



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura



Por
buen
camino

Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos comunitarios

seguimiento
y evaluación...
no se hacen
solamente
porque el
donante lo
píde...





Publicado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
7, place de Fontenoy, 75352 PARÍS 07 SP

© UNESCO 2010
Todos los derechos reservados

Versión original
Publicada en 2009 por la UNESCO
© UNESCO 2009

Las ideas y opiniones expresadas en esta publicación son las de los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de la UNESCO.

Las denominaciones empleadas y la presentación de los datos que en ella figuran no implican por parte de la UNESCO ninguna toma de posición respecto al estatuto jurídico de los países, ciudades, territorios o zonas aludidos, o de sus autoridades, ni respecto a sus fronteras o límites.

Compuesto e impreso en los talleres de la UNESCO

Printed in France

ED-2010/WS/34 – cld 2252.10

Índice

Agradecimientos	4
Prefacio.....	5
Siglas	6
Resumen	7
 Sección 1 Introducción	 9
Sección 2 Etapas de establecimiento y planificación del proyecto y su evaluación	17
Sección 3 El modelo lógico de programa. ¿Qué es?	25
Sección 4 Cómo diseñar un modelo lógico	39
Sección 5 Estructurar y definir su evaluación	45
Sección 6 Técnicas y herramientas de investigación	53
Sección 7 Evaluación participativa.....	61
Sección 8 Análisis y difusión de datos	65
Sección 9 Referencias, Bibliografía anotada, Anexos	69

Agradecimientos

La presente Guía fue producida bajo la dirección de la División de Educación Básica de la UNESCO.

Esta publicación se basa en la labor y el apoyo aportados por un gran número de personas y organizaciones, que participaron en la iniciativa de la UNESCO *"Otra manera de aprender"*. Ante todo, el equipo del proyecto agradece la valiosa ayuda de Rhiannon Barker, quien redactó el documento, concebido para apoyar los proyectos y al equipo en la investigación y evaluación de una serie de programas en el marco de *"Otra manera de aprender"*.

La UNESCO expresa su gratitud a las organizaciones no gubernamentales que aportaron su contribución al proyecto y proporcionaron información de retorno que se utilizó en la elaboración de esta publicación, así como experiencias y lecciones aprendidas. Sin la cooperación de copartícipes de la sociedad civil el manual no habría podido realizarse.

La UNESCO desea agradecer en particular a Sophie Jadin y Mao Kosal (Phare Ponleu Selpak - Camboya), Shanthi Ranganathan (TT Ranganathan Clinical Research Foundation - India), Dadi Pudumjee, Sanjoy Roy y Javita Narang (Ishara Puppet Theatre Trust y Salaam Balaak Trust - India), Rodney Grant y Sophia Greaves (Pinelands Creative Workshop - Barbados), Joseph Meharris (The Centre of Hope - Trinidad), Dulce Almonte y Jaime de La Rosa (Red Dominicana de Personas que Viven con VIH/SIDA (REDOVIH) - República Dominicana), Susana Fergusson (PROCREAR - Colombia), Heriberto Mejía (FUNDARVI - Colombia), Luis Fernando Leal (LIGASIDA - Colombia), Raquel Barros (Lua Nova - Brasil), y José Carlos de Freitas Spinola, Cido Martins y Patricia Moura (Reciclazaro - Brasil).

La UNESCO expresa su reconocimiento a Rosalind David por su respaldo y comentarios. Un agradecimiento especial para Julie Smith por sus dibujos, que subrayan con humor el espíritu y la dedicación necesarios para aprender y abordar cuestiones esenciales de interés para el desarrollo.

Cabe señalar que la información presentada en la parte relativa al Modelo Lógico de Proyecto está muy inspirada en el programa *"Programme Development and Evaluation"* de la Universidad de Wisconsin. Su excelente trabajo está disponible en Internet en el sitio www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evallogicmodel.html (Copyright 1996 - Board of Regents of the University of Wisconsin System, d/b/a Division of Cooperative Extension of the University of Wisconsin-Extension.)

Finalmente, la UNESCO agradece a la Comisión Europea y al ONUSIDA su apoyo financiero, que fue esencial para la elaboración de esta Guía.

**"El verdadero viaje de descubrimiento no consiste en ver nuevos paisajes
sino en mirar con nuevos ojos."**

Marcel Proust

Prefacio

Actualmente, una amplia variedad de planificadores, financiadores, encargados de la elaboración de políticas y comunidades que apoyan las intervenciones reconocen cada vez más el valor y la importancia de un seguimiento y evaluación de buena calidad. Poder demostrar la medida en que un proyecto ha alcanzado sus objetivos previstos ayuda a asegurar que los recursos se utilizan de la manera más eficaz, eficiente y apropiada posible. La presente guía de seguimiento y evaluación tiene el propósito de brindar a quienes tienen poca experiencia la confianza y las capacidades necesarias para abordar el ciclo completo del proyecto, tanto en términos de planificación del mismo como de las correspondientes actividades de seguimiento y evaluación. La guía trata de los siguientes aspectos:

- La importancia de efectuar un análisis de las necesidades y de asegurar que los principios y las metas del proyecto tienen clara relación con esas necesidades.
- Las maneras de seguir y evaluar los proyectos tanto durante su ejecución (evaluación del proceso) como en la etapa de finalización (evaluación de los resultados y los impactos).
- La importancia de planificar los proyectos con respecto a un modelo o marco claramente construido. El modelo lógico de programa es un ejemplo de esto.
- Cómo asegurar que la información derivada del S&E se inserte en el diseño del proyecto en curso y en la planificación futura.
- Cómo asegurar que los interesados participen activamente en todas las fases de diseño, planificación e investigación relacionados con el proyecto.

Esta publicación surgió del trabajo de apoyo de una serie de proyectos de desarrollo de competencias profesionales y empresariales emprendidos mediante la educación no formal en África, Asia meridional, el Caribe y América Latina. Un factor esencial común de todos los proyectos del programa son los métodos creativos e innovadores utilizados para comunicar de manera eficaz, incorporar a las personas y alentar la participación. Todos los proyectos giran en torno al fortalecimiento de las capacidades, la potenciación y la creación de oportunidades de aprendizaje. La conceptualización de la UNESCO sobre estos proyectos se basa en los cuatro pilares de la educación presentados en 1996 por la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI: “aprender a conocer”, “aprender a hacer”, “aprender a vivir juntos” y “aprender a ser”. El Marco de Acción de Dakar (2000), que expresa el compromiso colectivo de la comunidad internacional con la Educación para Todos (EPT), nos recuerda también que la educación debe orientarse al aprovechamiento de los talentos y potencial de cada individuo.

Todos los proyectos tienen lugar en zonas de considerable penuria financiera, donde el apoyo infraestructural es limitado y las comunidades y las personas tienen muchas dificultades para escapar a la espiral descendente de pobreza y exclusión social. No obstante, todos los proyectos se caracterizan por su capacidad de innovación y por su motivación y voluntad de avanzar, esforzándose continuamente por reflexionar acerca de sus experiencias y aprender de ellas. Esperamos que esta Guía ayude a proporcionar apoyo y técnicas para instaurar y afianzar el proceso de seguimiento y evaluación, permitiendo a los proyectos basados en la comunidad lograr éxitos y mejorar la eficacia de las intervenciones.

UNESCO
División de Educación Básica

Siglas

EPT	Educación para Todos
IDS	Instituto de Estudios del Desarrollo (por sus siglas en inglés)
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONUSIDA	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA
S&E	Seguimiento y evaluación
S&EP	Seguimiento y evaluación participativos
SIDA	Síndrome de inmunodeficiencia adquirida
SMART	Específico, Medible, Apropiado, Realista, Oportuno (por sus siglas en inglés)
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (por sus siglas en inglés)
VIH	Virus de inmunodeficiencia humana

Resumen

La presente Guía ha sido concebida como un recurso “en elaboración” que puede utilizarse para apoyar el seguimiento y la evaluación de las iniciativas de desarrollo comunitario. Se espera que gracias a la Guía el personal de los proyectos compruebe que cuando se ha efectuado un proceso minucioso de planificación, seguimiento y evaluación, con plena participación de las comunidades, mejoran la calidad y pertinencia de los resultados. Aunque la Guía ha sido preparada sobre la base de la experiencia y las enseñanzas derivadas de un programa específico de proyectos centrados en la subsistencia sostenible y en aspectos de educación para la salud, una gran parte del contenido es genérico y por lo tanto aplicable a una amplia gama de iniciativas comunitarias. Los objetivos principales de la Guía son:

- Ofrecer un panorama de los aspectos fundamentales de la investigación de calidad que el personal del proyecto pueda utilizar para efectuar sus propias evaluaciones internas.
- Presentar los modelos, marcos y conceptos teóricos que se recomiendan y pueden utilizarse en los proyectos para planificar y llevar a cabo investigaciones.
- Proporcionar orientaciones prácticas sobre el uso del modelo lógico de programa y examinar las maneras en que puede ser adaptado y utilizado en los proyectos.
- Recapitular los instrumentos y métodos básicos de investigación, centrándose particularmente en los métodos de investigación cualitativa.
- Promover el uso de técnicas de investigación participativa.

“Sorprenderse, es comenzar a entender.”

José Ortega y Gasset

Sección 1 **Introducción**

1.1	Antecedentes	10
1.2	Cómo utilizar esta Guía	10
1.3	¿A quién está destinada la Guía?	10
	Poner la investigación en su contexto	10
1.4	¿Por qué son necesarios el seguimiento y la evaluación?	10
1.5	¿Cuáles son los problemas básicos de la evaluación de las iniciativas comunitarias?	11
1.6	Técnicas participativas	13
1.7	¿A qué debe aspirar la evaluación?	14
1.8	¿Por qué son útiles los marcos y modelos?	14
1.9	¿Qué caracteriza a una evaluación bien hecha?	14

**“Apreciar es como mirar a través de un lente gran angular
que deja ver todo el bosque y no sólo la rama del árbol bajo el cual se transita.”**

Doc Childre

1.1 Antecedentes

Esta Guía fue producida tras la evaluación de una serie de proyectos de desarrollo de competencias profesionales y empresariales emprendidos mediante la educación no formal, que contaron con el apoyo de la UNESCO¹. Uno de los resultados esenciales de esa evaluación fue que sería provechoso para los proyectos una comprensión más clara de las ventajas de realizar sus propias investigaciones y de recibir apoyo y aliento para producir un “marco” de investigación diseñado al comienzo del proyecto, y aplicado durante todo el periodo de ejecución. Un examen de los componentes de investigación de todos los proyectos concluyó que la investigación debía ser parte integrante del diseño del proyecto y que la mayoría de los proyectos necesitaban contar con más formación y competencias en materia de elaboración de diseños y técnicas de investigación.

El uso de marcos (tales como el modelo lógico de programa) ayuda a orientar paso a paso la planificación de los proyectos. Contribuye de este modo no sólo a clarificar las actividades de los proyectos, así como las reflexiones y supuestos en los que éstos se basan, sino que además facilita y amplía el proceso de evaluación.

1.2 Cómo utilizar esta Guía

La Guía no ha sido concebida como un manual definitivo de seguimiento y evaluación, sino más bien como un punto de partida con información introductoria que requiere asesoramiento y apoyo suplementario. Se ha

previsto que cada sección pueda ser impresa o fotocopiada y distribuida según sea necesario.

1.3 ¿A quién está destinada la Guía?

La Guía está destinada principalmente a quienes se ocupan de establecer o planificar proyectos de desarrollo comunitario, o que trabajan en ellos. Los proyectos apoyados por la UNESCO, que impulsaron la preparación de esta publicación, estaban destinados a elevar la calidad de vida de sectores de población marginados mediante la educación, la reducción de la pobreza y la creación de medios de vida sostenibles. Las lecciones aprendidas de este trabajo pueden aplicarse a una amplia variedad de proyectos y contextos.

Poner la investigación en su contexto

1.4 ¿Por qué son necesarios el seguimiento y la evaluación?

En primer lugar, veamos una definición de los términos seguimiento y evaluación. Para los fines de esta Guía el seguimiento se refiere al examen y acopio de datos, lo que ayudará a determinar si se están alcanzando los objetivos fijados. El seguimiento es una parte fundamental de la evaluación y los datos recopilados se integran en el proceso general de evaluación. La evaluación se refiere por lo tanto al acopio sistemático de información realizado durante la ejecución de un proyecto o después, a fin de emitir un juicio acerca de la eficacia respecto de los resultados anticipados y ofrecer bases para las decisiones relativas a intervenciones futuras.

¹ Véase “Otra manera de aprender... Estudios de caso”, publicación en la que se resumen los 17 proyectos que constituyen el programa, disponible en la dirección <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001518/151825s.pdf> (consultado en octubre de 2010).

Las actividades de seguimiento y evaluación ayudan a determinar si un programa ha logrado los resultados esperados, de modo que se pueda dar cuenta de los recursos gastados y utilizarlos con la mayor eficacia posible. Las fuentes de financiación suelen solicitar evaluaciones para verificar que el dinero ha sido utilizado apropiadamente, pero sigue siendo preciso asegurar que el personal del proyecto y la población que lo apoya reconozcan la utilidad del seguimiento y evaluación continuos y los aprovechen para mejorar la eficacia y calidad de sus programas.

El seguimiento debe realizarse de manera continua para que se alcancen las metas y los objetivos del proyecto y para reajustar la programación sobre la base de las lecciones aprendidas hasta el momento. Las evaluaciones internas son importantes para medir la eficacia, la eficiencia y los avances del proyecto, así como para estimular entre el personal y los grupos beneficiarios del proyecto el sentido de apropiación de éste. La evaluación externa, que es onerosa y que la mayor parte del tiempo está fuera del alcance de las iniciativas de las comunidades pequeñas, ofrece sin embargo una posibilidad de examen independiente que a veces puede ser apropiado.

1.5 ¿Cuáles son los problemas básicos de la evaluación de iniciativas comunitarias?

Las iniciativas comunitarias no son fáciles de evaluar. No existe una técnica predeterminada y concluyente que pueda extraerse de un libro y ser adaptada para su uso en cada proyecto. El personal del proyecto debe ser innovador, aplicar el sentido común y utilizar los conocimientos que posee sobre la población de apoyo, el entorno y el contexto político y cultural para lograr que las preguntas adecuadas se formulen de manera adecuada.

"Cuando tratamos de aprehender algo en sí mismo, nos damos cuenta de que está anudado a todo lo demás en el universo."

John Muir

"A veces los hombres tropiezan con la verdad, pero la mayoría de ellos se levanta y sigue su camino como si nada hubiera ocurrido"

Winston Churchill

Las iniciativas comunitarias suelen consistir en múltiples intervenciones complejas, que tienen lugar en diferentes niveles, a menudo diseñadas para obtener distintos resultados. Hay generalmente una combinación de estrategias, dirigidas tanto a nivel de los individuos como de la comunidad. Las iniciativas van del propósito de modificar el comportamiento individual mediante la educación y la autonomía, a proyectos de base más amplia centrados en la equidad, la justicia social y las intervenciones



intersectoriales. El uso de marcos teóricos ha tenido por objeto introducir más rigor en la manera de recopilar e interpretar los datos de las diferentes variables. Al mismo tiempo, las nuevas consideraciones acerca de la evaluación reconocen la multiplicidad de las interacciones que tienen lugar en la mayor parte de los contextos comunitarios y ponen en tela de juicio las relaciones lineales, más simplistas, entre causa y efecto. Habida cuenta de la compleja forma en que se realiza la mayor parte de las intervenciones, es preciso construir y poner a prueba correctamente las preguntas que hay que formular para saber si esas intervenciones son eficaces. Es importante tener conciencia de que los resultados no siempre pueden preverse y que pueden ser beneficiosos o perjudiciales para la comunidad. Quienes participan en el seguimiento y la evaluación deben mostrar audacia y convicción para destacar tanto los resultados positivos de un proyecto como los negativos.

Existen numerosas técnicas y métodos diferentes para evaluar programas. Esta diversidad es lo que convierte a la evaluación en un instrumento tan poderoso. Los métodos pueden depender de las cuestiones de interés, del contexto, de los propios principios teóricos del evaluador y de las características de las demás personas participantes en el programa. Los evaluadores pueden recurrir a cualquier

combinación de sistemas para añadir profundidad y calidad a la evaluación. Los diseños demasiado complicados y costosos pueden constituir un despilfarro de recursos si la pregunta puede responderse por medios más sencillos. Los evaluadores que utilizan herramientas excesivamente complejas y que no las comprenden cabalmente, no producirán resultados útiles y válidos.

“La simplicidad es el refinamiento supremo”

Leonardo da Vinci

En la actualidad, la mayor parte de la gente acepta que los enfoques cuantitativos y cualitativos desempeñan una función útil en la evaluación de programas y a menudo se sugiere que una “evaluación pluralista”, es decir, que recurre a una serie de métodos de evaluación cuantitativos y cualitativos, es la mejor estrategia para abordar problemas complejos sobre lo que constituye un resultado positivo o satisfactorio (Beattie, 1995).

En la evaluación de la mayor parte de las intervenciones comunitarias convendrá utilizar diversas técnicas de investigación para evaluar el proyecto en las distintas etapas. Esas etapas son las siguientes:

En relación con el seguimiento y evaluación de proyectos de promoción de salud, una publicación reciente de un Grupo de Trabajo europeo de la OMS recomienda que los encargados de la formulación de políticas:

- Fomenten la adopción de enfoques participativos de la evaluación que ofrezcan genuinas oportunidades de participación.
- Pidan que al menos 10% de los recursos financieros totales para una iniciativa de promoción de la salud se asigne a la evaluación.
- Garanticen que se use una combinación de información sobre el proceso y los resultados para evaluar todas las iniciativas de promoción de la salud.
- Apoyen el uso de múltiples métodos para evaluar las iniciativas de promoción de la salud.
- Respalden nuevas investigaciones sobre la elaboración de metodologías adecuadas para evaluar las iniciativas de promoción de la salud.
- Apoyen el establecimiento de una infraestructura de formación y educación para desarrollar las competencias en evaluación de las iniciativas de promoción de la salud.
- Creen y apoyen oportunidades para el intercambio de información sobre métodos de evaluación utilizados en la promoción de la salud mediante conferencias, talleres, redes y otros medios.

OMS (2006) *Evaluation in health promotion. Principles and perspectives* Publicación dirigida por Rootman, I.; Goodstadt, M; Hyndman, B; McQueen; Potvin, L; Springett, J. & Ziglio, E. Oficina regional de la OMS para Europa.

- la determinación de las metas, objetivos y procedimientos del programa, comprendida la evaluación inicial de las necesidades (evaluación formativa)
- el proceso de ejecución del programa (evaluación de proceso)
- la medición de los resultados y los impactos (evaluación de resultados)

1.6 Técnicas participativas

Por regla general, los proyectos comunitarios de pequeña escala trabajan con presupuestos reducidos, y con pocas capacidades en términos de tiempo y calificaciones del personal. En esas situaciones, la investigación cuantitativa, que recurre a encuestas por cuestionario y al acopio de datos en gran escala, suele no ser apropiada. Otra posibilidad consiste en involucrar a los beneficiarios, en calidad de agentes de su propio desarrollo. En otras palabras, los que se “benefician” con el proyecto deben participar activamente en el seguimiento del mismo (seguimiento participativo) y en la evaluación de sus repercusiones (evaluación participativa). Las personas con quienes trabaja el proyecto pueden intervenir periódicamente en la estimación de factores

como el cambio de comportamiento y el grado de autonomía en sus comunidades. Mediante una cuidadosa labor facilitadora, los mismos participantes elaborarán las “varas” para evaluar los cambios que se han producido. Con ayuda del personal del proyecto pueden establecer criterios de referencia y a continuación, a intervalos regulares, observar los cambios resultantes de las intervenciones.

El seguimiento y evaluación participativos (S&E-P) es una metodología que supone la participación de la población local, los organismos de desarrollo y los encargados de la formulación de políticas, quienes deciden conjuntamente la manera de medir los avances y resultados previstos (IDS, 1998). Se trata de una metodología cada vez más difundida, no solamente por su buena relación costo-eficacia, pues aprovecha las capacidades y los recursos locales, sino también porque impulsa a la población a examinar sus supuestos sobre lo que constituye un adelanto, haciendo frente a los conflictos y contradicciones que pudieran surgir. Se considera que los datos y análisis resultantes concuerdan mejor con los puntos de vista y las aspiraciones de las personas directamente interesadas.

“El S&E-P no se refiere solamente a utilizar técnicas participativas en un entorno tradicional de seguimiento y evaluación. Se



“mmm”, se asombró Juan, “Pensaba que este proyecto era problemático. ¿O a lo mejor sólo querían ser amables?”

trata de renovar radicalmente la cuestión de quién inicia y realiza el proceso, y quién aprende o se beneficia de los resultados.” (IDS, 1998, p.2)

En la Sección 7 se presentan ejemplos de técnicas participativas.

1.7 ¿A qué debe aspirar la evaluación?

Una evaluación de una intervención comunitaria tiene por objeto:

- Diseñar el proceso para obtener la información necesaria mediante diversos métodos.
- Estimular la elaboración de indicadores, puntos de referencia e iniciativas claros.
- Acopiar y analizar datos durante todo el ciclo del proyecto en relación con los objetivos y resultados deseados.
- Determinar los fallos, en caso de no haberse alcanzado algunos objetivos (o ninguno).
- Hacer los ajustes necesarios sobre la base de la experiencia y de las lecciones aprendidas.
- Retroalimentar con información a todos los participantes en el programa y a las comunidades locales.
- Demostrar los resultados y las lecciones aprendidas a las organizaciones financiadoras y a los proveedores de servicios.
- Utilizar los resultados finales para contribuir a la planificación y ejecución de iniciativas futuras en las comunidades beneficiarias.

1.8 ¿Por qué son útiles los marcos y modelos?

Cuando se planifica un programa, puede ser útil trabajar dentro de un modelo o marco estructurado. Los marcos son básicamente herramientas de planificación, que pueden ser usados para ayudar a configurar las ideas y la estructura en que se apoyan la planificación y evaluación de proyectos. Los marcos ayudan a crear y aclarar las teorías, los supuestos y

las actividades del proyecto, garantizando así que el proceso de evaluación sea más eficaz, transparente y directo.

1.9 ¿Qué caracteriza a una evaluación bien hecha?

Las evaluaciones bien hechas demostrarán los siguientes aspectos:

- Metas, objetivos y plazos claros (Sección 3).
- Participación de los “beneficiarios” del proyecto en la planificación y el seguimiento y evaluación del mismo (Sección 7).
- Entendimiento y apropiación comunes de los objetivos del proyecto, y la manera en que se han de alcanzar por parte de los interesados y copartícipes, (Sección 3.2).
- Proceso de acopio y análisis de datos manejable y realista. Mientras más complejos sean los instrumentos y métodos utilizados, mayores son las probabilidades de que fallen (secciones 5 y 6).
- La armonización de las herramientas y recursos para el acopio de datos con otros sistemas existentes (Sección 6.8).
- Los recursos financieros y humanos apropiados para llevar a cabo el seguimiento y evaluación en los niveles necesarios. Cuando la capacidad técnica no es adecuada, el diseño del programa debe comprender formación y asistencia técnica (Sección 6).
- Pertinencia y transparencia. El seguimiento de los programas debe ser realizado de forma transparente y los datos deben ser generados y poseídos por la comunidad (Secciones 4-7).
- Retroinformación adecuada para apoyar los procesos de planificación y proyectos futuros (Sección 6).
- El seguimiento y evaluación deben ser culturalmente apropiados y corresponder a las normas éticas establecidas en las directrices locales y nacionales (Sección 6).

Sección 2 Etapas de establecimiento y planificación del proyecto y su evaluación

2.1	El ciclo de planificación del proyecto	18
2.2	Redacción de la propuesta de proyecto y obtención de fondos	18
2.3	Evaluación de las necesidades	19
2.4	Elaboración de un marco de investigación	20

2.1 El ciclo de planificación del proyecto

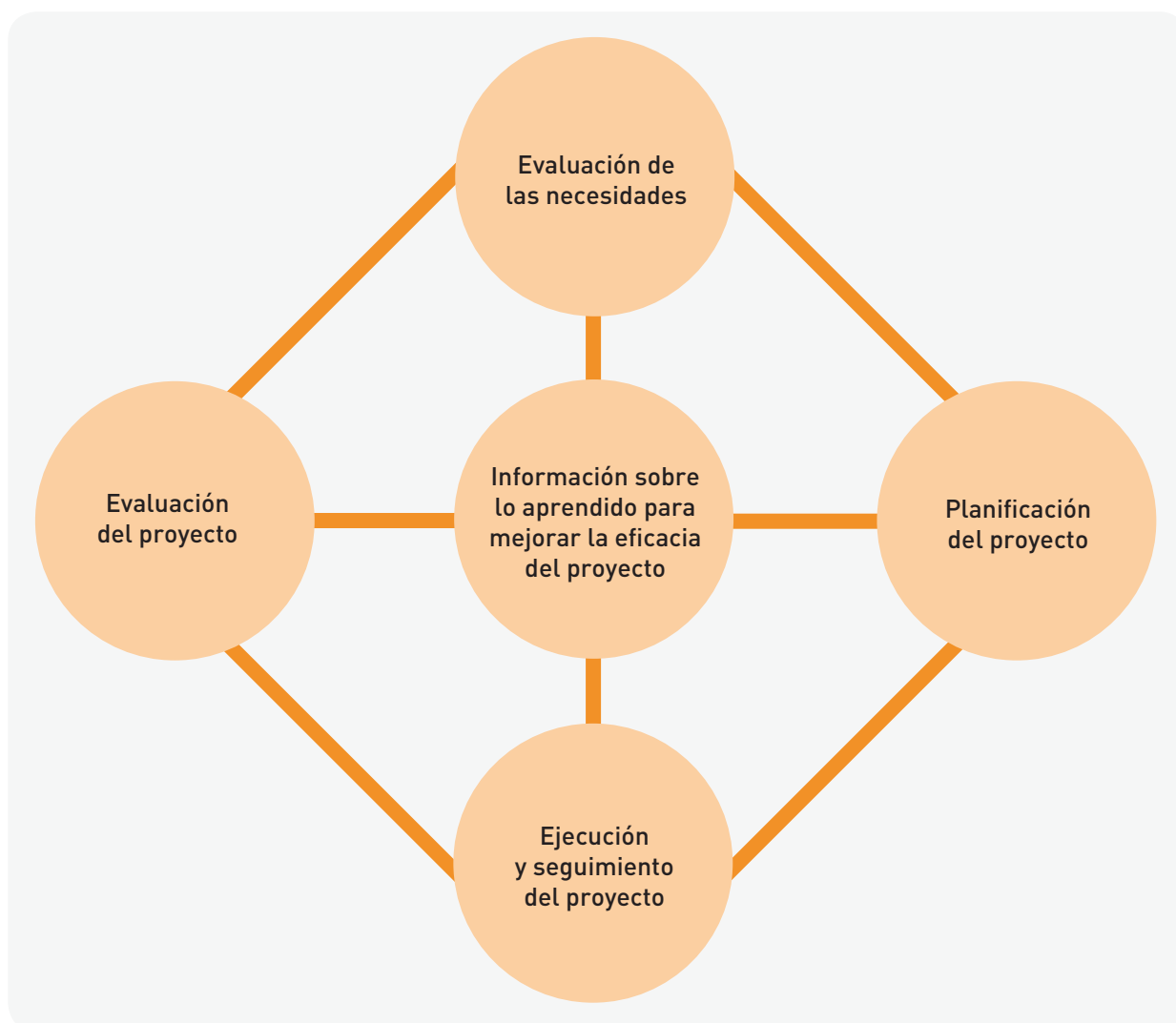
Es útil pensar en las etapas de un proyecto como parte de un ciclo, donde cada etapa ejerce un impacto e influencias en las etapas posteriores, como se ilustra en la figura que sigue.

El ciclo del proyecto

Cuando se consideran el seguimiento y la evaluación de un proyecto, es de capital importancia el compromiso de reintroducir los resultados en el ciclo del proyecto y aprovechar lo aprendido para configurar, adaptar y mejorar el trabajo subsiguiente del proyecto. La retroinformación y el aprendizaje deben tener lugar durante todo el transcurso del proyecto.

2.2 Redacción de la propuesta de proyecto y obtención de fondos

El primer paso en cualquier proyecto, una vez determinados las metas y objetivos fundamentales, es redactar una propuesta para obtener fondos. Esta Guía no pretende proporcionar una lista completa de las posibles fuentes de financiación. Sin embargo, como primer paso puede ser conveniente consultar Internet y los sitios web de los organismos, y consultar con los principales interlocutores del gobierno local, los grupos comunitarios y los organismos nacionales e internacionales. En algunos casos, puede ser apropiado asegurar el financiamiento de la evaluación de necesidades antes de solicitar una cantidad mayor de fondos para la intervención propiamente dicha.



2.3 Evaluación de las necesidades

Normalmente, si no se ha hecho ya, una evaluación de las necesidades se utiliza antes de la ejecución del proyecto para revisar las metas y los objetivos del programa, así como los métodos de trabajo propuestos. Al planificar la evaluación de necesidades, es preciso velar por la inclusión de las diferentes partes interesadas y grupos de interés dentro de la comunidad. En lo posible, es preciso evitar que las opiniones de los miembros de la comunidad más expresivos o poderosos se impongan en la discusión. Las evaluaciones de necesidades también proporcionan una oportunidad temprana para incorporar a la comunidad local mediante un proceso de consulta.

Una evaluación de necesidades debe cumplir los siguientes objetivos:

- Permitir especificar con mayor claridad las metas y objetivos de un programa.
- Asegurar que el programa atiende a los problemas y prioridades planteados por la propia comunidad.
- Proporcionar una verificación inicial de que las cuestiones que las personas exteriores a la comunidad consideran importantes reflejan las prioridades de la comunidad.
- Determinar cuáles son las cuestiones y problemas planteados por un grupo de la comunidad que constituyen preocupaciones más amplias.
- Proporcionar información sobre las principales partes interesadas de la comunidad.

- Indicar la medida en que se puede movilizar a la comunidad interesada y se puede adoptar, si conviene, un enfoque de desarrollo comunitario. En este proceso importa evaluar los puntos fuertes de la comunidad. Si la comunidad está cohesionada y muestra altos niveles de integración y participación, podría ser más conveniente recurrir a las redes existentes.
- Observar las percepciones, interpretaciones y la aceptabilidad de los materiales de promoción, los mensajes y otras intervenciones.
- Poner a prueba la adecuación de los enfoques y procedimientos de ejecución.

En esta etapa es prioritario crear criterios de referencia para medir el cambio. Los métodos cualitativos de recopilación de datos acerca de la comunidad podrían comprender:

- **Entrevistas en profundidad** con informantes clave de la comunidad receptora, procurando identificar e incluir a los líderes de los distintos grupos de interés o facciones rivales. Las entrevistas pueden plasmarse en vídeos de referencia en cuya realización los beneficiarios pueden intervenir y participar con agrado.
- **Discusiones de grupo** con profesionales que trabajen en la comunidad y con gente del lugar. Puede tratarse de personas procedentes de asociaciones o instituciones locales, como escuelas, centros comunitarios, grupos de mujeres, campesinos reunidos en un mercado, etc.
- La invitación a **participar**, por ejemplo mediante los medios de comunicación, la organización de un foro de ciudadanos o un debate público acerca de las metas y objetivos del programa.



- La **observación** participante en actividades y grupos locales, dirigiéndose a la gente de manera informal, y registrando las observaciones en notas de terreno.
- La recopilación sistemática de los puntos de vista de amplias muestras de la población, por medio de **cuestionarios semi-estructurados** con preguntas abiertas que permitan a las personas expresarse libremente.

Véase también la Sección 7.

2.4 Elaboración de un marco de investigación

El presente manual recomienda planificar e iniciar el seguimiento y la evaluación desde el comienzo del proyecto.²

Se recomienda usar el marco de modelo lógico (presentado en la Sección 3) para ayudar a

2 En el Anexo 2 figura una serie más completa de técnicas de evaluación.

planificar y llevar a cabo las etapas siguientes. Las principales etapas son:

i. Determinar los resultados

Determinar los resultados a corto y largo plazo a partir de las metas y objetivos del proyecto. En este punto debe recordarse la necesidad de actuar con realismo. Al tratar de obtener fondos puede caerse en la tentación de ambicionar más de lo que se puede hacer. Ello puede dar lugar más tarde a una percepción de fracaso, en tanto que una gran parte del trabajo positivo y beneficioso se pierde debido a que se han fijado objetivos inapropiados (véase la Sección 5.6).

ii. Indicadores

Para cada uno de estos resultados, determine los indicadores que se pueden utilizar para demostrar si se han obtenido esos resultados (véase la Sección 5.6).

iii. ¿Métodos de evaluación?

Establezca estrategias para asegurar que el proyecto está sometido continuamente a evaluación y examen (véanse las secciones 5 y 6).



iv. ¿Quién realizará la investigación?

Decida quién realizará la investigación; puede ser conveniente que diversos grupos de personas lleven a cabo distintas partes de la investigación. Por ejemplo, el personal del proyecto puede encargarse de un aspecto del trabajo y los miembros de la comunidad, de otro. Considere la manera en que la comunidad será incorporada al análisis.

v. Herramientas de investigación

Determine las herramientas de investigación apropiadas para recopilar los datos necesarios (véase la Sección 6).

vi. Lista de control de la evaluación

Aplique la lista de control de la evaluación que figura al final de la presente Sección, y asegúrese de que se ha contemplado cada punto.

vii. Establecimiento de prioridades

Establezca prioridades y sea realista. Asegúrese de que todo lo que hace es útil y tiene un propósito, y de que el personal del proyecto comprende cabalmente los motivos de la investigación.

Siento llegar tarde. Mi madre se enfermó, después no conseguía pasaje, luego la inundación bloqueó el camino por acá, y al final se pinchó una rueda. Bueno, ¿y ustedes por qué no han alcanzado todos los objetivos fijados en el diseño del proyecto?



Resumen: Lista de control recomendada para la evaluación

¿De qué hay que preocuparse?

- ¿Cuál es la finalidad de la evaluación?
- ¿A quién le sirve?
- ¿El diseño de la evaluación respalda la iniciativa que se realiza en el terreno?
- ¿La investigación genera nuevos conocimientos?
- ¿Se usa la evaluación como instrumento para conceder autonomía y capacidad de decisión a las personas y comunidades que sirve?

¿Es usted realista?

- ¿Se dispone de recursos adecuados para la evaluación?
- ¿Tienen los evaluadores formación y competencias apropiadas en las técnicas que se les pide que apliquen? (esto podría ser particularmente importante en las evaluaciones internas, es decir, cuando se pide al personal del proyecto que realice por sí mismo una gran parte de la evaluación).
- ¿Están los interesados de acuerdo en que los recursos previstos para la evaluación sean proporcionales a la magnitud general del proyecto (es decir, aproximadamente 10% del presupuesto total del proyecto)?
- ¿Tienen todos los interesados opiniones similares respecto de lo que la evaluación se propone lograr?
- ¿Qué se ha hecho para asegurar que los financiadores y los profesionales tengan una visión realista de las comunidades con las que trabajan y acerca de su capacidad para asimilar y participar en actividades de evaluación de diversa índole?
- ¿Qué se ha hecho para garantizar la compatibilidad entre los resultados propuestos del proyecto y los plazos en que se espera se produzcan los cambios?
- ¿La meta y visión del proyecto son compatibles con los resultados previstos?
- ¿La evaluación ha tenido en cuenta el contexto histórico, político y social (local y nacional) en el cual se ejecuta el programa?
- ¿La evaluación tiene en cuenta los supuestos teóricos en los que se basa el proyecto?
- ¿Cuáles son las fuerzas políticas presentes? ¿Cuánto poder político se ejerce sobre el proyecto?

¿Ética? ¿Trata usted a la gente con respeto?

- ¿Se ha elaborado un marco ético apropiado? El marco puede considerar la protección del carácter confidencial y anónimo de las respuestas.
- ¿Quién examinó las dimensiones éticas del proyecto, y cómo se aplicarán las normas éticas?

Métodos

- ¿La evaluación es participativa? ¿Los objetivos y los indicadores de seguimiento son SMART (acrónimo en inglés que significa: Específico, Medible, Apropiado, Realista y Oportuno)?
- ¿Se ha concedido a la planificación de la evaluación la misma importancia que al acopio de datos?
- ¿Está la evaluación integrada en todas las etapas de elaboración y ejecución?
- ¿La metodología elegida es la más apropiada en relación con las intervenciones del proyecto? Aclare bien por qué.
- ¿Cómo se garantiza la calidad de la práctica y/o de la aplicación de los métodos? (habrá que formular preguntas diferentes según que la investigación haya sido encargada o llevada a cabo internamente)
- ¿El tiempo asignado a la evaluación es suficiente para medir los resultados potenciales (algunos de los cuales pueden producirse a muy largo plazo)?
- ¿Los métodos utilizados son suficientemente flexibles como para que se pueda dar seguimiento a resultados imprevistos?

Difusión

- ¿Cómo se puede estimular a los evaluadores a informar más cabalmente acerca de sus actividades de evaluación?
- ¿Se comunicarán los resultados a todos los participantes e interesados, de manera significativa, oportuna y apropiada?
- ¿Los resultados demostrarán tanto las fallas como los logros del proyecto?

Sección 3 El modelo lógico de programa³. ¿Qué es?

3.1	¿Qué son los modelos lógicos de programa?	26
3.2	¿Cuáles son las ventajas de la utilización de un modelo lógico de programa?	27
3.3	¿Cómo se presentan los modelos lógicos de programa?	28
3.4	Terminología	30
3.4.1	Visión y meta del proyecto	30
3.4.2	Insumos	31
3.4.3	Productos	31
3.4.4	Resultados	32
3.4.5	Examinar los supuestos (teoría)	33
3.4.6	Enlaces – teoría de la acción	33
3.4.7	Factores externos	34
3.4.8	Explicar la diferencia entre productos y resultados	34
3.4.9	¿Qué es la teoría programática?	35
3.4.10	Ejemplos de enlaces en un programa de educación sobre drogas	35

³ Los contenidos siguientes se basan en gran parte en "Programme Development and Evaluation", un programa elaborado por la Universidad de Wisconsin, que ofrece en Internet un excelente curso interactivo sobre el modelo lógico de programa (www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evallogicmodel.html, consultado en noviembre de 2010).

3.1 ¿Qué son los modelos lógicos de programa?

Los modelos lógicos han sido descritos de diversas maneras y con distintos nombres:

“un marco lógico”

“una herramienta de planificación”

“un marco para ayudar a explicar y registrar cómo funciona el programa y las teorías y supuestos que lo sustentan”

“un modelo sensible que muestra la manera en que se supone debería funcionar el proyecto”

“un modelo para señalar las relaciones lógicas entre los diferentes componentes del proyecto; ayuda a ofrecer un panorama simplificado de toda la intervención”

El modelo vincula los resultados (a corto y largo plazo) con los procesos y las actividades y con los supuestos teóricos en que se basa el programa. El modelo proporciona un marco de planificación, que subraya la manera en que se espera que se desarrolle el programa, y en qué orden escalonar las actividades, y observa la forma en que se logran los resultados. Incluye un análisis de los insumos necesarios para mantener el proyecto en funcionamiento, y puede contribuir a la elaboración de los indicadores que se utilizarán para seguir los avances del proyecto hacia las metas y resultados previstos.

Los componentes habituales de un modelo lógico de programa se indican en el siguiente diagrama.

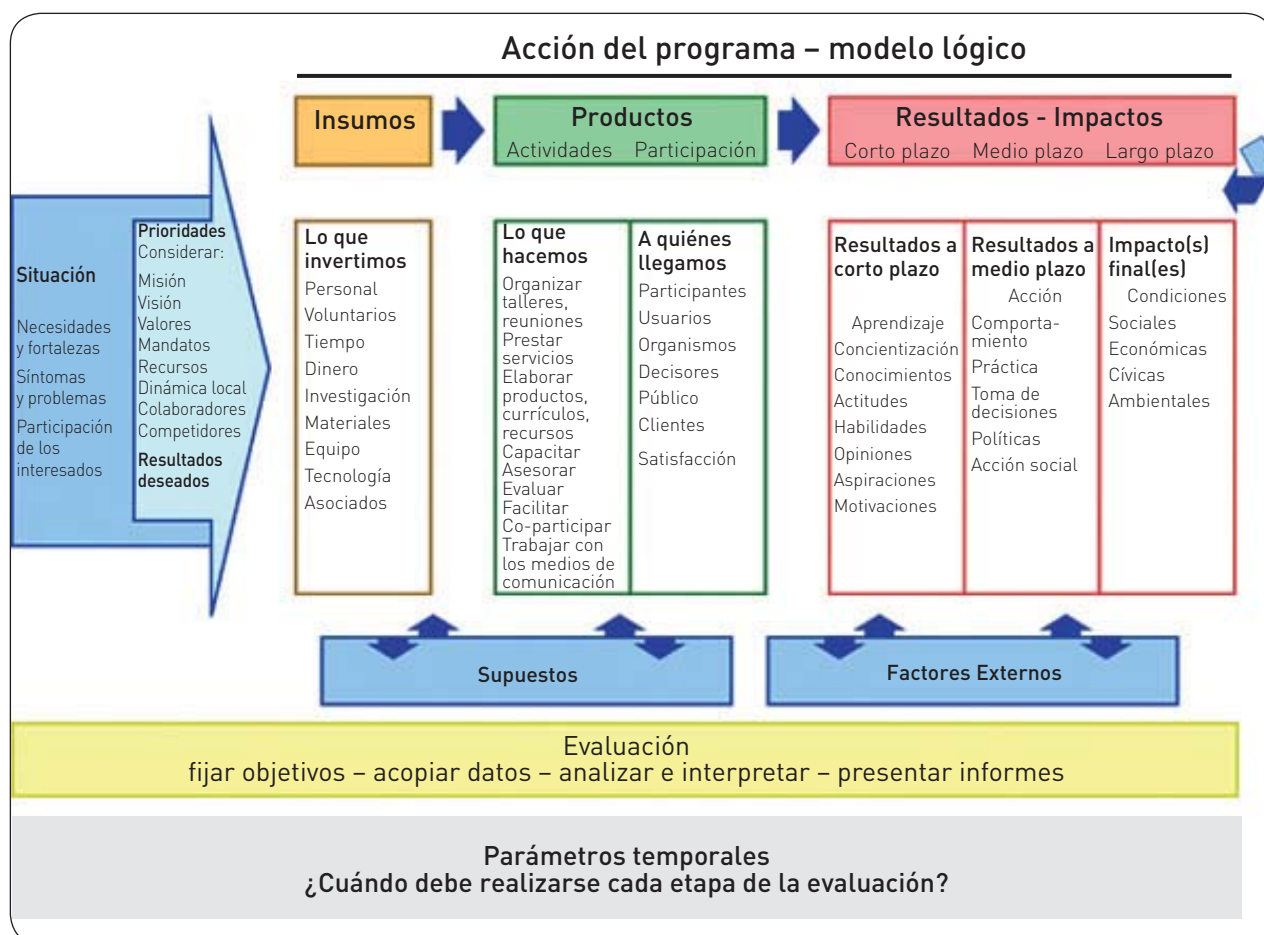


Diagrama adaptado de <http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evallogicmodel.html> (consultado en noviembre de 2010)

3.2 ¿Cuáles son las ventajas de la utilización de un modelo lógico de programa?

Utilizar este tipo de sistema tiene muchas ventajas, que van más allá de la elaboración de un marco de investigación coherente. Entre los beneficios observados figuran:

- **Planificación y diseño del programa**

Elaborar un modelo lógico ayuda a aclarar el razonamiento y a examinar las actividades y los resultados respecto de las metas y objetivos del proyecto. Una vez que el proyecto está en curso de ejecución, el modelo puede utilizarse como herramienta para garantizar que las actividades estén correctamente orientadas y proceder a las rectificaciones necesarias.

- **Fomentar la apropiación conjunta y el compromiso con las metas del proyecto**

Lo ideal, es que las primeras etapas de la elaboración del modelo lógico se aborden como un ejercicio conjunto, con la participación de todos los protagonistas fundamentales del diseño y la ejecución del proyecto. Entre ellos se cuentan el personal del proyecto, los financiadores, los representantes de la comunidad interesada y otros agentes clave de la infraestructura comunitaria local. El trabajo conjunto desde una etapa temprana ayudará a establecer relaciones de trabajo productivas y nociones comunes entre los diferentes interesados.



Además, permite promover una visión y comprensión compartidas de las teorías y supuestos en los que se basa el proyecto.

- **Revisar los supuestos en que se basa el proyecto**

En proyectos comunitarios complejos destinados a producir cambios mediante diversos cauces⁴ entre los participantes del proyecto, los mecanismos que intervienen en el logro de cada resultado previsto y las teorías que subyacen al proyecto, son a menudo oscuros para el personal del proyecto. El modelo lógico debería ayudar a todos los que intervienen en el proyecto (particularmente su personal y la población interesada) a comprender los mecanismos previstos para inducir el cambio.

⁴ Aumentar el conocimiento, desarrollar las capacidades y habilidades locales, fomentar la autodeterminación y la confianza en sí mismos.



¿Son correctos sus supuestos sobre el proyecto?

En los programas sobre el VIH y el SIDA hay a menudo un supuesto (basado vagamente en la teoría del modelo de cambio comportamental) según el cual el conocimiento acerca de las maneras en que se transmite el VIH inducirá directamente un cambio de comportamiento. Es claro que la situación en la vida real es más compleja; la mente humana, que es un instrumento muy sutil, pondera las ventajas relativas del cambio de comportamiento con respecto a un análisis de costo-beneficio. Por ejemplo, si una trabajadora sexual corre el riesgo de perder un cliente si insiste en el uso de preservativo, esto creará un incentivo negativo para adoptar comportamientos seguros y ello pesará mucho en cualquier análisis de costo-beneficio. Por otra parte, unos niveles elevados de autoestima constituirán un factor que puede mejorar las posibilidades de una negociación exitosa en cuanto al uso de preservativos.

En el contexto de un programa sobre drogas, se constata que el consumo de drogas es el resultado de una compleja interacción de factores sociales, culturales, psicológicos y económicos. Por ejemplo, si un proyecto se desarrolla en un ámbito de gran pobreza y penurias donde una fuerte “cultura de drogas” prevalece entre una clase marginada de jóvenes muy alienados, está claro que el conocimiento de los peligros del consumo de drogas no será el único factor que determine su comportamiento. El sentido de lealtad y camaradería entre los miembros del grupo consumidor de drogas podría, a corto plazo, ser más importante para algunos jóvenes que los efectos negativos sobre la salud a largo plazo. **Para ser más eficaces, los proyectos deben tener en cuenta todos los factores que influyen en el comportamiento humano.**

Un análisis detallado, que examine cada aspecto de la actividad del proyecto y de los impactos previstos, dará lugar a intervenciones más eficaces y dirigidas apropiadamente. Esta etapa es además una buena oportunidad para aclarar definiciones básicas que pueden prestarse a confusiones y equívocos, tales como la autonomización y la participación (véase el Anexo 3 - Glosario).

• Evaluación permanente

El modelo ayuda a centrarse en cada componente de la actividad del programa. Las partes individuales pueden desglosarse en actividades y vinculadas a resultados que puedan evaluarse independientemente, registrando los avances hacia los resultados provisionales y a largo plazo. De esta manera se establecen mecanismos sólidos para medir los resultados. ¿Qué ocurre? ¿Qué es lo que surte efectos? ¿Para quién? El modelo permitiría al equipo del proyecto detectar los obstáculos que impiden que el proyecto funcione de manera óptima. También le brinda la posibilidad de valorar la facilidad con la que se podrán medir los indicadores seleccionados.

Además, el proceso debería ayudar a encontrar las maneras de medir los resultados más intangibles (por ejemplo, niveles de participación, grado de autonomización, cohesión de los grupos, etc.). Esto permite registrar el progreso de iniciativas más

complejas e introducir mejoramientos, en base a la nueva información que va surgiendo.

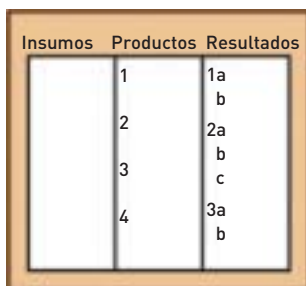
• Participación

El proceso de elaboración del modelo se basa en técnicas participativas que requieren el trabajo conjunto de los interesados para clarificar los fundamentos del programa y las condiciones en las cuales el éxito es más probable. De esta forma hay más posibilidades de elaborar los cambios sobre la base del consenso, después de un proceso abierto y transparente, y menos sobre la base de personalidades, política e ideología. Se fomenta así entre los interesados un sentido de pertenencia al proyecto más fuerte.

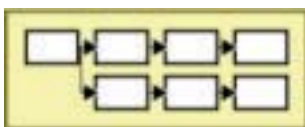
3.3 ¿Cómo se presentan los modelos lógicos de programa?

Los modelos lógicos pueden tener muy variadas formas y tamaños y se elaboran de acuerdo a las necesidades particulares de cada proyecto. Algunos modelos comienzan con vínculos estructurales muy básicos entre los componentes del proyecto pero con el tiempo van creciendo junto con el desarrollo del proyecto y la capacidad creativa del equipo del proyecto. Los modelos deben

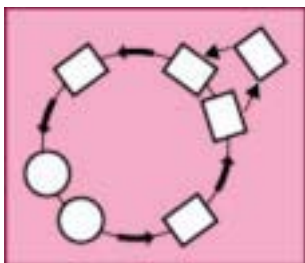
representarse en un diagrama pictórico para tener una visión general de los nexos entre los distintos componentes y procesos que configuran el proyecto.



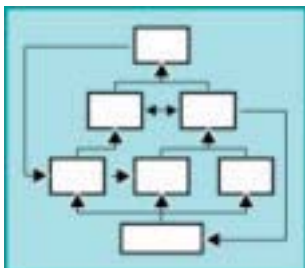
A veces un modelo lógico se construye como un cuadro con listas de elementos en las columnas de insumos, productos y resultados. (Véase la definición de estos términos en la Sección 3). El modelo puede incluir una cantidad limitada de flechas direccionales para ilustrar las conexiones y relaciones. Puede comprender listas numeradas para indicar el orden en una columna o indicar conexiones entre las columnas.



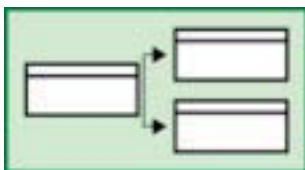
Otros modelos lógicos utilizan casillas conectadas con líneas y flechas.



Algunos modelos lógicos recurren a círculos y otras formas. Ciertos grupos comunitarios han utilizado metáforas tales como ostras, árboles, huellas de pies y pulpos.



Unos modelos lógicos son simples, otros son complejos.



Algunos modelos lógicos demuestran sólo partes de un modelo completo; algunos no incluyen supuestos, situaciones o factores externos; algunos incluyen solamente productos y resultados.

Diagramas extraídos de http://www.uwex.edu/ces/lmcourse/interface/coop_M1_Overview.htm (consultado en noviembre de 2010)

(Véase también las secciones 3.43 y 3.44)

Recuerde que el modelo lógico es sólo un MODELO. Con el fin de simplificar y presentar todo en una sola página, usted puede producir modelos lógicos que muestren de modo abreviado las complejidades del programa. Lo más importante es que el modelo lógico sea claro y completo para quienes lo utilicen. Para aprehender la teoría del programa, el modelo lógico debe demostrar los vínculos entre los elementos.

Un modelo lógico es un instrumento para mejorar los resultados de un programa. Con frecuencia, el proceso de elaboración del modelo lógico es más importante que el resultado final. Reflexionar sobre las etapas del proyecto, de manera lógica y sistemática, a menudo ayuda a detectar las insuficiencias (estructurales, económicas o teóricas).

El uso que se piensa dar al modelo lógico determina su nivel de detalle y la información que se incluye. Cuando un modelo lógico

se utiliza específicamente con fines de investigación, puede adaptarse para hacer más hincapié en los resultados. La presentación y el nivel de detalle pueden ser muy diferentes. Las personas que trabajan en las comunidades y necesitan medir los resultados pueden desear mostrar más detalles en la cadena de resultados y afinar los componentes de insumos y productos.

Aspectos clave

- Considere quiénes serán los usuarios del modelo lógico. ¿Quién necesita comprender la utilidad y/o el propósito del modelo: usted, su personal, la comunidad, los financiadores, los administradores, los servidores públicos.
- Elija la representación gráfica que más convenga al usuario y al uso.
- Tenga en cuenta que decidir acerca de una imagen única que exponga la teoría del programa es a menudo la parte más difícil de la elaboración y el uso de un modelo lógico. Probablemente, el proceso de elaboración de la imagen final sea más importante que ésta.

3.4 Terminología

Familiarizarse con los términos que siguen le ayudará a estructurar un modelo lógico.

3.4.1 Visión y meta del proyecto

La visión más amplia y general es: ¿qué está tratando de hacer por la comunidad? Puede tratarse directamente de mejorar los niveles de salud y bienestar (que se reflejan en índices más bajos de morbilidad y mortalidad). También puede tratarse de educación o de fortalecimiento de capacidades: elevar los niveles educativos, la formación o el bienestar. Los proyectos comunitarios suelen estar basados en una serie de valores básicos (por ejemplo, equidad, justicia social, libertad, participación).

Puede ser interesante discutir sobre los principales obstáculos para alcanzar las metas en el seno del grupo beneficiario. Pueden intervenir algunos de los siguientes factores:

- desigualdad de ingresos
- situación y clase social

- nivel de exclusión social y de justicia social
- redes de apoyo social
- educación
- empleo y condiciones de trabajo
- entorno físico
- prácticas personales de salud y estrategias de adaptación
- problemas de desarrollo infantil
- servicios de salud
- nutrición
- función de los financiadores (posible imposición de limitaciones)

Esta lista puede ser tan larga como quiera. El ejercicio es importante porque pone en perspectiva el gran número de variables que pueden tener repercusiones en el proyecto, lo que ayuda a comprender la complejidad de las intervenciones en la comunidad y el limitado impacto que pueden tener las intervenciones a pequeña escala.

Al tiempo que considera su meta más amplia, es importante centrarse más específicamente en las prioridades del proyecto. Para un buen seguimiento de la eficacia del proyecto es fundamental contar con **metas y objetivos** claramente articulados. Éstos demostrarán cómo se está alcanzando el objetivo general o la visión. Si la meta, por ejemplo, es reducir la incidencia de la infección por el VIH, los propósitos y objetivos pueden referirse a un mejor conocimiento de los modos de transmisión, modificar la percepción del VIH, informar sobre el cambio de comportamiento o aumentar la autoestima. Las metas y objetivos pueden también referirse simplemente a establecer la infraestructura necesaria para alcanzar objetivos futuros a más largo plazo (proporcionar locales, capacitar al personal, etc.). Las metas y objetivos deben estar directamente relacionados con los indicadores (tema que se discute en la Sección 5.5).

Es importante clarificar desde el principio la función de los financiadores. ¿Han impuesto obligaciones específicas, como por ejemplo, actividades de seguimiento, reuniones, participación en el proyecto? ¿Estas condiciones alterarán el desarrollo oportuno de las actividades del proyecto?

3.4.2 Insumos

Los insumos son los recursos y contribuciones que usted y otros aportan a la iniciativa. Puede tratarse de tiempo, personas (personal, voluntarios, beneficiarios, si participan), la comunidad, el dinero, los materiales y el equipo, los asociados, entre otras cosas.

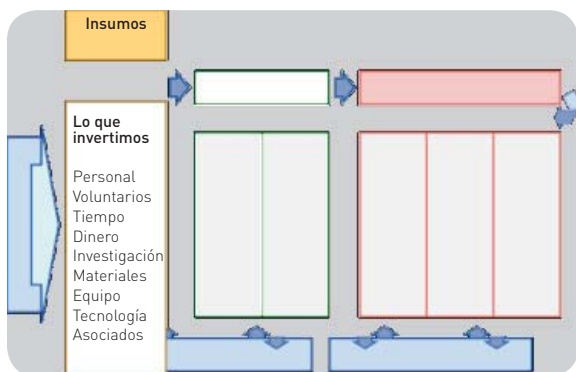


Diagrama extraído de: http://www.uwex.edu/ces/lmcourse/interface/coop_M1_Overview.htm (consultado en noviembre de 2010)

Los insumos son flexibles y pueden variar en estilo y contenido, en función del tipo de proyecto emprendido. Por ejemplo, un proyecto de educación sobre las drogas necesitará distintos tipos de insumos, según que tenga su base en entornos formales (escuelas, centros de jóvenes) o esté dirigido más generalmente a muchachos de la calle o a grupos transitorios (trabajadores migrantes o de temporada).

Es imposible determinar la importancia relativa de los insumos. Sin embargo, hay un ámbito que a menudo se pasa por alto por causa de las actividades más tangibles: el establecimiento de relaciones de colaboración sólidas y apropiadas. Los asociados pueden ser organizaciones locales directa o indirectamente relacionadas con la actividad del proyecto, proveedores de servicios, financiadores (nacionales e internacionales), autoridades y grupos de usuarios.

3.4.3 Productos



Diagrama extraído de: http://www.uwex.edu/ces/lmcourse/interface/coop_M1_Overview.htm (consultado en noviembre de 2010)

Los productos son las actividades, servicios, eventos y otros elementos que llegan a las personas (individuos, grupos, organismos) que participan en el proyecto o a quienes está destinado.

Los productos son lo que hacemos u ofrecemos. Comprenden talleres, servicios, conferencias, encuestas comunitarias, facilitación, asesoramiento local, etc.

Esos **productos** deben llevar a **resultados** concretos.

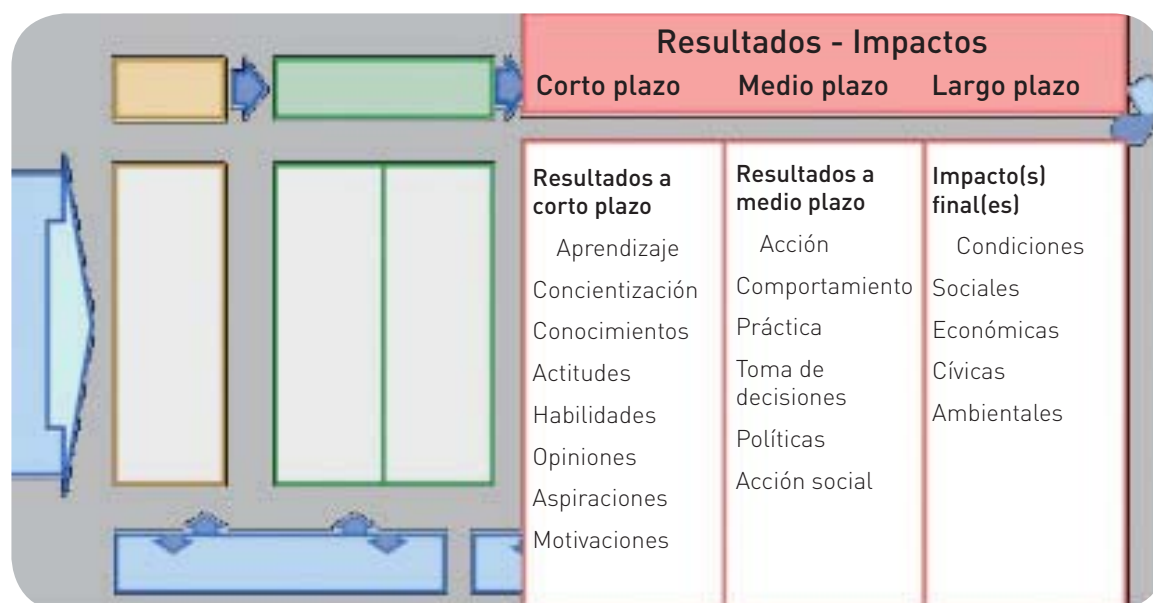


Diagrama extraído de: http://www.uwex.edu/ces/lmcourse/interface/coop_M1_Overview.htm (consultado en noviembre de 2010)

3.4.4 Resultados

Los resultados son los efectos, beneficios, ventajas o desventajas directos para individuos, familias, grupos, comunidades, organizaciones o sistemas. Son ejemplos los cambios en el conocimiento, el mejoramiento de las habilidades, las modificaciones del comportamiento, las capacidades o la toma de decisiones, y la elaboración de políticas. Los resultados pueden ser a corto plazo, a medio plazo y a largo plazo. Pueden ser positivos, negativos, neutros, deliberados o involuntarios, y pueden medirse a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

En este modelo los **impactos** se refieren a las consecuencias o efectos finales del programa. Por ejemplo, una mayor seguridad económica, menores índices de tabaquismo entre los jóvenes, o una mejor calidad del aire. En este caso los impactos son sinónimo de resultados a largo plazo de su meta. Se encuentran en el extremo derecho del diagrama del modelo lógico. Se refieren a los cambios finales, a largo plazo, de las condiciones sociales, económicas, cívicas o ambientales. En el lenguaje común, los términos efectos y resultados suelen ser intercambiables.

Al considerar los impactos se deben tener en cuenta no sólo los que se procuraba obtener sino también los inesperados. Un ejemplo de ello son los proyectos relacionados con las diferencias entre hombres y mujeres, destinados a elevar la autoestima y mejorar las posibilidades de estas últimas para obtener medios de sustento. Los impactos a largo plazo tendrán relación con el mejoramiento de la condición económica y social de las mujeres. El resultado de la autonomización de éstas y el fortalecimiento de su situación puede ser importante en términos de redefinición del equilibrio del poder y la situación en el hogar, lo que a su vez puede modificar los supuestos locales acerca del *statu quo*.

En un proyecto financiado por la UNESCO en Asia meridional, se dio a las mujeres tal capacidad de decisión que comenzaron a afirmar su derecho a elegir marido y fueron aisladas por haber contrariado códigos de comportamiento muy arraigados. Si se prevén esas posibilidades en el origen del proyecto, es posible atenuar los impactos negativos que podrían producirse, y apoyar a todos los miembros de la comunidad durante la transición subsiguiente.

3.4.5 Examinar los supuestos (teoría)

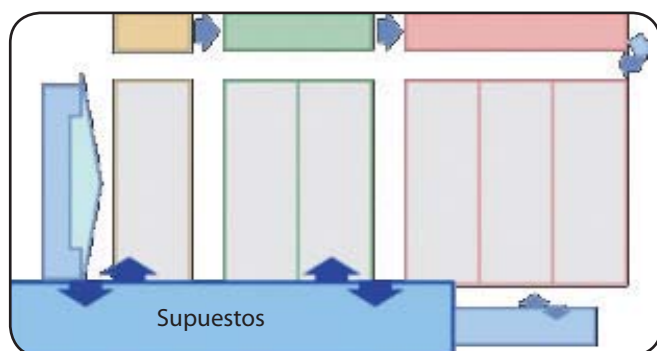


Diagrama extraído de: http://www.uwex.edu/ces/lmcourse/interface/coop_M1_Overview.htm [consultado en noviembre de 2010]

Los **supuestos** son los principios, creencias e ideas que tenemos acerca del programa y las personas interesadas, y sobre la manera en que pensamos que el programa funcionará. Los supuestos conducen a la creación de creencias subyacentes al respecto; son validados gracias a la investigación y la experiencia. Los supuestos subyacen tras las decisiones que hacemos acerca del programa y a su vez influyen sobre ellas. Pueden tener relación con:

- El problema o la situación
- Los recursos y el personal
- La manera en que funcionará el programa
- Lo que el programa espera lograr
- La base de conocimientos
- El contexto externo
- El contexto interno
- Los participantes: cómo aprenden, su comportamiento, motivaciones, etc.

Al elaborar un modelo lógico queremos explicitar todos los supuestos que hacemos intervenir. Aun si no se explicitan todos en el gráfico, es importante explorarlos y discutirlos.

Considere y aclare sus supuestos relativos a todas las dimensiones de su modelo lógico. ¿Qué es lo que sabe? ¿Qué es lo que está suponiendo? Siga verificando y aclarándolos a medida que avanza. Los supuestos erróneos o que se han pasado por alto son a menudo

una de las razones que explican la falta de resultados. Puede ser útil incorporar un ciclo de reflexión en el proceso. En otras palabras, el modelo lógico puede diseñarse desde el origen del proyecto y ser revisado a intervalos regulares, a fin de reevaluar los supuestos utilizados y examinar lo que ha cambiado y por qué.

3.4.6 Enlaces – teoría de la acción

Las **flechas direccionales** pueden ser utilizadas en el modelo lógico para indicar la manera en que se vinculan los diferentes elementos del modelo. Las conexiones pueden ser verticales y horizontales, unidireccionales o bidireccionales, e indicar los circuitos de retroinformación.

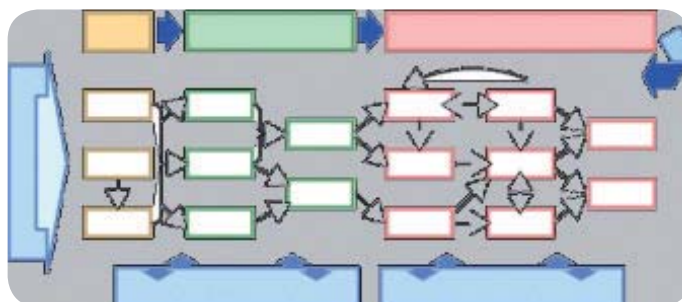


Diagrama extraído de: http://www.uwex.edu/ces/lmcourse/interface/coop_M1_Overview.htm [consultado en noviembre de 2010]

Son los enlaces, y no solamente los insumos, los productos y los resultados, lo que confiere su poder al modelo. Diseñar las conexiones es a menudo una tarea larga y engorrosa, pero necesaria. Es lo que nos garantiza que hemos establecido todas las conexiones lógicas. A veces, a fin de simplificar, incluimos solamente los enlaces primarios, ya que de otro modo el modelo lógico sería muy difícil de leer.

Al cabo del proceso, el resultado final nos remite teóricamente al comienzo. Se anticipa que, al concluir el proyecto, la situación inicial habrá sido transformada. La gran flecha de retroinformación que figura en la parte superior derecha del modelo lógico tiene por objeto ilustrar esta conexión y la dinámica de la programación. Algunos prefieren indicar el flujo circular del modelo lógico que conecta explícitamente el final con el principio. En la práctica, los contextos de programa son dinámicos y cambian constantemente, de manera que el comienzo rara vez es el mismo.

Muchos califican estos enlaces de relaciones 'si... entonces...'. Leyendo de izquierda a derecha, un modelo lógico muestra una serie de relaciones 'si... entonces...'. Al elaborar un modelo lógico hay que tener en cuenta los supuestos implícitos, es decir, ¿cómo se han hecho los enlaces? ¿Son los supuestos realistas y consistentes? ¿En qué pruebas o hechos fundamentamos los supuestos?

3.4.7 Factores externos

Un programa no existe aislado, fuera o lejos de su entorno. Un programa está bajo la influencia de factores externos, sobre los que a su vez influye. Se trata por ejemplo del medio cultural, el clima, la estructura económica, las pautas de vivienda, los parámetros demográficos, el entorno político, los antecedentes y la experiencia de los participantes en el programa, la influencia de los medios de comunicación, las políticas y prioridades cambiantes. Todos ellos pueden tener importantes efectos en el logro de los resultados, y no pueden ser ignorados. Entre los elementos que pueden ser afectados figuran:

- la ejecución del programa
- la velocidad y el grado de los cambios
- los participantes y los receptores
- las pautas de personal y de recursos disponibles

Un ejemplo simple es la migración masiva tras la apertura de una fábrica en la ciudad, que ofrece oportunidades de empleo; en ese proceso se puede perder tanto al personal del proyecto como a sus beneficiarios. Inversamente, un proyecto exitoso que promete el desarrollo de medios de sustento sostenibles para los más vulnerables puede alentar a más personas a migrar hacia la zona del proyecto, planteando tal vez más demandas a los recursos del proyecto. Un ciclo de reflexión, como se señaló anteriormente (3.4.5) podría constituir un foro adecuado para estimar el impacto de los factores externos (tanto esperados como imprevistos).

3.4.8 Explicar la diferencia entre productos y resultados

Es importante comprender la distinción entre productos y resultados.

Los productos designan lo que hacemos. Los resultados y los impactos se refieren a lo que constituye una diferencia entre la situación anterior al proyecto y la situación posterior al proyecto.

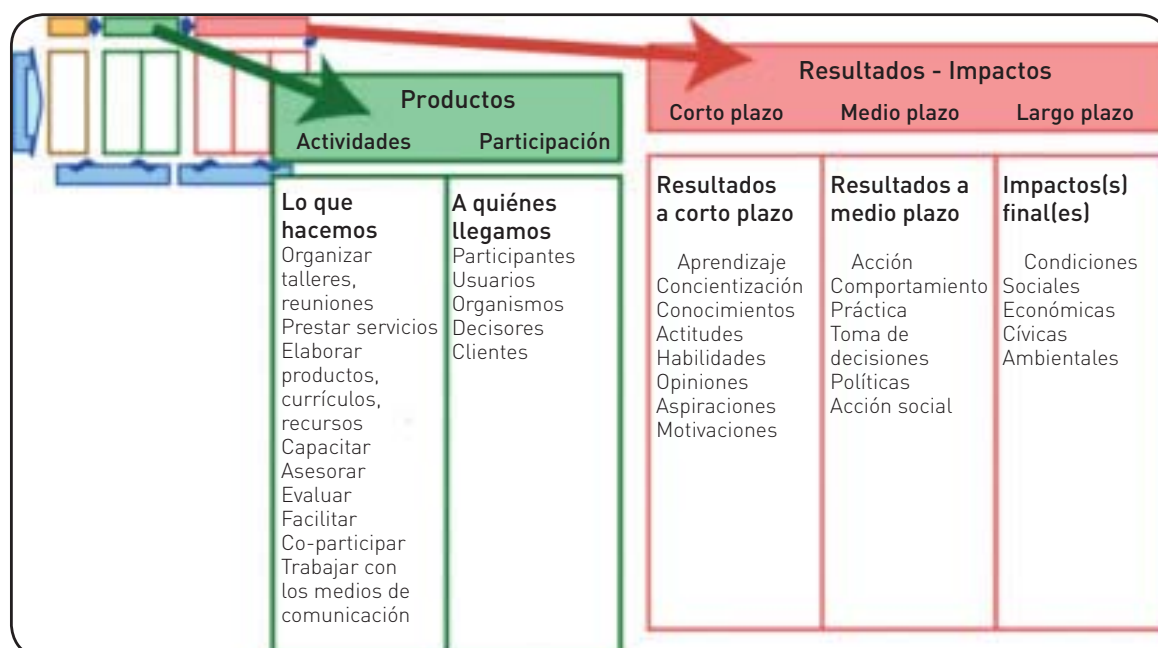


Diagrama extraído de: http://www.uwex.edu/ces/lmcourse/interface/coop_M1_Overview.htm [consultado en noviembre de 2010]

Anteriormente se hacía hincapié en la columna relativa a los productos: “lo que hacemos” y “a quiénes llegamos”. Registrar los productos ayuda a informar a los clientes, financiadores e interlocutores de la comunidad acerca de la índole de la actividad del proyecto. La mayor parte de los proyectos se ocupan en grado razonable de la descripción y el recuento de actividades y del número de personas atendidas. La cuestión más difícil se refiere a: “¿Cuál es la diferencia?”. Se trata de una cuestión de RESULTADOS e impactos.

En algunos modelos lógicos se pueden ver las actividades separadas de los productos, algunas de ellas presentadas a menudo antes de éstos. En esos modelos, los productos se designan generalmente como los logros o el producto de la actividad. Por ejemplo, el número de talleres efectivamente realizados o el número de personas que escucharon el mensaje de comunicación. El supuesto es que es preciso realizar la actividad tal como estaba previsto antes de que puedan ocurrir los resultados esperados.

3.4.9 ¿Qué es la teoría programática?

Un modelo lógico indica la serie de conexiones o relaciones lógicas que se espera lleven con el tiempo a los resultados deseados. El modelo es básicamente un marco o instrumento de planificación; sin embargo, en el marco hay una serie de supuestos lógicos que constituyen las bases teóricas de la labor del proyecto. Esta base lógica ha sido denominada teoría de acción del programa (Patton, 1997) o teoría del cambio (Weiss, 1998).

Una teoría del cambio es una descripción de cómo y por qué se espera que un conjunto de actividades (que pueden ser parte de un programa muy específico o una iniciativa general) lleven a resultados tempranos, intermedios y a largo plazo en un periodo determinado.

Algunos pueden considerar que la noción de teoría es demasiado académica, pero en realidad se refiere sólo a lo siguiente:

- Expectativas
- Creencias
- Experiencia
- Sabiduría tradicional

Por ejemplo, la teoría en que se basa un programa de intervención sobre drogas puede consistir en que, si se da autonomía y educación a los jóvenes sobre el mal uso de las drogas, el proyecto les dará conocimientos y confianza para decidir no usarlas o para consumirlas de manera menos perniciosa, dándoles así capacidades y estrategias para seguir distintos rumbos.

3.4.10 Ejemplos de enlaces de un programa de educación sobre drogas

INSUMOS

Formación de personal en educación sobre drogas

Talleres con la participación del personal y del grupo destinatario para finalizar el programa y el contenido de la formación



PRODUCTOS

Realización de talleres para el grupo interesado



RESULTADOS

A corto plazo: aprendizaje, concientización, conocimientos, actitudes

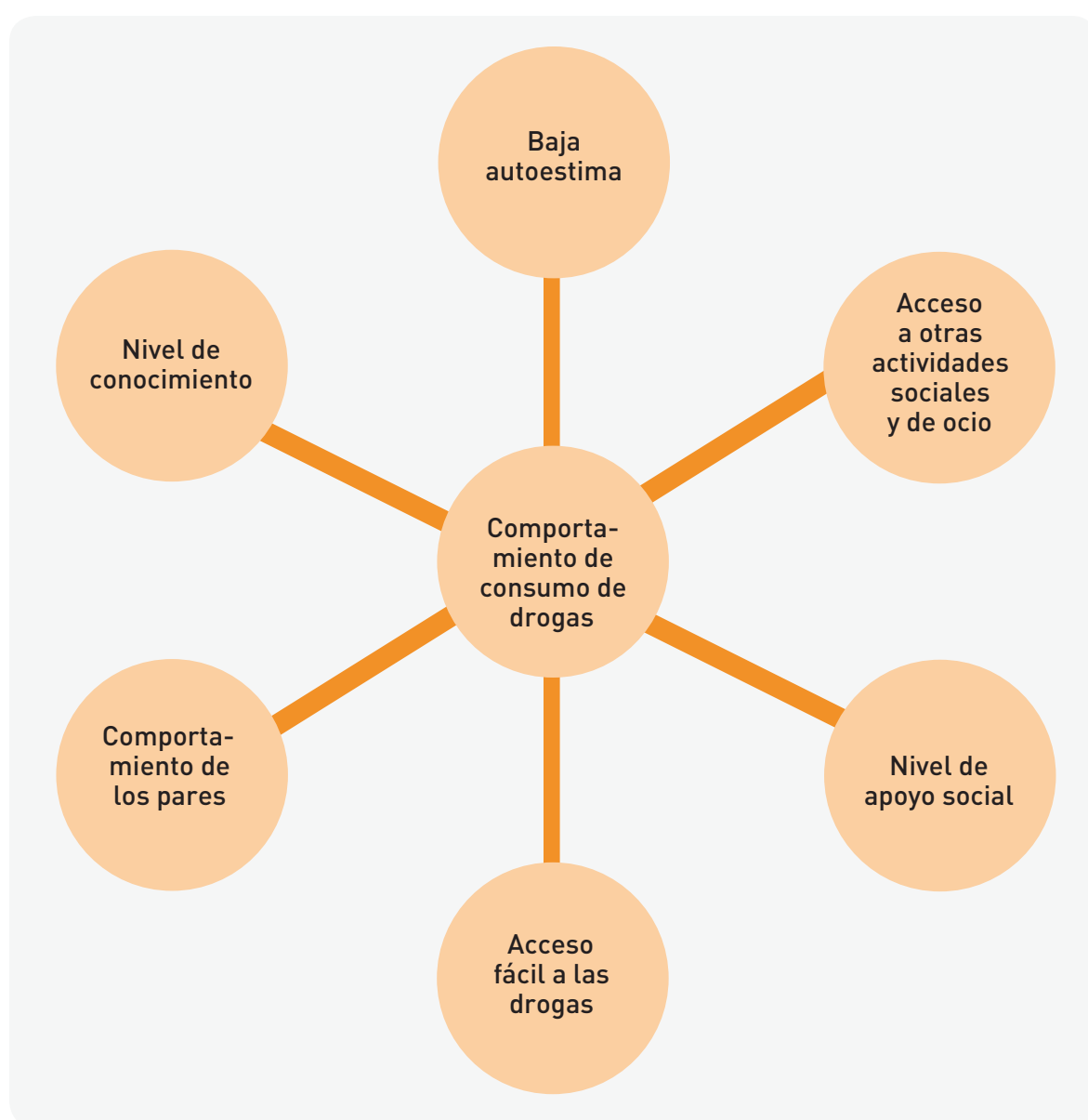
A mediano y largo plazo: mejoramiento de la salud, el comportamiento y la situación económica

Un análisis más detallado de esas relaciones ayuda a establecer una impresión acerca de su solidez. Por ejemplo, en la medida en que un taller sobre drogas sea bien planificado, estructurado y orientado (sus supuestos), no es irrealista esperar un mayor nivel de conocimiento sobre las drogas al final de la actividad. Sin embargo, es un poco más dudoso esperar que los resultados de los talleres educativos previstos a plazo medio y largo lleven a modificaciones comportamentales o a una salud o situación económica mejores. Son numerosos los

factores externos que pueden intervenir, y que se podrían señalar como flechas que salen del modelo lógico. Por ejemplo, algunos factores externos que podrían dificultar a los individuos la adopción de un comportamiento más seguro en materia de drogas son los siguientes:

Ejemplos de factores que pueden influenciar el comportamiento de consumo de drogas

Establecer de este modo las conexiones, demostrando los factores que pueden influir en los resultados (muchos de los cuales quedan fuera del control inmediato del proyecto) ayuda a situar el proyecto en un contexto realista.



Sección 4 **Cómo diseñar un modelo lógico**

4

Etapa 1: Determinar el propósito del modelo lógico: ¿quién lo utilizará, y para qué?	40
Etapa 2: Incorporar a otros	40
Etapa 3: Establecer los contornos del modelo lógico	40
Etapa 4: Comprender la situación	40
Etapa 5: Escribir un análisis de la situación	40
Etapa 6: Examinar las investigaciones y conocimientos de base	42
Etapa 7: Comenzar a rellenar las casillas vacías	42

El diseño de un modelo lógico es un proceso.

- Para llegar a utilizar eficazmente un modelo lógico se necesitan tiempo y práctica. ¡La mejor manera de aprender es la práctica! El sitio interactivo (en inglés) <http://www.uwex.edu/ces/lmcourse/> es muy útil para ejercitarse con los modelos lógicos. Vale la pena trabajar con el módulo de autoaprendizaje de este sitio, que recorre clara y metódicamente todas las etapas y ofrece numerosas oportunidades de practicar.
- El aspecto más importante del diseño de un modelo lógico podría ser el proceso de construcción, antes que el producto acabado. A través de ese proceso se desarrollan la comprensión, el consenso y la claridad en cuanto a la concepción del programa, elementos críticos para el éxito del mismo.
- Los modelos lógicos se afinan y cambian repetidamente. Deje su modelo lógico en un lugar visible, tal vez fijado en una pared, donde pueda ser modificado al tiempo que se ejecuta el proyecto. Modifique el modelo a medida que la dinámica del proyecto empieza a cambiar y se aprende más acerca del programa.

El comienzo

Etapa 1: Determinar el propósito del modelo lógico: ¿quién lo utilizará, y para qué?

- ¿Por qué está formulando un modelo lógico?
- ¿Su objetivo es cumplir un requisito administrativo? ¿Mostrar a sus financiadores lo que está haciendo? ¿Rellenar una propuesta de subvención? ¿Definir un plan de trabajo? ¿Evaluar su programa? ¿Mejorar la calidad de su trabajo? ¿Incorporar a todos los interesados en un proceso participativo para obtener comprensión y compromiso acerca del proyecto?
- Asegúrese de que todos los que trabajan en el modelo comprenden su utilidad.

Etapa 2: Incorporar a otros

- ¿Quiénes deberían participar en la elaboración del modelo lógico?
- ¿Quiénes deberían facilitar este proceso?

Etapa 3: Establecer los contornos del modelo lógico

- ¿Qué expresará el modelo lógico?: una actividad única, específica (por ejemplo, un simple espectáculo de títeres para educar sobre el VIH y el SIDA en un contexto determinado), o una iniciativa más amplia consistente en actividades diferentes, pero complementarias? Por ejemplo, una serie de espectáculos de títeres, junto con una distribución de octavillas y trabajo de difusión en la comunidad a lo largo de varios meses.
- ¿Qué nivel de detalle se necesita?
- ¿Quién utilizará el modelo lógico? ¿Cómo?

Etapa 4: Comprender la situación

La información necesaria para esta etapa puede obtenerse de la evaluación de necesidades explicada en la Sección 2.3.

Etapa 5: Escribir un análisis de la situación

Ese texto será el cimiento de su modelo lógico. Estará basado en las siguientes preguntas:

- ¿De qué problema o cuestión se trata?
- ¿Por qué es un problema? (¿Cuál es la causa del problema?)
- ¿A quién se plantea este problema y en qué niveles (individual, doméstico, grupal, comunitario, de la sociedad en general)?

- ¿Quiénes tienen interés en el problema? (¿Para quién es importante que se resuelva?)
- ¿Qué sabemos acerca del problema, la cuestión o la gente de que se trata? ¿De qué experiencia e investigaciones disponemos?

Un análisis de situación de un proyecto de educación sobre drogas:

En un programa sobre drogas, por ejemplo, su problema (detectado durante una evaluación de necesidades) puede ser que en una comunidad específica (escuela, aldea, mercado) el 20 por ciento de los jóvenes de 13 a 20 años consumen drogas ilegales. Una vez determinado el problema, debe analizar minuciosamente:

- ¿Cuáles son los beneficios percibidos de este comportamiento? (es decir, ¿por qué los jóvenes consumen drogas? Entre los beneficios percibidos pueden figurar un sentido de pertenencia a un grupo, o la sensación placentera que proporciona la droga).
- ¿Cuáles son los impactos negativos de este comportamiento? (a corto y largo plazo).
- ¿A qué grupos afectan las drogas, por ejemplo, jóvenes, padres, custodios, familia ampliada, escuela? Esto ayudará a decidir quién tiene algún tipo de interés en un cambio de comportamiento y por lo tanto podría desear participar en el programa.
- Examine los impactos desde diferentes ángulos: social, psicológico, económico.
- Para responder cabalmente a estas preguntas es importante dirigirse a los interesados de la comunidad (comprendido el grupo destinatario: los jóvenes consumidores de drogas) y reunir pruebas y hechos de otras fuentes. Los métodos de acopio de datos pueden comprender discusiones con administradores de programas similares, el estudio de publicaciones o de informes de evaluación, entrevistas con otros profesionales, etc.

El análisis de la situación puede ser un texto anexo del modelo lógico. Es conveniente incluir algunas palabras a la izquierda del modelo lógico, que expresen la esencia del proyecto. ¿Cuál es el problema o situación? Con frecuencia diseñamos y ejecutamos programas sin considerar y comprender plenamente la situación. Mientras mejor comprendamos la situación y analicemos el problema, más fácil será elaborar modelos lógicos eficaces.

El análisis de la situación constituye la base del resto de su trabajo y sobre la cual se elaborará el modelo lógico. El contexto social del proyecto está abierto a flujos y cambios constantes y por lo tanto debe ser actualizado cuando sea preciso.

El análisis de la situación establece un punto de referencia para comparaciones durante la ejecución del proyecto y para la finalización del programa. Una descripción del problema

y sus síntomas proporciona una directriz que permite seguir el avance del proyecto.

Describir a los afectados por el problema ayuda a determinar quiénes son los beneficiados.

Fijación de prioridades

Del análisis de la situación se deriva la **fijación de prioridades**. Una vez analizados la situación y el problema en su totalidad, se pueden fijar prioridades. Rara vez es posible hacer todo, de modo que es necesario priorizar. En este caso intervienen varios factores: su cometido, valores, recursos, competencia, experiencia, historia, lo que sabe acerca de la situación y de lo que otros hacen en relación con el problema. Las prioridades conducen a la determinación de los insumos y resultados deseados.

Etapa 6: Examinar las investigaciones y conocimientos de base

La manera en que produce su modelo dependerá de la etapa en que se encuentra su proyecto y de sus conocimientos. Es más conveniente utilizar un modelo lógico de programa como herramienta para ayudar a planificar el proyecto (ejecución, entrega y evaluación), aunque también puede ser útil si se introduce en una etapa ulterior de la ejecución del proyecto.

- ¿Cuál es su meta final?
- ¿Qué será diferente?
- ¿En qué sentido habrá diferencias gracias al programa entre la población beneficiaria, la comunidad amplia, la infraestructura social y económica o el entorno?

Determine una afirmación sencilla que exprese el resultado final que aspira a obtener. Este resultado final es el mismo que su meta. Dedique tiempo a clarificar y definir el resultado a largo plazo que desea obtener.

Una vez convenido su resultado a largo plazo (resultado final/meta), trabaje retrocediendo en el modelo lógico. Para ejercitarse puede utilizar el modelo en blanco que figura en el Anexo 4.

Etapa 7: Comenzar a rellenar las casillas vacías

¿Cuál es la diferencia a la que aspira al final del programa con relación a la situación anterior?

Al escribir su modelo lógico debe expresar claramente lo que desea conseguir con el proyecto:

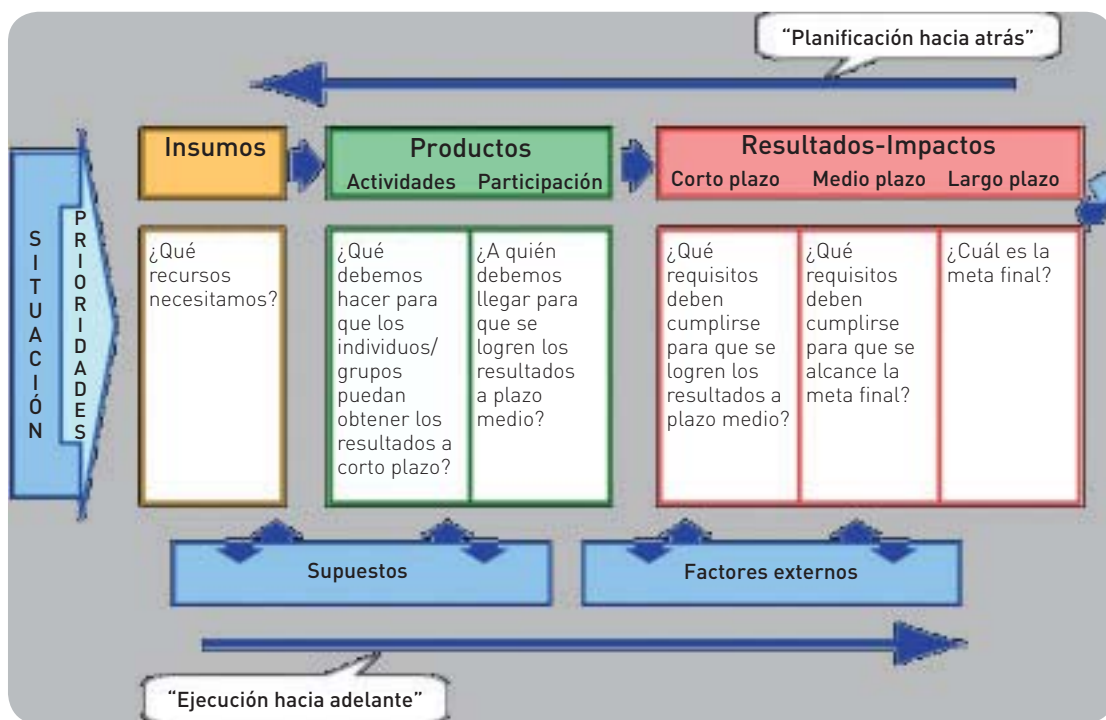


Diagrama extraído de: http://www.uwex.edu/ces/lmcourse/interface/coop_M1_Overview.htm [consultado en enero de 2008]

Conviene dedicar uno o dos días a reunirse con todos los miembros del equipo del proyecto y las partes interesadas. El proceso puede exigir tiempo, pero será provechoso. Prepare una hoja de papel de gran tamaño, hojas para tomar notas, muchos lápices marcadores de colores, cinta adhesiva para unir listas y diagramas a medida que desarrolla sus reflexiones. Dibuje varios grandes círculos en la hoja y rotule cada uno con los componentes clave del proyecto que desea examinar. Puede tratarse de:

1. Meta o visión
2. Metas y objetivos del proyecto
3. Actividad: ¿cuál es su intervención proyectada?
4. Productos del proyecto
5. Resultados del proyecto
6. Metodología de evaluación
7. Supuestos sobre la meta del proyecto

Cada círculo estará unido de algún modo a todos los demás; usted debe formular los enlaces y conexiones. A medida que reflexiona y discute, anote en su diagrama la nueva información.

¡Recuerde!

- No hay una manera correcta o incorrecta de diseñar un modelo lógico. Experimente y encuentre el proceso que mejor funciona para usted y su grupo.
- Para planificar un programa se recomienda el método de empezar por el final.
- Un modelo lógico es dinámico: modifíquelo a medida que cambian su programa, el entorno o la gente.
- Dedique intervalos periódicos a la revisión de su modelo lógico, esto es, ciclos de reflexión.
- En gran parte, la utilidad de un modelo lógico reside en el proceso de su creación, verificación y modificación. En este proceso, de carácter iterativo, los interesados trabajan conjuntamente para clarificar los supuestos de base, las expectativas y las condiciones en las cuales el éxito será más probable. Recuerde que las principales partes interesadas son los destinatarios del proyecto. Los demás interesados pueden ser el personal, los financiadores, las organizaciones no gubernamentales y organizaciones afines, y las autoridades locales.

Notas:

Sección 5 Estructurar y definir su evaluación

5.1	¿En qué punto se inserta la evaluación en un modelo lógico?	46
5.2	¿De qué manera el modelo lógico facilita la evaluación?	46
5.3	¿Qué evaluar? El objetivo	46
5.4	¿A qué procurará responder la evaluación? Las preguntas	47
5.5	Ejemplo de un modelo lógico con preguntas para la evaluación	49
5.6	Indicadores. ¿Cómo sabrá si se han alcanzado las metas y los objetivos?	49
5.7	Calendario, programación y recolección de datos	51

5.1 ¿En qué punto se inserta la evaluación en un modelo lógico?

El modelo lógico describe su programa o iniciativa, los resultados esperados y el modo de lograrlos. La evaluación le ayuda a saber qué tan satisfactoriamente funciona en la práctica su programa o iniciativa. ¿Qué funcionó bien, qué falló y por qué? ¿Cómo hacerlo mejor?

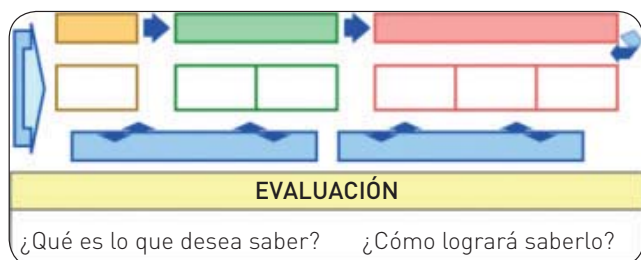


Diagrama extraído de: http://www.uwex.edu/ces/lmcourse/interface/coop_M1_Overview.htm (consultado en noviembre de 2010)

Piense de qué modo puede integrarse la evaluación en su modelo lógico completo, como se ha descrito.

5.2 ¿De qué manera el modelo lógico facilita la evaluación?

Tal vez se pregunta: “¿Por qué dedicar tanto tiempo a modelos lógicos cuando lo único que necesito es... evaluar... medir resultados y contar mi historia?” En ese caso, recuerde:

- Efectuar una evaluación de un programa mal concebido es una utilización ineficaz de recursos. Los modelos lógicos pueden ayudar a mejorar la concepción del programa de modo que la evaluación sea más útil y eficaz.
- Realizar una evaluación de programas que no están listos para ser evaluados también supone un malgasto de recursos. Los modelos lógicos pueden ayudar a determinar cuáles datos serán útiles y cuándo es más oportuno el acopio de datos.
- Para organizar una evaluación que ponga razonablemente a prueba la teoría programática, debe tener una idea clara de la reflexión teórica que sustenta la iniciativa (Weiss, 1998). Un modelo lógico incita a emprender ese proceso reflexivo.

En síntesis, los modelos lógicos facilitan las siguientes tareas:

① Objetivo determinar lo que se ha de evaluar			
② Preguntas formular preguntas apropiadas para la evaluación	③ Indicadores saber qué información acopiar para responder a esas preguntas	④ Calendario saber cuándo acopiar los datos	⑤ Acopio de datos organizar el acopio de datos – fuentes, métodos, muestra, instrumentos

Diagrama procedente de: http://www.uwex.edu/ces/lmcourse/interface/coop_M1_Overview.htm

5.3 ¿Qué evaluar? El objetivo

Una de las principales ventajas del modelo lógico es que clarifica qué es el programa. Al determinar lo que se debe evaluar, pregúntese:

¿Qué desea evaluar en particular? ¿Se centra la evaluación en la totalidad o el conjunto del programa, o en un componente del programa? Tal vez prefiera concentrarse en la campaña mediática de su programa de extensión o en un determinado grupo destinatario.

Los programas son a menudo complejos. Puede que no disponga de recursos suficientes para examinarlo todo, o no necesite hacerlo. Utilice el modelo lógico para elegir el aspecto específico, el alcance, el componente o las partes que desea evaluar.

5.4 ¿A qué procurará responder la evaluación? Las preguntas

"Es mejor conocer algunas de las preguntas que todas las respuestas."

James Thurber

"Lo importante es no dejar de hacer preguntas. La curiosidad tiene su propia razón de ser."

Albert Einstein

Evaluar consiste en hacer preguntas acertadas y críticas, para ayudarnos a aprender y a responder adecuadamente. Encontrar las preguntas apropiadas es un aspecto importante de la elaboración de evaluaciones útiles.

¿Qué es importante medir? ¿A qué dedicará tiempo y recursos?

Elementos clave para reflexionar sobre las preguntas de la evaluación:

- No podrá medirlo todo, y no lo hará. Encontrar respuestas correctas a unas

pocas preguntas es mejor que contestar inadecuadamente a muchas. Recuerde las palabras de Einstein: *"No todo lo que se puede contar, cuenta. Ni todo lo que cuenta, se puede contar."*

- Con frecuencia una evaluación cobra vida propia. Surge la tentación de pensar que necesitamos más y más datos. Es importante, empero, mantener la evaluación lo más centrada y simple posible. De otro modo, se corre el riesgo de intentar hacer demasiado y terminar con información con la que no se sabe qué hacer. Por ejemplo, si está evaluando un programa de educación sobre el VIH y el SIDA, cerciórese de que los datos que acopia guardan relación con una serie de objetivos muy concretos relativos a los conocimientos, las actitudes y los comportamientos relacionados con el tema. Incluir otros tipos de información, por ejemplo, sobre otros comportamientos saludables (dieta, consumo de medicamentos, pertenencia a grupos comunitarios, etc.), es tentador, pero puede complicar excesivamente el análisis final.

- Lo que decida medir depende de quién utilizará los resultados, y con qué fines. También influyen el tiempo, el dinero y las competencias disponibles.

- Recuerde que es importante evaluar resultados no previstos (esto es, cosas que no previó que sucederían) así como resultados



esperados. Se pueden producir algunos cambios que no se consideran positivos: es tan importante tomar nota de éstos como de los cambios que han sido beneficiosos. (Véase, por ejemplo, la sección 3.4.4).

Recuerde que la evaluación debe ajustarse a la etapa en que se encuentra el programa. Por ejemplo:

- Puede ser inadecuado evaluar un cambio de comportamiento cuando el programa sólo consiste en un único seminario o una iniciativa mediática limitada; por ejemplo, no es pertinente intentar medir cambios en la autoestima de personas que sólo miraron un dibujo animado educativo o asistieron a una clase destinada a padres.
- Es preciso saber con la mayor claridad posible lo que usted REALMENTE quiere saber, a fin de concentrar sus esfuerzos. Las preguntas de la evaluación que son amplias y vagas, tienden a generar respuestas igualmente vagas que son difíciles de interpretar y poco útiles para la adopción

de decisiones relativas al programa.

“¿Sacó usted provecho de la sesión educativa sobre el uso indebido de drogas a la que asistió?” es un ejemplo de pregunta amplia de evaluación. Se le podría conferir más precisión descomponiéndola en unidades más pequeñas. Por ejemplo:

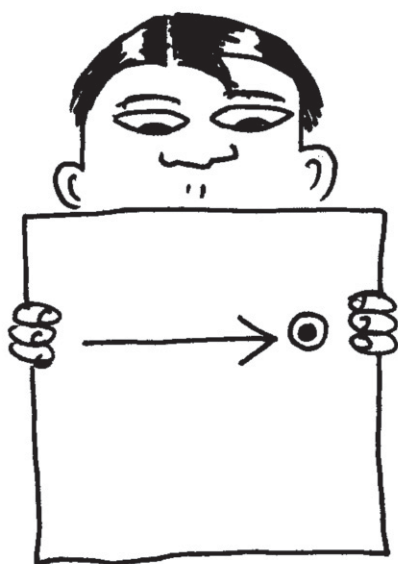
“¿Han cambiado las ideas que tenía sobre las personas que consumen drogas? ¿De qué modo?”

“¿Piensa que una persona que consume drogas es condenable?”

“¿Ha cambiado su comportamiento (o es probable que cambie) como resultado de su participación en el curso?”

“¿Aprendió usted nuevas estrategias que puedan ayudar a modificar comportamientos?”

“¿Obtuvo alguna otra cosa del curso?” (Esto puede no tener que ver con la educación sobre drogas).



PROYECTO



PROYECTO + VIDA =
RESULTADOS NO
PREVISTOS

5.5 Ejemplo de un modelo lógico con preguntas para la evaluación

El modelo lógico puede ayudarle a definir preguntas apropiadas para su evaluación.

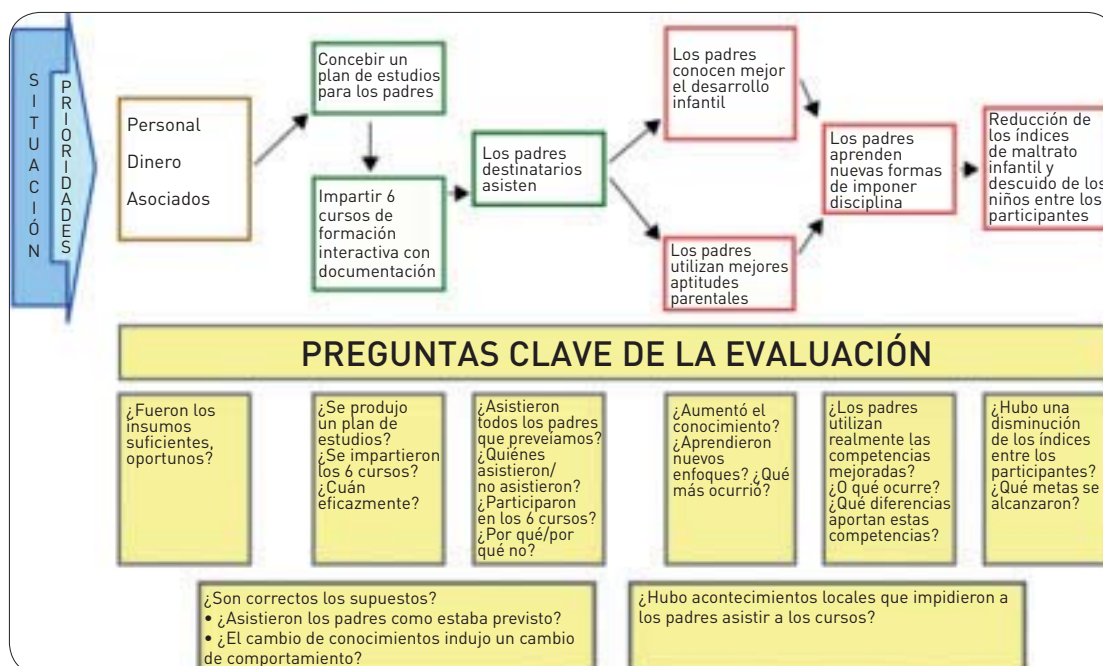


Diagrama procedente de: http://www.uwex.edu/ces/lmcourse/interface/coop_M1_Overview.htm (consultado en noviembre de 2010)

5.6 Indicadores. ¿Cómo sabrá si se han alcanzado las metas y los objetivos?

Un indicador es la prueba del fenómeno sobre el que está haciendo preguntas, o información que lo representa. Por ejemplo:

Los indicadores le ayudan a evaluar los progresos en curso del proyecto (indicadores de proceso) y a determinar si se han logrado o no resultados previstos (indicadores de resultados). Los indicadores definen los datos que se acopiarán y **deben estar directamente relacionados con las metas y los objetivos esenciales del proyecto**. Pueden ser vistos (observados), oídos (respuestas de participantes), leídos (archivos de una organización), sentidos (clima de la reunión), tocados u olidos. Es la **prueba** que responde a las preguntas.

Algunos indicadores pueden ser explícitos y fáciles de medir; otros son más complejos. Las evaluaciones deben incluir siempre una combinación de indicadores de proceso e indicadores de resultados.

Los indicadores de proceso se refieren a una actividad en curso del proyecto y pueden incluir:

- el número de personas que asisten a los actos públicos del proyecto
- la finalización de la infraestructura vinculada al proyecto (edificios, publicaciones, espectáculos, cursos de formación, etc.)
- el grado de conciencia de la comunidad y la respuesta a las iniciativas en curso

Entre los ejemplos de indicadores de resultados a corto plazo en un programa educativo sobre las drogas pueden figurar:

- un mayor conocimiento de los efectos del consumo de drogas en la salud

- una mayor confianza para encontrar nuevas estrategias para evitar consumir drogas

Los indicadores a más largo plazo pueden comprender:

- una disminución del consumo de drogas
- una mejora de salud comprobada
- una mayor integración en la comunidad

Son necesarias consideraciones similares al tratar la transmisión del VIH, cuando es igualmente importante diferenciar los indicadores a corto y a largo plazo. Los cambios en los indicadores a largo plazo, como la incidencia de la infección del VIH, no serán perceptibles en el plazo en que se realizan las intervenciones a corto plazo en la comunidad (y son sumamente difíciles de medir). Si bien es importante vigilar la incidencia del VIH, es también fundamental ser realista en cuanto al posible efecto de la intervención programada. Por esta razón, es imprescindible definir indicadores a corto plazo realistas para lograr una evaluación efectiva. En el caso de los proyectos encaminados a reducir la transmisión del VIH, posibles indicadores a corto y mediano plazo pueden incluir mediciones como las siguientes:

- un cambio en las percepciones relativas a las personas con VIH
- un aumento de los conocimientos sobre la transmisión del VIH
- el número de personas que piden pruebas de detección del VIH en clínicas locales
- el número de personas que utilizaron preservativos en el último acto sexual

Los indicadores a corto y mediano plazo en los proyectos educativos sobre drogas pueden incluir:

- los cambios en el peligro percibido con respecto al consumo de drogas
- un aumento de los conocimientos sobre los efectos secundarios de la droga
- cambios en las pautas de consumo de droga notificados

- una mayor participación en las actividades sociales, económicas y educativas debido a la disminución del consumo de drogas

Entre los indicadores relativos a la participación de la comunidad pueden figurar mediciones como el número de grupos de autoayuda existentes en la zona, el número de personas que asisten a reuniones de la comunidad, y otros.

Cabe señalar que los datos correspondientes a los indicadores sólo deben acopiarse si tienen un valor y una utilidad reales para el proyecto. Por ejemplo, sólo vale la pena contar el número de personas que asisten a un espectáculo de títeres si este último tiene algún efecto significativo. Puede consistir en un cambio en los conocimientos o el comportamiento de las personas que se cuentan. Es necesario que en los proyectos se comprenda el valor de los indicadores que se están recolectando, pues de otro modo éstos podrían convertirse en una carga que genera complicaciones suplementarias.

En el caso de indicadores más abstractos como el aumento de autonomía, estar libre de un uso indebido o control/elección de sustancias, habrá que procurar definir criterios antes que efectuar mediciones más precisas y científicas. Al intentar evaluar grados de autonomía, por ejemplo, el primer paso puede consistir en explorar por qué la autonomía es importante en relación con los objetivos del proyecto. En un proyecto educativo sobre las drogas esto puede referirse a dar a las personas los medios para elegir formas diferentes de utilizar su tiempo libre; evitar reunirse con usuarios de droga conocidos como tales; o modificar los hábitos de consumo de drogas, pasando a sustancias menos dañinas. Determinar el nivel de confianza y la frecuencia de cambios de comportamiento como éstos puede ayudar a estimar el grado de autonomía alcanzado. ¡Sea realista en cuanto a lo que puede hacer! Se pueden emplear diversas técnicas para verificar la información (triangulación) con el fin de descubrir los cambios que ha ocasionado el proyecto en las vidas de los beneficiarios.

Los indicadores deberían tener las siguientes características:

- ser directos
- ser específicos



"ASISTIR AL CURSO" NO EQUIVALE A "SER AUTÓNOMA"

- ser útiles
- ser prácticos
- ser adecuados
- ser apropiados desde el punto de vista cultural
- ¡no ser demasiado numerosos!

responden a preguntas relativas a cambios de comportamiento deberían obtenerse, en función de los indicadores que está midiendo, en la mitad del programa o en algún momento después de que haya concluido.

El acopio de datos puede efectuarse en varios momentos:

- los datos se examinan durante el ciclo de reflexión
- al comienzo del programa o durante un evento o actividad específicos
- durante la ejecución
- a mediados de la ejecución del programa
- al final del programa, el evento o la actividad
- según un periodo determinado (cada mes, cada trimestre o anualmente)
- después del programa, para determinar los resultados a un plazo más largo

5.7 Calendario, programación y recolección de datos

Examine su modelo lógico y las preguntas de la evaluación y decida en qué punto de la trayectoria deseará acopiar datos. El programa deberá haber llegado a una etapa en que esa operación es a un tiempo posible y eficaz. Por ejemplo, la información de la evaluación sobre quién está participando debe recogerse en cada reunión, mientras que los datos que

Para obtener ayuda sobre el contenido y la estructura de su evaluación, podría empezar a rellenar la Ficha de Evaluación que se encuentra en el Anexo 5.

Notas:

Sección 6 Técnicas y herramientas de investigación

6.1	Evaluación de los procesos del proyecto	54
6.2	Evaluar los resultados y los impactos	54
6.3	Formularios de acopio de datos	55
6.4	Investigación cuantitativa	56
6.5	Muestreo	56
6.6	Investigación cualitativa	57
6.7	Técnicas de investigación cualitativa	58
6.8	Instrumentos de investigación	58
6.9	Síntesis: un plan completo de evaluación	59

“Sería posible describir todo científicamente, pero no tendría sentido: equivaldría a describir una sinfonía de Beethoven como una variación de ondas de presión”.

Albert Einstein

6.1 Evaluación de los procesos del proyecto

La realidad de la compleja combinación de factores sociales, políticos y económicos que entran en juego a nivel comunitario hace que los proyectos rara vez transcurran exactamente como estaban planeados. Por esa razón, es importante que los proyectos puedan adaptarse y ser flexibles. La evaluación de los procesos ayuda a seguir de cerca lo que sucede en la planificación y la ejecución del programa. Si usted ha elaborado un sólido marco para evaluar el proceso de ejecución, estará en condiciones de:

- Explorar los orígenes del programa y la secuencia cronológica de los hechos en la planificación y ejecución del programa. Esto debería incluir las modificaciones que se introduzcan en el programa.
- Hacer que los participantes en el programa intervengan en su propio análisis de lo que ha cambiado gracias a la intervención y las maneras en que se podría ampliar o mejorar.
- Examinar la estructura, los componentes y el sistema de ejecución del programa.
- Examinar los factores contextuales pertinentes para el funcionamiento del programa.
- Analizar las razones por las cuales el cambio fue necesario.
- Examinar los índices de participación y las características de los participantes.
- Evaluar las percepciones de los participantes en el programa.
- Evaluar los grados de concientización de la comunidad.
- Inventariar los recursos utilizados para la ejecución del programa

- Concebir futuros adelantos y programas en ámbitos similares.

Es importante tener conciencia, como se indica en la sección 5.6, de que los indicadores de proceso serán distintos de los indicadores de resultados.

6.2 Evaluar los resultados y los impactos

No será posible evaluar todos los resultados del proyecto. En cambio, habrá que establecer prioridades sobre la base de lo que es más importante para el éxito del programa, y también con respecto a lo que es realmente medible en el plazo en que se realiza el proyecto. En el contexto actual, en que la financiación aportada por los organismos se compromete a menudo sobre una base anual o bianual, es probable que muchos de los objetivos del proyecto a largo plazo no se hayan alcanzado aún, ya que no ha transcurrido suficiente tiempo. Asegúrese de que tanto el personal del proyecto como los que lo financian son conscientes de esto desde el comienzo del proyecto, para evitar ponerse en situación de fracaso.

Una vez que haya definido resultados esenciales para el seguimiento debe escoger maneras adecuadas de acopiar datos. Una vez más, sea realista en cuanto a plazos, competencias para la investigación en el equipo, y los recursos financieros y humanos. Tenga siempre presente que su recurso fundamental radica en las personas que participan en el proyecto. Recuerde consultarlas cabalmente e incluirlas en su investigación. Las técnicas de investigación por las que usted opte pueden incluir una selección de los métodos cuantitativos y cualitativos que figuran a continuación. La selección de los métodos estará condicionada por la dimensión y las características del proyecto y del presupuesto, y por la información que desee recopilar.

6.3 Formularios de acopio de datos

CUADRO 1. Características de la investigación cuantitativa y cualitativa

	Investigación cualitativa	Investigación cuantitativa
Preguntas formuladas	¿Quién, qué, cómo, por qué?	¿Cuánto, cuántos?
Tipo de pregunta	De respuesta abierta	De respuesta cerrada
Interacción	Diálogo u observación a través de: película, vídeo, teatro, cartografía, etc.	Preguntas-respuestas
Formulario	Semi-estructurado o no estructurado	Controlado
¿A quién?	Muestreo con fines específicos. Se escoge una muestra pequeña pero representativa.	Muestreo formal. Se escogen aleatoriamente cantidades más grandes. Se pueden evaluar las probabilidades estadísticas
Nivel	En profundidad	En superficie y extensivo
Análisis	Interpretación	Formalización y análisis estadístico
Métodos comunes (deberían utilizarse técnicas participativas en ambas categorías)	Entrevistas: – entrevistas individuales en profundidad – narrativas – incidente crítico – esto es, en relación con un hecho específico en que se explora la respuesta individual o colectiva al mismo – grupo de discusión Texto escrito: – método del diario – de archivo Análisis de medios de comunicación: – artículos de prensa – dibujos o fotografías – vídeos Observación: – observación participante – observación no participante Técnicas del proyecto: – respuestas a estímulos presentados – asociación de palabras – escenificación	Encuesta – cuestionarios – transversal (situación en un determinado momento) – cohorte (seguir a un grupo a lo largo del tiempo) Ensayos controlados – aleatorios – experimentales Datos de archivo (datos secundarios) – análisis más avanzado de estadísticas existentes Observación – conteo, por ejemplo, de los pacientes en un servicio de cirugía

6.4 Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa supone el acopio sistemático de elementos o datos que se pueden contar y codificar numéricamente. Se exploran teorías e hipótesis referentes a la relación entre fenómenos objetivos. Las técnicas cuantitativas suelen utilizar instrumentos de investigación estructurados, de modo que los datos son más fáciles de recolectar y analizar y la búsqueda se puede reproducir con facilidad. Al realizar grandes cantidades de observaciones, el método permite obtener datos estadísticos que facilitan las generalizaciones.

Tradicionalmente, se ha considerado que la investigación cuantitativa es más científica y objetiva que la investigación cualitativa, por lo que los organismos de financiación la prefieren como evidencia empírica. La tendencia a pedir información cuantitativa para demostrar la eficacia ha impuesto una enorme carga a las organizaciones más pequeñas y los proyectos comunitarios, y las técnicas requeridas para acopiar los datos suelen ser inadecuadas al contexto de los proyectos.

La investigación cuantitativa exige generalmente recursos (tanto financieros como humanos) que rebasan la capacidad de pequeños proyectos comunitarios. En algunos casos ya existen datos de encuestas nacionales o regionales que pueden ser valiosos como base para la evaluación de las necesidades y la elaboración de proyectos. Datos sobre el VIH y el SIDA acopiados mediante encuestas domiciliarias o conductuales, o desde puntos de vigilancia, por ejemplo, pueden poner de manifiesto variaciones según las zonas geográficas o los grupos de población en situación de mayor riesgo.

¿Qué es la investigación cuantitativa y cuándo debe utilizarse?

Los datos cuantitativos son útiles para obtener un panorama general de una situación y para efectuar un muestreo de un número relativamente importante de personas. En una investigación cuantitativa se formulan preguntas como: “¿cuánto?” o “¿cuántos?”. Los ejemplos más comunes de los métodos de investigación cuantitativa son los estudios experimentales, como las pruebas y las encuestas aleatorias controladas. Todas las respuestas son, sea números absolutos,

como las unidades de alcohol absorbidas, o códigos numéricos, por ejemplo, “sí” se codifica como 1 y “no” como 2. Esto permite calcular porcentajes para cada respuesta y, si la muestra es suficientemente amplia, determinar si entre los grupos de personas existen diferencias que es poco probable que se hayan producido por casualidad.

Sin embargo, los resultados dependen de la definición que haya dado el investigador a las posibles categorías de respuestas; por consiguiente, hay pocas probabilidades de poner de manifiesto los detalles de las vidas de las personas o de recoger información no prevista. Por ejemplo, en una encuesta cuantitativa sobre el consumo de drogas se puede preguntar: ¿Cuántas veces por semana consume usted drogas ilícitas? La respuesta a la pregunta puede aportar algunos datos cuantitativos básicos, pero no proporcionará información pormenorizada acerca de las presiones culturales, sociales o psicológicas que inducen a tomar drogas. También es difícil, en este contexto, reducir las ambigüedades en torno a las definiciones y la comprensión de términos clave (por ejemplo, ¿qué es una droga ilícita?).

6.5 Muestreo

En lugar de interrogar a toda la población incluida en el proyecto, es a menudo más eficaz hacer preguntas o solicitar opiniones a una muestra representativa de esas personas. Mientras las cantidades sean suficientes (a este respecto, pida asesoramiento a un estadístico), se pueden hacer generalizaciones que abarcan a toda la población del proyecto. Si decide efectuar un muestreo, necesita determinar qué tipo de muestra utilizará. ¿Es preciso que pueda generalizar sus conclusiones a toda la población? ¿De qué tamaño será su muestra?

Las decisiones relativas al muestreo dependen generalmente de la finalidad de la evaluación, las preguntas que plantea, la dimensión de la población y los métodos que utiliza para recolectar información.⁵

⁵ Si desea más ayuda para escoger una muestra apropiada, consulte alguno de los siguientes enlaces en Internet: www.mis.coventry.ac.uk/~nhunt/meths (consultado en octubre de 2010) www.socialresearchmethods.net/kb/sampprob (consultado en octubre de 2010)

6.6 Investigación cualitativa

Comprende el análisis de datos no numéricos como el texto de las transcripciones de entrevistas, fotografías en los medios de información, u observaciones del investigador, y formula preguntas como “¿qué?”, “¿cómo?” y “¿por qué?”. Estos métodos se suelen utilizar cuando el investigador desea ahondar en el tema y estudiar respuestas a preguntas que no son fáciles de categorizar o que no son previsibles. Frecuentemente la investigación cualitativa se interesa menos en la forma en que las personas se dividen en grupos que en respuestas “naturales”, que se pueden analizar para descubrir pautas o incluso contradicciones en los datos. La participación de los beneficiarios debe ser un elemento central para los datos cualitativos, desde el punto de vista tanto del acopio de datos como de su análisis. Es importante explorar métodos innovadores que puedan emplearse para recolectar los datos y luego interpretar los resultados.

Los métodos cualitativos permiten, y de hecho es su objetivo, buscar diferencias entre los individuos y los grupos. Al reconocer que los seres humanos interactúan de un modo en que no lo hacen los objetos de las ciencias naturales, los métodos cualitativos suelen estar concebidos para tomar plenamente en cuenta la contribución que aportan a los datos tanto el participante como el investigador, en su calidad de seres sociales.

Las investigaciones de ambos tipos, cualitativa o cuantitativa, pueden utilizarse independientemente o en el marco de una estrategia de investigación con métodos múltiples. Por ejemplo, puede recurrir a entrevistas individuales (investigación cualitativa) para estudiar las razones que explican los resultados de una encuesta nacional (investigación cuantitativa) según los cuales los jóvenes desfavorecidos tienen más probabilidades de convertirse en consumidores de drogas inyectables. O bien, a la inversa, se pueden utilizar temas extraídos de entrevistas de los grupos de discusión para diseñar un marco de codificación



o cuestionario (un conjunto de posibles respuestas predefinidas) y utilizarlo para una investigación cuantitativa en mayor escala. Ambos tipos de investigación son útiles y presentan ventajas singulares. Es importante, en el punto de partida, formular claramente la pregunta que se hace, y luego elegir y aplicar el tipo de investigación más adecuado para obtener una respuesta útil.

6.7 Técnicas de investigación cualitativa

- **Entrevistas detalladas.** Pueden realizarse con informadores clave, por ejemplo, personas que han estado estrechamente asociadas al proyecto y tienen una comprensión particular al respecto. Pueden efectuarse con personal del proyecto, organizaciones copartícipes o participantes en el proyecto. En el Anexo 6 figura más información sobre la manera de llevar a cabo entrevistas detalladas.

- **Grupos de discusión y mesas redondas.** Un grupo de discusión suele reunir de cuatro a ocho personas, generalmente relacionadas por un factor común (por ejemplo, pueden ser todos usuarios de drogas o padres, en función del tema central del proyecto). El grupo se utiliza para debatir sobre cuestiones clave que son esenciales para la evaluación. Puede ser útil recurrir a técnicas que susciten el debate, como fotografías, grabaciones, pinturas, etc.

- **Estudios de caso.** Se estudian unos pocos ejemplos detallados. Escoja trabajos que ilustren sus principales objetivos.

- **Observación.** Observe, por ejemplo, la dinámica de los grupos. ¿Quién acude a las reuniones? ¿Qué preguntas se plantean? ¿Quién participa? ¿Está bien representada la comunidad?

- **Examen de expedientes.** Examine ejemplos de trabajos que han sido producidos.

- **Informes de prensa.** Acopie y examine informes periodísticos pertinentes.

- **Diarios.** Pida a algunas personas que lleven diarios relacionados con las actividades del proyecto y su participación en ellas.

- **Formularios de retroinformación.** Puede descubrir lo que piensa la gente de los servicios que presta el proyecto pidiéndoles que rellenen un breve formulario de retroinformación. ¿Qué es lo que les pareció más útil? ¿Cómo mejorarían la actividad?

- **Talleres de evaluación y reuniones de examen.** Son reuniones especiales destinadas a obtener reacciones de los participantes en el proyecto. Pueden utilizarse técnicas similares a las que se emplean con los grupos de discusión.

6.8 Instrumentos de investigación

La mayoría de las actividades de acopio de datos requieren algún tipo de formulario o instrumento para recopilar información, como una ficha de registro, un cuestionario, un protocolo de observación, o una grabación de vídeo o sonora. Piense en el método de acopio de datos que ha elegido y decida lo que se necesita para registrar la información. De ser posible, utilice instrumentos puestos a prueba y validados.

Si ha elaborado su propio instrumento, asegúrese de que:

- permita obtener la información que usted desea
- sea comprendido por las personas interrogadas y por quienes registran las respuestas
- sea sencillo y fácil de utilizar
- tenga en cuenta las características culturales y se atenga a las directrices éticas vigentes
- reduzca al mínimo los posibles problemas

Ponga a prueba el instrumento con personas análogas a sus futuros entrevistados y encargados del registro antes de utilizarlo en el proyecto real: es lo que se denomina una prueba “piloto”.

6.9 Síntesis: un plan completo de evaluación

I Definir la evaluación <i>Preguntas:</i> ¿Qué desea saber? <i>Indicadores</i> ¿Cómo lo obtendrá? ¿Quién dirigirá la evaluación? ¡Hágala participativa! ¡Que sea simple!	II Acopiar información <i>Piense en lo siguiente:</i> Fuentes Métodos (cualitativa, cuantitativa, participativa) Calendario Muestras Instrumentos	III Analizar la información Análisis Interpretación	IV Piense en cómo utilizar la información: <i>Difundir y compartir las enseñanzas extraídas (¡tanto las buenas como las malas!)</i> ¿A quién? ¿Cuándo? ¿Cómo?
--	--	--	---

- Asegúrese de que la evaluación sea explícita y sencilla. Concéntrese en “¿qué es lo que necesita saber?”, “¿quién utilizará la información?” y “¿para qué?”
- Esta es una presentación muy somera de la evaluación. Nuestro propósito era mostrarle de qué modo la facilita la elaboración del modelo lógico. Muchos otros recursos disponibles pueden ayudar en cuanto a los aspectos técnicos de la evaluación (véase la bibliografía adjunta).
- Un modelo lógico no es un modelo de evaluación, sino más bien una herramienta que puede proporcionar un marco coherente para guiar el proceso de evaluación. El modelo lógico facilita una evaluación eficaz ya que le **ayudará** a:
 - Determinar qué es lo que se debe evaluar
 - Definir preguntas apropiadas para su evaluación sobre la base del programa
 - Saber qué información acopiar para responder a las preguntas de su evaluación – los indicadores
 - Determinar cuándo recolectar los datos
 - Determinar las fuentes de datos, y los métodos e instrumentos de acopio
 - Examinar posibilidades de examen y difusión de datos

Notas:

Sección 7 Evaluación participativa

7.1	Técnicas de evaluación participativa	62
7.2	Aspectos clave del seguimiento y la evaluación participativos	63



SU LÓGICA DEL PROYECTO PUEDE SER DÍSTINTA DE LA LÓGICA DE OTROS

7.1 Técnicas de evaluación participativa

En esta guía se hace hincapié en que las iniciativas comunitarias tienen más probabilidades de tener éxito cuando la comunidad hace suyo el proyecto y se integra en el proceso de preparación, ejecución y evaluación.

¿Qué son el seguimiento y la evaluación participativos?

Se ha establecido que cuatro grandes principios constituyen los fundamentos del seguimiento y la evaluación participativos. Son los siguientes:

- **Participación.** Se define como “la apertura” del proceso de concepción para incluir a las personas más directamente afectadas, esto es, los participantes en el proyecto. Todas las partes interesadas deberían participar en todas las etapas de la ejecución del proyecto, inclusive en la elección concertada de la metodología de investigación.
- **Negociación.** Acuerdo sobre lo que será objeto de seguimiento y evaluación, los métodos de acopio de datos, la interpretación de los datos, el intercambio y la difusión de los resultados y la adopción de medidas.
- **Aprendizaje.** Acuerdo sobre las enseñanzas extraídas que se utilizarán y llevarán adelante para lograr mejoras en el

futuro. El proceso debe ser claro en cuanto al modo en que las buenas prácticas se compartirán y aplicarán en mayor escala.

- **Flexibilidad.** Los proyectos comunitarios están constantemente influenciados por una variedad de factores ajenos al control de quienes participan en ellos. Por consiguiente, todos los copartícipes deben tener conciencia de la necesidad de ser flexibles y adaptarse al cambio.

Métodos comúnmente utilizados en el seguimiento y la evaluación participativos:

Existen muchos métodos creativos para hacer participar a los beneficiarios en proyectos de manera interesante y dinámica. Algunos ya se han mencionado en la sección 6.7. A continuación figuran otras ideas concretas:

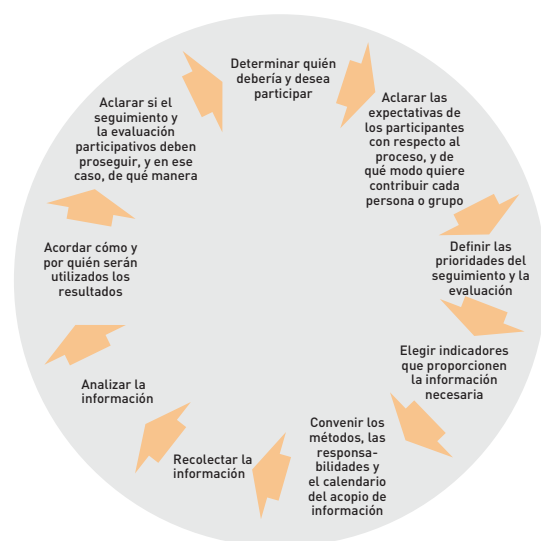
- **Cartografía.** Utilizar mapas de la localidad para iniciar el debate sobre el tipo de cambio que se está produciendo, dónde y cómo sucede. Esta técnica también se puede utilizar para situar a las partes interesadas y los participantes en el proyecto.
- **Diagramas de Venn.** Pueden ser útiles para mostrar las relaciones entre grupos, instituciones e individuos.
- **Diagramas de flujo.** Vinculan los cambios con una causa percibida y ayudan a demostrar los impactos de los cambios.

- **Diarios.** Si se utilizan de manera sistemática, los diarios son útiles para describir los cambios que se producen en las vidas de individuos o grupos.

- **Fotografías.** Muy apropiadas para dar comienzo a un debate y describir los cambios a lo largo del tiempo (por ejemplo, conviene tomar fotografías antes y después del proyecto).

- **Teatro/escenificación/espectáculo de títeres/artes plásticas.** Las artes creativas son a menudo un recurso natural y espontáneo para revelar y descifrar inquietudes y prioridades locales e individuales. Algunos de estos métodos pueden ser particularmente útiles con niños y jóvenes.

Las etapas sucesivas del seguimiento y la evaluación participativos deberían ser globalmente análogas a las que corresponden a métodos de investigación más tradicionales. En el siguiente diagrama se indican las principales etapas:



Extraído de IDS Policy Briefing. Número 12. Noviembre de 1998, página 3. Se encuentra en <http://www.ids.ac.uk/ids/bookshop/briefs/PB12.pdf>

“El problema con el mundo es que los tontos y los fanáticos siempre están muy seguros de sí mismos, y las personas más sabias están tan llenas de dudas.”

Bertrand Russell

7.2 Aspectos clave del seguimiento y la evaluación participativos

- Los métodos participativos no excluyen la utilización de otros métodos. De hecho, a menudo los mejores resultados se obtienen combinando diversos métodos y técnicas de evaluación.

- No todas las partes interesadas o beneficiarios desearán necesariamente participar en el proceso de seguimiento y evaluación. Contribuir a ese proceso requiere tiempo y energía que no todos están dispuestos o en medida de dar.

- El seguimiento y la evaluación participativos pueden vincularse a la teoría de “la construcción del conocimiento” según la cual el aprendizaje es más que algo que afecta a los individuos, y funciona en cambio a nivel de la comunidad. Scardamalia (2002) describe el modo en que el proceso de indagación colectiva sobre un tema específico puede permitir un conocimiento más profundo mediante la interrogación interactiva, el diálogo y el continuo mejoramiento de las ideas. Así pues, las ideas son el medio operativo en los contextos de construcción del conocimiento. El docente pasa a ser un guía más que un director y permite a los estudiantes asumir una gran parte de la responsabilidad de su propio aprendizaje, comprendidas la planificación, la ejecución y la evaluación (Scardamalia, 2002).

- Las técnicas participativas pueden fortalecer la autonomía de los “beneficiarios” de un proyecto ayudándoles a encontrar ámbitos de responsabilidad y proporcionándoles las aptitudes necesarias para realizar su trabajo (aritmética, lectura y escritura, entrevistas, cálculo, investigación, etc.).

- No sea demasiado ambicioso(a). Empezar de a poco. Los ejemplos de técnicas participativas citados provienen de proyectos en los que el seguimiento y la evaluación participativos fueron una parte (a menudo reducida) de un plan de investigación global. En muchos casos, consultar a los beneficiarios y hacerlos participar en el proceso de investigación es una reacción espontánea y sucede sin planificación previa. Por consiguiente, puede llevarse a cabo sin recurrir a términos extravagantes!



Sección 8 **Análisis y difusión de datos**

“Si tú tienes una manzana y yo otra y las intercambiamos, ambos seguiremos teniendo cada uno una manzana. Pero si tú tienes una idea y yo otra y las intercambiamos, cada uno de nosotros tendrá dos ideas.”

George Bernard Shaw

Una vez que se tienen todos los datos, hay que compilarlos claramente de modo que se puedan reunir los elementos de prueba y compararlos según las distintas fuentes. Entre las principales preguntas que cabe formular al examinar los datos figuran las siguientes:

- ¿Indica la información que usted ha alcanzado sus objetivos? Sea tan preciso(a) como pueda para demostrar cómo se lograron los resultados.
- ¿Cuáles son los resultados del proyecto? Preste atención a los resultados tanto inesperados como previstos (deseables y no deseables).
- ¿Ponen los datos de manifiesto algún logro?
- ¿Hay ámbitos problemáticos que requieran especial atención?
- ¿Se han presentado obstáculos para el logro de los objetivos predeterminados?

Si la evaluación fue bien planificada y la investigación realizada de modo apropiado, con objetivos claros, indicadores confiables y un acopio de datos riguroso, la etapa del análisis no debería plantear problemas.

El análisis de datos cuantitativos es preciso y estructurado. Si se están manejando grandes cantidades de datos pueden ser necesarias las competencias de un estadístico (¡a menudo difícil de encontrar!). Aunque los datos puedan indicar una relación entre el servicio prestado y un resultado determinado, a menos que en el proyecto se haya utilizado un diseño experimental (según el cual el sitio del proyecto se compara con un sitio similar sin ninguna intervención de control), no demostrarán que el programa **causó** directamente los resultados.

Existen programas informáticos especializados que pueden facilitar el análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Si la evaluación abarca grandes cantidades

de datos puede ser conveniente buscar asesoramiento al respecto para el almacenamiento y el análisis de datos.

Se considera que el análisis de datos cualitativos es más subjetivo que el de datos cuantitativos. Se realiza un examen sumario del material recolectado y se determinan los principales temas. Acto seguido los datos se clasifican más rigurosamente con relación a los títulos de las categorías. El **análisis de contenido** consiste en examinar documentos escritos (por ejemplo diarios, notas de observación, preguntas de encuesta de interpretación abierta) o la transcripción de datos orales (por ejemplo, de entrevistas o grupos de discusión). A medida que se lee el texto, se asigna un código a los temas que representan sea conceptos importantes, sea pautas comunes entre entrevistados o respuestas distintas de diferentes subgrupos. Una vez hecho esto, los textos se clasifican y agrupan por categoría. Las categorías se definen antes de que se elabore el instrumento, o bien se desprenderán del examen de los datos. No es necesario que la tecnología o el equipo utilizados sean muy sofisticados, ya que el trabajo puede consistir en recortar trozos de texto y colocarlos en pilas de temas similares, y luego organizarlos.

Al tratar datos cualitativos es preciso cuidar de no hacer afirmaciones numéricas engañosas. Existe con frecuencia la tentación de declarar que el 80 % de las personas piensa que “... las vacas se acuestan antes de una tormenta”. De hecho, si la muestra total es pequeña, digamos 10 personas, el 80 % equivale a solamente 8 personas, una cantidad demasiado restringida como para indicar que puede suceder lo mismo en muestras más contundentes. Dado que el número de personas encuestadas en una investigación cualitativa no permite inferir una importancia estadística, deben evitarse los porcentajes. Es menos engañoso utilizar expresiones como “en nuestra muestra la mayoría de los entrevistados (8 de 10) pensaba...”

Cuando se acopian datos procedentes de distintas fuentes, es importante conceder la importancia debida a cada elemento de prueba. Además, en los resultados tiene que figurar claramente la dimensión de la muestra investigada (número de personas entrevistadas) y los instrumentos de la investigación (cuestionarios, guías temáticas, etc.) deben adjuntarse al informe final sobre el proyecto.

Datos cuantitativos

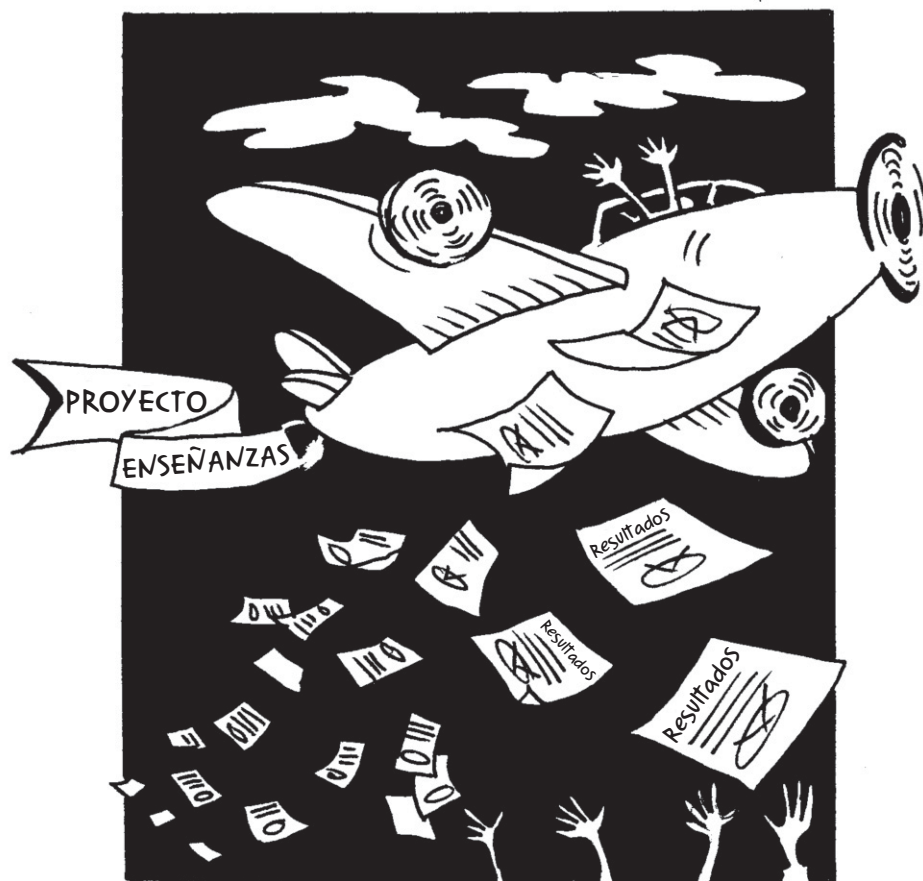
Para una descripción sencilla de la realización de encuestas y cuestionarios cuantitativos, consulte:

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). "A Guide for Project Monitoring and Evaluation." Reviste especial interés el Anexo D, "Methods for monitoring and evaluation". Telecargado de: <http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm> (consultado en octubre de 2010)

Véanse también las referencias en la bibliografía anotada al final de esta guía.

Difusión

Una vez que los resultados se han recopilado y analizado, es importante compartir los resultados con el público más amplio posible. El personal del proyecto, los donantes y los participantes tenían todos algo en juego en el proyecto, y corresponde a los evaluadores compartir los resultados con ellos, de la manera más abierta y directa posible. De hecho, en el Ciclo del Proyecto, presentado en la Sección 2.1, se subrayó la importancia de recibir constantemente retroinformación de modo que se puedan introducir mejoras en el diseño del proyecto en todas las etapas del mismo. Solamente teniendo el coraje de compartir los resultados (ya sean positivos o negativos), se pueden extraer enseñanzas y realizar adaptaciones para mejorar el desempeño futuro. Los talleres y las reuniones locales pueden constituir un foro particularmente adecuado para la difusión de los resultados locales. Los sitios web también son cada vez más útiles para brindar un acceso amplio y fácil a los resultados de mayor alcance.



comparta lo que ha aprendido.

Notas:

Sección 9 Referencias, Bibliografía anotada y Anexos

Referencias	70
Bibliografía anotada	72
Anexo 1 – Formulario de retroinformación	77
Anexo 2 – Modelos de evaluación	78
Anexo 3 – Glosario	80
Anexo 4 – Hoja de trabajo del modelo lógico	82
Anexo 5 – Ficha del plan de evaluación	83
Anexo 6 – Guía para realizar una entrevista detallada	84

Referencias

- Beattie, A. (1995), 'Evaluation in community development for health: An opportunity for dialogue', *Health Education Journal*, vol. 54: 465-72.
- Boyce, W. (1993), 'Evaluating participation in community programs: An empowerment paradigm', *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 8:1, 89-102.
- Bruce, N., Springett, J., Hotchkiss, J., Scott-Samuel, A. (dir.publ.) (1995), *Research and Change in Urban Community Health*, Avebury.
- Core Initiative (May 2006), *Project Cycle Management: Community Based Organisation (CBO) Training Toolkit*.
- Instituto de Estudios del Desarrollo (1998), *Participatory monitoring and evaluation: Learning from change*, Policy Briefing 12. www.ids.ac.uk/ (consultado en noviembre de 2010)
- J. Rowntree Foundation (2005), *Evaluating community projects. A practical guide*. The Joseph Rowntree Foundation. <http://www.jrf.org.uk/>. (consultado en noviembre de 2010)
- Oficina Regional de la OMS para Europa, OMS (2006). *Evaluation in health promotion. Principles and perspectives*, bajo la dirección de Rootman, I., Goodstadt, M., Hyndman, B., McQueen, D., Potvin, L., Springett, J. y Ziglio, E.
- OMS et al (2006) *Monitoring and Evaluation Toolkit: HIV and AIDS, Tuberculosis and Malaria*, 2ª edición. Ginebra. http://www.who.int/hiv/pub/epidemiology/en/me_toolkit_en.pdf (consultado en noviembre de 2010)
- OMS/HER/HEP. Carta de Ottawa para la Promoción de la Salud. Primera Conferencia Internacional sobre Promoción de la Salud (1986), http://www.who.int/hpr/NPH/docs/ottawa_charter_hp.pdf (consultado en noviembre de 2010)
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, OMS (2006) - *Seguimiento y Evaluación de Programas de Prevención del Uso Indebido de Sustancias por los Jóvenes*, Viena http://www.unodc.org/pdf/youthnet/action/planning/m&E_S.pdf (consultado en noviembre de 2010)
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (2002). *Manual sobre programas de prevención del uso indebido de drogas con participación de los jóvenes. Una guía de desarrollo y perfeccionamiento*. Nueva York, Naciones Unidas. http://unodc.org/pdf/youthnet/action/planning/handbook_S.pdf
- ONUSIDA (2007). *Seguimiento de la Declaración de compromiso sobre el VIH/SIDA: Directrices para el desarrollo de indicadores básicos*. Informe 2008. Ginebra.
- ONUSIDA (2000). *National AIDS Programmes: A Guide to Monitoring and Evaluation*. Ginebra.
- Patton, M. (1997), *Utilization-focused evaluation* (3ª edición), Thousand Oaks, CA, Sage.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2005) *Responding to HIV and AIDS. Measuring Results: The Answer Lies Within*. Nueva York.
- Rehle, T., Saidel, T., Mganani, R. (dir.) (2006) *Evaluating programs for HIV and AIDS prevention and care in developing countries*. Family Health International www.fhi.org (consultado en noviembre de 2010)
- Rootman, I., Goodstadt, M., Potvin, L., Springett, J. (1997), *Toward a framework for health promotion evaluation*, Copenhagen, Organización Mundial de la Salud.
- Save the Children Fund (Reino Unido), (2003), *Toolkits: A practical guide to monitoring, evaluation and impact assessment*, Gosling, L.
- Scardamalia, M. (2002). 'Collective cognitive responsibility for the advancement of

- knowledge'. En B. Smith (dir.), *Liberal education in a knowledge society* (págs. 67-98). Chicago: Open Court.
<http://iikit.org/fulltext/2002CollectiveCog.pdf> (consultado en noviembre de 2010)
- Sinkler, P. (1999), *Qualitative health promotion research in context*, proyecto inédito para la Health Development Agency, Londres.
- Springett (1998), *Practical guidance on evaluating health promotion*, Copenhagen, Organización Mundial de la Salud.
- Taylor, J. (2000), *So now they are going to measure empowerment*, Community Development Resource Association.
<http://www.cdra.org.za/articles/So%20now%20they%20are%20going%20to%20measure%20empowerment!%20-%20by%20James%20Taylor.htm> (consultado en noviembre de 2010)
- Universidad de Wisconsin, "Program Development and Evaluation"
www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evallogicmodel.html (consultado en noviembre de 2010)
- W. K. Kellogg Foundation (1998), *Evaluation handbook*, USA.
- W.K. Kellogg Foundation (2003), *Logic model development guide*, USA.
- Wallace, T (2006) *Evaluating Stepping Stones: A review of existing evaluations and ideas for future M&E work*, Action Aid International <http://www.cominit.com/en/node/265544> (consultado en noviembre de 2010)
- Webb, D., Elliott, L (2002) *Learning to Live: Monitoring and evaluation in HIV/AIDS programmes for young people*. Londres: Save the Children Fund.
- Weiss, C. (1998), *Evaluation: Methods for studying programs and policies*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Bibliografía anotada

La lista presentada a continuación se refiere a la evaluación de programas comunitarios en pequeña escala. Se hace generalmente hincapié en métodos cualitativos y participativos para la evaluación interna. La lista no es en modo alguno exhaustiva. La mayoría de las referencias mencionadas figuran en ella por ser claras y accesibles, y generalmente pueden consultarse en Internet. Todos los sitios web enumerados estaban en funcionamiento en noviembre de 2010. La bibliografía debe considerarse como una "obra en curso" que se puede complementar y modificar.

1. Recursos para evaluaciones de programas comunitarios en pequeña escala

■ Action Aid (Reino Unido). Wallace, T. (2006), *Evaluating Stepping Stones: A review of existing evaluations and ideas for future M&E work*. Action Aid International <http://www.comminit.com/en/node/265544>

■ Americorps. *Project STAR*. Capítulos telecargables relativos a cada etapa de la planificación, la evaluación, el análisis y la difusión. El sitio tiene por objeto mejorar la calidad y la coherencia de las evaluaciones y reforzar la capacidad de evaluación mediante la promoción y utilización de listas de comprobación de gran calidad destinadas a tareas y métodos de evaluación específicos. <http://nationalserviceresources.org/>

■ Charities Evaluation Service: Produce una variedad de publicaciones de apoyo a la evaluación, relativas a:

- Metas y objetivos
- Diferentes concepciones de la evaluación
- Autoevaluación
- Participación de los usuarios en la evaluación
- Utilización de la evaluación para estudiar políticas
- Indicadores de resultados: uso debido e indebido
- Seguimiento de los resultados
- Evaluación de los impactos

Los documentos pueden comprarse por separado o conjuntamente y pueden

encargarse en el sitio web de Charities Evaluation Service: <http://www.ces-vol.org.uk>

■ Departamento de Servicios Sanitarios y Humanos de los Estados Unidos de América. Centros de lucha contra enfermedades y prevención. *CDC Evaluation Working Group*: <http://www.cdc.gov/eval/resources.htm#manuals>. Contiene enlaces con una gama completa de sitios sobre evaluación que abarcan los siguientes temas:

- Ética, principios y normas
- Organizaciones, sociedades, fundaciones, asociaciones
- Publicaciones periódicas y en línea
- Manuales paso a paso
- Recursos sobre el modelo lógico
- Instrumentos de planificación y mejora del desempeño
- Informes y publicaciones: Generalidades
- Informes y publicaciones: GPRA [Government Performance and Results Act] [Ley sobre el desempeño y los resultados gubernamentales]
- Sugerencias

■ Departamento de Servicios Sanitarios y Humanos de los Estados Unidos de América. Centros de lucha contra enfermedades y prevención. *CDC Evaluation Working Group: Framework*. <http://www.cdc.gov/eval/framework.htm>

■ FHI - Evaluation Handbook Rehle, T., Saidel, T., Mganani, R. (dir. publ.) (2005), *Evaluating programs for HIV/AIDS prevention and care in developing countries*. Este documento proporciona información sobre el modo de evaluar programas de prevención del VIH y el SIDA en países en desarrollo. www.fhi.org/en/HIVAIDS/pub/Archive/evalchap/

■ Fondo Internacional para el Desarrollo de la Agricultura (FIDA). Un sitio web muy completo relativo a la evaluación, con manuales y ejemplos prácticos de evaluación en línea. Un Servicio de Asistencia sobre Evaluación presta servicios rápidos a usuarios que buscan un acceso expedito a datos, información y conocimientos relativos a la evaluación. <http://www.ifad.org/evaluation/> Una guía práctica, telecargable, para administradores de proyectos, centrada en el

seguimiento y la evaluación de proyectos de desarrollo rural se encuentra en: <http://www.ifad.org/evaluation/oe/process/guide/>

■ Green, L.W. and Kreuter, M. *PRECEDE-PROCEED Model for health promotion*. El marco de planificación *Precede-Proceed* se funda en las disciplinas de la epidemiología, las ciencias sociales, conductuales y de la educación, y la administración de la salud. En toda la labor con *Precede* y *Proceed*, se destacan dos proposiciones fundamentales: 1) la salud y los riesgos para la salud están determinados por múltiples factores y 2) en la medida en que la salud y los riesgos para la salud obedecen a múltiples factores, los esfuerzos encaminados a influir en el cambio conductual, ambiental y social deben ser pluridimensionales o multisectoriales, y participativos. <http://www.lgreen.net/precede.htm>

■ Horizon Research, Inc. *'Taking stock: A practical guide to evaluating your own programs'* (1997). Una guía práctica para la evaluación de programas elaborada por organizaciones comunitarias, en la que se encuentra información que se puede poner inmediatamente en práctica para contribuir a mejorar los programas. Este manual se centra en la evaluación interna. La información que contiene debería preparar mejor al personal de programas a planificar y realizar evaluaciones de programas. La guía, de 97 páginas, puede telecargarse en: <http://www.horizon-research.com/publications/stock.pdf>

■ International HIV/AIDS Alliance. Comunidades de apoyo para reducir la propagación del VIH y hacer frente a los desafíos que plantea el SIDA. <http://www.aidsalliance.org/sw1280.asp>

■ McNamara, C. *Basic guide to program evaluation*. Esta guía se funda en la idea que las personas que trabajan en proyectos no necesitan ser especialistas para realizar evaluaciones razonables. Aquí se aplica la regla del "20-80", según la cual un 20% de esfuerzo genera el 80% de los resultados necesarios. Es mejor emprender lo que puede convertirse en un esfuerzo ordinario de evaluación que no hacer ninguna evaluación. Este documento orienta al personal en cuanto a la naturaleza de la evaluación de programas y cómo puede llevarse a cabo de modo realista y práctico. Disponible en: http://www.managementhelp.org/evaluatn/fnl_eval.htm#anchor1575679YBrowser.HTML\Shell\Open\Command

■ Mc Namara, C. (1999) *Basic guide to outcomes-based evaluation for non-profit organizations with very limited resources*. Este documento aporta orientaciones para la planificación y ejecución básicas de un proceso de evaluación basada en los resultados (también denominada evaluación de los resultados) en organizaciones sin fines de lucro.

■ National Science Foundation *User-friendly handbook for mixed method evaluation and User-friendly handbook for project evaluation*. Un manual práctico con numerosos ejemplos útiles de herramientas e instrumentos de investigación. Se examinan los métodos cuantitativos y cualitativos.

■ Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (2002). Viena. *Manual sobre programas de prevención del uso indebido de drogas con participación de los jóvenes. Una guía de desarrollo y perfeccionamiento*. Nueva York, Naciones Unidas. UNODC Viena. (2002). http://unodc.org/pdf/youthnet/action/planning/handbook_S.pdf

■ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos: *Improving evaluation practice: Best practice guidelines for evaluation*. Este documento contiene recomendaciones particularmente valiosas para localizar las partes interesadas, las consultas y las relaciones de colaboración. Se encuentra en: <http://www.oecd.org/dataoecd/11/56/1902965.pdf>

■ Organización Mundial de la Salud (OMS) (2002), *Working with street children: Monitoring and evaluation of a street children project*. Manual telecargable destinado a los educadores de niños de la calle, y a otras personas que trabajan con éstos. Su objetivo es ayudar al usuario a comprender la importancia del seguimiento y evaluación, facilitando la definición de una amplia gama de estrategias apropiadas y, en consecuencia, una mayor confianza para realizar actividades de seguimiento y evaluación. <http://whqlibdoc.who.int/publications/924159036X.pdf>

■ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2002) *Manual de seguimiento y evaluación de resultados*. Un valioso manual sobre seguimiento y evaluación disponible en español, francés

e inglés; incluye material de formación relativa al seguimiento y la evaluación, solamente en inglés. En el sitio del PNUD se encuentran varios otros recursos y enlaces sobre la evaluación con distintos asociados multilaterales: <http://www.undp.org/evaluation/documents/HandBook/spanish/SP-M&E-Handbook.pdf>

■ Public Health Training Network: *Practical evaluation of public health programmes*. Curso completo supervisado por los Centros de lucha contra las enfermedades y prevención, Atlanta (Estados Unidos de América). Disponible en: <http://www.phppo.cdc.gov/phtn/pract-eval/workbook.asp>

■ Robson, C. (2000), *Small Scale Evaluation*, Londres, Sage. Una breve guía para las evaluaciones, completa y accesible. Se explica claramente lo que son las evaluaciones y cómo pueden utilizarse con la máxima eficacia, y se exponen las ventajas y los inconvenientes de distintos métodos de evaluación.

■ Save the Children (Reino Unido) *Toolkits: A practical guide to monitoring, evaluation and impact assessment*, escrito por Louisa Gosling. La guía abarca el seguimiento, la evaluación y la medición de los efectos, e incluye una variedad de instrumentos prácticos que pueden adaptarse en respuesta a diferentes necesidades. Contiene capítulos relativos a la evaluación de impacto y la “promoción del seguimiento y la evaluación”. Se puede encargar en el sitio web: http://savethechildren.org.uk/en/54_2359.htm

■ United States Aid Interventions Department (USAID). Se enumera una gran cantidad de recursos sobre la evaluación. <http://www.dec.org/partners/evalweb/>

■ University of Kansas *Community Toolbox*. <http://ctb.ku.edu/>

■ University of Wisconsin - Extension. *Program Development and Evaluation*. Sitio muy práctico e informativo que contiene orientaciones sobre el modelo lógico. <http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/index.html>

■ W. K. Kellogg Foundation (2003), *Logic Model Development Guide*. Kellogg Foundation, Estados Unidos de América. Esta guía proporciona información técnica detallada e ideas prácticas para facilitar la

comprensión de los principios básicos de la evaluación utilizados al aplicar el Modelo Lógico. Debe utilizarse conjuntamente con el manual de evaluación de la Kellogg Foundation “*Evaluation Handbook*”. Se puede telecargar o encargar gratuitamente en el sitio web: <http://www.wkkf.org>

■ W. K. Kellogg Foundation (1998) *Evaluation Handbook*. Kellogg Foundation, Estados Unidos de América. En este manual se hace hincapié en la evaluación participativa, contextual y basada en la comunidad. Se explican con claridad todos los principales métodos de evaluación y las teorías y los modelos en que se fundan. Una publicación accesible, bien presentada. Se puede telecargar o encargar gratuitamente en el sitio web: <http://www.wkkf.org>

■ Westat Muraski, L. (1993). *Understanding Evaluation: The Way to Better Prevention Programs* Manual telecargable en que se examina la evaluación de programas estadounidenses sobre las drogas y el alcohol. Incluye información sobre los métodos cuantitativos. Se encuentra en: <http://www.ed.gov/PDFDocs/handbook.pdf>

2. Información sobre análisis cuantitativos

■ Altman, M. *The impoverished social scientist's guide to free statistical software and resources*. Esta guía fue elaborada por el Dr. Micah Altman, de la Universidad de Harvard, Director del proyecto del centro virtual de datos y Director Adjunto del Centro de Datos del Massachusetts Institute of Technology (MIT), de Harvard. Además de la larga lista principal de materiales específicos agrupados por categoría, esta guía tiene enlaces con sitios que brindan ayuda para obtener, convertir y manipular datos, así como una breve lista de libros sobre el análisis de datos. Cada entrada se acompaña de comentarios sucintos. <http://maltman.hmdc.harvard.edu/socsci.shtml>

■ Fondo Internacional para el Desarrollo de la Agricultura (FIDA), *Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos*. De especial interés es el Anexo D, “Métodos de seguimiento y evaluación” <http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm> (ver versión en español)

■ United States General Accounting Office (mayo de 1992), “*Quantitative data analysis: An introduction*”. <http://archive.gao.gov/t2pbat6/146957.pdf>

■ Westat Muraski, L. (1993), *Understanding Evaluation: The Way to Better Prevention Programs*. Departamento de Educación. Estados Unidos de América. Manual telecargable en que se examina la evaluación de programas estadounidenses sobre las drogas y el alcohol. Incluye información sobre métodos cuantitativos. <http://www.ed.gov/PDFDocs/handbook.pdf>

3. Métodos de evaluación participativos

■ Aubel, J. (1999) *Participatory Program Evaluation Manual*. Catholic Relief Services. US Agency for International Development Services.

■ Chambers, R. (2002) *Participatory workshops: a sourcebook of 21 sets of ideas and activities*. Londres, Earthscan

■ Estrella, M. et al (dir.) *Learning from Change: Issues and Experiences from Participatory Monitoring and Evaluation*. Bourton Hall. Warwickshire. IDRC/ITP (2000).

■ Fondo Internacional para el Desarrollo de la Agricultura (FIDA). *Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos*. Contiene información sobre numerosos métodos participativos. <http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm>

■ Mayoux L. y Chambers, R. (2005) *Reversing the paradigm: quantification, participatory methods and pro-poor impact assessment*. Journal of International Development 17, No. 2, 2005, págs.271-98

■ Mikkelsen, B. (2005) *Methods for development work and research: a new guide for practitioners*, Nueva Delhi. Sage

■ Stoecker, R. (2005) *Research methods for community change: a project based approach*. Thousand Oaks. Sage

■ Whitmore, E. (ed) (1998) *Understanding and practicing participatory evaluation*, San Francisco, American Evaluation Association.

■ Un buen sitio web para buscar guías sobre los métodos participativos: útil biblioteca en línea en la que se pueden buscar palabras clave, como “evaluación participativa”. <http://blids.ids.ac.uk/>

4. Sitios generales sobre evaluación

■ American Evaluation Association. Organización internacional dedicada a aplicar y estudiar la evaluación de programas, la evaluación del personal, la tecnología, etc. www.eval.org

■ African Evaluation Society. Contiene directrices para la labor de evaluación en África. Incluye normas de evaluación con respecto a la calidad, la ética y los valores, e información sobre conferencias y cursos de formación. <http://www.afrea.org/home/index.cfm>

■ Evaluation Centre. En este sitio se proponen especialistas y usuarios de la evaluación, con listas de comprobación revisadas por expertos para la planificación, presupuestación, contratación, dotación de personal, gestión y evaluación de evaluaciones de programas, personal, estudiantes, y otros aspectos; acopio y análisis de información y redacción de informes sobre evaluaciones; y determinación de las ventajas, el valor y la importancia. Cada lista de comprobación imparte valiosas enseñanzas extraídas de la práctica. <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/>

■ European Evaluation Society: www.europeanevaluation.org/

■ National Science Foundation *Programmatic On-Line Evaluation Resources* OERL: Online Evaluation Resource Library. Esta biblioteca fue creada por profesionales interesados en concebir, realizar, documentar o revisar evaluaciones de proyectos. El sistema tiene por objeto recopilar y difundir planes de evaluación, instrumentos e informes para los proyectos de la National Science Foundation que puedan ser utilizados como ejemplos por los investigadores principales, los evaluadores de programas y otros interesados fuera de la comunidad de la NSF cuando elaboran propuestas y proyectos. La biblioteca de recursos en línea sobre evaluación (OERL) también incluye módulos de perfeccionamiento profesional que pueden

utilizarse para comprender y emplear mejor los materiales disponibles. <http://oerl.sri.com/>

■ Recursos sobre métodos para la evaluación y las ciencias sociales. En este sitio se enumeran recursos gratuitos para la evaluación y la investigación en ciencias sociales. Se centra en cómo realizar los estudios de evaluación y los métodos utilizados: encuestas, grupos de debate, muestreo, entrevistas y otros métodos. Muchos de los enlaces conectan con recursos que pueden leerse en Internet. Unos pocos, como los libros de la Oficina de la Contraloría General (Government Accountability Office), se refieren a libros que pueden encargarse, o leerse en Internet.
<http://gsociology.icaap.org/methods/>

■ UK Evaluation Society. La Sociedad de Evaluación del Reino Unido se encarga de promover y mejorar la teoría, la práctica, la

comprensión y la utilización de la evaluación, y su contribución al conocimiento público, y de fomentar el diálogo y el debate intersectorial e interdisciplinario. <http://www.evaluation.org.uk/>

■ Muchos países tienen sus propios sitios web de sociedades de evaluación. Para obtener información local utilice un motor de búsqueda adecuado, como por ejemplo, Google.

Anexo 1 – Formulario de retroinformación

Esta guía está en curso de elaboración. Agradeceríamos sumamente que nos comunique su opinión al respecto a fin de permitirnos mejorar la calidad y eficacia del producto. Sírvase rellenar el formulario adjunto y enviarlo por correo postal o electrónico a la dirección que figura al final del formulario.

- ¿Qué tan útil le pareció esta guía? a) muy útil, b) bastante útil y c) nada útil
- ¿Ha utilizado usted esta guía en la práctica?
- ¿Prevé usted utilizar esta guía en el futuro?
- ¿Cómo utilizó usted la guía? Sírvase especificar si sólo ha utilizado algunas secciones.
- ¿Qué podría hacerse para que la guía sea más accesible y/o más útil?
- ¿Utiliza usted otros materiales de apoyo para facilitar el seguimiento y la evaluación? Sírvase especificar.
- ¿Puede usted dar ejemplos concretos de instrumentos de investigación eficaces o ineficaces que utilizó en sus proyectos? ¿Podemos contactarle directamente para conversar sobre la posibilidad de incluir esos ejemplos en la próxima versión de la guía?
- ¿Hay algo que le haya resultado inadecuado, absurdo o difícil de comprender? En caso afirmativo ¿qué y porqué?
- Otras observaciones.

Sírvase enviarlo a: División de Educación Básica
UNESCO, Sector de Educación,
7, Place de Fontenoy, 75352 París 07SP, Francia

Anexo 2 – Modelos de evaluación

Tradicionalmente se emplean los siguientes tipos de técnicas de evaluación, a veces por sí solas y otras veces combinadas:

1. **SOLAMENTE DESPUÉS** (posterior al programa)
Según este modelo, la evaluación se efectúa después de finalizado el programa – por ejemplo, una encuesta posterior al programa o un cuestionario de final de sesión. Es un modelo común, pero es el menos fiable pues no se sabe cuáles eran las circunstancias antes de que se realizara el programa. Tiende a centrarse en los resultados y efectos de la intervención.
2. **RETROSPECTIVA** (posterior al programa)
En este tipo de evaluación, se pide a los participantes que recuerden su situación, sus conocimientos, sus actitudes, su comportamiento, etc. antes de que se realizara el programa, y que reflexionen al respecto. Se utiliza generalmente en programas de educación y extensión pero puede falsear los resultados debido a una memoria deficiente de los entrevistados (sesgo de memoria).
3. **ANTES Y DESPUÉS** (anterior y posterior al programa)
Los beneficiarios del programa o las situaciones se examinan antes del programa y luego nuevamente, después de finalizado éste (por ejemplo, pruebas previas y posteriores u observaciones de los comportamientos antes y después). Se utiliza generalmente en la evaluación de programas educativos y las diferencias entre el Momento 1 y el Momento 2 se atribuyen a menudo al programa. No obstante, muchos otros sucesos en el transcurso de un programa pueden afectar el cambio observado al margen del programa, por lo que puede resultar difícil atribuir la integralidad de los cambios a éste.
4. **DURANTE** (datos adicionales “durante” la ejecución del programa) o Evaluación de proceso
Acopiar información varias veces en el transcurso de un programa permite determinar la asociación entre las actividades y los efectos del programa. Se pueden recolectar datos sobre las actividades y los servicios del programa así como sobre los progresos de los participantes. Este modelo no se utiliza comúnmente en las evaluaciones basadas en la comunidad, probablemente a causa del tiempo y los recursos necesarios para acopiar los datos.
5. **SERIES CRONOLÓGICAS** (en múltiples momentos antes y después del programa)
Las series cronológicas suponen una serie de mediciones con intervalos antes de que comience el programa o después de que concluya. Refuerzan el modelo simple antes-y-después, al documentar las pautas previas y posteriores y la estabilidad del cambio. Las series cronológicas permiten asegurarse de que otros factores externos no coincidieron con el programa ni influyeron en el cambio observado.
6. **ESTUDIO DE CASO**
En el modelo del estudio de caso se utilizan múltiples fuentes de información y métodos para llegar a un conocimiento detallado y completo del programa. Su ventaja estriba en su exhaustividad y el examen de las razones por las cuales se produjeron los efectos observados.
7. **EVALUACIÓN FORMATIVA**
Se realiza durante la etapa de planificación de una intervención a fin de determinar y resolver los problemas de la intervención y evaluación antes de que se realice el programa a gran escala. La evaluación formativa debe ayudar a asegurar que el programa se basa en necesidades detectadas.

Uso de comparaciones sin intervención

Aunque por sus exigencias presupuestarias, logísticas y relativas a otros recursos, suele ser prohibitivo, conviene tener presente que todos los modelos antes mencionados pueden teóricamente reforzarse añadiéndoseles una comparación, con otro(s) grupo(s), individuo(s) o sitio(s).

Los grupos de comparación son aquellos que no se seleccionan al azar pero forman parte de la misma población. (Cuando son seleccionados al azar, se denominan grupos de control). La finalidad de un grupo de comparación es añadir garantías de que el programa (la intervención) generó los efectos observados, y que éstos no tuvieron otras causas. Es esencial que el grupo de comparación sea muy similar al grupo del programa. **¡Atención!: en la vida real esto es MUY difícil de lograr!** Además, esta metodología puede ser rechazada por motivos éticos ya que puede agravar las desigualdades entre los grupos e incitar a la rivalidad.

Anexo 3 – Glosario

Análisis	Uso de los datos acopiados durante la investigación para obtener “resultados” que pueden emplearse para ilustrar el impacto y los efectos de un proyecto. El análisis debe aportar información sobre los principios básicos en los que se fundó el proyecto. Debe incluir datos de diversas fuentes con una “ponderación” apropiada de cada fuente, en función de la fiabilidad de los datos.
Beneficiario	Este término se refiere a la comunidad a la que se dirige la intervención. Los beneficiarios no han de considerarse receptores pasivos de asistencia, sino más bien activos copartícipes que colaboran en aras de un objetivo común.
Comunidad	Una comunidad local es un grupo muy reducido de personas que comparten un lugar de residencia común y un conjunto de instituciones basadas en aquél. La palabra “comunidad” también se utiliza en relación con colectivos de personas que tienen algo en común (por ejemplo, comunidad nacional, comunidad de donantes).
Autonomización	Es la capacidad que tienen las personas de elegir. En términos prácticos, se refiere a un proceso en el que los sentimientos de impotencia se transforman en actos que pueden propiciar cambios en el entorno social y físico. Es una idea esencial del desarrollo comunitario (Bruce, N. <i>et al</i> 1995).
Evaluación	La recopilación sistemática de información sobre la cual pueden basarse conclusiones que ayudarán a formular decisiones en cuanto a programas previstos, en curso o futuros. Las evaluaciones deben aportar pruebas que demuestren el impacto de los proyectos.
Metodología	El estudio de los métodos (los instrumentos de investigación).
Seguimiento	El seguimiento es la revisión y recolección permanentes de datos sobre un proyecto/intervención, que contribuirá a la evaluación general y ayudará a determinar si se están logrado los resultados previstos.
Participación	La participación se refiere a la contribución al proyecto de las partes interesadas, esto es, los financiadores, el personal, los participantes en el proyecto, la comunidad local, el gobierno local, etc. Una evaluación participativa es aquella en que todos estos diferentes grupos intervienen en el proceso de evaluación. Esto puede abarcar la planificación, la realización de investigaciones o la toma de decisiones en cuanto a las medidas que se adoptarán a raíz de la evaluación. El proceso puede propiciar un mayor compromiso de la población local con el proyecto, el cual hará suyo. El tipo de instrumentos utilizados en una evaluación participativa serán similares a los que se emplean en la investigación cualitativa. Lo más importante es el espacio creado para un debate abierto y honesto entre una variedad de partes interesadas.
Participantes	Miembros de la comunidad interesados en el proyecto, a los cuales van dirigidas las intervenciones del proyecto, y que participan activamente en la elaboración, la ejecución, el seguimiento y la evaluación del mismo.

Investigación

La investigación es la búsqueda de conocimientos. Predominan dos formas de metodología de investigación: cualitativa y cuantitativa.

Investigación cualitativa

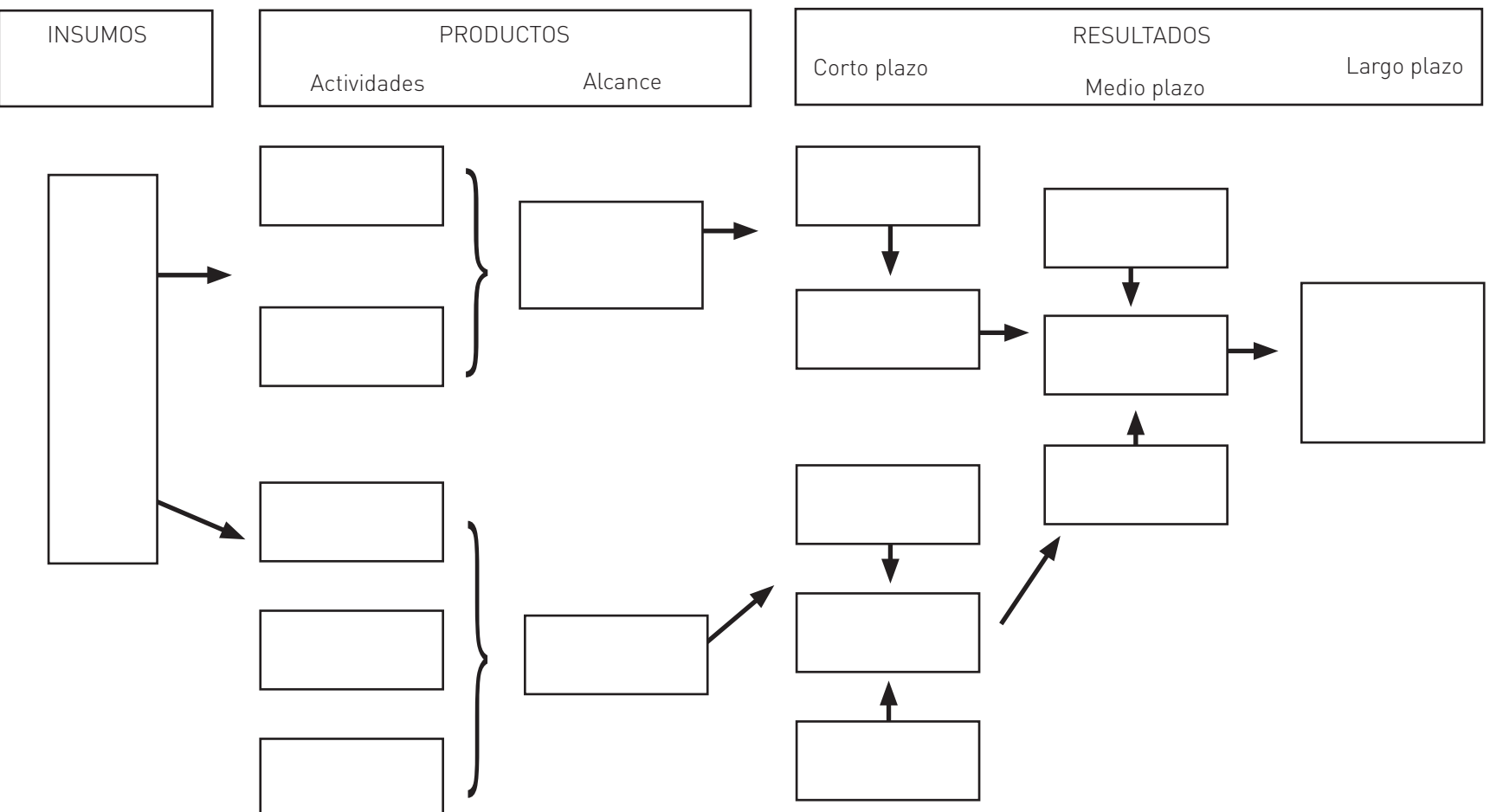
Los métodos cualitativos provienen en gran medida de los campos de la sociología y la antropología y se basan en la observación y el estudio a fondo, principalmente mediante entrevistas con informadores clave. El razonamiento se logra reuniendo información procedente de distintas fuentes para estructurar un cuadro general.

Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa se basa en una tradición empírica más positivista. Los métodos de investigación requieren mediciones obtenidas generalmente mediante medios de acopio de información muy estructurados y controlados. El razonamiento y la interpretación se efectúan principalmente recurriendo a técnicas estadísticas para poner a prueba hipótesis predeterminadas en cuanto al modo en que pueden estar relacionadas variables clave.

Anexo 4 – Modelo lógico

[añada/modifique los recuadros y las flechas según sea necesario para mostrar la teoría del cambio]



Anexo 5 – Ficha del plan de evaluación

Ficha del Plan de Evaluación					
Objetivo ¿Qué evaluará? Puede escoger la totalidad del proyecto – o un aspecto particular del mismo.					
Preguntas ¿Qué desea saber?	Indicadores/ Datos ¿Cómo lo sabrá?	Calendario	Acopio de datos		
			Fuentes ¿Quién tendrá esa información?	Métodos/ instrumentos ¿Cómo reunirá la información? ¿Qué instrumentos utilizará?	Muestra ¿A quién interrogará?
1.	1.a b c				
2.	2. a b c				

Adaptado de la Ficha del plan de evaluación que se encuentra en <http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/index.html>

Anexo 6 – Guía para realizar una entrevista detallada

Con el grupo de discusión y las entrevistas detalladas, es preciso crear un ambiente relajado brindando un entorno cómodo a fin de establecer un clima propicio. Piense en cómo están sentadas las personas, reduzca las posibilidades de perturbaciones, y disponga con cuidado los muebles y accesorios.

Antes que un cuestionario, en una investigación cualitativa se utiliza una guía temática, que cumple la función de ayuda-memoria para facilitar intercambios a fondo y libres. La función del investigador debe consistir principalmente en orientar la conversación, dejando que los entrevistados hablen con libertad del tema de que se trate pero enfocando de nuevo la conversación si ésta se desvía demasiado. Generalmente conviene más empezar con preguntas a las que la persona entrevistada puede responder fácilmente y luego pasar a temas más difíciles y delicados.

Es probable que las personas acudan a la entrevista con cierta ansiedad en cuanto a lo que cabe prever. Es importante explicar cabalmente al principio cuáles son los objetivos de la entrevista, qué tipo de información se busca, y qué uso se le dará. Señale que no hay respuestas acertadas o equivocadas. Cada entrevistado debe tener oportunidad de hablar en los primeros minutos de la reunión del grupo – de otro modo su ansiedad se acentuará en lugar de disminuir.

En general, cuanto más semejante a los entrevistados sea el entrevistador, más relajados y abiertos se sentirán. Por ejemplo, es posible que las personas se sientan más cómodas hablando con alguien del mismo sexo sobre su comportamiento sexual. Ahora bien, no hay normas rígidas y cada proyecto se debe considerar por separado.

También es importante que el entrevistador se presente como una persona independiente que no tiene un interés material en los resultados. Es más difícil para los entrevistados expresar sus sentimientos reales acerca de un servicio o producto determinado, por ejemplo, si quien los entrevista es un proveedor de ese servicio.

Casi siempre es preferible grabar y transcribir las entrevistas. De este modo el moderador puede concentrarse en la entrevista en lugar de tomar apuntes, asegurándose de que no falte nada y que se siguieron todas las pistas interesantes. Obviamente, se ha de solicitar la autorización de las personas entrevistadas antes de grabar entrevistas, pero casi todas aceptarán que se grabe su entrevista, sobre todo si se les asegura que las grabaciones sólo serán utilizadas por los investigadores con fines de análisis, y que ¡no se despertarán escuchando sus voces en la radio al día siguiente! Es sumamente importante utilizar un equipo de buena calidad, probado de antemano y que el entrevistador conozca bien. Se recomienda usar baterías nuevas ya que es poco probable comprobar su funcionamiento en el transcurso de la entrevista, y distrae mucho que el entrevistador esté pendiente de verificar si la cinta avanza. **¡Atención!** ¡Sepa que la transcripción es un proceso que requiere mucho tiempo!

Material de estimulación

Se trata de todo producto que se introduce durante la entrevista (o en su transcurso) para generar debate. Puede incluir fotografías, artículos de prensa, objetos familiares, anécdotas, etc.

Un ejercicio común consiste en presentar a los entrevistados una serie de afirmaciones escritas en grandes tarjetas. Se les pide luego que clasifiquen las tarjetas en distintas pilas en función, por ejemplo, de la medida en que están en acuerdo o desacuerdo con ese punto de vista, o la importancia que asignan a ese aspecto particular del servicio. Estos ejercicios obligan a los participantes a explicar sus distintos puntos de vista. La presentación final es menos importante que los intercambios que genera.

Si desea más información o ejemplares suplementarios sírvase dirigirse a:

UNESCO
Sector de Educación
División de Educación Básica
7, place de Fontenoy, 75352 París 07 SP, Francia

<http://www.unesco.org/en/education>