciones para los equipos de proyectos e investigadores principales, un modelo de agenda para una reunión posterior a la ejecución del APEA y modelos para controlar la adopción de las recomendaciones del APEA y decisiones de gestión adaptativa.

Este manual se diseñó como un documento detallado que se puede leer desde el comienzo hasta el final. Sin embargo, se recomienda a los profesionales utilizar las secciones de forma independiente y los apéndices como referencias de acuerdo con la forma en la que planifiquen sus propias actividades del APEA. La Sección 1 define qué es un APEA y explica por qué es importante considerar factores políticos y económicos y como pueden contribuir a la efectividad de programas de desarrollo, incluyendo los programas de derechos humanos. La Sección 2 proporciona una guía paso a paso para diseñar y llevar a cabo un APEA. Algo novedoso en esta edición es que, la Sección 3 ofrece una guía práctica para integrar la perspectiva de género y la inclusión social al diseño del estudio y la recolección de datos del APEA. La Sección 4, por su parte, explica cómo incluir el APEA en el día a día de la gestión del proyecto. Por último, la Sección 5 presenta las consideraciones operativas clave para aquellos que estén planificando y ejecutando los estudios y los sistemas del APEA. Los siete apéndices contienen herramientas, modelos y recursos para obtener prácticas extras; el apéndice 5: Modelo de análisis de datos es nuevo en esta edición.

Abreviaturas y acrónimos

APEA	Análisis de Economía Política Aplicada
CAM	Monitoreo en Ambientes Complejos
CLA	Colaboración, Aprendizaje y Adaptación
OSC	Organización de la sociedad civil
FGD	Grupos focales de discusión
VBG	Violencia Basada en Género
GESI	Enfoque de Igualdad de género e inclusión social
HRSM	Mecanismo de Apoyo a los Derechos Humanos
IRB	comité de protección de las personas
KII	entrevista a informante clave
LGBTQI+	lesbianas, gays, bisexuales, transgéneros, queers e intersexuales
LOE	nivel de esfuerzo
PEA	análisis de economía política
PROGRESS	Proteger los derechos globales con soluciones sustentables
Estrategia RRR	Revisar, Reflexionar, Responder
ADT	Alcance del Trabajo
PTP	Pensar y Trabajar de forma política
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
\$	dólares estadounidenses

2

Pact. 2019. Putting the “Applied” in Political Economy Analysis. <https://www.pactworld.org/library/putting-%E2%80%9CApplied%E2%80%9D-political-economy-analysis> y Pact. 2023. Applied political economy analysis learning review for the Human Rights Support Mechanism. <https://www.pactworld.org/library/applied-political-economy-analysis-learning-review-human-rights-support-mechanism>.

3

Pact. 2023. Applied Political Economy Analysis for Human Rights Programs and Campaigns: A Toolkit for Practitioners. <https://www.pactworld.org/library/applied-political-economy-analysis-human-rights-programs-and-campaigns-toolkit-practitioners>.

1.2 ¿QUÉ ES UN ANÁLISIS DE ECONOMÍA POLÍTICA? ¿POR QUÉ ANALIZAR LA ECONOMÍA POLÍTICA?

Hay una gama de definiciones de análisis de economía política (Political Economy Analysis, PEA).⁴ Nosotros definimos PEA como **un acercamiento para comprender los intereses e incentivos subyacentes que explican las decisiones y comportamientos de actores clave**. Algunos de esos incentivos pueden ser muy visibles, como los marcos formales legales, de políticas y económicos. Otros pueden ser bastante invisibles, como las normas no escritas y valores que moldean las acciones de grupos e individuos. En términos coloquiales, el PEA ayuda a los profesionales a responder la pregunta: **¿Por qué las cosas son como son en un lugar específico, en un momento específico? El PEA se puede llevar a cabo en múltiples niveles y dentro de diferentes dominios.**

	NIVEL NACIONAL Los análisis a nivel nacional suelen examinar las dinámicas estructurales amplias que influyen en la distribución del poder dentro de una sociedad.
	NIVEL DE SECTOR Los análisis a nivel de sector evidencian los intereses, incentivos y las limitantes de los actores clave que ayudan a explicar los resultados de un determinado sector.
	NIVEL DE PROYECTO Los análisis a nivel de proyecto se enfocan en factores críticos sociales, políticos y económicos, los cuales contribuyen a o dificultan los resultados del proyecto.

Así que, ¿por qué los profesionales y responsables de programas de derechos humanos deben preocuparse por la economía política? El mundo en el que implementamos nuestros programas y campañas es complejo y enredado. Es difícil encontrar la lógica de las múltiples estructuras de poder visibles e invisibles, de las influencias económicas y políticas, o de las dinámicas culturales que existen dentro de una sociedad o sistema particular que pueden influir en nuestra habilidad para implementar programas que representen un cambio duradero. En muchos casos, estas influencias tienen un impacto mucho mayor en resultados que las modestas inversiones de nuestros proyectos y campañas individuales. Como profesionales del desarrollo y promotores de los derechos humanos, debemos comprender que hay una gama de factores fuera de nuestro control que tienen una relación directa en el cambio que intentamos lograr. Si ignoramos estos factores, nos arriesgamos a perder la oportunidad de aprovechar las ventanas de oportunidad o de mitigar los riesgos emergentes.

4 En este material *Thinking and Working Politically Through Applied Political Economy Analysis: A Guide for Practitioners* (2018), USAID describe APEA como “un enfoque analítico para poder entender las razones subyacentes de *por qué las cosas ocurren* de la forma que ocurren” (pág. 1). Ver <https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-05/PEA2018.pdf>. En este material *Problem Driven Political Economy Analysis: The World Bank Experience* (2009), el Banco Mundial describe el propósito que motiva el APEA como el “entendimiento de los impulsores subyacentes que forman los incentivos de los responsables de tomar decisiones” (pág. 8). Ver <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/e6a721db-d3ab-5a73-a6c2-be6b7ebe431d>. También vea el Apéndice 7 para más información de ambos documentos y el Apéndice 1 para ver el glosario de términos.

Escenario de APEA: Trabajando con una Comisión de Derechos Humanos

Imagine un proyecto financiado por donantes que busca mejorar la capacidad de la comisión de derechos humanos de un país para cumplir con su obligación de proteger los derechos humanos y enjuiciar a quienes cometen violaciones a los derechos humanos. Al reconocer que la comisión tiene una falta de recursos, el proyecto podría proporcionar fondos enfocados a apoyar las funciones claramente definidas de protección y seguimiento. El proyecto también podría ofrecer una variedad de actividades para el desarrollo de capacidades técnicas que sirvan para cerrar la brecha de habilidades clave necesarias para los abogados y otros empleados de la comisión. Además, el proyecto también podría proporcionar asistencia técnica enfocada a perfeccionar el manejo de casos y el trabajo con la sociedad civil para mejorar las derivaciones a la comisión.

¿Serán estas inversiones, en términos de apoyo financiero, desarrollo de capacidades y creación de redes con la sociedad civil, suficientes para mejorar el desempeño de la comisión de derechos humanos? Tal vez, pero no podría asegurarse. La comisión podría enfrentarse a una variedad de factores externos que podrían influir en su desempeño. Por ejemplo, un nuevo gobierno podría tener el claro compromiso de perseguir las violaciones de los derechos humanos del pasado, lo que generaría un momento ideal para invertir en la comisión. Intereses económicos poderosos podrían empujar al gobierno a debilitar la comisión para poder escapar del escrutinio. O, podría haber una falta de compromiso público para proteger a los grupos minoritarios clave, los cuales son las principales víctimas de abusos a los derechos humanos, lo que debilitaría el interés del gobierno y la comisión en la protección y enjuiciamiento. Cada uno de estos factores se relaciona directamente con la economía política dominante, y cada uno podría tener una influencia enorme en si la comisión de derechos humanos cumple con sus obligaciones.

Comprender estos factores podría llevar a los líderes del proyecto a volver a pensar su enfoque. Por ejemplo, el proyecto podría determinar que es mejor apoyar a la sociedad civil para ejercer presión externa sobre la comisión y otras instituciones gubernamentales, en vez de proporcionar apoyo directo y legitimidad a esta institución. O, el proyecto podría decidir que hay una necesidad de inversión a largo plazo en campañas políticas que promuevan los derechos de las minorías. Comprender la economía política a través de un análisis cuidadoso ayuda a asegurar que el proyecto invierta tiempo, energía y recursos en aquellas intervenciones que tengan más probabilidades de generar un cambio de manera sostenible.

1.3 HACIENDO UN PEA APLICADO

El PEA se utiliza para analizar dinámicas políticas y económicas clave. APEA es una metodología que contribuye al **análisis a nivel de proyecto basado en la solución de problemas**. En su nivel más básico, un APEA se utiliza para revisar los supuestos y para tener más en cuenta los riesgos asociados con la implementación de proyectos en contextos complejos. Se enfoca en cómo el poder y los recursos moldean las organizaciones, comunidades y sectores en los sistemas locales en los que funcionan los proyectos. El APEA está basado en la solución de problemas, en el sentido que éste se usa para investigar uno o múltiples cuestiones o preguntas definidas relevantes para el proyecto, en lugar de describir el contexto en general.

Un APEA es *aplicado* ya que busca informar de manera práctica el proceso de toma de decisión y de inversión en un proyecto. Para maximizar su usabilidad, el APEA a menudo es ligado a determinados puntos/mecanismos de decisión dentro de un proyecto. Por ejemplo, los responsables de proyecto pueden programar un estudio de APEA, o un ejercicio similar, para informar la selección de un espacio geográfico, de un enfoque temático o para la selección de beneficiarios. También pueden elegir alinearlo a la planeación anual, una sesión de “pausa y reflexión”, o el inicio de una nueva campaña o proyecto, dando la oportunidad de incorporar de forma significativa las recomendaciones en el diseño del proyecto. Además, el APEA es más que una herramienta de análisis; es un **proceso de participación** que ayuda a los equipos de proyecto a analizar el contexto propicio de forma colectiva y a comprender los retos clave desde diversos puntos de vista de los involucrados.

Principios clave de un APEA

El APEA se rige por un grupo de principios clave, los cuales se explicarán mejor en lo que falta de la Sección 1 y en las Secciones 2, 3 y 4. Dichos principios son:

- 1 **Enfocarse en lo “esencial”:** El APEA se basa en una pregunta o grupo de preguntas definidas. Siempre que sea posible, los profesionales deben adoptar la definición más concreta de la(s) pregunta(s) principal(es) para generar un análisis que sea viable. Las preguntas definidas de forma vaga son propensas a generar información que puede resultar interesante, pero menos útil para el diseño y la implementación del proyecto.
- 2 **Flexibilidad:** El APEA es un proceso flexible, contrario a herramientas que vienen predefinidas. Si bien los profesionales deben guiarse por las preguntas principales y deben estar comprometidos con aplicación de mejores prácticas para la investigación, quien realice una APEA también debe mantenerse flexible en cuanto a la forma como obtiene la información y de quién la obtiene. Entre los enfoques para recolectar información clave tenemos la investigación bibliográfica, entrevistas con actores principales, grupos focales, encuestas formales e informales y otros métodos de investigación participativa.
- 3 **Participación:** El APEA se basa en la consulta participativa con un amplio rango de interesados y actores relacionados con el proyecto. Los profesionales actualizan la lista de los involucrados de manera continua mientras el APEA se desarrolla. Incluso en los casos en los que un experto externo lidera el estudio, los APEA más exitosos también priorizan la participación del equipo del proyecto en el diseño y la ejecución del estudio y en el análisis de datos.
- 4 **Construcción de consenso:** Los problemas de desarrollo a los cuales apuntan los proyectos de derechos humanos son complejos. El APEA es una oportunidad para consolidar el aprendizaje y las perspectivas de una amplia gama de actores, y así promover una comprensión compartida de los retos clave.
- 5 **Orientado a la acción:** El propósito del APEA no es generar análisis solo porque sí. En vez de eso, tiene el propósito de ajustar el diseño del proyecto para reflejar la realidad política y económica y/o desarrollar estrategias para las dinámicas políticas y económicas las cuales cambian constantemente, y así poder contribuir al logro de resultados del proyecto. Como tal, el APEA va más allá del análisis para incluir procesos que permitan pasar del análisis a la acción, lo cual muchas veces implica desarrollar planes de abogacía. Los equipos tienen la licencia creativa para determinar qué tipo de producto final se producirá desde el APEA, lo que incluye un conjunto de diapositivas, una presentación oral, notas o un informe.
- 6 **Proceso iterativo:** Mientras que un APEA de línea de base ocurre con frecuencia al inicio de un proyecto (lo que se llama el APEA inicial), el proceso no tiene lugar sólo una vez. El APEA es más efectivo cuando está integrado a un plan de gestión de proyectos y a cualquier reporte analítico desarrollado al inicio del proyecto, tratado como un “documento vivo” que es revisado y alimentado iterativamente. El APEA está fuertemente vinculado con el enfoque de pensamiento y el trabajo político (PTP)⁵ que apoya a los equipos que estudian los incentivos y los intereses en su trabajo del día a día y toman decisiones programáticas de acuerdo con eso.

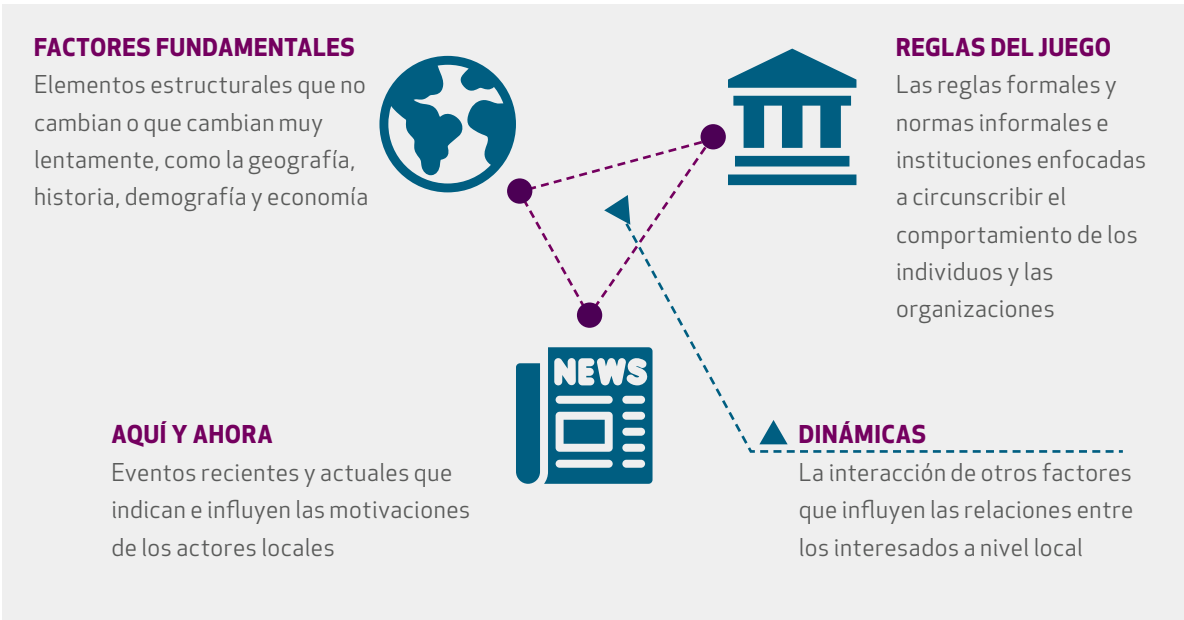
Marcos de trabajo para un APEA

Un marco de trabajo ofrece formas sistemáticas de desglosar los factores clave de contexto en diferentes componentes. Utilizar un marco de trabajo puede ayudar al equipo de investigación a organizar y a dar sentido a un conjunto complejo de datos. Varios donantes e instituciones han creado un conjunto de marcos de trabajos para PEA y APEA.⁶ Estos marcos de trabajo identifican categorías generales para los incentivos o influencias que moldean el comportamiento de los actores clave. Aunque hay diferencias entre estos marcos de trabajo, generalmente facilitan el análisis de factores

5 Pensar y Trabajar Políticamente (Thinking and Working Politically, TWP) se refiere a un movimiento dentro del ámbito del desarrollo que busca reconocer que las intervenciones de desarrollo y sus resultados suelen ser de naturaleza política y, como tales, están influenciados directa e indirectamente por la política. TWP representa una ruptura con algunos de los enfoques tradicionales que veían el desarrollo como algo distinto de las cuestiones políticas. La Comunidad de Práctica TWP (<https://twppcommunity.org/>) tiene una variedad de materiales sobre el tema.

6 Además de USAID, el Ministerio de Asuntos Exteriores y de la Commonwealth (MAEC; antes conocido como el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido [DFID]), la Agencia de Cooperación para el Desarrollo Internacional de Suecia (SIDA) y el gobierno danés tienen marcos de trabajo para llevar a cabo el PEA y las mediciones asociadas. Algunas ONG como Oxfam crearon marcos de trabajo para la medición de las estructuras de poder.

estructurales que pueden, o no, evolucionar lentamente, instituciones formales e informales que limitan o permiten los comportamientos de los actores clave y tendencias políticas y sociales que van cambiando.



La guía de campo 2018 de USAID sobre PTP a través de APEA organiza su marco de trabajo en cuatro categorías: Factores fundamentales, reglas del juego, aquí y ahora y dinámicas (ver figuras anteriores). Dentro de este marco de trabajo, los investigadores también pueden encontrar útil el reflexionar acerca de la multiplicidad de factores que influyen el comportamiento de los actores y por qué se comportan de la forma en la que lo hacen (ver figura de la izquierda).⁷ Estos pueden ser factores **políticos** (por ejemplo, acuerdos políticos entre elites y motivaciones electorales), **económicos** (acuerdos comerciales, accesos a recursos naturales), **sociales o culturales** (normas o tradiciones de género o religiosas) y **personales** (por ejemplo, el lugar de origen del actor, la participación familiar o personal de los actores en ciertas instituciones). es importante tener en cuenta que, estas influencias usualmente se superponen y el comportamiento raramente puede ser explicado por un único factor motivador.



El APEA como una metodología complementaria

El APEA puede funcionar como una parte integral de la estrategia general del proyecto, asegurando que éste continúe vivo en su ámbito operativo y que adapte su programación de la forma que corresponde. El APEA complementa los siguientes enfoques, comunes en los programas de democracia, derechos humanos y gobernanza.

7 El diagrama de Venn se adaptó de la presentación de APEA de USAID de 2018.

Análisis formativos y de contexto: El APEA es un tipo de análisis de contexto que suele ser parte de un paquete de estudios formativos debido a que busca entender el contexto y cómo funciona para ayudar a la toma de decisiones sobre estrategias programáticas. Muchos tipos de valoraciones formativas y de contexto tienen elementos y preguntas de investigación que se superponen con el APEA, como el análisis de las partes interesadas, el análisis de poder, el mapeo de redes y el análisis de mercado. Cuando un proyecto tiene preguntas de investigación superpuestas de múltiples metodologías, es importante optimizar los estudios para minimizar la carga de los investigadores y los encuestados.

Seguimiento consciente de la complejidad (Complexity Aware Monitoring [CAM]): El APEA puede proporcionar el inicio de CAM,⁸ que ofrece a los proyectos los medios estructurados para capturar, filtrar y analizar la información contextual, incluyendo el establecimiento de indicadores de contexto que ayudan a monitorear cambios. El APEA puede proporcionar también bases prácticas para estos procesos al construir datos contextuales que alimentan al CAM.

Enfoque de sistemas: El APEA puede ayudar a que los proyectos analicen los factores que conducen los sistemas complejos, en línea con un enfoque de sistemas. Comprender los fundamentos sobre cómo opera un sistema e involucrándolo con sistemas relacionados lleva a resultados de proyectos más sostenibles. Para involucrar constructivamente los sistemas, los proyectos deben tener una comprensión sofisticada de las dinámicas subyacentes que explican cómo funcionan esos sistemas, y el APEA mapea las partes interesadas, los procesos y las instituciones que forman estos sistemas. Fundamentalmente, la metodología arroja luces sobre las normas e intereses formales e informales que gobiernan esos sistemas.

Colaboración, aprendizaje y adaptación (Collaborating, Learning, and Adapting [CLA]): El APEA puede facilitar la gestión adaptativa (ver Sección 4) y un sistema CLA.⁹ Los resultados del APEA forman una fuente de datos que los equipos pueden consultar y analizar en conjunto con otros datos internos (por ejemplo, los indicadores de desempeño) y con información externa (por ejemplo, informes de los medios o la investigación de pares). Cuando se vinculan a mecanismos apropiados de respuesta, los hallazgos y recomendaciones del APEA pueden promover ajustes programáticos para aprovechar ventanas de oportunidades o generar cambios en enfoques que no estén siendo efectivos.

1.4 POR QUÉ UN APEA ES ÚTIL PARA EL SECTOR DE DERECHOS HUMANOS

Hay una alineación natural entre las orientaciones básicas de los programas de derechos humanos y los principios y propósitos del APEA como metodología. La mayoría de los profesionales comprenden que la promoción de los derechos humanos está profundamente ligada a las condiciones políticas y, hasta cierto punto, a las condiciones económicas, dentro de determinada sociedad. La promoción de los derechos político-civiles y socioeconómicos rara vez se trata sólo de una cuestión de

¿Por qué utilizar un APEA en un entorno de proyecto de derechos humanos?

- Para obtener un entendimiento más profundo de los factores de economía política que influyen en el proyecto, por medio de una metodología repetible y basada en procesos
- Para desarrollar estrategias de apoyo basadas en datos
- Para identificar campeones que puedan impulsar reformas y arruinadores que favorecen el status quo
- Para proporcionar una plataforma metodológica para el análisis continuo por parte del personal del proyecto y los socios locales

8 Oficina de Evaluación e Investigación sobre Aprendizaje de USAID. (2016). *Nota sobre la discusión de seguimiento consciente de la complejidad*. Disponible en: <https://usaidlearninglab.org/library/complexity-aware-monitoring-discussion-note-brief>

9 USAID Learning Lab. n.d. *CLA Toolkit Overview*. <https://usaidlearninglab.org/cla/cla-toolkit>.

construir capacidades en las instituciones correctas o de proporcionar niveles óptimos de financiamiento a las organizaciones de derechos humanos. Muchas veces, los gobiernos han fallado en darle prioridad a la protección de los derechos humanos, o quienes están en el poder se benefician directamente de marginalizar a los grupos para reducir su autoridad y su capacidad para utilizar de forma completa o legitimar su poder. Debido a esto, los defensores de los derechos humanos con frecuencia tienen dificultades para influir en políticas clave. De forma similar, puede ser un reto construir una amplia base ciudadana para promover ciertos derechos, en especial, los derechos de los grupos históricamente marginados. Los implementadores de programas de derechos humanos saben que promover su agenda es intrínsecamente político y que las políticas deben ser *abordadas* antes de ser *evitadas*.

También hay puntos de tensión entre muchos enfoques de derechos humanos y el enfoque del APEA. **Los programas de derechos humanos casi siempre son, por definición, basados en normativas**, lo que significa que buscan avanzar una serie de normas y derechos reconocidos nacional e internacionalmente, los cuales definen cómo deben ser tratados los ciudadanos. En contraste, **el APEA es una metodología basada en lo positivo**, creada para describir un espacio geográfico, sector o problema tal como es. Los promotores del APEA animan a los implementadores a utilizar el análisis de resultados para “pensar y trabajar de forma política”¹⁰ y lograr los objetivos del programa. Esto a menudo significa “trabajar con la corriente” en un esfuerzo por hacer uso de los incentivos subyacentes que influyen en los comportamientos de actores clave. Los defensores de derechos humanos pueden sentirse incómodos con este enfoque si la *corriente* representa un grupo de incentivos y actores que no se alinean con los derechos humanos o que buscan perpetuar normas y políticas excluyentes. ¿Hasta qué punto debe involucrarse un programa de derechos humanos con personajes políticos clave con un historial de abusos a los derechos humanos, especialmente si hacerlo podría significar la legitimización de estos actores? ¿O deberían los defensores de derechos humanos ceder y enfocarse en las oportunidades políticas existentes, para así contribuir al progreso parcial de la defensa de los derechos?

Los hallazgos del APEA pueden generar estas preguntas, pero son preguntas a las que los programas de derechos humanos ya se enfrentan. El objetivo no es utilizar el APEA para cambiar de forma fundamental la orientación de las intervenciones de derechos humanos. Más bien, es ayudar a promover su agenda con inteligencia política. La esperanza es que los programas de derechos humanos puedan usar el APEA para reunir información sobre las realidades políticas de su contexto operativo para lograr sus fines normativos.

Más allá del hecho de que promover los derechos humanos es un proceso político, hay una variedad de razones por las cuales el APEA es especialmente relevante para programas de derechos humanos.

- **Los programas de derechos humanos suelen ser implementados en ambientes dinámicos.** La necesidad de proteger los derechos humanos, por lo general es más latente en áreas marcadas por la débil garantía del Estado de Derecho, inestabilidad política, e incluso, conflicto. No se puede considerar el entorno como algo estático en estos contextos, y los programas necesitan implementar medidas adicionales para hacer un seguimiento continuo de las corrientes políticas y económicas, y adaptarse acordemente.
- **La promoción de los derechos humanos se puede impulsar a través de “campeones” y puede dificultarse debido a “detractores”.** El APEA proporciona un marco de trabajo estructurado para identificar a los actores clave para avanzar reformas o mecanismos de protección, incluyendo aquellos dentro del sistema y los aliados no tradicionales, como el sector privado. De igual forma, la

10 Brian Levy, entre otros, aboga por “trabajar con la corriente” para promover resultados de desarrollo. Para Levy, esto significa encontrar formas de alinear la programación con las estructuras locales de incentivos. Ver Levy, B. (2014). *Working with the Grain: Integrating Governance and Growth in Development Strategies*. Oxford University Press.

metodología puede ayudar a identificar a los individuos e instituciones que podrían llegar a ser obstáculos para el avance de los derechos humanos, de forma que se puedan desarrollar estrategias de mitigación.

- **Las intervenciones a los derechos humanos por lo general presentan altos riesgos de consecuencias no intencionadas.** Los temas de derechos humanos son delicados. Por ejemplo, los programas que buscan el apoyo a los derechos LGBTQI+ en Tanzania o Uganda, deben considerar el riesgo de generar, de forma no intencionada, una respuesta negativa en contra de la comunidad LGBTQI+. El APEA puede apoyar la implementación de enfoques de *no hacer más daño*¹¹ al identificar de forma rigurosa el riesgo político asociado con intervenciones específicas e identificar el riesgo de mitigación de oportunidades.

Los líderes más efectivos de programas de derechos humanos y organizaciones siguen de forma cercana las dinámicas políticas y económicas. El APEA ofrece un forma práctica y estructurada para que los gerentes utilicen los análisis que ya realizan de manera implícita, y lleven a cabo este análisis de forma más sistematizada para que apoye el aprendizaje y la toma de decisiones basada en datos.

11 Los defensores de los derechos humanos enfrentan riesgos inherentes a su trabajo, los cuales se amplifican en entornos represivos o cuando trabajan en temas particularmente delicados. Debido a que este riesgo es inherente a su trabajo y “no causar daño” a menudo significaría no hacer nada en absoluto, HRSM utiliza un enfoque de “acción sin daño”. HRSM apoya a los socios en la adopción de un enfoque proactivo de manejo de riesgos que implica capacitación en seguridad digital, seguridad física y planificación de escenarios de desinformación para anticipar y abordar de manera proactiva los riesgos y apoyo psicosocial para mitigar el daño.



SECCIÓN 2:

Diseñando y llevando a cabo un estudio de APEA

2.1 QUÉ SIGNIFICA CONDUCIR UN ESTUDIO DE APEA Y CÓMO SABER SI UN PROYECTO LO NECESITA

Un estudio de APEA se lleva a cabo dentro de un periodo de tiempo finito, normalmente entre varias semanas o meses. De forma alternativa, un proyecto puede llevar a cabo un estudio rápido, que es mucho más limitado, y que se puede completar durante unas cuantas semanas o en menos tiempo. Los estudios de APEA se diferencian de los procesos continuos de APEA *diarios* (que se describen en la Sección 4), que son enfoques iterativos para analizar el contexto local durante la vida del proyecto. En los casos en los que sea posible, los estudios del APEA no se deben tratar como eventos únicos, pero deben emparejarse con los procesos del APEA actuales para formar un sistema del APEA global para darle al proyecto un flujo continuo de información en las dinámicas de la economía política.

Incluso después de que un proyecto determina que se podría beneficiar de una investigación de dinámicas políticas y económicas y de estructuras de incentivos, éste debe preguntarse: ¿Es realmente necesario un **estudio de APEA**? Si los gerentes de proyectos están intentando identificar información muy específica, tal vez algo menos complejo que un estudio podría ser suficiente. De forma similar, si un proyecto necesita información de forma urgente para la toma de decisiones, incluso, un estudio rápido podría tomar demasiado tiempo. En algunos casos, un proyecto u organización puede tener recursos limitados y necesita conformarse con información “suficientemente buena”. Por ejemplo, imagine un proyecto que quiere analizar los posibles efectos de una elección nacional en la implementación de mecanismos de justicia transicional. Los líderes de proyecto podrían organizar, de forma rápida, una o varias mesas de discusión para hablar acerca de posibles escenarios alternativos de las elecciones y el compromiso con la justicia transicional de líderes políticos clave. Estas discusiones podrían requerir menos esfuerzo que un estudio de dimensiones completas, aun así, podrían ofrecer a los líderes del programa información valiosa que puede guiar sus intervenciones.

Un estudio de APEA claramente es óptimo para muchos casos. La primera herramienta del nuevo conjunto de herramientas del APEA de Pact es un cuestionario que ayuda a los equipos del proyecto a determinar si el APEA es la metodología correcta para las necesidades actuales del proyecto. Las señales que indican cuándo un estudio de este tipo podría ser útil son:

- **El equipo entiende la situación actual, pero quiere entender mejor por qué existe y cómo abordarlo.** El APEA puede descubrir las motivaciones visibles y ocultas que evitan y permiten el cambio deseado, determinan dónde se sitúa el poder formal e informal dentro del sistema brindado, y decide cómo los encargados de control de poder se pueden involucrar de forma efectiva.
- **Los problemas o temas para investigar son complejos.** Con esto no queremos sugerir que las preguntas complejas no pueden ser investigadas por medio de procesos de APEA más ligeros e iterativos o a través de otras metodologías. Pero algunos problemas requieren una consulta profunda con una variedad de perspectivas y datos para ser analizados con suficiencia.

- **Hay necesidad de documentar la comprensión del ambiente operativo del proyecto.** Asegurarse de que el APEA está siendo *aplicado* es realmente un reto de gestión del conocimiento. En muchos casos, un proyecto o donante podría querer desarrollar un sistema de documentación integral que pueda servir como un punto de partida para la toma de decisiones, contribuir al monitoreo del contexto, y que además pueda ser compartido con actores clave. A menudo, esta documentación se genera con un formato de reporte escrito, pero no siempre. Como se explica en la sección 2.7, hay formatos alternativos que incluyen notas, conjunto de diapositivas y presentaciones orales.
- **Hay suficiente tiempo y recursos disponibles para analizar el problema principal.** Los proyectos no deberían gastar tiempo y recursos solo porque sí. Sin embargo, si un proyecto tiene el tiempo necesario antes de tomar decisiones críticas, puede ser ideal investigar el problema de forma más completa. Al mismo tiempo, recuerde que el APEA debe servir al propósito de un proyecto, no al revés. Por lo tanto, el alcance del estudio debe adaptarse al tiempo y los recursos disponibles.

Muchos proyectos podrían encontrar útil el llevar a cabo un estudio de APEA de línea de base para la implementación o durante una fase de comienzo. Un estudio de línea de base puede utilizarse para probar las suposiciones iniciales del proyecto, teorías de cambio y el paquete de intervenciones planeado. Un estudio de línea de base también puede servir como punto de referencia para que el proyecto lleve el control de los cambios en el contexto operativo. Los estudios de línea de base se pueden actualizar de forma periódica, a veces de forma anual o a la mitad del proyecto. Los estudios del APEA de línea base se deben ejecutar o buscar la solución de problemas para evitar que se vuelvan muy amplios. De forma alternativa, un proyecto puede decidir llevar a cabo un estudio más enfocado y basado en problemas para informar sus inversiones o su enfoque en un área en particular.

El reto de los estudios APEA de línea de base

Los estudios APEA de línea de base pueden proporcionar un punto de inicio invaluable para implementaciones basadas en contexto. Sin embargo, pueden ser un reto particular por la tentación durante el comienzo de un proyecto de cubrir todo lo que está sucediendo en el ámbito operativo. Si el alcance del estudio es demasiado amplio, es probable que los resultados sean un análisis de contexto muy general. Los investigadores deben tener cuidado de explorar los problemas que son de mayor valor para el proyecto en términos de informar decisiones clave técnicas y administrativas.

2.2 IDENTIFICAR LAS PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

El APEA se trata fundamentalmente de hacer **las preguntas correctas**. Las preguntas correctas son de importancia directa para el proyecto y no deben ser de naturaleza puramente académica. También son, por lo general, difíciles de responder. No hay razón para llevar a cabo un APEA, en especial un estudio profundo, para dar respuesta a preguntas que los líderes de proyecto ya pueden resolver. Dada la complejidad de los problemas a los que todos nos enfrentamos, uno puede solo desarrollar respuestas parciales a las preguntas que planteamos a lo largo de un estudio individual. Eso está bien; es mejor tener una respuesta parcial a la pregunta correcta que una respuesta completa a una pregunta incorrecta. Muchos proyectos o campañas de derechos humanos duran muchos años, lo que significa que responder una pregunta en particular o un grupo de preguntas puede convertirse en un viaje que se extenderá más allá del estudio individual. Finalmente, las preguntas correctas hacen más que explorar *qué* está pasando en un contexto específico. En vez de ello, requieren explorar por debajo de la superficie para comprender *cómo* están evolucionando las cosas en el contexto, *quién* está involucrado en comportamientos particulares y, lo más importante, *por qué* existe el *status quo* que observamos.

Un estudio de APEA por lo general está enmarcado alrededor de una o más **preguntas principales**. Los investigadores buscan un balance para moldear las preguntas principales adecuadas. Éstas deben ser lo suficientemente amplias para encapsular todo el alcance del estudio, pero lo bastante concretas para proporcionar el enfoque requerido. Como regla general, los investigadores deben buscar la menor cantidad de preguntas necesarias para guiar el estudio. Identificar una o un par de preguntas permite articular de la mejor manera posible la intención del estudio, tanto para los investigadores como para los actores involucrados.



Mientras que las preguntas principales ayudan a guiar el estudio, por lo general, son tan amplias que responderlas puede parecer intimidante, y uno podría preguntarse por dónde comenzar. Para tener una mejor guía, los investigadores deberían establecer un grupo de **preguntas de apoyo**, las cuales desglosan de forma efectiva los elementos clave de las preguntas principales. Estas preguntas deben mantenerse en un nivel alto y deben evitar perderse en detalles insignificantes. Sin embargo, deben proporcionar líneas de investigación claras que puedan guiarnos mientras identificamos nuestras fuentes y desarrollamos nuestras herramientas de recolección de datos. Al igual que con las preguntas principales, establecer la menor cantidad de preguntas de apoyo nos llevará a una mayor claridad conceptual. Por lo general, basta con cuatro o cinco preguntas de apoyo.

Incluso si comprendemos que el APEA debe ser útil para el proyecto o la intervención, un investigador podría tener dificultad para saber para qué fin debería ser útil el APEA. Al dar forma a las preguntas, los investigadores deben cuestionarse: **¿Qué decisiones debería informar el estudio?** Por ejemplo, un proyecto podría necesitar determinar su ubicación geográfica objetivo o problemas en los que enfocarse, o podría querer identificar las alianzas correctas, o identificar las mejores estrategias de abogacía. Tener claros los **requerimientos del usuario** facilita mucho la formulación de preguntas útiles.

Punto de elección: Diseño de investigación¹²

Al momento de decidir su enfoque del APEA y desarrollar las preguntas centrales y de apoyo, piense de forma crítica sobre las dinámicas de género y diversidad. Aunque su estudio no esté enfocado de forma explícita en identidad de grupos, recuerde que el género y la inclusión se entrelazan con aspectos relacionados con el poder e incentivos y las preguntas de revisión pueden ayudar a identificar y establecer nuevas formas de cambio.

12 Las herramientas de “puntos de elección” fue desarrollada por Race Forward. De acuerdo con el The Management Center, un “punto de elección” indica una oportunidad para “reflejar, generar opciones y actuar sobre las decisiones que pueden actuar en decisiones relacionadas con igualdad e inclusión racial. Son como tenedores en la carretera, en el que un camino es el status quo (también conocido como la opción por defecto). Este camino hace que pierda menos tiempo cuando se encuentra abrumado de plazos y entregas. También es el camino más posible que lo guíe en un camino familiar, que para muchas organizaciones significa repetir el sesgo y la desigualdad. Los caminos alternativos pueden ser difíciles de ver, más complicados de transitar o no tan trillados, pero puede llevarlo a resultados más justos”. Ver <https://www.managementcenter.org/article/using-choice-points-to-advance-racial-equity-and-inclusion/>.

Estudio de caso: Elegir las preguntas correctas

En Zimbabwe, más de 1 millón de personas operan dentro del sector de minería artesanal informal o ilegal. La falta de estatus legal para estos mineros plantea un reto en términos de protección en contra la degradación ambiental, y en asegurar que las comunidades mineras reciban los servicios y derechos básicos. Con el apoyo conjunto de DFID y USAID, el proyecto de Pact de Responsabilidad y Minería Artesanal en Zimbabwe (Zimbabwe Accountability and Artisanal Mining Project, ZAAMP) tiene el objetivo de promover la formalización del sector de minería artesanal, por ejemplo, integrando la minería artesanal de oro dentro de la economía formal. Durante un periodo de diseño de seis meses, el equipo de proyecto llevó a cabo un APEA para informar el diseño de las intervenciones del programa.

Posibles preguntas principales:

¿Cuál es la estructura del sector de la minería de oro en Zimbabwe?	Demasiado amplia: La “estructura” del sector de la minería de oro podría cubrir varios problemas que se extienden mucho más allá del problema de la formalización. Pero es importante que el equipo de investigación entienda cómo funciona el sector para poder formular preguntas sobre la formalización.
¿Qué leyes sirven para inhibir o facilitar la formalización de las actividades de los mineros artesanales o de pequeña escala de oro?	Demasiado específica: Aunque sin duda es importante, hay muchos factores que explican la informalización de la minería artesanal más allá de su estructura legal.
¿Cuáles son los incentivos y barreras importantes que inhiben que los mineros artesanales de oro operen dentro de la economía formal?	Justo en el clavo: Esta pregunta cubre el alcance total del estudio, mientras que proporciona algo de enfoque para el equipo de investigación.

Enfocarse en los incentivos y barreras que mantienen a los mineros artesanales de oro operando dentro del sector informal proporcionó un enfoque de alto nivel para el estudio de Pact, pero esa pregunta principal aún era algo amplia. Como tal, Pact buscó establecer preguntas de apoyo que sirvieron para definir aún más el enfoque de la investigación.

Posibles preguntas de apoyo:

¿Cuál es la capacidad del director del Departamento de Políticas Públicas del Ministerio de Minas?	Demasiado específica: Esta sería una pregunta interesante a la cual darle seguimiento durante una entrevista específica, pero una pregunta acerca de una sola persona es demasiado específica para todo un estudio.
¿Quién dentro del Ministerio de Minas es más partidario de la formalización? (en otras palabras, ¿quiénes son los “campeones” dentro del Ministerio? ¿Por qué brindan su apoyo?)	Justo en el clavo: Identificar campeones y detractores para la reforma dentro de las instituciones gubernamentales clave podría representar un área principal de investigación.
¿Cómo afecta la Ley de Desarrollo de Minería de Zimbabwe las actividades de minería artesanal o de oro a pequeña escala (Artisanal Small Scale Gold Mining, ASGM)?	Demasiado específica: Esta podría ser una ley importante que hay que examinar. Sin embargo, la mayoría de los estudios querrán examinar el marco legal y político más amplio.
¿Cómo las leyes y políticas existentes regulan el sector del oro en Zimbabwe? ¿Hasta qué punto se hacen cumplir las leyes/políticas? ¿Qué leyes sirven para inhibir o facilitar la formalización de las actividades de ASGM?	Justo en el clavo: Esta serie de preguntas permite examinar el marco político y legal más amplio. Ésta será una de las piezas clave para entender las barreras para la formalización del sector de la ASGM.

El análisis que resultó de este estudio en Zimbabwe permitió que el equipo de ZAAMP identificara puntos clave de entrada para facilitar el diálogo constructivo acerca de la formalización de la ASGM. Por ejemplo, el análisis encontró que la Autoridad de Manejo del Medio Ambiente (Environmental Management Authority, EMA) había servido tradicionalmente como un detractor en el problema de la formalización, ya que creían que esto legalizaría de forma efectiva las prácticas de minería destructivas para el medio ambiente. Sin embargo, el equipo de investigación identificó que EMA estaba bajo presión para desarrollar un plan de acción creíble para la reducción del mercurio después de que Zimbabwe firmara el Convenio de Minamata sobre el Mercurio. Entonces, al ligar la formalización de la ASGM al problema de la reducción de mercurio, el proyecto y sus socios pudieron involucrar de forma efectiva a la EMA dentro de las discusiones sobre políticas públicas.

2.3 DEFINIR EL ALCANCE DEL TRABAJO

Es fácil caer en la trampa de definir el alcance del trabajo (ADT) como un proceso meramente burocrático o contractual. Sin embargo, para el APEA, los investigadores deben considerar la identificación del ADT como una oportunidad para definir la amplitud de la tarea y todos los insumos clave que se necesitan para llevarla a cabo. Definir correctamente el alcance del trabajo desde el inicio asegurará que los investigadores estén enfocados y obtengan los recursos necesarios para su estudio.

Aunque desarrollar un ADT es importante, no debe ser complicado. Los elementos más importantes son la pregunta principal y las preguntas de apoyo. Sin embargo, los investigadores también deberían utilizar el ADT para identificar información de contexto importante y definir el propósito del estudio. Además, el ADT debe definir claramente los roles y responsabilidades principales y el nivel de esfuerzo esperado (NEE) de cada miembro del equipo. Los proyectos también deberían aprovechar esto como una oportunidad para pensar cómo los diferentes miembros del equipo se involucrarán en la investigación. La experiencia de Pact y las revisiones de aprendizaje APEA¹³ de 2019 y 2023 sugieren que **el hecho de que el equipo del proyecto se involucre fuertemente es un factor clave para el éxito del uso de un estudio de APEA**. Incluso, cuando un estudio se lleva a cabo por un equipo técnico o asesores externos, los miembros del equipo de proyecto deben participar en puntos definidos a lo largo de la investigación y el proceso de análisis como: diseñar las preguntas de investigación, mapear grupos de interés, desarrollar las guías de entrevistas, llevar a cabo la recolección de datos primarios, analizar los datos colectivamente y presentar hallazgos claves y recomendaciones a las partes interesadas relevantes.

No hay una norma estricta sobre la estructura de un ADT. Los componentes clave pueden incluir:

- Información de contexto
- Declaración de propósito
- NEE esperado
- Roles clave, responsabilidades y líneas de reporte
- Preguntas de investigación principales y de apoyo
- Actividades/tareas clave
- Entregables claves
- Cronograma de trabajo

Para conocer más sobre la composición del equipo y LOE, vea la Sección 4.2. Los ejemplos de un ADT para un APEA se encuentran en el Apéndice 2.

2.4 CREAR UN PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los practicantes del APEA son libres de utilizar de forma pragmática una combinación de metodologías y enfoques para reunir y analizar información. Al inicio de un ejercicio de APEA, la mejor práctica es crear un **plan de recolección de datos** (ver Apéndice 3). Puede variar en su formalidad, pero esencialmente es una herramienta para asegurar que los investigadores tengan razones para usar las fuentes y métodos elegidos.

Un plan de recolección de datos debe hacer más que identificar *qué* y *quiénes* serán consultados. De igual forma, debe delinear el *por qué* esas fuentes se consultarán. En otras palabras, en la medida de lo posible, el plan debe especificar qué información buscarán los investigadores. Esto es importante

13 Pact. 2019. *Putting the "Applied" in Political Economy Analysis*. <https://www.pactworld.org/library/putting-%E2%80%9Capplied%E2%80%9D-political-economy-analysis> y Pact. 2023. *Applied political economy analysis learning review for the Human Rights Support Mechanism*. <https://www.pactworld.org/library/applied-political-economy-analysis-learning-review-human-rights-support-mechanism>.

porque durante la fase de recolección de datos, esta información crea la base para el diseño de los instrumentos de recolección de datos, como las guías para entrevistas con informantes clave (EIC) o discusiones en grupos focales (DGF).

Un plan de recolección de datos se desprende directamente de las preguntas principales y de las preguntas de apoyo establecidas en el ADT. Para desarrollar un plan, comience con un par de preguntas básicas: **¿Qué fuentes de información (incluyendo fuentes primarias y secundarias) ayudarán a**

responder las preguntas de investigación establecidas? ¿Qué métodos serán los más efectivos para obtener información de esas fuentes? Entonces, mapee tanto las fuentes secundarias como primarias que son relevantes para las preguntas.

FUENTES SECUNDARIAS

 leyes y políticas	 evaluaciones y mediciones de intervenciones/proyectos anteriores
 estudios académicos	 datos de percepción pública disponibles
 análisis del sector o del país	 artículos de periódico y otra prensa

- **Mapeo de fuentes secundarias:** Los investigadores querrán hacer uso de la información documentada disponible (bibliografía) que pueda aclarar las preguntas clave (ver Sección 2.5). Crear un mapa de las fuentes secundarias no tiene que ser un proceso complicado. Los investigadores deben comenzar con búsquedas focalizadas en Internet para los anteriores y otros documentos que se relacionen con el tema central. Algunas fuentes secundarias podrían no estar disponibles (o ser difíciles de encontrar) en línea. Entonces, a menudo es necesario consultar con organizaciones y personas expertas que puedan recomendar fuentes importantes, especialmente si el equipo de investigación es nuevo en el tema que se investiga.
- **Mapeo de fuentes primarias:** La meta de mapear las fuentes primarias es identificar las instituciones, personas y grupos de involucrados que tendrán una perspectiva sobre las preguntas de investigación definidas. La identificación de estas fuentes se puede lograr a través de procesos simples o sofisticados de mapeo de actores. Para un estudio rápido, el equipo de investigación podría simplemente realizar una lluvia de ideas para generar una lista de actores clave. Para estudios más grandes, puede ser útil llevar a cabo un ejercicio de mapeo de actores más extenso e incluso participativo. Los investigadores deben recordar que los actores clave que están siendo mapeados representan un *punto de partida* de quienes serán consultado a lo largo del estudio. Deben utilizar muestras de referencia en cadena o “bola de nieve” para identificar actores de interés adicionales con experiencia relevante en la materia o reflexiones únicas sobre las preguntas de la investigación. Es importante para los equipos de investigación que revisan de forma intencional la diversidad de los encuestados para asegurar el balance de las identidades diferente (ver Sección 3.3).

Finalmente, el plan de recolección de datos debe identificar los métodos que serán utilizados para recolectar la información y tomar notas sobre cualquier consideración necesaria al tratar con fuentes específicas. Por ejemplo, los investigadores podrían notar que un equipo integrado solo por mujeres debería realizar una entrevista a un grupo de mujeres sobrevivientes de violaciones de derechos humanos o que un defensor de derechos humanos en riesgo puede tener la voluntad de solo hablar con contactos de confianza y sin un traductor.

Considere el siguiente ejemplo para un proyecto enfocado en la protección de los derechos humanos.

Fuente	Información que se busca	Método	Consideraciones
Organizaciones defensoras de derechos humanos (ODDH)	Comprender qué tan bien las organizaciones defensoras de derechos humanos han trabajado con la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, así como con otras organizaciones	DGF con seguimiento a EIC	Existen muchas organizaciones defensoras de derechos humanos en el país y puede ser eficiente revisar las dinámicas globales clave respecto a cómo son los derechos humanos y cómo trabajan con la Comisión en una DGF. Sin embargo, muchas organizaciones pueden ser reticentes a discutir los retos para la colaboración entre organizaciones, en un entorno grupal, por lo que se necesitan EIC de seguimiento.
Organizaciones de la sociedad civil (OSC) de mujeres	Comprender hasta qué punto las OSC que trabajan con mujeres están conectadas con la Comisión de Derechos Humanos y hacen derivaciones a las organizaciones defensoras de derechos humanos	DGE	El interés principal está en la comprensión de cómo las redes existentes de OSC de mujeres se relacionan con la Comisión y hacen derivaciones. Sería más eficiente hablar con colectivos que trabajan con mujeres. Si surgen problemas delicados, se pueden llevar a cabo EIC de seguimiento.
Presidencia de la Comisión de Derechos Humanos	Comprender la perspectiva de la Comisión sobre cómo involucrar a las organizaciones defensoras de derechos humanos en la de grupos vulnerables, como colectivos LGBTQI+	EIC	El equipo de investigación debería usar a sus integrantes más veteranos, quienes son conocidos por la Presidencia de la Comisión, para realizar esta entrevista. La Presidencia podría no querer, o no poder, discutir mecanismos clave de la Comisión. Los entrevistadores deberían solicitar una aprobación para entrevistar a empleados de nivel medio de la Comisión.

2.5 SELECCIONAR INFORMANTES DIVERSOS Y REPRESENTATIVOS

La calidad y el valor de la información que obtienen los investigadores de las discusiones individuales o en grupo depende en gran medida de con quiénes hablen. Por tanto, los equipos de proyecto deben estar seguros de tomar **decisiones correctas acerca de a quién incluir como fuentes de información en el plan de recolección de datos**. Al construir su plan, los investigadores deberían cuidarse de seleccionar informantes que tal vez refuerzan sesgos existentes, o las suposiciones de la mayoría del equipo de proyecto.

¿Cómo pueden los equipos identificar y seleccionar a los informantes de una forma práctica? Los investigadores deben solicitar a los miembros del equipo, quienes mejor conocen el contexto local, a desarrollar una lista completa de *todas* las personas con las que les gustaría reunirse. Una vez que se genere dicha lista, el equipo debe decidir a quién priorizar para EIC, DGF y otras consultas. La lista final incluirá una combinación de organizaciones, individuos o grupos de actores clave (por ejemplo, víctimas de abusos de derechos humanos, personal de escuelas, etc.). Los equipos de proyecto deberían **tener en cuenta que algunas de las personas más difíciles de contactar** (como aquellas en áreas rurales u oficiales de alto nivel demasiado “importantes” para dedicar tiempo a reuniones) **podrían ofrecer perspectivas que el equipo no tiene**. Según la calidad de la conexión a internet del país, las entrevistas remotas pueden ser una forma de contactar a los individuos que de otra manera no podrían participar.

PUNTO DE ELECCIÓN: Seleccionar informantes diversos

A medida que el equipo desarrolla los planes de recolección de datos, gravitarán alrededor de aquellos con poder visible y formal; estas personas suelen ser parte de la elite y hombre culturalmente dominantes. Los informantes de géneros e identidades diferentes (ya sea por su edad, religión, etnia u orientación sexual) tienen diferentes motivaciones, intereses y perspectivas. Por lo tanto, seleccionar una diversa variedad de partes interesadas puede ayudar a que los equipos obtengan un entendimiento matizado del problema y reconozcan nuevas rutas para lograr un cambio.

Los investigadores deben ser sistemáticos, conscientes y transparentes acerca de a quiénes involucran o no utilizan como fuentes de información, haciendo su mayor esfuerzo para cubrir los posibles vacíos. Deben estar seguros de identificar brechas evidentes en la sección de discusión sobre la metodología de investigación dentro del reporte final, el conjunto de diapositivas o la presentación. El número total de informantes clave se puede determinar después que haya consultado a varios informantes entre una variedad de grupos y haya saturación, es decir que encuentre datos repetitivos o similares a lo largo de las entrevistas. Este concepto de investigación cualitativa, cuando para de escuchar nuevas perspectivas durante las entrevistas y ha determinado que las entrevistas adicionales no aportarán nuevas percepciones, se conoce como “saturación”.¹⁴

Los equipos de investigación deben tener cuidado en el momento en el que reconocen y seleccionan informantes claves potenciales y deben consultar al líder del proyecto. Por ejemplo, los agentes del gobierno que hacen la entrevistas sobre los problemas particulares relacionados con los abusos de los derechos humanos pueden comprometer la relación del proyecto con el gobierno.

2.6 REVISIÓN DE FUENTES SECUNDARIAS

Los investigadores del APEA deben aprovechar al máximo la información de investigaciones ya existentes a través una revisión bibliográfica exhaustiva. Aunque la investigación secundaria puede consultarse durante cualquier momento de un estudio, los investigadores a menudo querrán comenzar su exploración con una investigación bibliográfica. Esta investigación inicial puede servir para varios propósitos como:

- Ayudar a los investigadores a identificar brechas en el conocimiento existente, e incluso ajustar sus preguntas principales y de apoyo ya definidas.
- Identificar temas clave y problemas que se relacionan con las preguntas principales.
- Identificar grupos de informantes adicionales a quienes consultar.
- Proporcionar la comprensión básica contextual que necesitamos para hacernos las preguntas correctas durante la fase de investigación primaria (es decir, preguntas enmarcadas en las guías de entrevista de EIC y DGF, tales como las del Apéndice 4).

Hacer uso de expertos académicos en el asunto

Los expertos académicos en la materia de estudio traen rigor y conocimiento profundo a un ejercicio de APEA. Sin embargo, los académicos deben comprender y contribuir al propósito aplicado del APEA y deben respetar las necesidades del proyecto. La investigación secundaria puede ser una gran oportunidad para aprovechar a los expertos académicos. La investigación bibliográfica es una habilidad, y los expertos en la materia, por lo general, revisan la literatura y brindar reflexiones claves de forma que el equipo de proyecto.

Servir como un punto de datos clave para analizar el marco legal y de políticas públicas o las reglas formales del juego.

Dependiendo del estudio, podría ser útil mantener una bibliografía comentada de fuentes que se consulten durante la revisión de literatura. Los comentarios pueden ser cortos, de un párrafo o incluso de unas cuantas frases que resuman los problemas clave y las ideas presentadas en una fuente secundaria en particular. Éstos podrían proporcionarle a los proyectos, donantes o socios una referencia útil de problemas clave que se relacionan con el tema de investigación. En algunos casos, un proyecto podría reclutar a un experto en la materia de estudio para completar y entregar una revisión de literatura como un producto aparte, que se anexará al estudio final. Sin embargo, los proyectos a menudo encontrarán que no requieren de una revisión de literatura formal.

14 Ver M.M. Hennink y B.N. Kaiser. 17 de septiembre de 2019. *Saturation in Qualitative Research*. <https://methods.sagepub.com/foundations/saturation-in-qualitative-research#:~:text=Saturation%20is%20applied%20to%20purposive,the%20quality%20of%20qualitative%20research>. Es importante tener en cuenta la saturación como una estrategia de modelo solo es relevante cuando se utiliza un análisis cualitativo.

2.7 LLEVAR A CABO LA INVESTIGACIÓN PRIMARIA

El corazón de la mayoría de los ejercicios del APEA es la investigación primaria. Por lo general, los proyectos intentan responder preguntas que han sido abordadas de manera insuficiente por la investigación secundaria existente. Además, los investigadores a menudo indagan sobre escenarios actuales (o anticiparse a escenarios futuros) y esto no lo abordan estudios disponibles. Como tal, los equipos de investigación deben consultar un amplio rango de informantes que pueden compartir sus experiencias y ofrecer diferentes perspectivas sobre aspectos claves de la investigación. Algunos de estos informantes son expertos que estudian eventos clave o problemas de interés. Otros serán instituciones o personas que influyen o se ven afectadas por asuntos locales incluyendo políticos, sector privado o comunidades a intervenir. El plan de recolección de datos debe proporcionar a los investigadores un punto de inicio claro sobre fuentes primarias de información y servir como un documento vivo que se expande durante la fase de la investigación primaria.

Aunque hay algunos casos en los que las encuestas cuantitativas o métodos similares se utilizan como parte de los estudios de APEA, la investigación, por lo general, está basada en enfoques cualitativos. Los equipos de proyecto deben seleccionar métodos de investigación efectivos para obtener la información más útil en clave del proyecto. Además, necesitan construir un ambiente cómodo y facilitar la conversación de manera que los informantes compartan por completo su conocimiento y perspectivas. Esto requiere pensar con cuidado acerca de qué tan sensible son los temas a discutir. También requiere considerar las dinámicas de grupo y de poder que podrían desarrollarse durante la fase de recolección de datos. Por ejemplo, los investigadores deben considerar preguntas como: **¿Se sentirán las informantes más cómodas al ser entrevistadas por otras mujeres? ¿Las informantes compartirán más información en un entorno grupal o durante entrevistas individuales?** Finalmente, los investigadores deben asegurarse que los informantes comprenden cómo se utilizará la información recolectada en el marco de la investigación. Esto, con el fin de evitar causar malestar a los involucrados, en especial, a los sobrevivientes de violaciones de derechos humanos (ver *Ética de la investigación*).

Desarrollar guías para las entrevistas

La experiencia de Pact establece que las EIC y DGF se abordan mejor como discusiones semiestructuradas. Este enfoque ofrece un nivel de consistencia en relación con las preguntas que se hacen a los grupos de informantes. Estas preguntas se desarrollan en guías para entrevistas compuestas por preguntas amplias o instrucciones para las discusiones. Al mismo tiempo, el investigador debe ser flexible para seguir líneas de preguntas de la discusión en línea del proyecto cuando le vea oportuno.

Los investigadores pueden desarrollar una guía diferente para cada grupo de interés (por ejemplo, OSC, gobierno, medios de comunicación), con un conjunto de preguntas que se superpongan entre ellas. Mientras que cada guía puede contener alrededor de 15 preguntas, es posible que los entrevistadores no puedan abordarlas todas en una sola entrevista. Las EIC deben abordar un mínimo de entre 8 y 10 preguntas y pueden no seguir la estructura si el informante tiene información interesante y relevante para compartir que sale de los límites de la guía para la entrevista. Tenga en cuenta que los investigadores deben hacer preguntas abiertas y buscar líneas específicas de preguntas para que se expanda la información de la entrevista, principalmente con el uso de la guía para asegurar un nivel de estandarización y estructura durante la EIC.

Consideraciones clave para tener en cuenta en el desarrollo de una guía para las entrevistas.

- Las guías deben ayudar a responder preguntas de investigación relevantes establecidas en el ADT. Los investigadores deben hacer lo posible para desarrollar guías que se enfoquen en los factores (“por qué”) más profundos que busca abordar APEA.
- Las preguntas directas pueden ser (o no) la mejor forma de conseguir información. A veces las preguntas indirectas pueden ayudar a indagar y descubrir incentivos escondidos.
- despersonalizar las preguntas puede ser de utilidad para obtener información que, en otras circunstancias, el informante se negaría a compartir, especialmente si guarda relación con un comportamiento que se puede ver como ilegal, inhumano o delictivo. De igual forma, las personas se pueden negar a nombrar a otras partes por su nombre. Los investigadores suelen tener más suerte cuando les dan la oportunidad a los informantes de describir el comportamiento de actores clave de una forma más impersonal. Por ejemplo, al realizar un estudio sobre la minería de oro informal en Zimbabue, los investigadores de Pact les preguntaron a los operarios de las minas de oro si otros operarios solían vender oro en el mercado informal y cuáles eran sus motivos.

Enfoques para la recolección de datos

La experiencia de Pact sugiere que una combinación de EIC y DGF suelen ser las formas más efectivas y eficientes para obtener información de los actores clave. Sin embargo, hay innumerables enfoques de investigación que pueden utilizarse y los equipos deben sentirse libres de ser creativos. A continuación, algunos ejemplos.

Entrevistas a profundidad:¹⁵ Las entrevistas profundas son discusiones enriquecedoras con partes interesadas individuales durante las cuales el entrevistador guía a un informante a través de un conjunto de preguntas que buscan conocer de cerca su conocimiento y perspectivas alrededor de los temas priorizados para el APEA. Las entrevistas a profundidad pueden ser estructuradas o semiestructuradas, y los investigadores deben considerar con antelación el grado de flexibilidad que debe promover en las discusiones. Cuánto más quiera explorar el investigador, menos estructurada deberán ser las preguntas. En general, la investigación que utiliza entrevistas cualitativas a profundidad que aquellas que permite que el investigador no conozca el marco de referencia de las respuestas en las que el entrevistado se mueve. a profundidad son aquellas que permiten conozca el marco de referencia de en el que el entrevistado se mueve. En algunos casos, las *entrevistas en grupo* pueden ser las adecuadas. Por ejemplo, si los entrevistadores intentan entender las diferentes maneras en las que CSO enfoca su apoyo a un problema, puede que sea más eficaz entrevistar a un grupo de CSO en conjunto.

Cuestionarios autoadministrados y encuestas: Los cuestionarios autoadministrados y las encuestas consultan con los informantes una serie de preguntas que en su mayoría están estructuradas; utilizan preguntas con una lista cerrada de posibles respuestas. Esto permite comparar las respuestas de diversos informantes para generar resultados más amplios. Este enfoque cualitativo para obtener datos o percepciones es más apropiado cuando el investigador conoce los tipos de preguntas que un informante va a seleccionar y no necesita “explorar”. La diferencia entre los enfoques es que una encuesta se puede realizar con la ayuda de un entrevistador (en persona, por teléfono) o los informantes pueden completar las preguntas por su cuenta en un cuestionario auto administrado (en papel, electrónico o con su teléfono celular).

Discusiones en grupos focales: Las DGF son conversaciones entre un investigador, quien facilita la discusión, y un grupo de informantes que puede estar entre 5 y 12 personas. Las DGF están diseñadas para que se puedan recolectar, forma eficiente, nuevas perspectivas de un grupo más amplio de voces. Cuando están bien estructuradas, pueden generar información valiosa ya que los informantes se nutren del pensamiento de los otros. Las DGF suelen organizarse de forma que los informantes reaccionen a un tema o a la perspectiva de otra persona para ayudar a descubrir o generar nuevas perspectivas. Los investigadores deben considerar muy bien acerca de la composición de los grupos focales, teniendo en cuenta factores como edad, género, etnia y ocupación. Dependiendo del contexto, las DGF deberían ser más o menos homogéneas, para así generar más y mejor información. Hay un riesgo de que un pequeño grupo de voces domine, así que una fuerte facilitación es clave para una DGF efectiva. Los facilitadores deben tomar nota en caso de que haya personas que no participen en la DGF para marcar aquellas voces que podrían no estar reflejadas en su análisis

Talleres de participantes: Los talleres proporcionan un foro en el cual los investigadores pueden juntar a una variedad de participantes para reunir información o conocimientos sobre un tema en particular. Los equipos de proyecto pueden ser creativos en cómo estructuran la discusión y la exploración de problemas de interés durante un taller. Por ejemplo, podrían utilizar DGF, enfoques de mapeo de involucrados o metodologías inspiradas en Evaluación Rural Participativa.¹⁶ En algunos casos, utilizar

15 Una ventaja distintiva de las entrevistas en persona (profundas o estructuradas) es que son una forma más discreta y privada de recolectar información de forma directa. En muchos casos, los individuos pueden sentirse más cómodos discutiendo temas sensibles cuando no hay otros actores presentes. En ambientes sensibles políticamente, analice los informantes que están en riesgo para determinar si sería seguro realizar las entrevistas.

16 Participedia. 2020. *Participatory Rural Appraisal*. <https://participedia.net/method/4907#>.

talleres con mayor número de participantes puede facilitar la reflexión colectiva sobre problemas clave de forma eficiente, en comparación con utilizar un mayor número de EIC y DGF. Sin embargo, esta estructura no es recomendable para temas políticos sensibles porque la naturaleza más pública de la información.

Planeación de escenarios: Al realizar un APEA, los investigadores a menudo deben analizar por adelantado lo que puede pasar y por qué. La planeación de escenarios es un enfoque estructurado a través del cual los investigadores pueden apoyar a los participantes a delinear la probabilidad de que se den ciertos eventos, y pensar en factores que pueden causar el surgimiento de escenarios definidos. Durante una sesión de planeación de escenarios, generalmente se pide a los participantes que describan de forma explícita las características de un escenario operativo actual y que asignen probabilidades de surgimiento de nuevos escenarios. La planeación de escenarios puede generar información útil para propósitos de investigación acerca de cómo es posible que evolucione el medio en el que se opera, y también puede apoyar a los involucrados y socios a pulir su propio entendimiento del contexto.

Mapeo de involucrados y análisis de redes: El mapeo de grupos de interés y el análisis de redes son enfoques para identificar los actores clave dentro de un sistema específico y para describir sus relaciones. Hay muchos enfoques ya establecidos para el mapeo de involucrados, tal como el Mapeo de redes.¹⁷ El análisis de redes puede proporcionar medidas más detalladas de las relaciones dentro de una red específica, incluyendo la escala y la densidad de una red y los flujos de información entre los actores clave.¹⁸ El mapeo de involucrados y el análisis de redes puede ayudar a definir el universo de actores que son relevantes para un estudio de APEA. Estas metodologías también pueden utilizarse para identificar los actores más importantes y comenzar a hacer preguntas acerca de por qué ciertas personas o instituciones se encuentran en el centro o en los márgenes de un sistema.

Análisis/seguimiento a los medios: El seguimiento a los medios puede proporcionar a los investigadores cierta comprensión acerca de cómo algunos problemas en particular son abordados por la prensa, la radio, la televisión y los medios digitales. Un análisis cercano a los medios puede indicar las percepciones e intereses de grupos definidos y proporcionar una idea de cómo se moldea la opinión pública. El monitoreo de medios también es útil para conseguir datos no oficiales de grupos que no están bien representados en fuentes de datos oficiales.

Cómo tomar notas

Existen muchas opciones de recolectar datos durante las discusiones con informantes. En muchas ocasiones, los investigadores asignan a una persona para que tome notas detalladas mientras otra es quien dirige la entrevista, aunque ambas personas pueden tomar notas y hacer preguntas si es necesario. Las notas se pueden escribir en un papel o en un ordenador,

¿Cuál es el plan para Triangular información?

La triangulación es el proceso en el que se utilizan diferentes datos (de diferentes recursos y con diferentes tipos de datos) para obtener una vista holística de la situación que se está describiendo. En términos simples, es un esfuerzo para encontrar múltiples puntos de vista de un tema o de una pregunta y utilizarlos para desarrollar un análisis más sólido. Siempre que sea posible, los equipos deben tener al menos dos investigadores presentes en las EIC, las DGF o las sesiones relacionadas y que estén los informantes. Esto permitirá a los investigadores confirmar que han entendido la información de la misma forma. Los investigadores deben registrar si las declaraciones de los informantes corresponden a las que registraron los otros.

17 Schiffer, E. (2015). *Introduction to Net-Mapping*. Disponible en: <https://usaidlearninglab.org/library/introduction-net-mapping>

18 Para obtener más información sobre el análisis de la red y el fortalecimiento de la red de forma más amplia, ver *Civic Network Analysis: A Guide for Strategy and Action in Restrictive Contexts*, disponible en <https://www.pactworld.org/library/civic-network-analysis-guide-strategy-and-action-restrictive-contexts>, y *Organizational Network Analysis for Human Rights Programs and Campaigns: A Handbook for Practitioners*, disponible en <https://www.pactworld.org/library/organizational-network-analysis-human-rights-programs-and-campaigns>.

según las normas sociales y culturales, la preferencia de la persona que tome las notas y el consentimiento del informante. Para hacer un análisis de datos más eficiente, el equipo debe acordar el formato que utilizarán para la toma de notas antes de que comience la investigación principal. Esto puede significar utilizar una copia impresa o electrónica con la guía de la entrevista en la que se escriban las respuestas (con mucho espacio para escribir las respuestas de las preguntas que no estén en la guía) o pueden ser notas sin formato con las preguntas del entrevistador anotadas y las respuestas del informante abajo.

Grabar las entrevistas con una grabadora de voz permite que se hagan transcripciones luego de la entrevista, lo cual puede ser de ayuda para la toma de notas (literales) y el análisis. Sin embargo, en muchos casos, las informantes se pueden sentir incómodos o temerosos de ser grabados hablando sobre temas sensibles y puede que ese nivel de detalle en el análisis no sea necesario. El investigador debe equilibrar la necesidad del nivel de detalle que le proporcionará una grabación y la capacidad del investigador o del asistente de tomar y/o escribir notas durante la entrevista. En todas las situaciones, los informantes deben tener la opción de decidir si permiten o no que los graben. Cualquiera sea su decisión, se debe reflejar en un consentimiento informado que se entregue a los informantes para que entiendan lo que va a suceder con esas grabaciones, durante cuánto tiempo y cómo se van a guardar. Si los equipos deciden hacer una grabación, deberán establecer protocolos de seguridad rigurosos en relación con el almacenamiento de los archivos en un servidor protegido con contraseña, fuera de discos duros, de teléfonos u ordenadores y deben asegurarse de que los datos de localización geográfica no están conectados con los archivos.

Para algunas discusiones particularmente sensibles, los investigadores pueden elegir abstenerse de la toma de notas mientras el informante se pone cómodo. En estos casos, los investigadores deben escribir un resumen de la discusión inmediatamente después de este momento, mientras el recuerdo de la conversación sigue fresco en sus cabezas.

Después de una entrevista o DGF, las personas responsables deben revisar y pasar en limpio sus notas lo antes posible, mientras sigan recordando la conversación. Esto para poder completar las partes de información faltantes. Si toman notas a mano, es un momento ideal para escribir sus notas y compartirlas con los otros miembros del equipo de investigación. En casi todos los casos, los equipos de investigación de APEA deben prometer confidencialidad a los informantes (ver Apéndice 4 para conocer las instrucciones del consentimiento informado), que significa que los datos principales se almacenarán y administrarán con precaución.

Ética de la investigación

Muchos proyectos de derechos humanos incorporan múltiples consideraciones desde el *enfoque de acción sin daño*. Como herramienta para navegar en ambientes políticos complejos, el APEA puede apoyar directamente proyectos para desarrollar estrategias que contribuyan a mitigar el riesgo y consecuencias no intencionadas. Pero, aunque ejecutar un APEA puede ayudar a asegurar que los proyectos no hagan más daño a través de sus intervenciones de desarrollo, los riesgos operativos y de reputación pueden generarse dentro del proceso mismo, especialmente en contextos complejos y/o de conflicto de otra forma. Debido a estas sensibilidades, los equipos de investigación son responsables de cuidar los datos y seguir la ética de la investigación. A continuación, se detallan algunos elementos clave.

Aprobación de la Junta de revisión institucional (IRB)

La IRB revisa y aconseja sobre los aspectos éticos de los trabajos de investigación y por último aprueba o rechaza el plan de estudio de la investigación antes de su lanzamiento. Cualquier estudio que recolecte datos de personas (muestras) o cuyos resultados se compartan de forma externa para contribuir al

conocimiento general debe tener la aprobación de la IRB. Los estudios APEA no suelen necesitar la aprobación de la IRB porque no recolectan datos de personas y se usan de forma exclusiva para proveer información para tomar decisiones sobre un proyecto sin publicación externa (similar a otras evaluaciones formativas y evaluaciones de programas). Sin embargo, se recomienda que los equipos que llevan a cabo cualquier estudio que involucren niños o poblaciones en riesgo, recolecten información sobre la identidad de las personas o pueda poner en riesgo a los informantes (debido al tema o al contexto sensible) pidan una revisión de la IRB.

La IRB suele ofrecer diferentes niveles de revisión según el caso, y muchos brindan una revisión para los estudios que piden una excepción de la IRB además de una revisión completa. La mayoría de los gobiernos han asociado a la IRB con ministerios específicos, y cada país tiene su propia normativa relacionada con las investigaciones para saber si están aprobadas éticamente o no. Algunas organizaciones internacionales tienen una IRB, y algunas empresas privadas ofrecen revisiones de la IRB. Cada equipo de investigación debe tener en cuenta las reglas éticas del país en el que se lleva a cabo el estudio y determinar de forma intencional si necesitarán la aprobación de la IRB (ya sea por excepción o una revisión completa).

Consentimiento informado

El consentimiento informado es un acuerdo de participar o no participar en el trabajo de recolección de datos y está basado en una apreciación y entendimiento sobre los hechos y las implicaciones de las decisiones. El consentimiento informado también es un derecho humano básico. Si un individuo o una comunidad brinda su consentimiento informado, quiere decir que han tenido suficiente acceso al trabajo de recolección de datos y que esto les ha permitido tomar decisiones informadas sobre si desean o no participar en este ejercicio. Todas las recolecciones de datos de APEA deben empezar con una declaración de consentimiento informado, que debe incluir lo siguiente:

1. El propósito de la recolección de datos/investigación
2. Metodología en la que se basa la recolección de datos/investigación
3. Cómo se tendrá acceso a los datos
4. Cómo se almacenarán/asegurarán los datos y por cuánto tiempo se mantendrán antes de destruirlos
5. Cualquier riesgo o inconformidad que se pueda presentar
6. Que los participantes se puedan retirar el consentimiento o dejar el estudio en cualquier momento sin penalidades
7. Que los participantes pueden optar por no responder una de las preguntas
8. Que la participación es voluntaria, y que negarse a participar no afecta a los ingresos actuales ni futuro ni al acceso a los servicios ni resultará en alguna penalidad
9. A quién se puede contactar para obtener información en el futuro o para retirar el consentimiento

Esta información se debe comunicar de forma clara al informante y se le debe entregar sin ejercer coerción. En el Apéndice 4 se añadió un ejemplo.

En una investigación, el consentimiento informado se suele proveer con un documento firmado. Sin embargo, debido a la sensibilidad de casi todas las discusiones de APEA y la negación de los informantes para documentar su participación con un formulario de consentimiento informado firmado, el entrevistador o moderador puede recibir un consentimiento verbal antes de comenzar. Esta decisión debe ser una decisión intencional del investigador, no por defecto. Si cualquiera de las siguientes se aplica a su APEA, considere pedir un consentimiento informado verbal.

- Para entrevistas por teléfono, no se puede obtener un consentimiento informado por escrito y es más apropiado el consentimiento verbal.
- En algunos contextos, firmar un documento se considera muy oficial y se asocia con el gobierno. El hecho de firmar un documento puede parecer muy serio, y es arriesgado tener el nombre de una persona en un documento sobre un asunto relacionado con problemas políticos. El consentimiento verbal es más apropiado para asegurarle al participante que se protegerá su identidad.
- En algunos casos, las entrevistas se llevan a cabo en contextos espontáneos e informales, como en las afueras de un evento o durante una caminata. El consentimiento verbal es más apropiado por la naturaleza espontánea de la entrevista.
- Si el informante es analfabeto o semianalfabeto, se recomienda el consentimiento verbal.

Si se utiliza el consentimiento verbal, el entrevistador debe mantener una lista de consentimientos para las verificaciones de calidad de los datos. Normalmente, la hoja de notas de la entrevista, que suele estar registrada con el código único del informante, tiene una casilla de verificación que está tildada cuando el entrevistador ha obtenido el consentimiento informado.

Seguridad de los datos

Cuando los defensores de derechos humanos se involucran y/o hay posibles riesgos de seguridad, el equipo de APEA debe garantizar la protección de las identidades y la participación de las personas entrevistadas. Esto significa guardar y supervisar los datos de forma segura y eliminar la información de identificación.

En contextos sensibles, puede que los investigadores deban garantizar que incluso las notas no incluyan los nombres y otra información de identificación de los informantes. Según el nivel de sensibilidad, las personas responsables de tomar nota y los investigadores líderes pueden anonimizar sus notas utilizando un enfoque de códigos o un sistema de números para que las respuestas no estén vinculadas con los nombres o con otra información sobre la identidad de las personas en el mismo documento. Por ejemplo, el sexto oficial del gobierno entrevistado por un equipo en Windhoek, Namibia, se puede registrar como 6-G-W, con una lista de partes interesadas que se guarde en una ubicación electrónica separada con contraseña o en un gabinete bajo llave si se trata de un documento en papel. En entornos más sensibles, se pueden necesitar técnicas de anonimización más elaboradas para resguardar la identidad de los informantes clave.

Comunicar y almacenar los datos de forma segura

Cuando se comunica a los posibles informantes y los miembros del equipo sobre temas muy sensibles, utilice plataformas de mensajería (como Signal) y servicios de correo electrónico (como Proton Mail) encriptados de principio a fin. Recuerde que las llamadas telefónicas y los SMS no están encriptados y, por lo tanto, son más fáciles de vigilar.

Las notas de las entrevistas que posean datos de la identidad de las personas se deben almacenar de forma segura. Es una Buena opción que el proyecto tenga acceso a un almacenamiento de archivos encriptado, como SharePoint y OneDrive. También hay opciones gratuitas o más económicas, como CryptPad.

Investigación que aborda información sobre traumas

Los equipos de investigación deben ser cuidadosos al recolectar información de los sobrevivientes de violaciones de derechos humanos y garantizar que los investigadores sean sensibles a las necesidades psicosociales del informante.¹⁹ Preste atención al lenguaje corporal y a las reacciones del informante. Si

19 Para consejos sobre la recolección de datos con conocimiento de traumas, ver https://www.wilder.org/sites/default/files/imports/TraumaTipSheet_10-16.pdf.

se ven sensibles o enojados o si usted está preocupado de que la discusión les pueda generar un trauma, pregúnteles si quieren continuar y recuérdelos que pueden negarse a responder cualquier pregunta o a detener la entrevista en cualquier momento. En caso de dudas, los investigadores deben consultar con los expertos, como psicólogos o trabajadores sociales, para asegurarse de que sus preguntas y líneas de investigación sean apropiadas.

2.8 ANÁLISIS DE DATOS

Este análisis consiste en interpretar los datos y la información recolectada. En esta etapa es en la que los investigadores determinan el significado de su valiosa información. El trabajo de un investigador es filtrar los datos e información primaria y secundaria para encontrarles un sentido, **identificar temas clave y decidir lo que es importante**.

Por ejemplo, al tratar de comprender por qué la Comisión de Derechos Humanos falla en su funcionamiento en un contexto en particular, los investigadores pueden notar que *la mayoría de los informantes del gobierno describen de forma repetida la falta de presupuesto como una limitante, mientras que los actores de la sociedad civil enfatizan que la dirigencia de la Comisión fue elegida de forma arbitraria por una administración comprometida a garantizar que los anteriores abusos a los derechos humanos no se investiguen*. Cada uno de éstos puede representar temas que se deben anotar e investigar. Un investigador puede relacionar estos dos temas emergentes con otro tema más: *muchos artículos de periódico y conversaciones con analistas de políticas públicas sugieren que el presupuesto de la Comisión tuvo un recorte por razones políticas*. Al descubrir éstos y muchos otros temas y relatos opuestos, una historia compleja, pero coherente, puede surgir acerca de los motivos por los que la Comisión de Derechos Humanos falla en hacer cumplir su misión.²⁰

Abordar un análisis de datos cualitativo con un APEA

- El análisis se debe realizar según las preguntas clave y de apoyo en el ADT. Al filtrar las notas y las transcripciones de la entrevista, los investigadores deben buscar información que ayude a responder estas preguntas.
- Busque patrones y tendencias en los datos. Por ejemplo, los participantes pueden notar que cinco informantes han descrito que una oficina del gobierno en particular está realizando las licitaciones del comité central del partido que gobierna.
- Busque desviaciones de los patrones. La información que se desvíe puede ser interesante porque puede destacar los casos en los que ciertos individuos o grupos perciben la información de forma diferente. Por ejemplo, un alcalde de un pueblo puede describir a un oficial local como una persona honesta y confiable, mientras que la mayoría de los informantes de la comunidad lo pueden describir a él o a ella como una persona corrupta. Esos datos pueden ofrecer una mirada sobre cómo los alcaldes de los pueblos tienden a percibir a los oficiales del gobierno y el por qué.
- Busque la triangulación. La información de una persona puede incluir su opinión, pero los investigadores deben tener cuidado de no caer en generalizaciones basados en esa información. A medida que el equipo reconoce la información de interés de un informante, deben indagar de forma deliberada para corroborar que los demás brindan información que la corrobore.

Al analizar los datos, puede ser útil para el equipo de investigación incorporar de manera explícita las tendencias identificadas dentro del marco de trabajo que se esté utilizando. Al emplear el Marco de trabajo de APEA de USAID, el tema de la nueva administración que afecta las operaciones de la Comisión de Derechos Humanos podría integrarse dentro de la categoría de *aquí y ahora*. En cambio,

20 Para información adicional sobre el análisis cualitativo de los datos, vea: Taylor-Powell, E. and Renner, M. (2003). *Analyzing Qualitative Data*. Disponible en: http://www.betterevaluation.org/en/resources/guides/analyzing_qualitative_data and Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrative Theory and Practice*. SAGE Publications. Disponible en: http://www.betterevaluation.org/en/resources/guide/MQP_Qual_Research_Evaluation_Methods

otros hallazgos podrían referirse a las *reglas de juego*, tales como el descubrimiento de que *la Comisión carece de jurisdicción legal para hacer el seguimiento a casos de abusos de los derechos humanos sin la autorización del departamento del Procurador General*. Al unir las observaciones y hallazgos clave dentro del marco de trabajo seleccionado, los investigadores pueden comenzar a contar la historia completa de los incentivos y factores que moldean los resultados dentro del sistema.

Un investigador líder puede tener la asignación principal de llevar a cabo el análisis de datos, pero el proceso analítico no debe hacerse en solitario. La participación de los equipos del proyecto en el análisis de datos es muy importante porque su comprensión del contexto operativo del proyecto y diseño puede eliminar sesgos que pueden influir en las respuestas de los informantes. Estas sesiones deben permitir que haya momentos para que los equipos se reúnan y compartan los resultados más sensibles que no suelen registrarse en el informe final de APEA.

Además, los investigadores no necesitan esperar hasta el final del proceso de recolección de datos para realizar el análisis. El equipo de investigación debe desarrollar formas estructuradas de colaboración durante el análisis de datos a lo largo del estudio, lo que puede incluir múltiples procesos. El Apéndice 5 presenta un marco de ejemplo para analizar los resultados.

- **Revisión diaria de observaciones clave:** Los equipos de investigación pueden llevar a cabo cuatro o cinco EIC o DGF en un día, o se verán involucrados en un buen número de discusiones dentro de un taller. Al final de cada día, los investigadores pueden acordar comparar notas e identificar qué temas y preguntas nuevas surgieron de las sesiones. Puede ser un reto mantener la disciplina para esta práctica, en especial, tras varios días de intensa recolección de datos. Los equipos pueden mantener breves (cerca de 30 minutos) y bien organizadas estas discusiones.
- **Unificar los análisis de las notas de campo, transcripciones y otros datos:** Los miembros del equipo pueden realizar un análisis por separado de las notas de campo, transcripciones y cualquier conjunto de datos en bruto o procesados. Los equipos, entonces, pueden unirse para compartir su propia interpretación de los datos, discutiendo el posible significado de las tendencias clave que identifican.
- **Análisis colectivo interno:** Los equipos de investigación pueden presentar resultados clave de la recolección de datos principal a sus colegas y sus compañeros investigadores. Este formato facilita la triangulación y también puede ayudar a reconocer los patrones o las desviaciones de la información recolectada por los diferentes equipos de investigación. También da la oportunidad al equipo del proyecto de discutir la importancia de los resultados y su impacto en el proyecto.
- **Taller de análisis:** Los equipos de campo pueden presentar sus temas identificados y un análisis inicial a un panel de personas seleccionadas, ya sean expertos en la materia u organizaciones aliadas, quienes podrían confirmar algunos de los temas iniciales que surjan del análisis. Lo más importante es que ellos pueden proporcionar perspectivas adicionales sobre la importancia de diferentes temas.

Estructurar informes diarios

Si los equipos de investigación realizan informes diarios o día de por medio, puede que elijan estructurar sus reuniones en turnos, en los que cada miembro del equipo de recolección de datos proporciona lo siguiente:

- Un resumen de gran nivel de los resultados clave de las entrevistas que tuvieron ese día
- Toda observación que los haya sorprendido o que se haya contradicho con lo que habían escuchado anteriormente
- Toda pregunta que les haya surgido durante las entrevistas del día y que quieran profundizar el día siguiente

Los proyectos que tienen interés en agregar mayor rigor a su análisis pueden considerar una **codificación** básica de las notas de campo y las transcripciones. La codificación ofrece una forma más sistemática de revisar patrones, temas y conexiones de lo que se ha descubierto. También proporciona un registro del análisis realizado. El Apéndice 6 proporciona una visión general de dos métodos básicos de codificación.

Los investigadores deben asegurarse de emparejar su enfoque de análisis con los requerimientos de su estudio. Los investigadores que llevan a cabo estudios rápidos deben sentirse cómodos con procesos analíticos *suficientemente buenos* que se basan en una revisión bastante básica de fuentes secundarias, notas de entrevistas y otros datos. Puede ser particularmente útil hacer un taller sobre los hallazgos de los estudios rápidos como una forma de hacer una verificación cruzada. Pero es importante hacer pausas de forma frecuente durante el análisis para asegurar que este sea lo suficientemente bueno y que no excluye de forma intencional ciertas voces o perspectivas, entre las que se incluyen aquellas de los grupos históricamente marginados, vulnerables o excluidos.

2.9 DOCUMENTAR Y DISEMINAR LOS RESULTADOS

Al final de un proceso de APEA los investigadores se enfrentan con un gran problema de gestión del conocimiento. Sin duda habrán generado una valiosa, y posiblemente, enorme cantidad de información. El reto es documentar y presentar esta información para que pueda ser absorbida y utilizada por las audiencias a quienes está dirigida. Sin importar si la información solo es compartida con el equipo del proyecto y el donante, o si se distribuye a una audiencia mayor, los resultados de un APEA deben ser discutidos, desafiados y desarrollados aún más. Esto garantizará que el análisis sea internalizado por las audiencias principales y ayude a los involucrados a aplicar los hallazgos y recomendaciones clave de forma significativa.

Los resultados del APEA pueden ser documentados y compartidos de múltiples maneras. Un reporte formal es el producto final más habitual de un estudio de APEA. Sin embargo, en muchos casos un reporte escrito extenso puede ser superficial y no permite un uso efectivo del tiempo del ocupado equipo de proyecto. Los reportes formales pueden ser útiles para presentar observaciones clave, resultados y recomendaciones con el mayor detalle posible. Además, pueden proporcionar un registro escrito como punto de referencia contra el cual hacer un seguimiento de los cambios en el contexto. Al mismo tiempo, sucede muchas veces, que los reportes largos y secos no son utilizados y se quedan en un estante, recolectando polvo. Los reportes de APEA no deben ser más largos de lo necesario para comunicar las ideas clave a la

PUNTO DE ELECCIÓN: Hacer que el APEA se vuelva menos extractivo

Debido a la naturaleza sensible de los resultados de APEA, el deseo por mantener el anonimato de las partes interesadas que pueden ser activistas en riesgo o actores políticos de gran nivel, y el alcance limitado y específico del Proyecto de la investigación, los resultados de APEA no se suelen compartir con los informantes o con otras partes involucradas en el Proyecto. Esto puede hacer que los estudios APEA sean extractivos o ejercicios de una sola vía que no benefician a nadie más que a los miembros del equipo. Mientras que esto puede ser inevitable cuando los resultados son muy sensibles políticamente, en la mayoría de los casos los equipos creen que hay maneras seguras de compartir los resultados clave con los informantes y las partes interesadas externas para que se puedan beneficiar por haber participado en el ejercicio. Esto puede incluir el hecho de mantener diversos diálogos con muchas de las partes interesadas para discutir los resultados; compartir resúmenes por escrito con los informantes, socios del Proyecto, o el público; o crear recomendaciones con los socios del Proyecto. En muchos escenarios, puede ser de ayuda pedirles a los CSO locales y a las redes que trabajan con mujeres, jóvenes y grupos marginados que contribuyan a reconocer y a invitar a estas poblaciones a conocer los resultados.

audiencia objetivo. Por lo tanto, los investigadores deben comprender cómo consumen información su audiencia final y cuál es el mejor producto para facilitar la administración de la información en el proyecto de forma interna.

¿Qué tal si un investigador quiere pensar más allá de un reporte y compartir información con alguien que debe digerir la información rápidamente? Existen innumerables formas de comunicar los hallazgos de un estudio. Los investigadores pueden preparar circulares cortas o resúmenes que eviten las largas secciones de antecedentes y se enfoquen principalmente en presentar los resultados y recomendaciones principales. De igual forma, los investigadores pueden crear una presentación, la cual puede servir como el registro documental del estudio. En algunos casos, en especial cuando se trata de estudios rápidos o estudios con resultados particularmente sensibles, las presentaciones habladas pueden servir como el resultado principal de un APEA. En otros casos, los investigadores podrían necesitar empaquetar sus hallazgos de diferentes maneras para diferentes audiencias. Es más, la información delicada podría excluirse de las versiones públicas del reporte de APEA.

2.10 SEGUIMIENTO DE LOS ESTUDIOS APEA

Una vez que el producto final esté definido y se haya compartido con las partes interesadas relevantes, ¡el trabajo debe continuar! Conducir un estudio de APEA y compartir los resultados finales no es suficiente para promover una mentalidad PTP o para cambiar tomar decisiones programáticas en el proyecto. La Sección 4.3 brinda una guía para desarrollar un sistema para un APEA en curso e iterativo. Además de esto, los equipos deben dar la oportunidad de revisar y actualizar los resultados de APEA y reflexionar sobre las recomendaciones de APEA en conjunto. Esto puede incluir talleres de aprendizaje o reuniones de pausa y reflexión como parte del sistema de gestión adaptativa del proyecto, posiblemente estructurado sobre cómo los equipos entienden los cambios en la economía política y cómo se han incorporado las recomendaciones del APEA.

El conjunto de herramientas de APEA de HRSM incluye un ejemplo de la agenda y las preguntas para las discusiones enfocadas a las reuniones de reflexión posteriores a la finalización del ejercicio de APEA. Registrar las lecciones clave sobre los procesos, el producto y el contenido de APEA facilitará el aprendizaje y ayudará a que el equipo informe cualquier ajuste o cambio como resultado de los resultados o las recomendaciones de APEA. El conjunto de herramientas también incluye un Seguimiento de recomendaciones de APEA que ayuda a que el equipo registre qué planea hacer como resultado del APEA y un Seguimiento de las decisiones sobre la gestión adaptativa para monitorear su proceso de aprendizaje y adaptación. Los datos de estos seguimientos, que son una herramienta entrecruzada de la Guía de gestión adaptativa de Pact,²¹ se pueden utilizar para mejorar el aprendizaje y las prácticas de adaptación del proyecto y para comunicar como está aprendiendo y se está adaptando el proyecto.

21 Pact. 2020. *Adaptive management: A practical guide to mitigating uncertainty and advancing evidence-based programming*. <https://www.pactworld.org/library/adaptive-management-practical-guide-mitigating-uncertainty-and-advancing-evidence-based>.





SECCIÓN 3:

Diseñar APEA inclusivos y con perspectiva de género

El APEA clásico se ha enfocado de forma predominante en entender como la economía política funciona actualmente, mayoritariamente desde una perspectiva de una élite de hombres con poder visible y formal. Entender estas dinámicas ayuda a que los proyectos desarrollen estrategias para trabajar con “granularidad” y permitan navegar acuerdos políticos. Pero un reconocimiento ajustado de quién controla el poder puede llevar, sin querer, a generar vacíos en el entendimiento de qué cambios son posibles mientras se siguen manteniendo los desequilibrios de poder y se refuerzan las políticas excluyentes.

Un APEA inclusivo y con perspectiva de género reconoce la importancia del género y de la identidad en moldear las relaciones de poder. Examina de qué forma el género y otras desigualdades sociales determinan el acceso de las personas al poder y a los recursos, considera las estrategias que utilizan los individuos o los grupos que aún no tienen acceso al poder para ganar acceso y asegura que las perspectivas de las mujeres, los jóvenes y los grupos marginados informen del proceso, el contenido y sean usadas en el análisis.²² Integrar las consideraciones de igualdad de género y la inclusión social (GESI) en APEA puede ayudar a asegurar que los resultados y las recomendaciones no refuercen las dinámicas de poder excluyentes y perpetúen otras formas de daño hacia las mujeres y grupos marginados.

3.1 POR QUÉ EL APEA DEBERÍA SER INCLUSIVO Y CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

Analizar el género y la inclusión como parte de un APEA no es solo una buena idea o un “desarrollo inteligente”; es necesario para asegurar que los implementadores estén trabajando con una comprensión completa de la economía política. Si un APEA no incluye un análisis de género y de inclusión, cualquier decisión basada en los hallazgos, se hará con una información parcial sobre los actores en el sistema político en consideración. En otras palabras, entender la vulnerabilidad y la exclusión social le da forma al análisis.

Incluir un análisis sobre el género y la inclusión en el APEA puede permitirles a los investigadores evaluar de qué forma el poder y los incentivos se manifiestan a través de diferentes identidades y grupos. Específicamente, un APEA que tenga en cuenta la perspectiva de género y sea inclusivo se basa en los siguientes principios.

22 R. Haines and T. O'Neil. 2018. Notas de guía para profesionales. *Putting gender in political economy analysis: Why it matters and how to do it*. <https://gadnetwork.org/gadn-resources/2018/5/9/putting-gender-in-political-economy-analysis-why-it-matters-and-how-to-do-it>.

- Las mujeres, los hombres, las personas con identidades de género diversas, los jóvenes y los grupos con más desventajas tienen diferentes intereses y motivaciones.
- Las políticas formales e informales, la distribución de los activos y los recursos, el uso del tiempo, agenciamiento, el acceso a los servicios, la división de roles y responsabilidades y las dinámicas o relaciones de poder pueden estar influenciadas por las desigualdades sociales, y tienen un impacto muy importante en la diferencia de cómo se van a posicionar estos grupos ante el acceso y el uso del poder. Relacionado a lo anterior, los obstáculos para lograr una reforma y un cambio también estarán influenciados por el género.
- Las soluciones del análisis político económico (PEA) clásico y sin perspectiva de género limitan las opciones de cambio porque ignoran el potencial que tienen las personas que buscan estas transformaciones y que actualmente están excluidas de los entornos de poder, y los individuos y los grupos que enfrentan estos obstáculos para participar en los procesos que transforman a las comunidades, los países y las economías.

Existen muchos beneficios que se generan desde un APEA inclusivo y con perspectiva de género. Pueden ayudar a descubrir formas que antes eran desconocidas para conseguir cambios más justos y transformadores y diversificar nuestra comprensión de los posibles caminos y agentes necesarios para lograr un cambio. La perspectiva de género puede ayudar al desarrollo de las recomendaciones del APEA que motivan a que los programas de derechos humanos se enfoquen en la inclusión y la participación, aseguren la distribución justa de los derechos y los recursos y aborden las desigualdades de género. Por último, un APEA inclusivo y con perspectiva de género puede ofrecerles a los programas una comprensión inicial para asegurar que no refuerzan las desigualdades de poder que han excluido de forma sistemática o a mujeres, niñas, grupos marginados y en desventaja y puede guiar a que se incorpore el enfoque de acción sin daño al programa *no provoquen más daños*.

3.2 ANÁLISIS INCLUSIVO Y CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

Elaborar preguntas clave y que ayuden a la investigación

Los equipos del proyecto deben consultar los análisis de GESI como parte de su revisión de APEA, ya sea su propio análisis de GESI interno del proyecto o aquellos que se hayan realizado en otros proyectos. Estos estudios existentes pueden ayudar a reconocer las preguntas que aún no han sido respondidas o los desafíos y oportunidades de GESI que sean relevantes para el proyecto. Durante el desarrollo del ADT de APEA, los investigadores deben formular las preguntas claves y que ayuden a la investigación (ver Sección 2.2) que profundicen en estas áreas de indagación. Por ejemplo, si la comprensión existente de los movimientos sociales del país está bien desarrollada pero no se menciona en

Violencia de género (GBV) y APEA

Los proyectos pueden identificar preguntas clave y preguntas de ayuda que estén relacionadas con la VBG, quizás teniendo en cuenta políticas y normas sociales. La herramienta de USAID *Toolkit for Monitoring and Evaluation Gender-Based Violence Interventions Along the Relief to Development Continuum*²³ ofrece una guía práctica para recolectar datos sobre GBV. Son consideraciones de seguridad y éticas clave para tener en cuenta, e incluyen riesgos físicos y psicológicos que puede tener la persona y las repercusiones políticas de ciertas partes involucradas. **Entrevistar a personas que han sido sobrevivientes de GBV debe considerarse como el último recurso.**

las preguntas sobre género e inclusión, un proyecto puede formular las preguntas de la siguiente manera:

- **Pregunta clave:** ¿Cuáles son los obstáculos específicos que tiene la participación justa de las mujeres en el movimiento cívico del país? ¿Qué enfoques, si los hubiera, han resultado eficientes para asegurar la participación justa?
- **Pregunta de ayuda:** ¿Qué influencia tienen las condiciones de represión, violencia e inseguridad en la formación de alianzas y coaliciones cívicas? ¿Qué influencia tiene las normas de género y sociales injustas?
- **Pregunta de ayuda:** ¿Cómo se desmotiva a las mujeres y a otros grupos para que no participen de forma pública en los movimientos cívicos del país, si consideramos el rango de expectativas públicas y privadas por sus roles de género y las preocupaciones por la seguridad individual y familiar desde los ataques públicos?

En un proyecto, es posible definir preguntas clave que sean explícitamente dirigidas a un género, pero es importante formular preguntas de ayuda que se enfoquen específicamente en la identidad. El análisis que se obtiene como resultado se puede utilizar para entender de qué forma las dinámicas sobre la identidad influyen el comportamiento de ciertos actores relacionados con la pregunta clave.

La siguiente tabla desarrolla las consideraciones GESI en cada uno de los dominios del marco de APEA de USAID. Los investigadores pueden utilizar esto como una instrucción para reflexionar sobre la forma en la que se generarán las preguntas de la investigación para explorar de forma sistemática las dimensiones del GESI y para examinar de qué forma los incentivos económicos, sociales y políticos relevantes afectan de forma diferente la identidad de varios grupos.

Dominios de APEA de USAID	Consideraciones de la GESI
Factores Fundacionales Elementos estructurales que no cambian o cambian muy lentamente, como la geografía, la historia, la demografía o la economía.	• Demografía (por ejemplo, poblaciones que forman parte de la minoría, grupos indígenas, etc.). • Desigualdades históricas que afectan a las relaciones entre clases, géneros y grupos étnicos.
Reglas del juego (formales) Las reglas formales y las instituciones que buscan circunscribir el comportamiento de los individuos y las organizaciones, además de los marcos constitucionales y legales.	• Marcos legales e institucionales para la GESI (por ejemplo, la existencia de garantías legales explícitas para la igualdad, las instituciones con mandatos para promover la igualdad). • Supremacía de leyes obligatorias informales, religiosas o reglamentarias formales (leyes de gobierno, por ejemplo, sobre el matrimonio, el divorcio o la herencia). • Discriminación explícita por género u otra forma de sesgo en leyes y prácticas institucionales (por ejemplo, leyes de custodia para los hombres). • Discriminación implícita por género u otra forma de sesgo en leyes y prácticas institucionales (por ejemplo, brechas en las políticas, efectos diferentes de las leyes entre hombres y mujeres).

Dominios de APEA de USAID	Consideraciones de la GESI
Reglas del juego (informales) Las normas informales y las instituciones que guían el comportamiento de los individuos y las organizaciones en práctica, lo que incluye tradiciones sociales y culturales.	• Género, etnia, religión, identidad sexual u otro estereotipo basado en identidad. • Prácticas dañinas. • Normas patriarcales, sexismo, masculinidad tóxica y violencia de género. • Roles de género y dinámicas de poder en la familia y la comunidad (por ejemplo, la suposición de que los hombres son los jefes de familia y las mujeres son las cuidadoras principales, y las mujeres ofrecen el trabajo del hogar no pago). • Roles de género y dinámicas de poder en la vida política (por ejemplo, las oportunidades de las mujeres y los obstáculos que tienen para participar en la política y en cargos de liderazgo en el sector público). • Roles de género y dinámicas de poder en la vida económica (por ejemplo, las oportunidades de las mujeres y los obstáculos que tienen a la hora de participar en la economía y en cargos de liderazgo del sector privado). • Acceso práctico, equitativo y control sobre la herencia, propiedad mueble e inmueble, dinero en crédito, efectivo, ahorros, ingresos, seguro, tecnología, servicios esenciales (por ejemplo, educación, atención médica, pensión, agua y saneamiento), y los beneficios de los programas de desarrollo.
Aquí y ahora Eventos recientes y actuales que indican e influyen las motivaciones de los actores locales.	• Efectos basados en el género y/o la identidad por eventos recientes (por ejemplo, medidas severas sobre activistas y ciertas identidades, movimientos de protestas liderados por mujeres, nuevas administraciones que designan de forma desproporcionada a un grupo de identidad).

Elaborar preguntas para la entrevista

Cuando se hacen preguntas durante las EIC y los DFG, los investigadores se enfocan en los problemas que están investigando. Sin embargo, también es importante pensar en *quién* se verá afectado por estos problemas y *en qué medida* se verá afectado para poder entender completamente las estructuras y las dinámicas de la economía política en cualquier contexto. Cuando se desarrollan las preguntas para un APEA, considere los problemas claves, como, por ejemplo, si las mujeres están más o menos afectadas que los hombres, si algunos grupos de mujeres se ven más o menos afectados que otros grupos de mujeres, y si hay otros grupos (por ejemplo, personas con discapacidades) cuyas experiencias puedan diferenciarse de forma significativa. Mientras integra el GESI en las preguntas de APEA puede parecer que está extendiendo o complicando las preguntas, pero en realidad conseguirá datos de mejor calidad y más específicos para el análisis y las conclusiones.

Integrar el análisis GESI constantemente significa escuchar de cerca las preguntas que brindan los informantes y luego hacerles preguntas de profundización. Las preguntas separadas sobre género, grupos marginados y vulnerables pueden ser muy efectivas para enfocarse en temas específicos. Sin embargo, también es útil conseguir la atención del informante sobre los problemas GESI en un contexto de preguntas específicas que no estén relacionadas al género para incentivarlos a pensar con mayor profundidad sobre un tema.

Estudio de caso: Asegurar que las preguntas de la entrevista reflejen el género y la inclusión social

Los siguientes ejemplos son extraídos de un instrumento de recolección de datos utilizado en un APEA que analizó las mejores prácticas en apoyo a las restricciones de participación cívica.

Pregunta de ejemplo para la entrevista: En sus esfuerzos para salvaguardar o proteger el espacio cívico de las restricciones extras a nivel nacional, ¿cuál le parece que son las prioridades legislativas o políticas? ¿Se ha realizado algún progreso hacia la aprobación o el rechazo de esa legislación? En el caso de que haya ocurrido, ¿cómo definiría que fue la eficacia de los enfoques utilizados? Pregunta sobre GESI recomendada: ¿Hay grupos en particular que se han visto afectados de manera más positiva o negativa por el progreso de aprobación o rechazo de estas leyes?	Razonamiento: Incluso antes de que se aprueben las leyes, hay impactos positivos y negativos en ciertos grupos. Esto se puede dar por los cambios que realizan los legisladores o que apoyan en relación con las leyes o los derechos relacionados, en cómo el gobierno reacciona a la presión de la sociedad, o en los comportamientos de los ciudadanos en relación con las leyes propuestas.
Pregunta de ejemplo para la entrevista: ¿Cómo describiría el entorno para el apoyo de la sociedad de forma general y específica en el problema de la participación cívica? Pregunta sobre GESI recomendada: ¿Su descripción del entorno se vería modificada si considera el apoyo de la sociedad civil específicamente relacionado con los temas sobre mujeres, grupos que están discriminados o la violencia?	Razonamiento: A veces el hecho de preguntarles a los informantes que comparen una pregunta inicial que no está enfocada específicamente en el GESI con la respuesta que darían con consideraciones específicas de GESI los lleva a describir otras dinámicas importantes.
Pregunta de ejemplo para la entrevista: ¿Qué ministerios, oficinas del gobierno, comités parlamentarios o individuos cree que apoyan más las restricciones en el espacio cívico y pueden bloquear sus esfuerzos de apoyo? ¿Por qué lo quieren hacer? ¿Qué los motiva a apoyar estas restricciones? ¿Cómo se los puede incentivar a que dejen de bloquear sus trabajos? Pregunta sobre GESI recomendada: [Si la respuesta apunta a los problemas para mantener las normas tradicionales y los ideales religiosos] ¿Ellos apoyan la idea de restringir el espacio cívico solo a ciertos grupos, como mujeres, personas con discapacidades, individuos de la comunidad LGBTQI+ o grupos que pertenecen a minorías religiosas?	Razonamiento: Cuando se realiza la EIC, es importante decidir en qué momento se pueden mencionar temas sensibles y en qué momento no se puede. Sin embargo, en algunos contextos, es posible preguntar sobre partidos políticos, movimientos religiosos populares u otros factores sociales y políticos que pueden influenciar la forma en la que se restringe el espacio cívico y para quién se lo restringe.
Pregunta de ejemplo para la entrevista: ¿Sobre qué problemas relacionados con el espacio cívico se siente más optimista ya sea para hacer un progreso o para protegerse de una recaída? ¿Considera que estas ventanas de oportunidades para el apoyo? ¿Hay algún grupo que se vería afectado de forma negativa? Pregunta sobre GESI recomendada: ¿Qué grupos sociales cree que se verían afectados positivamente si se realiza un progreso en este problema o si se lo protege de un retroceso?	Razonamiento: El cambio raramente es un juego sin efectos, especialmente para los grupos que siempre suelen tener menos derechos o están subrepresentados. Mientras que se espera que conseguir un progreso con los problemas relacionados con el espacio cívico beneficie a todos, es importante entender si habrá “ganadores” y “perdedores” como resultado de este cambio.
Preguntas recomendadas para la entrevista GESI: ¿Qué oportunidades tienen las organizaciones lideradas por poblaciones marginadas o mujeres ahora que pueden seguir construyendo o desarrollando su capacidad, resiliencia o efectividad? ¿Hay alguna oportunidad que pueda aparecer en los próximos seis meses o en el próximo año?	Razonamiento: Es importante ver los desafíos que enfrentan las organizaciones lideradas por mujeres o por grupos marginados o que apoyan los derechos de estos grupos. Sin embargo, también debemos preguntarnos sobre estas oportunidades como punto de partida o un lugar desde el cual las organizaciones pueden seguir reforzando sus herramientas y enfoques.

Recomendaciones para desarrollar el APEA

Cuando se han diseñado las preguntas de la investigación para que sean inclusivas y tengan perspectiva de género y los datos recolectados están en línea con estos principios (ver Sección 3.3), el equipo de investigación planteará recomendaciones y describirá los impactos programáticos. Todas las recomendaciones programáticas que surjan del APEA deben tener en cuenta los factores de género e inclusión, pero los investigadores también deben incluir recomendaciones enfocadas explícitamente al enfoque GESI que ayudará a que el proyecto trabaje en la inclusión y la participación. Se debe hacer referencia a estas recomendaciones a lo largo de todo el análisis o la estrategia GESI del proyecto, cuando se lo incluya.

Haines y O'Neil (2018)²⁴ ofrecen una guía práctica para considerar las dinámicas de género cuando se identifica los puntos de inicio y las rutas que hay que cambiar.

Es importante pensar de qué manera cualquier cambio afectará a las mujeres y a otros grupos marginados en particular, y si el curso de las acciones ampliará o reducirá las desigualdades sociales. También es importante considerar de qué forma se puede apoyar a las mujeres para cambiar en los entornos sociales, políticos y económicos, en vez de que sigan siendo receptoras pasivas de nuevos derechos, oportunidades y recursos.

1. *Causas: ¿Cuáles son las causas de fondo del problema para los diferentes grupos de mujeres y de hombres?*
2. *Consecuencias: ¿Cuáles son las posibles consecuencias? (Teniendo en cuenta que, con problemas complejos, puede que seamos capaces de solucionar algunas partes del problema de un único programa). ¿Cómo afectaría esto a las mujeres y a los hombres? ¿Se podrían dar estas consecuencias teniendo en cuenta las condiciones sociales, políticas y económicas?*
3. *Agentes de cambio y personas que se resisten: ¿Qué individuos, grupos y organizaciones pueden impulsar estos cambios? ¿Otros grupos que tengan menos recursos de poder podrían ser capaces de ser agentes de cambio y cómo lo harían? ¿Qué grupos son más probables a resistirse al cambio y cómo se puede hacer para que cambien de idea o para evitar que se resistan?*
4. *Opciones del programa: ¿Qué puede hacer el programa para apoyar y no obstaculizar estos procesos?*

Por último, cuando se desarrollan las recomendaciones del programa y se reconocen las oportunidades, los equipos deben reflexionar de forma crítica sobre si las recomendaciones que favorecen "la granularidad", están afianzando dinámicas de exclusión y si pueden ser enmendadas de ser necesario.

3.3 PROCESOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS CON UN APEA INCLUSIVO Y CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

Crear preguntas de investigación y guías para entrevistas que sean inclusivas y que tengan perspectivas de género son primeros pasos muy importantes, pero se deben realizar en conjunto con procesos de recolección de datos que deliberadamente conformen el equipo de investigadores correcto, seleccionen partes interesadas diversas y lleven a cabo las entrevistas incorporando el enfoque GESI.

24 R. Haines and T. O'Neil. 2018. Notas de guía para profesionales. *Putting gender in political economy analysis: Why it matters and how to do it*. <https://gadnetwork.org/gadn-resources/2018/5/9/putting-gender-in-political-economy-analysis-why-it-matters-and-how-to-do-it>.

Determinar la composición del equipo de investigación

Conforme un equipo de investigación diverso que refleje el rango de los informantes clave y de las identidades de los miembros de la comunidad, y asegúrese de que las entrevistas a las partes interesadas las realicen individuos con los que estas partes se sientan cómodas para compartir sus reflexiones más honestas. Si es posible, incluya un experto en GESI en su equipo de investigación. Si hay impedimentos por el presupuesto, intente compartir la metodología de investigación y el producto final con un experto en GESI para que lo revise.

PUNTO DE ELECCIÓN: Composición del equipo de investigación

Hay muchos factores que pueden influenciar los resultados de la investigación. El género, la etnia o la nacionalidad del equipo de investigación puede influenciar hasta qué punto los informantes desean responder las preguntas de forma completa y extensa. Además, las identidades propias de los investigadores pueden impactar la forma en la que se interpretarán los datos. Los equipos de investigación deben examinar sus propios sesgos antes del ejercicio de investigación. Por ejemplo, si los individuos que recibieron educación viven en la ciudad y son de mente abierta suelen menospreciar las opiniones de las comunidades que recibieron menos educación y que viven en entornos rurales.

Seleccionar grupos de interés diversos

Identifique un rango diverso de partes interesadas para el proyecto y miembros de la comunidad a los que entrevistará, les hará encuestas y DFG. Preste especial atención a la interseccionalidad de identidades, como la edad, la etnia, la religión, la discapacidad, la identidad de género y la orientación sexual. Recuerde que es fácil que las estructuras de poder patriarcales existentes influyeran a quien consultar. Vea la Sección 2.5 para más información sobre el proceso de selección de informantes diversos y representativos.

Esto a menudo es más fácil decirlo que hacerlo ya que, para aquellos con menos poder tradicional dentro de la organización o comunidad serán más difíciles de identificar y es posible que no sean considerados expertos. Cuando los equipos de investigación están mapeando posibles interesados para EIC y/o DFG, puede ser útil incluir a personas con menos poder dentro de la organización o del equipo del proyecto en este ejercicio de mapeo, ya que podrían aportar perspectivas diferentes a las del liderazgo del proyecto o a los miembros del equipo pertenecientes a la cultura dominante. La referencia en cadena o el muestreo de bola de nieve (ver Sección 2.4) son otras formas de descubrir nuevos interesados más allá de “los sospechosos habituales”.

Realizar ejercicios de sensibilización del enfoque GESI

Hay numerosas consideraciones prácticas que los equipos de investigación pueden usar para recolectar datos sólidos de una manera respetuosa e inclusiva para el APEA.

Haga preguntas abiertas. Los patrones de género e inclusión no suelen ser visibles para los informantes. Hacer preguntas abiertas y pidiéndoles a los informantes que den detalles puede ayudar a los entrevistadores a entender los patrones de género subyacentes. Algunos de los ejemplos de las preguntas incluyen los siguientes: ¿Quién toma las decisiones claves? ¿Las mujeres participan de las reuniones? ¿De qué forma se tienen en cuenta sus ideas?

Evite solo preguntarles a las mujeres acerca de “asuntos de mujeres”. Los investigadores también les deben realizar preguntas relacionadas con el género a los hombres y les deben preguntar a las mujeres cuestiones relacionadas a las normas de género de los hombres y las expectativas que tienen como parte de la comprensión de las dinámicas de género interactivas en su sociedad.

Interrogue acerca de los problemas del enfoque GESI a lo largo de la entrevista, no solo en las preguntas dedicadas al género y la inclusión.

Esto mejorará la calidad de los datos GESI y llevará al participante a pensar sobre esto a medida que avanza en la entrevista. Si es importante para su estudio hacer preguntas fuertes sobre temas asociados al estigma o a sensibilidades, considere integrar esas preguntas con parafraseo o énfasis en varias ocasiones a lo largo de la entrevista.

Cree un ambiente de confianza y buen ritmo antes de hacer preguntas sensibles. Revise el orden de las preguntas para asegurarse de que no empezará con preguntas difíciles, sensibles o sobre problemas de estigmatización.

Reformule los temas sensibles para reducir el estigma o la vergüenza. Para las preguntas que estén relacionadas con problemas que puedan causar vergüenza, prejuicios o el silencio del informante, suavice el foco de la pregunta para que no se relacione con las experiencias o las opiniones personales del informante. Por ejemplo, en vez de preguntar sobre las experiencias o las opiniones personales del informante, haga preguntas para conocer lo que viven sus “conocidos”.

Elija sus palabras cuidadosamente. Evite utilizar palabras que reflejen, profundicen o refuercen las normas de género, los puntos de vista o los comportamientos discriminatorios y restrictivos. El uso de pronombres o del lenguaje dependiente del género puede sesgar la forma en la que los informantes responderán la pregunta. Intente armar estas preguntas para asegurarse de que no lleven al informante a limitar sus respuestas sobre ciertos grupos de género o ciertas experiencias (por ejemplo, los hombres), elimine las identidades de género LGBTQI+ o no binarias, evite enfocarse solo en un grupo etario específico, resaltar ciertos estados de capacidad o discapacidad o solo considerar algunos grupos sociales.

Tenga en cuenta el consentimiento informado y el derecho del informante a no responder. Asegúrese de que los procedimientos de consentimiento informado se adaptan a las ideas locales de lo que significa “dar consentimiento”. Esto incluye comunicar de forma clara la información más relevante sobre para qué sirve el consentimiento para que el informante entienda completamente lo que está aceptando y para asegurarse de que el informante es capaz de dar su consentimiento de forma que valga en el contexto social en el cual está dando su consentimiento.

Disponibilidad de los datos y manejo en las brechas de datos

A veces la información sobre los problemas de género e inclusión social o grupos en particular que son discriminados o estigmatizados no están disponibles en informes de socios implementadores, multilaterales u otras fuentes “confiables”. En algunas ocasiones, es importante examinar literatura gris para acceder a la información de estos grupos. Esta información puede que sea confiable, a pesar de que se encuentre fuera del conjunto de las fuentes que pueden ser consideradas de “expertos”. También existe una brecha de género en los datos cuantitativos en muchos sectores, y los datos interseccionales suelen ser escasos. Identificar estas brechas y encontrar formas de solucionarlas tanto como sea posible a través de la recolección de datos primarios es muy importante para entender más la imagen completa de los paisajes económicos políticos.

Además, cuando se recolectan datos de mujeres y grupos marginados o vulnerables, estos pueden ser contradictorios si se comparan con los datos recolectados de otras partes interesadas. Durante los ejercicios de triangulación y los talleres de resultados, estas perspectivas se pueden reducir o subestimar como “anécdotas”, cuestiones “insignificantes” o meras “opiniones personales”. A veces, durante las EIC o DGF, puede que no se registren en las notas los datos que se perciben que no encajan. Escuchar, registrar y evaluar los datos de diferentes grupos sociales ayuda a que los equipos de investigación descubran formas y agentes del cambio que se desconocían previamente.



SECCIÓN 4:

Implementando un APEA a lo largo del ciclo de proyecto

Los estudios de APEA pueden proporcionarle al equipo de proyecto información profunda y precisa para informar las decisiones del proyecto. Sin embargo, como hemos enfatizado a lo largo de este manual, el APEA no debe verse como un evento único, sino como un proceso que puede informar todos los aspectos del ciclo del proyecto, incluyendo el diseño, el análisis de línea de base, la implementación y el monitoreo y evaluación (M&E).

La idea de integrar un análisis de contexto continuo en todos los aspectos del diseño y gestión de proyectos podría resultar abrumadora. Pero es importante comprender que un APEA iterativo no requiere un trabajo intenso. En vez de eso, el enfoque de APEA debe ajustarse a las necesidades de información de cada proyecto, y a menudo, son más efectivos los procesos de “toque ligero” diseñados para ajustarse dentro de las actividades del proyecto. Esta sección proporcionará algunas consideraciones prácticas para integrar APEA en cada etapa del proyecto.

De un APEA a Pensar y Trabajar Políticamente (PTP)

El APEA no es un producto único, más bien, es un enfoque poderoso para ayudar a un proyecto a pensar y trabajar políticamente. Este enfoque representa un movimiento entre los profesionales y pensadores del desarrollo, basado en el hecho de que los resultados de desarrollo, incluyendo los resultados de derechos humanos, están ligados a incentivos políticos y económicos. Al integrar el APEA a lo largo de un proyecto o ciclo de vida de una campaña, los gerentes de proyecto y líderes de los derechos humanos pueden mantenerse en sincronía con las dinámicas contextuales en evolución.

4.1 DURANTE EL DISEÑO DEL PROYECTO

Los implementadores de intervenciones de derechos humanos podrían tener distintos procesos para planear e implementar actividades. Algunas organizaciones podrían tener un grupo de seguimiento de derechos humanos o actividades de protección que apoyan día a día. Algunas organizaciones, muy afortunadas, pueden contar con fondos principales o una fuente estable de financiamiento a la que pueden acceder para apoyar estas actividades. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones dependen de alguna versión de proyecto financiado por donantes para cumplir con sus misiones. Los donantes, por lo general, entregan sus financiamientos con base en propuestas, las cuales pueden tomar la forma de una propuesta no solicitada iniciada por el implementador de derechos humanos, pero es por lo general, en respuesta a una petición de postulación (Request for Application, RFA) o solicitudes de propuesta similares.

Al escribir propuestas para donantes, por lo general hay limitantes significativas para el proceso de diseño de proyecto. Las propuestas frecuentes, complejas y multifacéticas deben desarrollarse en una corta ventana de tiempo, por lo general de 30 días. Además, las organizaciones podrían carecer de los

recursos financieros y de personal para invertir en una investigación importante, sin tener el compromiso de financiamiento del donante. Si bien es importante reconocer la realidad de estas limitantes, las intervenciones de derechos humanos deben diseñarse, desde el inicio, con una comprensión de los factores políticos y económicos que pueden impactar el cambio que se busca a través del proyecto.

Etapa previa a la propuesta

Los implementadores de derechos humanos con frecuencia conocerán alguna oportunidad de financiamiento mucho antes del lanzamiento de un RFA o, a veces, la ventana de la propuesta puede estar a meses de distancia. En cualquier caso, un periodo extendido de tiempo para el diseño de un proyecto puede ofrecer a los implementadores el tiempo y espacio necesario para realizar un análisis contextual intencional, en incluso, bastante completo. En pocos casos, puede ser posible realizar algo similar a un estudio de APEA de línea de base completo durante este periodo inicial previo a la propuesta. Hacerlo permitirá que el diseño inicial tome forma con el nivel de entendimiento más profundo posible de las limitantes políticas y económicas que definen el contexto. También puede permitirles a las organizaciones saltar a programaciones conscientes del contexto poco después del inicio de un nuevo proyecto.

¿Cuándo vale la pena la inversión de realizar un estudio profundo de APEA durante el periodo de diseño?

Unas cuantas preguntas pueden ayudar a las organizaciones a decidir si vale la pena.

- **¿Hay tiempo y recursos disponibles?**

Tal vez esta sea una pregunta obvia. La sección 2 explicó que los estudios de APEA se pueden hacer más o menos intensivos. Sin embargo, las organizaciones deben asegurarse que tienen los recursos que le permitan a la persona y/o a los consultores realizar un estudio completo.

- **¿Qué tanto se conoce sobre los parámetros de la oportunidad?**

Como se discutió en la Sección 2, los estudios de APEA son más útiles cuando los temas y las preguntas están bien definidas. En algunos casos, los implementadores podrían tener mucha información acerca del RFA esperado y términos de las oportunidades financiadas por donantes, lo que hace posible delinear preguntas de investigación definidas, ligadas directamente al eventual diseño de proyecto. En otros casos, la información conocida sobre la oportunidad puede ser mucho más vaga, lo que hace que una inversión fuerte en un estudio completo valga menos la pena.

- **¿Cuánto tiempo después del envío de la propuesta se otorga la subvención o contrato?** A veces, el tiempo entre el envío de una propuesta y el otorgamiento de una subvención o contrato puede ser rápido (como un par de meses). Asumiendo que es poco probable que los fundamentos clave del contexto cambien durante este tiempo, puede valer la pena invertir en una investigación más profunda durante el periodo de diseño. En otros casos, los implementadores pueden esperar hasta seis meses o más para que se les otorgue la subvención, lo que hace que un análisis más complejo sea probablemente una inversión menos útil, en particular, dentro de contextos muy dinámicos.

Estudio de caso: El APEA en conjunto y la evaluación de conflictos contribuyen a una nueva programación en el sureste de Birmania

En el sureste de Birmania, Pact efectuó una combinación de APEA y evaluación de conflicto en áreas de control mixto entre el gobierno y las organizaciones étnicas armadas. La evaluación le proporcionó a Pact un mejor entendimiento de los motivos subyacentes al conflicto o posible conflicto en la región, incluyendo relaciones de poder complejas entre los diferentes grupos y personas. La valiosa información contextual desarrollada por medio del APEA ayudó a proporcionarle a Pact la comprensión del contexto de implementación para diseñar exitosamente un nuevo programa de empoderamiento de la comunidad financiado por USAID.

- **¿El análisis resultará útil para la organización, sin importar si recibe financiamiento para el proyecto?** La mayoría de las organizaciones operan con presupuestos limitados y les es más difícil comprometer una cantidad importante de recursos financieros e intelectuales para un proyecto que tal vez no reciba financiamiento. Sin embargo, en algunos casos, el APEA podría proporcionar un valor estratégico para la organización, sin importar si obtienen o no la oportunidad de financiamiento. Los implementadores deben considerar si la evaluación pudiera proveer información útil para programas en curso, para nutrir pensamiento estratégico organizacional o para informar otras oportunidades de financiamiento a mediano plazo.

Tal vez para la mayoría de los casos, invertir en un estudio de APEA completo durante el diseño o el periodo previo a la propuesta no será posible ni tendrá sentido. Sin embargo, las organizaciones aun así pueden hacer mucho para aplicar la visión de APEA a los procesos de diseño. Excepto en contadas ocasiones, los implementadores de derechos humanos deben diseñar intervenciones en consulta o en colaboración directa con socios y actores clave. Como mínimo, esto implica llevar a cabo reuniones semiestructuradas o informales con actores clave dentro del sistema local. En el extremo más participativo del espectro, los implementadores pueden llevar a cabo talleres de diseño cooperativo para ayudar a los actores clave a darle forma a la intervención planeada. Sin importar cómo se proceda, debe ser posible integrar las consideraciones políticas y económicas en el proceso con el uso de un enfoque inclusivo para consultar a las partes interesadas o a los expertos. Algunas ideas de cómo hacerlo se incluyen a continuación.

- **Integrar preguntas relacionadas con factores contextuales y dinámicas de poder en las consultas con los actores clave.** La mayoría de los implementadores de derechos humanos ya hacen esto, pero tal vez podría haber espacio para hacerlo con mayor intención. Antes de las reuniones (o talleres de diseño) con los socios u otros actores, los implementadores deberían delinear una serie de preguntas acerca de las limitantes políticas y económicas que podrían informar las decisiones, tales como dónde enfocar las intervenciones en términos geográficos, sectores, o problemas, o qué interesados están posicionados para servir como campeones o detractores de las iniciativas.
- **Organizar una o una serie de DGF o discusiones de mesas redondas para revisar el contexto local.** Puede ser tentador ir directo al diseño de intervenciones. Sin embargo, las organizaciones deben considerar reunir un puñado de personas clave con conocimientos acerca del ámbito de implementación para revisar los motivos contextuales. Puede ser útil abordarlo como un ejercicio de planeación de escenarios en el cual los interesados mapean las condiciones que podrían surgir durante la implementación del proyecto planeado.
- **Llevar a cabo un ejercicio de mapeo de actores.** Es necesaria una comprensión integral de los actores relevantes para un sistema local para diseñar e implementar un proyecto de derechos humanos. Muchos implementadores realizan un mapeo de actores de forma rutinaria como parte de su proceso de diseño. Note que el mapeo de actores puede ser una forma interesante para las organizaciones que ya están familiarizadas con el ambiente local de implementación para volver a revisar sus suposiciones sobre quién es relevante. El mapeo de actores puede completarse en el transcurso de unas cuantas horas con el personal y los socios con conocimientos sobre el contexto. También puede ser un ejercicio de mayor duración y con mayor participación. En cualquier caso, para aplicar la visión de APEA, los implementadores no deben detenerse al identificar los actores clave. Más bien, deben buscar definir lo que saben y lo que no saben acerca de los incentivos subyacentes e intereses que dan forma a su comportamiento.

Etapas de propuesta “en vivo”

No hay una diferencia importante entre aplicar la visión de APEA durante la etapa previa a la propuesta o durante la de propuesta. Como se mencionó anteriormente, cuánto pueden invertir los implementadores en procesos de investigación profunda depende en gran medida de la duración del periodo de propuesta. Las organizaciones pueden integrar las consideraciones de un APEA a los procesos de recolección de información clave y procesos de diseño durante el desarrollo de la propuesta. La publicación de la licitación proporcionará detalles completos acerca de la escala, alcance y enfoque del proyecto, lo que le permitirá a la organización revisar la relevancia de cualquier análisis de contexto completado durante la etapa previa a la propuesta. Con la licitación en mano, quienes diseñan el proyecto también pueden utilizar investigaciones tipo APEA (incluyendo reuniones con actores clave) para probar las suposiciones principales sobre las que se basa el proyecto.

La etapa de propuesta también es el momento cuando las organizaciones deben diseñar el proceso de APEA para toda la duración del proyecto y asegurar que el sistema del APEA tenga suficiente personal y suficientes recursos. Las organizaciones deben pensar con cuidado acerca de sus necesidades de información durante la implementación del proyecto; debe analizar si hay necesidad de un análisis profundo de línea de base y la frecuencia necesaria de actualizaciones durante la implementación. Quienes diseñan el proyecto deben considerar si hay oportunidades para juntar el APEA con otros procesos analíticos esperados durante la implementación, tales como las evaluaciones de género o de conflicto. El personal responsable de liderar o vigilar el proceso de APEA durante la implementación debe tener acceso a la licitación completa y a la propuesta, para que puedan comprender cómo el análisis de contexto encaja dentro de la visión general del proyecto. Designar a una persona como líder del PTP o del APEA para el proyecto puede ser de ayuda para asegurar que el análisis esté integrado en la administración diaria del proyecto.

4.2 LOS APEA DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

APEA de línea de base

La Sección 2 delineó muchas de las razones y retos para llevar a cabo un APEA de línea de base. Tal como se señaló, un APEA de línea de base puede ser útil para documentar la comprensión inicial de los factores clave del contexto, los cuales proporcionarán una base para el seguimiento a los cambios a lo largo del tiempo. Esta valoración puede informar directamente las decisiones clave durante el periodo inicial del proyecto, tal como la selección de la geografía, sectores, problemas y socios. Si un equipo está llevando a cabo un APEA de línea base al inicio del proyecto, la experiencia de Pact sugiere que el tiempo ideal es entre los meses 3 y 6. En este punto, el equipo clave suele estar contratado, pero los proyectos aún no tienen definidas estrategias o enfoques claves, lo que da lugar a que los resultados del APEA tengan una influencia significativa en la toma de decisiones.

Un APEA al inicio del proyecto, por lo general, justifica una mayor inversión de tiempo y recursos, en parte porque muchos proyectos comenzarán desde cero, mientras que los estudios a futuro se pueden enfocar en actualizar la investigación inicial utilizando preguntas o metodologías iguales o similares. No siempre los estudios de línea de base necesitan inversiones importantes o inclusive no tienen que ser estudios como tal. Por ejemplo, el consorcio HRSM lleva a cabo programas que varían en tamaño, desde proyectos de muchos años con inversiones millonarias, hasta proyectos cortos de bajo presupuesto implementados en unos cuantos meses. Para las pequeñas intervenciones, las organizaciones podrían estar tentadas a prescindir completamente del APEA de línea de base. Sin embargo, procesos simples, como una mesa redonda estructurada con informantes clave bien seleccionados, pueden ser un medio útil para establecer y documentar una comprensión inicial del contexto que contribuye la implementación.

Estudio de caso: Uso de modelos varios para estructurar estudios de APEA de línea de base

Durante el programa HRSM, el consorcio de PROGRESS adoptó distintas estrategias para llevar a cabo los estudios de APEA de línea de base. A continuación, se describen ejemplos sobre las diversas opciones en las que se han estructurado las evaluaciones de línea de base y otros estudios de APEA. Sin importar si el estudio se completó de forma directa o a través de una entidad externa, su alcance se debe construir alrededor de los requisitos del usuario del equipo del proyecto, y se debe incluir al personal clave en la investigación y el análisis.

Proyecto	Enfoque APEA de línea de base
Un esfuerzo de dos años y \$800,000 USD para fortalecer el Departamento de Defensores de los Derechos Humanos en Armenia	El proyecto contrató a la firma de investigación líder de la nación, Caucus Research Resource Center, para llevar a cabo el estudio de línea de base que combinó la metodología de APEA con la Herramienta de Evaluación de Justicia de ABA ROLI. En ambos casos, los expertos técnicos del consorcio de PROGRESS capacitaron y aconsejaron a quienes lideraban el estudio.
Un Proyecto de seis años y \$11,5 millones de dólares para apoyar la defensa basada en evidencias en Tanzania	El equipo del proyecto llevó a cabo directamente un estudio de APEA complejo. El equipo de investigación estuvo liderado por un único experto en APEA e incluyó a 10 integrantes del personal y consultores. Contar con un equipo tan grande cumplió con dos propósitos. Le permitió al proyecto recolectar una gran cantidad de información de tres ubicaciones en un periodo de investigación corto de dos semanas. También garantizó que casi todos los miembros del personal del proyecto, desde el jefe de Proyecto hasta los oficiales de desarrollo de capacidades, estuvieran involucrados y tuvieran conocimiento sobre el proceso de investigación y sus resultados.
Un proyecto de cuatro años y \$19 millones de dólares para apoyar a los inmigrantes venezolanos, colombianos retornados y comunidades receptoras de Colombia	El proyecto llevó a cabo un APEA de línea de base al inicio de la pandemia por el COVID-19. Este APEA fue desarrollado In-house bajo el liderazgo de uno de los miembros del equipo y contó con el apoyo de un consultor internacional con experiencia en la metodología APEA y consultores en cada uno de los municipios incluidos en el estudio. El APEA de línea de base se combinó con otras evaluaciones analíticas de fase inicial, que incluían análisis de ecosistemas de información, análisis político-legales, GESI y mapeo de redes para explorar de forma completa la relación entre los derechos humanos y la migración en el contexto colombiano.

El APEA basado en problemas

Un APEA de línea de base puede ayudar a enmarcar la comprensión que el equipo de proyecto tiene acerca del contexto al inicio de una intervención. Sin embargo, un APEA de línea de base (y las actualizaciones periódicas del análisis) que cubre múltiples aspectos del proyecto y su entorno de operación, por lo general, no cubrirá los requisitos analíticos del proyecto. A lo largo de la vida de un proyecto, los implementadores podrían descubrir que necesitan profundizar en problemas muy específicos. Por ejemplo, un equipo de proyecto podría determinar que quiere apoyar la defensa de un problema de derechos en particular, como el acceso a la información o la reforma penitenciaria, o al trabajo con una nueva constitución, una diáspora o con el sector privado. Realizar o delegar un estudio de APEA enfocado en problemas puede ayudar al proyecto a realizar inversiones políticamente inteligentes acerca del problema en cuestión. Los resultados pueden informar directamente a los socios sobre la selección o el desarrollo de una estrategia para reunir e influir sobre los tomadores de decisiones clave que son importantes para este problema.

APEA rápido

Al igual que con un estudio de APEA de mayor tamaño, la escala y el alcance de un estudio enfocado en problemas puede ser proporcional a su y a las necesidades del proyecto. Los equipos de investigación deberían aceptar estudios rápidos “suficientemente buenos” que puedan proporcionarles información aplicable necesaria para comenzar a tomar decisiones programáticas. Estos procesos de investigación optimizados se pueden implementar en el transcurso de unas semanas o menos y se puede construir alrededor de reuniones de consulta con un pequeño grupo de informantes bien seleccionados. Los

informantes “correctos” para un estudio rápido serán los individuos que conozcan bien los problemas específicos que se están evaluando, que entiendan por *qué* ciertas dinámicas ocurren en relación con el problema y no simplemente *qué* situación o desarrollos ha habido últimamente, alguien que esté informado sobre la información que pueda no estar disponible para el equipo del proyecto en el control de los medios o la revisión de documentación. Los APEA rápidos se estructuran mejor bajo una cierta cantidad de problemas delimitados y se pueden utilizar de forma muy efectiva para examinarlo de forma rápida, por ejemplo: las consecuencias de una nueva política, una reorganización del gabinete o una medida severa reciente.

4.3 APEA CONTINUO E ITERATIVO

El objetivo de un sistema de APEA bien desarrollado es que el análisis de las motivaciones políticas y económicas se convierta no sólo en un proceso de investigación, sino en un modo de pensar que le dé forma a la gestión del proyecto. Un sistema de APEA integral debería incluir un grupo de mecanismos específicos que apoyen la recolección continua de inteligencia acerca del ambiente de implementación (“APEA diario”), además de los estudios de línea de base y basados en problemas. El sistema ofrece la estructura que los equipos deben utilizar para tener una mentalidad PTP.

En la práctica, los procesos diarios de APEA deben integrarse a la gestión de proyectos de manera rutinaria. Siempre que sea posible, el APEA debería estar ligado a actividades ya establecidas dentro de la estrategia de gestión adaptativa o debería estar reflejado en procesos simples y con baja demanda de recursos para obtener información. Por lo tanto, el APEA diario o en curso no debería verse como algo *adicional*, sino como algo que se integra sin interrupciones dentro del proyecto.

Las herramientas y los enfoques para obtener información del contexto son prácticamente ilimitadas. Aquí hay algunos ejemplos de métodos que pueden formar el eje central de un proceso de APEA iterativo.

- **Utilizar las reuniones con socios para revisar el contexto:** Muchos proyectos reúnen beneficiarios y otros socios de forma mensual o trimestral para discutir el estado de las actividades. Con frecuencia, estas reuniones están llenas de discusiones bastante generales sobre problemas de administración de la subvención, presupuestos y similares. Pact ha descubierto que los problemas de contexto a menudo se discuten en estas reuniones, pero no de una forma estructurada que permita que la información se capture para informar de forma sencilla las decisiones del proyecto. Los socios del proyecto, por lo general, ofrecen visiones de diferentes geografías, sectores o problemas. Al formalmente incluir momentos de revisión del contexto local con los socios, los equipos del proyecto pueden obtener información valiosa y fomentar el aprendizaje transversal entre los involucrados en el proyecto.
- **Solicite reportes de los socios y beneficiarios sobre los cambios contextuales:** Los implementadores, por lo general, requieren que los beneficiarios y otros socios envíen reportes programáticos constantes. Estos reportes, por lo general, se convierten en declaraciones desabridadas sobre los resultados. Los equipos de proyecto pueden pedir de forma explícita a los socios que reporten las dinámicas del contexto, al tiempo que aligeran los requerimientos de reportes para no crear un peso adicional innecesario sobre las organizaciones locales. De igual manera, los equipos de proyecto pueden utilizar las visitas de supervisión rutinarias para discutir las dinámicas contextuales con los beneficiarios.
- **Realice el seguimiento de los medios locales:** La radio, televisión, periódicos y medios digitales locales proporcionan información relevante acerca de los desarrollos políticos y económicos. Los equipos de proyecto pueden designar a un integrante del equipo para que haga el monitoreo a los medios locales cada semana o cada mes, y así realizar el seguimiento a las tendencias que son relevantes para las actividades y resultados del proyecto.

- **Consulte con informantes clave:** Las discusiones con informantes clave suelen ser el eje central de los estudios de APEA, y las reuniones regulares con un grupo seleccionado de expertos o interesados también pueden integrarse a los procesos de análisis en curso. Esto puede hacerse de múltiples maneras. Algunos proyectos pueden identificar un pequeño grupo de informantes seleccionados para entrevistar de forma mensual o trimestral y llevar a cabo el seguimiento de las condiciones locales. Por ejemplo, un proyecto del mecanismo HRSM identifica un problema relevante o entrevista cada trimestre a entre 5 y 7 informantes, luego integra los resultados del análisis rápido de entre 3 y 5 páginas en el informe de rendimiento del proyecto trimestral.
- **Forme un “grupo de referencia” o grupo de expertos para aconsejar al proyecto:** Los implementadores pueden formalizar el papel de los expertos clave o de los involucrados en el proyecto, para servir no solo como informantes, sino como consejeros para el proyecto. Los proyectos pueden crear un “grupo de referencia” de académicos, sociedad civil o activistas de derechos humanos, medios, empleados gubernamentales y otros, para discutir los cambios en el contexto y proporcionar consejos sobre las posibles tendencias. Los equipos de proyecto pueden abordar estas sesiones como ejercicios de planeación de escenarios formales o pueden llevar a cabo la planeación de escenarios con el personal o los socios del proyecto.
- **Identifique y realice el seguimiento a indicadores de contexto:** Los implementadores están acostumbrados a monitorear un grupo de resultados e indicadores de resultados como forma de hacer el seguimiento al proyecto. Sin embargo, los equipos del proyecto también pueden monitorear un pequeño grupo de indicadores de contexto para seguir los cambios que se presentan con el tiempo en las dinámicas políticas y económicas clave (mire el cuadro de texto y la Sección 4.4 para mayor discusión al respecto).

Equilibrar el flujo de información y la capacidad de absorción

Al desarrollar un sistema para asegurar un flujo de información continuo, los implementadores deben tomar en cuenta sus habilidades de procesar y absorber la información que recolectan. Para ponerlo de forma sencilla, no siempre es mejor tener más información. El exceso de datos se puede volver un estorbo y éstos no necesariamente serán utilizados. Además, los reportes constantes de información contextual se pueden volver una carga. Los implementadores deben tener claro quién dentro del proyecto será capaz de procesar, reflexionar acerca de y reportar la información obtenida.

Como regla general, **los proyectos implementados en contextos más dinámicos pueden beneficiarse de una mayor frecuencia de recolección de datos y reportes**. En entornos de conflicto, el APEA iterativo puede integrarse dentro de los procesos en curso de seguimiento de las dinámicas del conflicto. Los equipos del proyecto que realizan implementaciones en entornos más estables podrían estar mejor al establecer un calendario de revisiones del contexto con menor frecuencia. Esto podría implicar establecer algunos procesos básicos para realizar un análisis del panorama con una frecuencia trimestral o incluso semestral.

Además de tener claridad en los procesos que se utilizan para obtener información, los implementadores deberían desarrollar una estructura básica para reportar los resultados del APEA en curso. La documentación o generación de reportes nunca deben convertirse en la finalidad por sí mismos. Sin embargo, si los resultados no se registran de forma rutinaria, se corre el riesgo de perderlos y, por tanto, no servirán para informar las decisiones de la administración del proyecto. Pact ha descubierto que circulares sencillas o reportes de análisis de contexto (a menudo de solo una página) pueden extraer actualizaciones clave del contexto y delinear acciones recomendadas. De forma alternativa, los equipos pueden documentar los resultados en los informes programáticos regulares para los donantes o presentarlos en las reuniones con los socios y los consejeros.

Estudio de caso: Utilizar el APEA como herramienta de gestión de escenarios

Bajo el proyecto financiado por USAID, *Participación Cívica para la Responsabilidad y Democracia* en Zimbabwe (Civic Engagement for Accountability and Democracy in Zimbabwe, CEADZ), Pact implementó muchos de los enfoques listados arriba como parte de su sistema de APEA global. Además de actualizar anualmente el APEA de línea de base, el proyecto incluye estudios enfocados en problemas o en sectores. Pact completa semanalmente “análisis ambientales” basados en el monitoreo de medios, reuniones de consulta con expertos locales y reportes de los socios locales. El proyecto también reúne un grupo de referencia de 20 académicos y activistas de la sociedad civil para aconsejar a Pact y USAID sobre posibles cambios en el contexto local.

En asociación con USAID, el equipo de CEADZ utiliza el APEA para guiar su plan de manejo de cambio de escenarios, el cual está construido alrededor de cuatro posibles arquetipos de escenarios que podrían surgir durante el periodo de vida de cinco años del proyecto, incluyendo el escenario actual. Pact ha delineado cómo la programación será ajustada si surgen diversos escenarios. Además, el equipo de proyecto ha identificado indicadores de contexto que monitoreará a lo largo de la vida del proyecto y que podrían indicar si ha habido un cambio hacia un escenario más o menos permisivo. El proyecto actualiza su comprensión del escenario en el cual opera al menos dos veces por año, pero también lo actualiza en respuesta a los eventos que se vayan dando en terreno.

4.4 EL APEA COMO PARTE DE LA GESTIÓN ADAPTATIVA

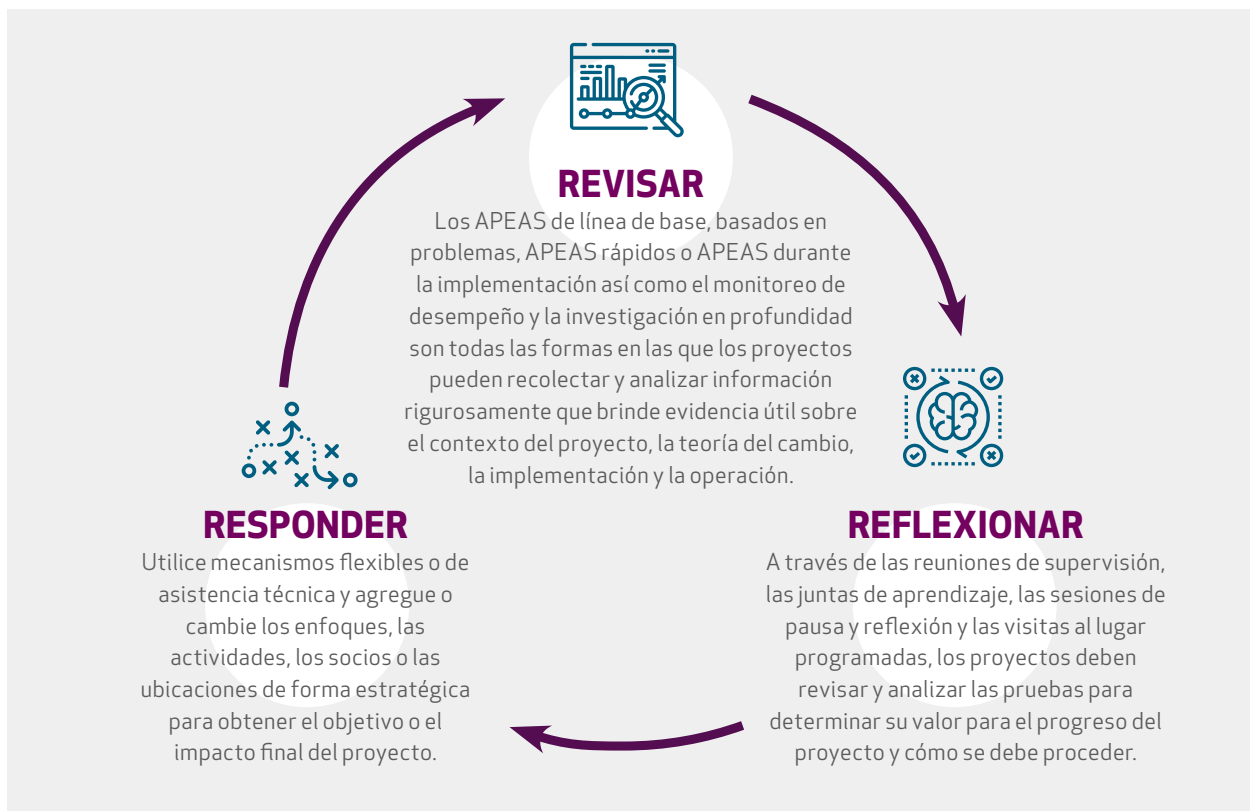
Un ingrediente clave para el éxito del desarrollo de los proyectos, especialmente aquellos que trabajan en escenarios de derechos humanos y de gobierno complejos, es la habilidad de adaptarse a las necesidades y condiciones cambiantes. Pact identifica tres componentes básicos (o pasos) para la gestión adaptativa efectiva en los programas de desarrollo:²⁵

- **Revisar** de información acertada y oportuna sobre el desempeño del proyecto y el *entorno operativo externo*.
- **Reflexionar** sobre la información disponible para que el equipo del proyecto actualice su comprensión sobre lo que se necesita para lograr resultados.
- **Responder** a esa información utilizando mecanismos formales e informales que permitan la flexibilidad en las estrategias y los cambios programáticos.

Con este marco RRR, el APEA tiene un rol muy importante para llevar a cabo en la creación de información oportuna sobre las dinámicas contextuales relevantes para el proyecto. Por ejemplo, los estudios de APEA pueden ayudar a los equipos del proyecto a entender problemas críticos en profundidad, mientras que los sistemas para el APEA actual pueden ayudar a esos mismos equipos a supervisar los cambios en el entorno operativo.

Al mismo tiempo, el marco RRR y otros similares dejan claro que el APEA tendrá un mayor impacto si se ajusta a un sistema para discutir y actuar cuando surja información emergente. Si no existen mecanismos (o una cultura de equipo propicia) para permitir la reflexión sobre los resultados de APEA, es posible que se mantengan solo en un informe o memorándum que “acumule polvo”. De manera similar, si hay resistencia a desviarse de un plan de trabajo predeterminado (o no hay mecanismos para facilitar los cambios), la reflexión sobre los hallazgos del APEA solo puede servir como un ejercicio intelectual. Desde el comienzo, los equipos de proyecto deben considerar cómo reflexionarán sobre los resultados del APEA y qué herramientas tienen en su arsenal para actuar según lo que descubren. Es importante destacar que los mecanismos de respuesta no tienen por qué ser complicados; pueden ser tan básicos como modificar un plan de trabajo, otorgar nuevas subvenciones o brindar asistencia técnica personalizada a los socios locales que respondan a la información emergente. Consulte el gráfico para obtener más detalles sobre el marco RRR.

²⁵ <https://www.pactworld.org/library/adaptive-management-practical-guide-mitigating-uncertainty-and-advancing-evidence-based>.



Reflejar el APEA en las agendas de aprendizaje del proyecto

Muchos proyectos organizan sus actividades de seguimiento, evaluación e investigación apoyándose en un grupo de preguntas de una “agenda de aprendizaje” que definen los parámetros de investigación significativa para el equipo de proyecto. Estas preguntas específicas, por lo general, delinean áreas en donde los proyectos pueden contribuir mejor a una base de evidencias globales o locales. Por lo general, están orientadas a comprender qué enfoques y metodologías funcionan mejor dentro de un contexto específico. Por ejemplo, una agenda de aprendizaje podría preguntarse: *¿Qué enfoques para el desarrollo de capacidades apoyan de mejor manera a las organizaciones de derechos humanos para que lleven a cabo campañas de abogacía efectivas? O ¿cuáles son los mecanismos más efectivos (como fondos, subvenciones en especie, asistencia técnica) para apoyar a las organizaciones comunitarias de base que apenas se están formando?*

Los equipos de proyecto pueden estructurar actividades de APEA para conectarlas a las preguntas definidas en la agenda de aprendizaje. También pueden incluir directamente preguntas basadas en el contexto o preguntas similares a las del APEA, dentro de su agenda de aprendizaje. Estas preguntas podrían permitir a los proyectos examinar de forma directa la relación entre los cambios de contexto y los resultados del proyecto. Algunos ejemplos de preguntas de aprendizaje basadas en el contexto son:

- ¿Cómo evoluciona a través del tiempo, un ambiente propicio para la aprobación de reformas políticas progresistas, y cómo pueden las organizaciones de derechos humanos cambiar sus estrategias para responder de manera más eficiente a estos cambios?
- ¿Quiénes son los campeones, dentro del sistema (como el gobierno), de la protección a los derechos de la comunidad LGBTQI+ y cómo pueden promoverse aún más?

Además de formular preguntas específicas al contexto dentro de su agenda de aprendizaje, los equipos de proyecto también pueden examinar los resultados de las actividades de APEA como parte de su estrategia para aprender y adaptarse. Esto podría incluir la documentación sistemática de elementos como el *número de suposiciones del proyecto probadas como verdaderas o falsas por medio del APEA*, o el *número de decisiones estratégicas/tácticas del proyecto que se realizaron como resultado del APEA*. Aunque es un reto, los equipos pueden intentar capturar los cambios en la ejecución del proyecto después de que se toman decisiones estratégicas/tácticas clave. Hacer el seguimiento de esta clase de información puede ayudar a los proyectos a comprender qué tanto las actividades del APEA contribuyen a una gestión de proyectos efectiva, e incluso qué tanto contribuyen a los resultados del proyecto. Ver el conjunto de herramientas de APEA para el mecanismo HRSM *Decision Tracker for Adaptive Management*, que le brinda ayuda a los equipos de proyecto para hacer un seguimiento de las decisiones y las adaptaciones que realizan utilizando las pruebas.



SECCIÓN 5:

Aspectos operativos del APEA

5.1 CRONOGRAMA PARA UN APEA

Este manual ha dejado en claro que los ejercicios de APEA deben ser proporcionales a las necesidades y limitantes de cada uno de los proyectos, y que pueden llevarse a cabo a través de diferentes tiempos. Los estudios complejos e integrales pueden tomar muchos meses para completarse, mientras que un estudio rápido se puede completar en unas cuantas semanas o a veces menos. La tabla a continuación lista los tiempos indicativos para un estudio común de APEA de línea de base y para un estudio rápido.

	Estudio APEA de línea de base		Ejercicio rápido de APEA	
Fase	Línea de tiempo	Actividades	Línea de tiempo	Actividades
Investigación previa	2 a 4 semanas	- Definir el presupuesto disponible - Desarrollar un ADT preliminar - Aprobación del donante, si se requiere - Identificar al líder de APEA en el equipo del proyecto, al investigador principal y adicional, si se requiere, o personal que pueda apoyar - Identificar a los investigadores locales, si se requiere	Unos días después hasta 2 semanas	- Identificar necesidades de información - Desarrollar un ADT - Identificar rápidamente al personal del proyecto, consultores o socios para liderar la actividad
Recolección de datos	3 semanas a 2 meses	- Realizar investigación secundaria, ya sea antes de o a la par de la investigación primaria - Realizar un taller de capacitación/ estudio de diseño para el equipo de investigación: terminar el ADT, mapear actores, desarrollar guías de entrevistas y otros instrumentos de investigación, planear la logística para los viajes en terreno - Llevar a cabo la investigación primaria a través de EIC, DGF, talleres de participación y otros medios	1 a 2 semanas	- Realizar la investigación secundaria, como resulte útil (1 semana o menos) - Recolectar datos primarios a través de discusiones de mesa redonda, EIC, DGF u otros medios
Análisis, redacción y distribución	2 semanas a 1 mes	- Sostener un taller de análisis conjunto en el que el equipo de investigación comparta sus resultados parciales con el equipo de proyecto y otros actores clave, antes de redactar el informe - Completar el análisis y la redacción (líder de proyecto y personal designado) - Distribuir a la audiencia primaria, incluyendo una presentación al equipo de proyecto, donantes, actores clave. Revisiones finales del reporte - Distribuir a un grupo más amplio de interesados, desarrollar múltiples versiones del análisis o de la presentación para diferentes audiencias, según se requiera	1 semana	- Análisis conjunto de datos por el equipo de investigación - Documentación de los hallazgos en forma de: circular, presentación de diapositivas o un reporte simple - Presentación ante el equipo de proyecto - Distribución a un grupo de interesados más amplio. Desarrollo de múltiples versiones del análisis o presentaciones para diferentes audiencias según se requiera

5.2 RECURSOS

Personal

El costo principal asociado con el APEA es el personal local y/o internacional y los consultores. En muchos casos, la mayoría de los recursos humanos necesarios para las actividades del APEA pueden ya estar presentes en el equipo del proyecto. Las iniciativas más complejas podrían necesitar equipos de investigación más amplios con distintas capacidades técnicas y profesionales. Por ejemplo, un estudio APEA de línea de base, por lo general, requiere un equipo de tres o más investigadores.



EL LÍDER DEL APEA

El líder de APEA es un miembro del equipo de proyecto responsable de asegurar que el estudio de APEA sea un ejercicio útil para el proyecto. Esto significa trabajar en conjunto con el investigador líder para ayudar a impulsar la formación de preguntas de investigación claves y de ayuda, identificar los informantes claves para entrevistar, trabajar como punto de contacto para el investigador líder, facilitar los talleres APEA para el equipo de proyecto y determinar el formato final del análisis y divulgación de los resultados. El líder normalmente es parte del equipo de investigación principal y suele ser un miembro sénior del equipo de proyecto, como un director del proyecto suplente, líder de supervisión y evaluación o director técnico.



INVESTIGADOR PRINCIPAL

Por lo general, alguien que ha liderado un APEA o investigaciones cualitativas similares y/o ha realizado análisis políticos. Habilidad para capacitar equipos grandes, metodologías de investigación, incluyendo personal con experiencia limitada en investigación cualitativa. Puede ser útil que el investigador principal sea experto en la materia sobre la que se está investigando, pero a menudo, esto no se requiere. Si el proyecto necesita un reporte escrito, podría ser importante que la persona tenga habilidades para la escritura.



RESPONSABLE DE LOGÍSTICA

Las actividades del APEA pueden tener muchas partes andando, especialmente cuando hay varios equipos de investigación haciendo trabajo de campo. Para los ejercicios más amplios, es importante tener a alguien que pueda manejar los cronogramas y la logística de lo que podrían ser varias decenas de reuniones. Se debe tener en cuenta que esta labor es a menudo más que un papel administrativo básico. La persona responsable de logística, por lo general, es parte del equipo de investigación principal. Esta persona debe ser capaz de describir de forma clara el propósito de la investigación y comprender las personalidades de los actores clave con quienes el equipo está intentando reunirse.



EXPERTO TÉCNICO

Es el experto interno del tema en cuestión de la investigación. Por ejemplo, para un proyecto que investiga los factores que limitan la implementación de mecanismos de derechos humanos, el experto en la materia podría ser alguien con experiencia trabajando en la protección de derechos humanos, idealmente en el contexto de interés.



EXPERTO EN INCLUSIÓN

La mayoría de los ejercicios de APEA examinan dinámicas que contribuyen a y resultan de la marginalización. Lo ideal sería que todos los integrantes del grupo de investigación sean sensibles a las cuestiones de inclusión. Sin embargo, es posible que los miembros del equipo tengan dificultades al participar en actividades clave de la investigación mientras traducen.



CREADOR DE OPORTUNIDADES

Un ejercicio de APEA exitoso depende de obtener información de una amplia gama de actores involucrados. Puede ser difícil identificar y, en algunos casos, obtener acceso a las personas con las cuales se debe reunir el equipo de investigación. Por ello, puede ser crítico tener una o más personas que estén bien conectadas con los actores clave. Por ejemplo, diferentes personas podrían tener acceso a oficiales de gobierno de alto nivel o a activistas en las comunidades.



TRADUCTOR

Podría ser necesario emplear un traductor si uno o más miembros del equipo no puede entablar conversaciones en la lengua vernácula de interés. A menudo es tentador tener personas que sirvan tanto como miembros del equipo de investigación como traductores. Sin embargo, puede ser útil incluir al menos a una persona que pueda examinar de forma rigurosa los factores relacionados a la inclusión y marginalización.

Los equipos del proyecto deben considerar si tienen la experiencia relevante y el tiempo necesario para realizar un APEA con recursos internos o si deben contratar a asesores externos. Sin importar si el estudio lo realizará un equipo de proyecto o una consultora, Pact ha descubierto que es muy importante que la propiedad del proceso APEA esté en manos del equipo del proyecto para facilitar el uso de los resultados y las recomendaciones. Además, involucrar a socios locales puede ser una forma muy importante de crear habilidades locales relacionadas con el análisis contextual y asegurar que los resultados básicos sean propiedad de una mayor cantidad de partes interesadas.

La mayoría de los ejercicios de APEA necesitan múltiples perspectivas y habilidades. Por tanto, es útil pensar en algunos de los roles específicos que un proyecto podría necesitar, e incluirlos como parte del equipo de investigación.

Estos roles pueden requerirse en un mayor o menor grado, dependiendo del ejercicio de APEA específico. En algunos casos, los proyectos podrían tener que contratar otros roles. Por ejemplo, un equipo de investigación podría requerir contratar un académico para completar una revisión bibliográfica. Además, en muchos casos, las personas pueden tomar múltiples roles. Por ejemplo, el experto principal en la materia podría tener muchas conexiones y podría abrir puertas necesarias y el responsable de logística puede traducir las preguntas y los resultados desde o hacia los idiomas locales. La clave es que, al inicio del proceso, el equipo del proyecto defina con claridad los roles requeridos dentro del proyecto.

Presupuesto

El costo de integrar el APEA a un proyecto depende enormemente de la complejidad del proyecto. Los costos primarios asociados a cualquier estudio de APEA o sistema de APEA en curso son los recursos humanos en forma de personal del proyecto y/o consultores, y viajes. Por lo tanto, los costos variarán de forma significativa dependiendo de la cantidad de NEE que se necesite y si el equipo de proyecto determina que es necesario contratar a consultores expertos, en particular consultores internacionales.

La experiencia de Pact sugiere que un estudio de APEA rápido y optimizado se puede completar con tan poco como \$5,000 USD, sobre todo si se hace en forma de un NEE que ya esté integrado a un proyecto. Los estudios de APEA más integrales pueden costar por encima de \$20,000 USD. Los estudios de gran tamaño, con duración de varios meses, como los que son parte de un periodo extendido desde la concepción del proyecto, pueden costar por encima de \$50,000 USD. Estos estudios más grandes, por lo general, incluyen un mayor número de personal o consultores internacionales. Los ejercicios iterativos de APEA a menudo pueden integrarse a las actividades en curso con un costo mínimo o modesto.

Ayuda más pensar en los costos específicos que pueden estar integrados a diferentes tipos de actividades de APEA. La composición exacta de cualquier equipo de investigación puede variar de forma considerable, pero la tabla presentada a continuación proporciona datos indicativos de cómo podrían estructurarse los equipos y partidas presupuestarias para los que hay que destinar recursos financieros. En la tabla, el NEE puede representar el tiempo del equipo del proyecto, los consejeros nacionales o los consejeros internacionales, según la experiencia interna del proyecto y la disponibilidad para liderar un estudio APEA.

Ejercicio de APEA	Detalles de equipo y de partidas presupuestarias
Estudios APEA de línea de base o profundos	• Líder de equipo (NEE 30 a 50 días) • 2 a 4 integrantes del equipo (NEE 20 a 25 días cada uno) • Traducción, en caso de requerirse • Viaje internacional y doméstico • Taller de capacitación y de desarrollo de ADT, si se requiere • Taller de distribución, si se requiere • Software de análisis cualitativo para codificación, si se requiere
Estudio de APEA rápido	• Líder del equipo (NEE 10 a 15 días) • 2 integrantes del equipo de proyecto (NEE 5 a 15 días cada uno) • Traducción, en caso de requerirse • Viajes nacionales
Actividades APEA en curso (consultas mensuales con informantes clave, taller semestral de planeación de escenarios)	• 2 miembros del personal que lleven a cabo y documenten las EIC (NEE 2 días por mes para cada uno) • 1 miembro del personal que lleve a cabo y documente el seguimiento a medios (NEE 2 días por mes) • Costos del taller de planeación de escenarios con 10 a 20 participantes

5.3 LECCIONES OPERATIVAS

Esta guía ha proporcionado un número de recomendaciones prácticas para diseñar e implementar los estudios de APEA y análisis contextuales iterativos. Algunas lecciones operativas globales para llevar a cabo las actividades de APEA incluyen:

Enmarcar las actividades de APEA de forma precisa pero estratégica. Es importante que los actores clave tengan una comprensión precisa de por qué un proyecto o campaña está recolectando información. Sin embargo, también es verdad que enmarcar las actividades de investigación o recolección de información en términos explícitamente políticos puede ser delicado, en particular, en relación con temas de derechos humanos. En ciertos casos, Pact ha evitado utilizar el término de APEA para describir sus actividades de investigación, utilizando en su lugar términos más neutrales como “análisis de contexto” o “análisis de sistemas”, mientras que se continúa describiendo el propósito esencial de nuestras actividades a los actores interesados clave. En un país en el que los derechos humanos se hayan politizado mucho, puede optar por evitar el uso directo de los términos “derechos humanos” o “democracia”.

Integrar el APEA con otras actividades analíticas. Los proyectos y campañas frecuentemente utilizan una gama de procesos de investigación y análisis. Dependiendo de la intervención, éstos pueden incluir un análisis de conflicto, análisis de género e inclusión, recolecciones de datos de línea de base y evaluaciones de capacidad de las instituciones locales. El APEA se puede llevar a cabo en conjunto o en combinación con éstas y otras actividades de análisis, especialmente si los informantes clave pueden ofrecer datos útiles para otros estudios formativos. En este caso, es importante alinear las necesidades de recolección de datos para no sobrecargar a los informantes y generarles fatiga a las partes. Unir estudios o hacerlos en conjunto puede asegurar el uso efectivo de los recursos limitados del proyecto o de la campaña para el análisis y proporcionar una visión de economía política a otros ejercicios de investigación.

Reconozca sesgos en las respuestas. Debido a la relación percibida entre el personal o los consultores con los donantes, la presunción de que el investigador tiene algún impacto sobre las decisiones de financiamiento podría influir las conversaciones. Esto puede afectar la disposición de los informantes de involucrarse de forma honesta durante la fase de investigación primaria. De forma similar, los proyectos y campañas deben tener cuidado con la selección de informantes, en especial, porque las redes de miembros del equipo podrían no reflejar completamente el universo de actores dentro de un

sistema. Los equipos involucrados en ejercicios de APEA deben hacer un esfuerzo explícito para incluir las voces de los actores que podrían proporcionar perspectivas que contrastan con la visión dominante.

Cuando use una consultora, seleccione una que tenga experiencia en APEA. Si el tiempo o los recursos permiten involucrar a una consultora, es importante que tenga experiencia en APEA que experiencia en la materia a tratar. Según la revisión de aprendizaje de 2019 de Pact, los investigadores líderes externos con experiencia en procesos de APEA y que implementaron proyectos financiados por donadores fueron considerados más efectivos que aquellos con experiencia en el asunto, pero sin experiencia en APEA. Por ejemplo, el APEA de un proyecto fue llevado a cabo expertos en un asunto que dieron más relevancia al conocimiento personal y a las fuentes secundarias que en los datos principales que suele ser el foco de APEA. El equipo del proyecto vio este informe más como contexto que como análisis. Además, los investigadores líderes de APEA deben invertir tiempo para comprender el proyecto en sí y buscar de forma activa la respuesta del equipo para poder confeccionar las indagaciones y los resultados a la medida de las necesidades del proyecto.

Mantenga la imparcialidad. Como con cualquier investigación y actividad de recolección de información, quienes se involucren en los ejercicios de APEA deben tener la capacidad de llevar a cabo análisis objetivos. Esto es especialmente importante, dada la naturaleza política de los APEA. Dentro de un equipo específico que lleva a cabo tareas de APEA, pueden existir personas que aporten fuertes perspectivas acerca de problemas clave que se están analizando. Estas perspectivas deben ser reconocidas de frente, y quienes lideran las actividades deben tener la capacidad de balancear las perspectivas de los integrantes del equipo. Incluso la percepción de imparcialidad, en especial si el tema de estudio es sensible, puede amenazar la legitimidad de un proyecto o campaña.

Estudio de caso: Aprobación de los equipos de APEA para asegurar la imparcialidad

En un estudio de APEA de línea de base enfocado en problemas de derechos humanos en un entorno político altamente sensible, Pact reunió a un gran equipo con personal del proyecto, asociados y consultores para llevar a cabo una investigación conjunta. El día antes de que la investigación primaria comenzara, Pact y su socio se dieron cuenta de que uno de los consultores estaba muy involucrado en la política de oposición e incluso tenía cargos pendientes en su contra por actividades políticas. El equipo rápidamente determinó que era una amenaza para la seguridad de un proyecto de derechos humanos que se estaba implementando en un terreno desafiante. Era claro que el consultor había sido aprobado de una forma no apropiada al inicio y tenía que ser retirado del equipo de investigación.

En la medida de lo posible, permita que el personal local y socios lideren. Expertos internacionales o externos pueden proporcionar perspectivas imparciales que benefician los ejercicios de APEA. Sin embargo, los problemas que son examinados como parte de un estudio de APEA, por lo general, están tan matizados que el personal local está en una mejor posición para conducir el análisis ya que tienen una mejor comprensión del contexto. En particular, los proyectos financiados de forma internacional deben buscar oportunidades para apoyar a los socios de OSC locales para llevar a cabo los APEA de forma independiente. Hacerlo puede conducir a un análisis de alto nivel que apoye el proyecto general, pero también mejorará la capacidad local para un llevar a cabo un análisis político robusto.



Apéndices

APÉNDICE 1: GLOSARIO

pregunta principal	La pregunta principal y práctica de investigación que impulsa un APEA. Define los parámetros de una investigación.
incentivos explícitos	Factores de motivación formales que influyen las decisiones y acciones de los actores clave, como leyes y políticas.
incentivos implícitos	Factores de motivación informales, como normas culturales, valores e intereses económicos, que influyen las decisiones y acciones de los actores.
consentimiento informado	Una aceptación voluntaria que se firma o se da verbalmente antes de participar en una investigación. Al sujeto de investigación se le informa acerca del proceso de investigación y cualquier uso o potencial riesgo.
economía política	La intersección de los procesos políticos y económicos y fuerzas dentro de un país, sector o lugar específico.
análisis de economía política	Un enfoque para comprender los intereses e incentivos subyacentes que explican las decisiones y comportamiento de actores clave dentro de un sistema específico.
codificación cualitativa	Clasificar fragmentos de texto de las EIC/DGF y unir estos temas en común, permitiendo el análisis sistemático de datos cualitativos.
ética de investigación/datos	Un sistema de ideas y reglas morales acerca de la conducta de una investigación que refleja los estándares internacionales y los valores de la cultura en la que trabajamos y las comunidades a las que servimos. Las reglas o estándares que gobiernan la conducta de una persona que recolecta, filtra y reporta o utiliza los datos y que representan un estándar de lo que es apropiado.
teoría del cambio	Una forma de planeación de proyectos que define el objetivo deseado y delinea insumos clave y resultados de bajo nivel que deben conseguirse para cumplir con el objetivo.

APÉNDICE 2: EJEMPLO DE LOS ALCANCES DE TRABAJO DE UN APEA

Los ADT para las actividades de APEA pueden tomar diferentes formas. mínimo, deben:

- Delinear claramente el propósito y parámetros del ejercicio de APEA.
- Describir quién estará involucrado en el proceso y durante qué periodo.
- Nombrar algunas de las técnicas y enfoques clave que serán utilizados como parte del estudio y cualquier entregable esperado.

A continuación, hay dos ejemplos de cómo Pact utiliza los ADT de un APEA. El primero es un borrador de ADT utilizado por un consultor de APEA que llevaba a cabo investigaciones sobre el problema de minería artesanal en Zimbabwe. Ésta no era como tal una actividad de derechos humanos, pero abordaba los problemas clave correctos. El segundo ADT se utilizó para un ejercicio de APEA en un país no mencionado, en donde cada vez hay menos espacio para el trabajo de la sociedad civil y los derechos humanos. En ese país, Pact utilizó su APEA para identificar problemas alrededor de los cuales era posible apoyar la defensa de los derechos humanos liderada por la sociedad civil. Es de notar que este ADT organiza de forma explícita las preguntas guía de investigación dentro del marco de trabajo de un APEA de USAID.

Ejemplo de alcance del trabajo para un consultor de APEA

Título de la posición

Consultor de Análisis de Economía Política Aplicado (APEA)

Nivel de esfuerzo

XX días²⁶

Supervisor

Reporta al director de País, se coordina con el equipo de Gobierno de Pact de la sede principal

Antecedentes

El proyecto de Formalización de la Minería y Comercio de Oro Artesanal en Zimbabwe, con duración de dos años, busca: (1) examinar oportunidades e implementar un programa piloto para una mayor cooperación entre los mineros artesanales de pequeña escala y mineros industriales en Zimbabwe,

y (2) trabajar de forma colaborativa con la industria y el gobierno para formalizar y legalizar la producción y comercio de oro por mineros artesanales y de pequeña escala. Pact implementará el proyecto y comenzará por una fase de alcance y diseño, de seis meses, para comprender los problemas clave, actores, parámetros, dinámicas y la economía política del sector del oro. Utilizando la información obtenida en la fase de alcance, el próximo paso será pasar a la implementación, comenzando con un proyecto piloto de 18 meses en la provincia de Midlands.

Los componentes del alcance, diseño e implementación serán llevados a cabo en colaboración cercana con socios del sector privado de la Cámara de Minas de Zimbabwe (Chamber of Mines of Zimbabwe, COMZ), con actores clave, incluyendo el Gobierno de Zimbabwe (GOZ), la comunidad de mineros

26 Pact eligió no especificar el número exacto de días de NEE necesario para completar un APEA. Determine el NEE con base en las necesidades específicas del equipo.

artesanales y de pequeña escala, negocios formales e informales que atienden al sector minero, actores de la sociedad civil y donantes. Este proyecto tendrá un componente de política pública que buscará garantizar que las políticas y regulaciones de la minería permitan la coexistencia práctica y las opciones de indigenización que busca la industria. Esta política de minería integral buscará prevenir regulaciones y estándares contradictorios que a menudo resultan en conflictos entre los mineros industriales, de pequeña escala y artesanales por el acceso a los recursos, derechos, compensaciones, responsabilidades y otras cuestiones. Un elemento clave del estudio de alcance será completar un APEA analizando los incentivos que guían el comportamiento de los actores clave dentro del sector de la minería artesanal y de pequeña escala de oro (ASGM).

Propósito del APEA

Para poder desarrollar estrategias efectivas para ayudar a formalizar y legalizar el trabajo de los mineros artesanales y de pequeña escala dentro del sector del oro, Pact completará un APEA para tener una comprensión integral y precisa de los múltiples factores que impiden que esos mineros se unan a la economía formal. Esto incluirá el análisis del marco legal y político y cómo éste desalienta las actividades legales de ASGM. El APEA también examinará los intereses e incentivos implícitos que explican el comportamiento de los actores clave, entre los que se encuentran mineros, comerciantes, compañías industriales de gran escala, agencias gubernamentales de niveles locales y centrales, y otros. El APEA debe proporcionarle a Pact una imagen completa sobre qué interesados son relevantes para el sector de ASGM y debe identificar posibles “campeones” y “detractores” de los esfuerzos para formalizar las actividades de ASGM.

Preguntas fundamentales de APEA

El APEA será impulsado por la siguiente pregunta central:

¿Cuáles son los incentivos y barreras clave que inhiben el ingreso de los mineros artesanales y de pequeña escala de oro a operar dentro de la economía formal?

Algunas de las preguntas secundarias que se explorarán a través de un APEA incluyen:

¿Cómo regulan el sector del oro en Zimbabwe las leyes y políticas existentes? ¿Hasta qué punto se hacen cumplir las leyes/políticas? ¿Qué leyes sirven para inhibir o facilitar la formalización de las actividades de la ASGM?

¿Qué actores clave están conectados con el sector ASGM en Zimbabwe, en particular en la región de Midlands? ¿Cómo se conectan con el sector? ¿Cuáles son los intereses únicos que determinan el comportamiento de actores específicos?

¿Quiénes son los “campeones” y “detractores” potenciales para traer la ASGM a la economía formal? ¿Qué estrategias se pueden utilizar para fortalecer a los campeones y mitigar las acciones de los detractores?

El consultor del APEA puede identificar preguntas adicionales a lo largo de la investigación.

Tareas clave

- Trabajar con el Oficial Técnico Sénior de Gobernanza para establecer un plan de investigación y comenzar las actividades de investigación.
- Completar una revisión extensa de los marcos legales y políticos que gobiernan el sector del oro y de ASM en Zimbabwe.

- Llevar a cabo consultas con múltiples interesados clave del sector del oro, incluyendo mineros, asociaciones de mineros, industria, CSO, agencias de gobierno, y otros.
- Completar el mapeo y análisis de interesados, analizando el interés discreto de los actores clave del sector de ASGM.
- Como parte del análisis listado anteriormente, identificar “campeones” y “detractores” potenciales de los esfuerzos para incrementar la cooperación entre los mineros artesanales, de pequeña escala y mineros industriales y para formalizar/legalizar las actividades de ASGM en el país, en particular, en la región de Midlands.
- Documentar los hallazgos y recomendaciones clave en un reporte final para Pact y para el donante.
- Informar al personal del proyecto de Pact y, conforme se solicite, participar en eventos de difusión con donantes y otros involucrados.

Entregables claves

1. Bibliografía anotada que resuma brevemente los documentos clave consultados y su relevancia como parte de una revisión legal y política: borrador enviado el día X, borrador final incluido como parte del reporte final.
2. Revisión legal y política del sector de ASGM: borrador enviado el día X, borrador final incluido como parte del reporte final.
3. Análisis de mapeo de actores, incluyendo la identificación de campeones y detractores y una revisión exhaustiva de los factores implícitos y explícitos que influyen en el comportamiento/decisiones de los actores clave: borrador enviado el día X, borrador final incluido como parte del reporte final.
4. Reporte final detallado que presenta los resultados del APEA, incluyendo los borradores finales de la bibliografía anotada, la revisión legal y política y el mapeo de actores, además de acciones recomendadas para incrementar la cooperación entre los mineros artesanales, de pequeña escala e industriales y para formalizar/legalizar las actividades de ASGM en el país, en particular en la región de Midlands: borrador enviado el día X, borrador final para el día X.

Experiencia/conocimiento

- Habilidades para la investigación en ciencias sociales, experiencia demostrada llevando a cabo investigaciones de economía política, preferible
- Gran comprensión del contexto político, económico y legislativo de Zimbabwe
- Conocimiento del sector de la sociedad civil/ONG
- Conocimiento sobre el sector minero de Zimbabwe, preferible
- Diplomacia excepcional
- Buenas habilidades de comunicación oral y escrita

Ejemplo de alcance del trabajo para un estudio APEA

Antecedentes

Breve descripción del proyecto.

Objetivos del trabajo

1. Llevar a cabo un estudio de Análisis de Economía Política Aplicado (APEA) basado en problemas.
2. Establecer un protocolo para el uso iterativo del APEA a lo largo de la duración del proyecto.

Propósito del APEA

El APEA busca:

- Informar las asociaciones del proyecto, la capacidad de desarrollo del programa y de los esfuerzos de fortalecimiento de la coalición.
- Garantizar la inclusión de consideraciones relativas a la igualdad de género en el análisis, la participación y el compromiso.

De forma específica, el estudio:

- Identificará los problemas actuales que podrían apoyar un aumento de esfuerzos o beneficiarse de nuevas acciones para involucrar de forma constructiva a la sociedad civil y a los medios con los actores de la diáspora.
- Identificará ventanas de oportunidad claves en donde las actividades actualmente están limitadas, pero en donde parece que existe interés y posibilidades para involucrarse a futuro.
- Evaluará los niveles de interés y cooperación de las redes de las diásporas que podrían esperarse para diferentes problemas y posibles personas, organizaciones e instituciones con las cuales comprometerse de forma positiva.
- Examinará la efectividad de las plataformas de colaboración actuales para la sociedad civil y, en la medida de lo posible, detallará sus fortalezas, debilidades y potencial de compromiso.

Durante el inicio, el análisis de contexto se utilizará para guiar las decisiones clave del proyecto. El estudio informará la selección de problemas puntuales para la estrategia de subvenciones. Los resultados del estudio serán compartidos con un Comité Asesor que guiará las decisiones del proyecto en los temas de donaciones.

El proyecto incluye la terminación de un APEA dentro de su paquete de evaluaciones de línea de base complementarias diseñadas para abordar los intereses inherentes, las dinámicas y los riesgos del contexto operacional de la actividad a través del primer año desde su implementación. El equipo discutirá los resultados y las recomendaciones claves y determinará cómo se pueden incorporar la toma de decisiones en foros como las sesiones de pausa y reflexión semestrales.

Preguntas fundamentales

Pregunta principal: ¿Cuáles son los factores que motivan o desmotivan a las organizaciones de sociedad civil, a los medios y a los individuos influyentes en un país y en la diáspora que vive en Estados Unidos a participar cada uno en los problemas de responsabilidad social impulsada por los ciudadanos y los gobiernos efectivos?

Preguntas de apoyo:

- ¿De qué forma las OSC, los medios, los individuos influyentes de un país y la diáspora que vive en Estados Unidos define y desarrolla sus relaciones entre ellos? ¿Dónde tienen éxito sus esfuerzos por construir una conexión y en dónde se retrasan?
- Dado el contexto nacional actual, ¿en qué temas sobre el gobierno están motivados para participar entre ellos las OSC, los medios, los individuos influyentes del país y la diáspora que vive en Estados Unidos y por qué?
- ¿Qué otros actores o grupos de actores (por ejemplo, actores del sector privado o aquellos actores que trabajan con temas relacionados con la prevención de violencia de género, el crecimiento económico y su poder) podrían ser aliados estratégicos para motivar el compromiso entre la sociedad civil y los medios en el país y en la diáspora que vive en Estados Unidos? ¿Qué oportunidades hay para que ellos participen y a través de qué medios se podría hacer?
- ¿Hasta qué puntos las realidades y las necesidades de las poblaciones particularmente marginalizadas reflejan los temas y las estrategias con las cuales las OSC, los actores de los medios, los individuos influyentes del país y la diáspora que vive en Estados Unidos se comprometen el uno con el otro? ¿Cuáles son las oportunidades y los desafíos para aumentar la representación de estas experiencias?

Composición del equipo de investigación

- Investigador líder
- Equipo de investigación: 3 integrantes del personal radicados en el país, 2 integrantes del personal radicados en la sede principal, 1 asistente local de investigación

Periodo de tiempo

La investigación de línea de base, incluyendo la revisión de diapositivas y la recolección de datos primarios, se llevará a cabo durante 2 meses.

Investigación bibliográfica/revisión de literatura

El equipo también revisará los textos académicos importantes y reportes gubernamentales, de la sociedad civil y reportes de los donantes para analizar información relevante a la pregunta principal y secundarias. La revisión de literatura se integrará al reporte o se agregará como anexo.

Áreas de enfoque geográfico

3 ubicaciones²⁷

Análisis de datos

El equipo destinará tiempo adicional para realizar un taller colectivo sobre los hallazgos y recomendaciones a la mitad del período de trabajo de recolección de datos y otro una vez que el trabajo termine. El investigador líder y el asistente de investigación local llevarán a cabo el análisis de los datos y pulirán los resultados y las recomendaciones según estas discusiones.

27 Nota: Los nombres de los lugares fueron borrados. Los investigadores deben especificar las ubicaciones exactas en sus ADT.

Limitantes anticipadas

El tema es delicado políticamente, y puede que los informantes sean reacios a involucrarse. El equipo comunicará el objetivo del proyecto y el propósito de la investigación al enfocarse en reforzar la conectividad, en lugar de la democracia o el apoyo de los derechos. El equipo se referirá al ejercicio como un “análisis de contexto” en lugar de “APEA”. El equipo tomará sus precauciones con relación a la seguridad digital y utilizará plataformas de comunicación encriptadas siempre que sea posible.

Resultados

El producto del APEA será una combinación de un informe resumido y una presentación en Microsoft PowerPoint. Los resultados se compartirán por el donador y el equipo también completará la presentación virtual después de la presentación.

Uso de los resultados

El equipo de proyecto se asegurará de que los hallazgos del APEA se integren dentro de la gestión, seguimiento y evaluación para determinar de qué manera y dónde se puede involucrar de la forma más estratégica posible a los miembros de la diáspora y a las redes de diásporas.

Después de que se complete el APEA inicial, el equipo de proyecto determinará cómo utilizar la metodología APEA como una herramienta para investigar las preguntas que surjan en el transcurso de su implementación. El equipo también considerará de qué forma se pueden crear y repetir las estrategias de supervisión del contexto en las operaciones actuales.

APÉNDICE 3: PLANTILLA PARA EL PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los equipos de investigación deben sentirse con la libertad de determinar el alcance y estructura de su plan de recolección de datos. Los investigadores deben analizar las posibles fuentes primarias y secundarias al inicio del proceso de investigación, incluyendo la identificación de por qué las fuentes clave serán consultadas y cualquier consideración o reto importante en la consulta con actores particulares. A continuación, se sugiere una plantilla simple para este proceso.

Fuente de información propuesta (fuente secundaria o primara)	Método de recolección/ análisis de datos (si aplica, como DGF, EIC y sesiones de mapeo de actores)	Propósito/información esperada de la fuente	Consideraciones de tiempo (si las hay, por ejemplo, la composición del equipo de investigación, el plazo, etc.)

APÉNDICE 4: EJEMPLO DE GUÍAS PARA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A INFORMANTES CLAVE

Los siguientes ejemplos de guías para EIC (comenzando en la siguiente página) se utilizaron en un país que no mencionamos, como parte del estudio de APEA (consulte también el segundo ADE en el apéndice 2) para reconocer las prioridades de apoyo en el contexto de un espacio cívico cerrado.

Crear una declaración de consentimiento informado²⁸

Sin importar qué preguntas se elijan, los investigadores deben incluir un texto introductorio en su entrevista, como se muestra a continuación, para explicar el propósito del estudio y para obtener consentimiento verbal para proceder con la entrevista.

- Agradezca al informante por tomarse el tiempo de hablar con usted.
- Preséntese con su nombre, su cargo y organización, y agregue algunas frases sobre su vida que ayude a crear confianza.
- Presente su proyecto y explique el objetivo de la entrevista. Debe resaltar el hecho de que la participación en este estudio es completamente voluntaria y confidencial.
- Tenga en cuenta si la experiencia de recolección de datos podría generarle algún riesgo o incomodidad a la persona.
- Explique que los datos de la entrevista serán confidenciales. No se compartirá el nombre de la persona entrevistada o cualquier información sobre su identidad con nadie más que no sea parte del equipo de investigación (explique quiénes son estas personas), y que la conversación no se publicará ni se divulgará.
- Explique cómo se guardarán los datos y cuándo se destruirán.
- Es esencial que el informante brinde su consentimiento informado antes de que usted comience a hacerle las preguntas. Asegúrese de decirle al informante lo siguiente.
 - » Que no está obligado a participar en la entrevista.
 - » Que, si aceptan participar, seguirán teniendo la posibilidad de terminar la conversación en cualquier momento.
 - » Que pueden negarse a responder cualquier pregunta que prefieran no contestar.
- Pregúntele si tiene alguna pregunta y si entiende las instrucciones y el objetivo de la investigación.
- Dígale que puede retirar su consentimiento en cualquier momento antes de que termine la investigación. Explíquele cuándo terminará la investigación y ofrézcale la información de contacto del investigador principal.
- Consulte si está de acuerdo con participar de la investigación.
 - » Si acepta, puede continuar con la entrevista. Si el consentimiento es verbal, tenga en cuenta que el consentimiento se deja asentado en las notas de recolección de datos.
 - » Si no da su consentimiento para participar en la investigación, agradezca por el tiempo y detenga la entrevista.

28 Adaptado de la guía creada por el socio de HRSM Search for Common Ground.

Texto introductorio y de consentimiento informado

Hola, somos [nombres y cargos de los entrevistadores] de [organización]. Somos parte de un nuevo proyecto llamado [nombre del proyecto], financiado por [insertar ente que lo financia]. Para ayudarnos a preparar el proyecto, estamos realizando una evaluación para entender los problemas relacionados con los derechos y el apoyo en [nombre del país]. Esta evaluación será de ayuda para tener información para la toma de decisiones del proyecto en relación con la forma en la que la sociedad civil y otros actores apoyan el trabajo que se hace con los problemas de defensa. Esta evaluación además ayudará a que los actores desarrollen enfoques más estratégicos para cumplir con ese apoyo y otras formas de trabajar en conjunto.

Lo invitamos a que participe en esta investigación en función de su conocimiento y su experiencia sobre los derechos y el sector de defensa en [nombre del país]. Su participación en esta entrevista es completamente voluntaria y la información que nos brinde se mantendrá estrictamente confidencial; su nombre NO se compartirá con terceros y sus respuestas serán anónimas en el informe final.

Para esta entrevista necesitará aproximadamente 1 hora. Quizás algunos de los temas que abordemos pueden ser controversiales. Sin embargo, tenga en cuenta que puede retirarse de la conversación en cualquier momento o puede negarse a responder cualquier pregunta que prefiera no contestar, sin importar la razón. No se tomarán decisiones de financiación en función de la entrevista. La información que proporcione no será utilizada con otro fin que no sea este análisis. ¿Nos da su permiso para continuar con esta entrevista?

Complete la casilla si se brindó el consentimiento informado de forma verbal: ☐

¿Tiene alguna pregunta? Tomaremos notas durante esta conversación [o grabaremos la conversación] para asegurar que guardemos de forma correcta la información que nos comparte. Solo nosotros tendremos acceso a esas notas [o grabación]. No incluiremos su nombre en ninguna de las notas. [Si es una grabación: todas las grabaciones de la entrevista se destruirán una vez que se realice el informe del análisis final, que se espera que esté listo el (insertar fecha)]. ¿Nos da su consentimiento para tomar notas [o grabar]?

Complete la casilla si recibió el consentimiento para escribir notas o grabar la entrevista: ☐

Le informamos que este análisis finalizará el [insertar el plazo]. Si en cualquier momento después de esta entrevista y antes de que se realice el informe, usted cambia de idea sobre incluir sus ideas, comuníquese con nosotros. Puede contactarnos al [insertar información de contacto].

Guía para las entrevistas en profundidad para las OSC

A. Para romper el hielo

1. ¿Puede describirnos cómo define abogacía su organización?
2. ¿Qué cuestiones defiende su organización?

B. Problemas legales, estructurales e históricos relacionados con la defensoría de derechos

1. Desde su perspectiva, ¿qué instituciones gubernamentales han sido campeonas por los derechos? ¿Cuáles identifica como instituciones que abusan derechos?
 - a. ¿Cómo considera el gobierno su propio compromiso con los diferentes tratados y estándares internacionales relacionados con las áreas en las trabaja su organización?
2. ¿Hay oficinas o departamentos en particular que apoyen especialmente temas de derechos? ¿Hay algunas que se interesen menos? Por favor, explíquenos más.
3. ¿Hay regiones del país en donde las preocupaciones sobre derechos humanos sean más predominantes? ¿Por qué?
 - a. ¿Existen divisiones urbanas-rurales respecto a los problemas de derechos humanos? Si las hay, ¿cuáles son?

C. Reglas del juego: instituciones formales e informales

1. ¿Qué barreras legales podrían poner en riesgo la abogacía realizada por las OSC?
 - a. ¿Hay prácticas gubernamentales informales que sean un reto para un entorno favorable para su organización? Si las hay, ¿cuáles son?
 - b. [Si necesitan un apoyo:] ¿Operan sin miedo a represalias, realizan reuniones libremente y tienen presencia en línea? ¿Recientemente esto ha disminuido o se ha incrementado?
2. ¿En su trabajo hay barreras legales que dificulten la defensa de los derechos humanos?
3. ¿Qué clase de grupos son afectados de manera desproporcionada por las violaciones o la falta de protección de derechos?
 - a. ¿Las mujeres y los jóvenes reciben un impacto similar o mayor que los otros grupos?
4. ¿Los grupos dirigidos por mujeres y jóvenes enfrentan mayor o diferentes tipos de retos en el medio en el que operan? Si es así, ¿cuáles son?

D. Aquí y ahora: los eventos actuales que impactan el espacio de los derechos y la abogacía

1. Desde que el nuevo gobierno entró en funciones, ¿ante cuáles temas de derechos es menos probable que reaccione de forma negativa frente a la abogacía realizada por las OSC y sus esfuerzos de convocatoria? ¿Por qué?
 - a. ¿Cuáles son los más fáciles de abordar en este momento o cuáles son menos propensos a causar una respuesta negativa?
2. En este momento político, ¿existen ventanas de oportunidad específicas para que la sociedad civil se involucre en temas de derechos? A qué nivel: ¿nacional, de distrito o de comunidad?

E. Dinámicas entre las organizaciones, dentro de las redes, entre los diferentes grupos de actores y a nivel de la sociedad

1. ¿Cuáles esfuerzos y enfoques de abogacía de la sociedad civil han sido los más exitosos? ¿Existe algún modelo útil?
2. ¿Cómo colaboran entre ellas y con otros grupos las OSC enfocadas en derechos?
 - a. ¿Las plataformas existentes se perciben como vehículos efectivos y unificados para la abogacía y la comunicación?
 - b. ¿Cómo define la colaboración efectiva entre las OSC?
 - c. ¿Qué redes cree que son efectivas?
3. ¿Cómo involucran al gobierno las plataformas existentes? ¿Con qué organismos tienen la mejor relación laboral los grupos?
4. ¿Cómo involucran los grupos de derechos a otros actores como los medios, las ONG, negocios y el sector privado?
 - a. ¿Existen ejemplos de colaboración en áreas de interés común?
 - b. ¿Las organizaciones del sector privado y las asociaciones de negocios tienen algún incentivo para involucrarse en temas de derechos? Si es así, ¿cuáles?

F. Para las organizaciones enfocadas en mujeres o jóvenes

1. ¿Cómo pueden ser integrados los temas relacionados con mujeres y jóvenes a las agendas más amplias de la sociedad civil, en vez de que se les vea como temas pertinentes al ámbito de organizaciones como ésta?

Guía para las entrevistas en profundidad para los medios

A. Para romper el hielo

1. ¿Cuánto tiempo lleva en su puesto actual?
2. ¿Qué rol en la sociedad tienen los medios respecto a temas de derechos?

B. Temas legales, estructurales e históricos relacionados con la defensa de derechos

1. En la última década, ¿qué temas de derechos han cubierto más los medios? ¿Por qué?
2. ¿La estructura actual del gobierno impacta la capacidad de los medios para responder de forma efectiva a los temas de derechos? Si es así, ¿cómo?
3. ¿Hay regiones del país en donde las preocupaciones sobre derechos humanos sean más predominantes? ¿Por qué?
 - a. ¿Existen divisiones urbanas-rurales respecto a los temas de derechos humanos? Si las hay, ¿cuáles son?

C. Reglas del juego: instituciones formales e informales

1. ¿Se han aprobado leyes o regulaciones en los últimos 2 o 3 años que afecten la capacidad de los medios para cubrir temas de derechos? Si es así, ¿cuáles y por qué?
2. ¿Quién es responsable de hacer respetar los derechos de las personas? ¿Quién abusa de ellos? ¿Por qué?
3. ¿Hay personas que se ven afectadas de forma desmedida por las violaciones o falta de protección de los derechos?
 - a. ¿Las mujeres y los jóvenes reciben un impacto similar o mayor que los otros grupos?

D. Aquí y ahora: los eventos actuales que impactan el espacio de los derechos y la abogacía

1. ¿A qué temas de derechos abarcados por los medios es más receptivo actualmente el gobierno? ¿Por qué?
 - a. Dentro de esos temas, ¿cuáles puede defender libremente en este momento?
 - b. ¿Qué temas temen abordar los medios? ¿Por qué?
2. En este momento político, ¿existen ventanas de oportunidad específicas para que los medios se involucren en temas de derechos? A qué nivel: ¿nacional, de distrito o de comunidad?
3. Los medios tradicionales o las redes sociales, ¿cubren temas de derechos más frecuentemente?
 - a. ¿Quiénes son los principales promotores tanto en los medios tradicionales como en las redes sociales?

E. Dinámicas entre las organizaciones, dentro de las redes y entre otros grupos de actores

1. ¿Qué instituciones de gobierno son más receptivas a los medios sobre cuestiones de derechos? ¿Por qué?
2. ¿Existen ejemplos de plataformas enfocadas en derechos de múltiples actores o redes sobre las cuales los medios reportan con frecuencia? ¿Qué plataformas o redes y por qué? ¿Qué plataformas o redes no son útiles?
3. ¿Los medios fortalecen de forma directa a las OSC enfocadas en temas de derechos y a otros defensores de los derechos?
 - a. Si es así, ¿cómo? Si no, ¿por qué?
 - b. ¿Cuál es la relación entre los medios y las OSC enfocadas en temas de derechos y otros defensores de derechos?

APÉNDICE 5: MODELOS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS

A continuación, encontrará un modelo simple de sugerencia para estructurar el análisis de datos. Este proceso se debe adaptar para cumplir con las necesidades del equipo de investigación.

Preguntas de la investigación	Observaciones iniciales y resultados relacionados con la pregunta	Datos y pruebas para respaldar las observaciones y los resultados	Citas literales, historias y anécdotas que respaldan las observaciones y los resultados	Análisis de las pruebas	Inferencias y recomendaciones que surgieron de las observaciones y conclusiones

APÉNDICE 6: UNA BREVE INTRODUCCIÓN A LA CODIFICACIÓN CUALITATIVA

La codificación puede proporcionarles a los investigadores un medio para darle una estructura y mayor rigor a sus análisis, al permitirles una revisión sistemática de los patrones, temas y conexiones. De forma muy simple, la codificación proporciona una forma de etiquetar y realizar el seguimiento de temas. Aunque establecer un marco de trabajo de codificación toma tiempo, puede proporcionar una forma más eficiente de manejar grandes cantidades de datos cualitativos. También les proporciona a los investigadores un mapa estructurado para analizar los datos.

¿Qué es un código?

Un código puede ser construido a partir de palabras claves o frases recurrentes que pueden contribuir a agrupar datos.

Métodos de codificación

A mano

La codificación se puede llevar a cabo “a mano”, lo que significa que no se utiliza un software de análisis cualitativo. Los pasos a continuación constituyen un enfoque básico de codificación que funcionará para la mayoría de los estudios de APEA.²⁹

1. Documentación de los datos primarios:

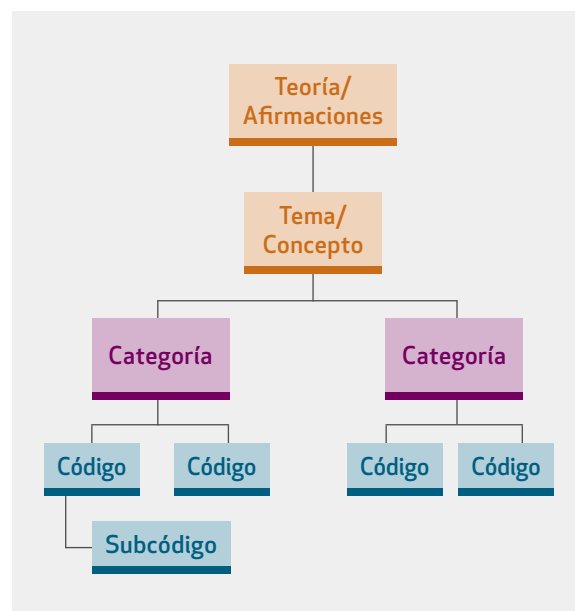
Cree transcripciones (lo ideal es textualmente) o notas detalladas de las EIC, DGF u otros procesos de investigación de campo.

2. Revisión inicial de datos:

Lea las transcripciones o notas de campo.

3. Primer ciclo de codificación:

Desarrolle una lista de códigos (y posibles subcódigos) con base en la pregunta de investigación y el marco de trabajo conceptual. Los investigadores pueden comenzar por mirar la guía de EIC, ajustando las notas/transcripciones mientras las revisan. Esto permite un análisis que aborda directamente la pregunta de investigación y los objetivos.



- » **Desarrolle categorías y temas:** Las categorías y temas surgirán mientras comienza la codificación. También pueden inspirarse en la organización del instrumento de investigación mismo (encabezados/sub-encabezados), como se mencionó antes. Los temas son conceptos de nivel más alto, y las categorías se relacionan con conceptos de nivel menor, bajo cada uno de los temas.
- » **Sub-codificación:** Conducida mientras los investigadores se mueven a través del primer ciclo de codificación, la sub-codificación puede ayudarles a profundizar aún más en los hallazgos. Los subcódigos permiten a los investigadores agregar detalle a los códigos que se relacionan a las categorías.

29 Saldana, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (El manual de codificación para los investigadores cualitativos). Thousand Oaks, California: Sage. Disponible en <https://us.sagepub.com/en-us/nam/the-coding-manual-for-qualitative-researchers/book243616>.

- 4. Segundo ciclo de codificación:** El objetivo principal del segundo ciclo de codificación es revisar las categorías y temas emergentes, posiblemente agregar categorías adicionales o juntar categorías parecidas dentro de una misma para simplificar el grupo de códigos”.³⁰ Este paso no es necesario en casos en los que surgen temas/patrones suficientes y claros durante el primer ciclo. Sin embargo, este es el paso en el que los códigos se aclaran y se fusionan, algunos se descartan y surgen las categorías finales. Por ejemplo, si los investigadores identificaron 60 códigos en el primer ciclo, pueden comenzar a buscar patrones o categorías que les permitan reducir las agrupaciones a una decena de categorías y algunos temas. Si el marco de trabajo de la codificación cambia durante el segundo ciclo de codificación, pueden volver a revisar las transcripciones y hacer una ronda adicional de codificación utilizando los códigos y categorías que desarrollaron en el segundo ciclo, mientras que se mantienen abiertos a posibles nuevos temas que puedan surgir durante la segunda revisión.

Codificación estructurada

La codificación estructurada es un enfoque básico de codificación en el cual el investigador asigna un tema a los elementos, el cual se parece a las opciones de respuesta de una entrevista cuantitativa. La codificación estructurada, por lo general, se utiliza para analizar datos generados por medio de procesos de entrevistas semiestructuradas, como las EIC y DGF. La codificación estructurada está enmarcada en una pregunta u objetivo de investigación planteado claramente y se utiliza para clasificar gran parte de los datos sin procesar, ya sean transcripciones o notas de campo detalladas. Al utilizar esta técnica, el investigador analiza la frecuencia con la que aparecen ciertos códigos. Al revisar todos los códigos identificados que surgen a lo largo de los datos, el investigador puede analizar con confianza la frecuencia y magnitud de las respuestas de todos los participantes.

Con software

Aunque es aceptable leer y codificar datos a mano, el proceso de revisar los datos puede facilitarse bastante al utilizar un software de análisis cualitativo, como Atlas.ti, HyperRESEARCH, MaxQDA, y Nvivo. Este tipo de software les permite a los investigadores etiquetar de forma efectiva y ordenar el texto con códigos, y además, varios investigadores pueden codificar las mismas transcripciones. Por ejemplo, los investigadores podrían generar la siguiente codificación por medio de su análisis, lo que les permitiría ver de forma fácil las respuestas más citadas dentro de un tema:

Código estructural: Factores que facilitan el éxito de los defensores de los derechos humanos (n=22)

- *Personal altamente cualificado=4*
- *Apoyo continuo de financiamiento=2*
- *Apoyo continuo para desarrollo de capacidades=10*
- *Mecanismo de subvenciones flexible=6*

La captura de pantalla que está a continuación muestra datos analizados por medio de MaxQDA.

Document System

- DCC 1 Surkhet_07 30 17 9
- Media 0
- Dolakha-Social Auditor-Media-8-17-2017 0
- Community Structures 130
- Lamjung_HFOMC-8-31-2017 12
- Lamjung_Mothers Group_FCHV-8-31-2017 15
- Baiteshwor_FCHV-8-20-2017 13
- Baiteshwor_FHOMC-8-20-2017 12
- Baiteshwor_WCF-8-18-2017 9
- Baiteshwor_CAC_Dolakha-8-18-2017 0
- Surkhet_SAC_08 03 17 10
- Barahatal Rural_HFOMC_08 01 17 12
- WCF_Barahatal Surkhet_08 01 17 17
- Gutu HFOMC_08 02 17 20
- Gutu CAC_08 02 17 10

Code System

- Code System 452
- SA Mechanisms 2
- Dist/Fed Gov't-local gov't interaction 5
- Views on Federalism 1
- Negative Views 1
- Positive Views 9
- Comm-Gov't Interaction 8
- Health-Feedback 3
- Impact-Comm Structures 2
- Risks 14
- Great Quotes 5
- Opportunities 13
- Social Audit (Experience) 3
- Limits 2
- Data Not used 1

Document Browser: Gutu HFOMC_08 02 17

84 D. Understand health facility views on LBs and political federalism

85 9. Please describe for me your relationship with local governments. How do you communicate with them? How do they support you?

86 - Gaunpalika chief and vice chief came here. But, they only allocated 2 lakhs to the health sector. The biggest problem is that there is a birthing center. It takes 3000 to travel to Birendarnagar. **"Before, during the revolution we raised our guns, but what do we do now?"**

87 ○ We have gone to meetings and raised issues but no one listens.

88 - The newly elected ward chief said that they don't know how much should go into different sectors. "What I think is that they should have gotten people from different sectors" before doing the budget.

89 ○ 2-3 mothers have died in this health post; a lot of children have died. If we can give the mother's groups and FCHVs a little compensation it would make a big difference.

90 - They had meetings with the people making the budget and they said they were willing to help. But, they don't know what happened.

Ejemplo de codificación

¿Y cómo se ve la codificación en la práctica? Imagine un APEA que se formó, en parte, alrededor de la siguiente pregunta de investigación: *¿Cuáles son los factores que influyen la capacidad de la Comisión de los Derechos Humanos de cumplir con su misión de protección a los derechos humanos?*

Con base en esta pregunta, los investigadores podrían establecer *factores de influencia* como una categoría, y dentro de esta categoría, un rango de códigos como:

- Factores de presupuesto
- Marco legal
- Relaciones con los defensores de derechos humanos
- Voluntad política de los líderes de la Comisión

Los subcódigos en este ejemplo podrían ser:

- Marco legal: Poder de seguimiento de la Comisión
- Marco legal inadecuado: Independencia de la rama ejecutiva
- Voluntad política: Voluntad relativa para investigar las entidades poderosas, incluyendo a militares
- Voluntad política: Interés relativo en la protección de grupos marginados, incluyendo grupos LGBTQI+

Al examinar los códigos y subcódigos que surgen durante el análisis, los investigadores podrán formar una serie de teorías o conclusiones acerca del significado de sus datos. Como vemos en el ejemplo anterior, si un gran número de interesados mencionó la *voluntad política* como un factor importante, particularmente alrededor de la protección de grupos marginados y figuras militares, y describieron a la persona a cargo de la Comisión como políticamente alineada con el partido en el poder, entonces pueden obtener conclusiones acerca de la falta de independencia de los líderes de la Comisión.

Enmarcar categorías, códigos y subcódigos

Es una buena práctica para la codificación que ésta sea realizada por dos o más integrantes del equipo, lo que permite que los investigadores comparen su comprensión sobre los temas clave. Si no es posible involucrar a varios investigadores en el proceso, los investigadores deberían escribir sus *reglas* de codificación como si fueran instrucciones para que otra persona las sigan. Esto garantiza que la codificación se aborde de forma transparente y sistemática, lo que lleva a un análisis menos sesgado.

Lo ideal es que la codificación sea un proceso inductivo, en el que los códigos se formen con base en un análisis inicial de las transcripciones y notas de campo. Los códigos y categorías mayores deberían enmarcarse en términos neutrales, no normativos para evitar insertar suposiciones preexistentes dentro del marco de análisis.

En el ejemplo que incluimos aquí, por tanto, los códigos están enmarcados de forma neutral tal como “marco legal”, en lugar de “marco legal inadecuado”, o “relaciones con los defensores de derechos humanos”, en lugar de “relaciones insuficientes con los defensores de derechos humanos”. Al utilizar estos códigos, el trabajo de los investigadores es identificar y etiquetar los datos que se relacionan con el marco legal o la situación del presupuesto, y determinar cómo influyen estos factores la habilidad de la Comisión de cumplir con su misión de protección.

Qué hacer y qué no hacer al codificar

- **Sí** Seleccione un enfoque de codificación simple que le proporcione un marco de trabajo sistemático para el análisis.
- **No** seleccione un enfoque demasiado complicado si no es acorde con las necesidades del estudio y con las habilidades del analista.
- **Sí** utilice software de análisis cualitativo si hay notas escritas y transcripciones, tiempo y presupuesto para hacerlo.

En general, se recomienda no reportar porcentajes o números de personas que dicen algo, de la forma en que los investigadores lo harían durante una investigación cuantitativa porque podría dar la falsa sensación de que los datos están basados en una muestra, y que, por lo tanto, se pueden generalizar a la mayoría de la población. En lugar de eso, describa en términos cualitativos como “la mayoría de los entrevistados” o “solo unos pocos informantes dijeron”. Presentar términos cualitativos con figuras numéricas puede dar un falso sentido de precisión o una impresión de que se llevó a cabo un muestreo cuantitativo, lo que también es innecesario para presentar la teoría de análisis general del equipo de investigación.

APÉNDICE 7: RECURSOS ADICIONALES

A continuación, se encuentran algunos enlaces a materiales externos para comprender el APEA.

Thinking and Working Politically Through Applied Political Economy Analysis: A Guide for Practitioners (Pensar y trabajar de forma política a través del análisis de la economía política aplicada: una guía para profesionales)

<https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-05/PEA2018.pdf>

Applied Political Economy Analysis Field Guide (Guía de Campo de Análisis de Economía Política Aplicado)

<https://usaideallearninglab.org/library/applied-political-economy-analysis-field-guide>

Este documento proporciona una visión general de la metodología de APEA de USAID, diseñada para ser utilizada por las Misiones para ayudar a diseñar intervenciones de ayuda.

Applied Political Economy Analysis: A Problem Driven Framework (Análisis de Economía Política Aplicado: Un marco de trabajo enfocado en problemas)

<https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/8334.pdf>

Este documento describe los componentes clave del marco de trabajo enfocado en problemas, las relaciones entre ellos y cómo utilizar el marco de trabajo para abordar el análisis.

Applied Political Economy Analysis: Five Practical Issues (Análisis de economía política aplicado: Cinco problemas prácticos)

<https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/8193.pdf>

Este reporte nota que varios marcos de trabajo han sido desarrollados por diferentes agencias para tener “reconocimiento de marca”. El documento resalta los aspectos que relacionan a varias herramientas de PEA y problemas a considerar en la aplicación.

From Political Economy to Political Analysis (De la economía política al análisis político)

<http://publications.dlprog.org/From%20Political%20Economy%20to%20Political%20Analysis.pdf>

Esta publicación da un vistazo integral a las diferentes generaciones y aplicaciones de un PEA.

Problem-Driven Political Economy Analysis: The World Bank's Experience (Análisis de economía política basado en problemas: La experiencia del Banco Mundial)

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16389/9781464801211.pdf;sequence=1>

Esta compilación presenta la experiencia del Banco Mundial al implementar PEA enfocado en problemas a lo largo de ocho contextos distintos de país/programáticos.

Research tools: Focus group discussion (Herramientas de investigación: Discusiones con grupos focales)

<https://odi.org/en/publications/research-tools-focus-group-discussion/>

Esta página web proporciona un vistazo general del proceso de DGF y enlaces a recursos adicionales sobre las mejores prácticas y técnicas de DGF.

The Case for Thinking and Working Politically: The Implications of “Doing Development Differently” (El caso de pensar y trabajar políticamente: Las implicaciones de “hacer el desarrollo diferente”)

<http://publications.dlprog.org/PTP.pdf>

Este documento fue desarrollado por un grupo de líderes en el movimiento de “Hacer el desarrollo diferente” (Doing Development Differently, DDD) y explica la importancia de la asistencia para el desarrollo informada políticamente.

The Coding Manual for Qualitative Researchers (El manual de codificación para los investigadores cualitativos)

<https://us.sagepub.com/en-us/nam/the-coding-manual-for-qualitative-researchers/book243616>

Este manual de referencia explica de forma completa diferentes tipos de codificación y proporciona ejemplos y ejercicios relacionados.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



PROgress
PROTECTING GLOBAL RIGHTS



building
local
promise.