



MONITOREO Y EVALUACIÓN:

Demostrando el impacto de los programas de democracia y gobernanza

Preparado por la Oficina de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje del Instituto Republicano Internacional



Monitoreo y Evaluación: Demostrando el impacto de los programas de democracia y gobernanza
Protegido por derechos de autor © 2013 Instituto Republicano Internacional

Todos los derechos reservados.

Declaración de autorización: Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse de ninguna forma ni por ningún medio, ya sea electrónico o mecánico, incluyendo fotocopias, grabaciones o algún sistema de almacenamiento y recuperación de información, sin la autorización escrita del IRI.

Las solicitudes de autorización deberán incluir la siguiente información:

- Una descripción del material que quiere copiar y necesita obtener la autorización.
- El propósito para el que se usará el material copiado y la forma en que usará.
- Su nombre, cargo, nombre de la compañía u organización, número de teléfono, número de fax, dirección de correo electrónico y dirección de envío.

Please send all requests for permission to:

ISBN: 978-0-9915133-0-7
International Republican Institute
1225 Eye Street, NW Suite 800
Washington, D.C. 20005
Correo electrónico: evaluation@iri.org
Fax: 202-408-9462

Descargo de responsabilidad: Las opiniones del autor expresadas en esta publicación no reflejan necesariamente las opiniones del Instituto Republicano Internacional, de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) o de la Fundación Nacional para la Democracia.

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo 1

Una introducción al Monitoreo y Evaluación (M&E)	6
¿Qué es M&E?	6
¿Por qué M&E?	6
M&E en el Instituto Republicano Internacional	7
Oficina de Monitoreo y Evaluación del IRI.....	7
M&E 101 Hoja de respuestas.....	8-9

Capítulo 2

M&E en la etapa del diseño y planificación del programa.....	10
¿Por qué es importante que piense en el M&E al diseñar su proyecto?	10
¿Qué es un resultado?.....	11
M&E en la etapa de diseño del programa:	
Lo que debe saber	12
Paso 1: Defina su problema.....	13
Paso 2: Identifique su(s) objetivo(s).....	13
Paso 3: Describa la teoría de su programa	15
Paso 4: Cree un mapa de la cadena de resultados.....	17
Paso 5: Desarrolle indicadores eficaces	17
Paso 6: El plan de M&E:	
Qué es y cómo completarlo	19
SPaso 7: Incluya un marco gráfico.....	21
Paso 8: Qué incluir en la redacción de la propuesta del plan de M&E.....	21
Procesos sugeridos para desarrollar la teoría del programa ...	23
Guía para la valoración de necesidades	24
Guía para hacer un mapeo de alcances.....	27
Guía para el marco de la teoría del programa.....	29

Capítulo 3

M&E en el campo:	
Mida el éxito con un sistema adecuado de M&E.....	31
Propósito y alcance establecidos.....	32
Recopilación de datos.....	32
¿Qué debo considerar?.....	33
Asegúrese de que los datos sean procesables	34

Ejemplos y guías de los métodos comunes de recopilación de datos.....	34
Herramientas de recopilación de datos.....	37
Investigación de la opinión pública.....	37
Encuestas autoadministradas (como cuestionarios de capacitación).....	38
Discusiones de grupos focales	42
Entrevistas detalladas	44
Tarjetas de puntuación y listas de verificación.....	47
Observación y evidencia visual.....	51
Análisis de contenido (revisión de documentos).....	52
Programa y plan de trabajo de actividades de M&E	54
Aumento de la precisión en la recopilación de los datos	55
Consejos para la recopilación de datos	57
Análisis de los datos	57
Análisis cualitativo de los datos	58
Análisis cuantitativo de los datos	59
Uso de los datos	64
Almacenamiento de los datos	64
Ética en la evaluación.....	65

Capítulo 4

Evaluaciones: Examine sus programas	67
¿Por qué una evaluación formal?.....	68
Evaluaciones formales: ¿Quién las realiza? ¿Quién las encarga?.....	68
Diseñe e implemente una evaluación:	
Aspectos que debe considerar.....	71
Paso 1: Determine la necesidad y el propósito de la evaluación	72
Paso 2: Diseñe la evaluación	74
Paso 3: Recopile los datos.....	77
Paso 4: Analice los datos.....	78
Paso 5: Use los resultados de la evaluación.....	78
Paso 6: Difunda los resultados de la evaluación.....	79

ACERCA DE ESTE MANUAL

Este manual lo desarrolló el personal de la Oficina de Monitoreo, Evaluación Y Aprendizaje del Instituto Republicano Internacional (IRI).

El IRI es una organización no partidista y sin ánimo de lucro fundada en 1983 con el fin de promover la libertad y la democracia en todo el mundo. Este manual se desarrolló inicialmente para ayudar al personal de programas del IRI a entender los estándares y prácticas en el área del monitoreo y evaluación (M&E) y aplicarlos a su trabajo. Como tal, este manual se basó en la opinión de muchos expertos e ideas dentro de la comunidad de M&E, pero se enfoca específicamente en su aplicabilidad a los programas de apoyo a la democracia.

La Oficina de Monitoreo y Evaluación del IRI quiere agradecer a la gran cantidad de personas que han contribuido a hacer posible este manual, en particular al personal del IRI, así como al personal de EnCompass, LLC y Social Impact, Inc., cuya experiencia se refleja también en este manual. También quisiéramos agradecer las contribuciones de la Fundación Nacional para la Democracia (NED), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y el Departamento de Estado de los Estados Unidos por apoyar a los esfuerzos de monitoreo y evaluación del IRI.



El M&E para los programas de apoyo a la democracia es un campo emergente y este manual se ha beneficiado de las experiencias compartidas de otros programas, organizaciones y expertos. Con este ánimo, el IRI le invita a enviar sus comentarios y retroalimentación a: evaluation@iri.org.

Tenga en cuenta que el IRI no garantiza que el contenido de este manual sea exacto, completo o actual. El IRI puede actualizar de forma periódica este manual: por favor, póngase en contacto con evaluation@iri.org para obtener información sobre las actualizaciones recientes. Sin embargo, el IRI no se compromete a actualizar los materiales. El contenido de este manual se proporciona en las condiciones en que está disponible. El contenido publicado se distribuye sin garantía de ningún tipo, ya sea expresa o implícita. La responsabilidad de la interpretación y

el uso del contenido recaen en el lector. En ningún caso, el IRI será responsable de los daños que surjan por su uso.

La realización de este manual ha sido posible gracias al generoso apoyo de los estadounidenses a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en virtud de la Adjudicación número DFD-A-00-08-00350-00. Las opiniones que se expresan en este documento son las del(los) autor(es) y no reflejan necesariamente las opiniones del IRI, la USAID,

la Fundación Nacional para la Democracia o del Gobierno de los Estados Unidos. Cualquier error u omisión es responsabilidad exclusiva de los autores. Este manual se rediseñó y se reimprimió con el financiamiento de la Fundación Nacional para la Democracia.

EL IRI ES UNA ORGANIZACIÓN
NO PARTIDISTA Y SIN ÁNIMO
DE LUCRO FUNDADA EN 1983
CON EL FIN DE PROMOVER LA
LIBERTAD Y LA DEMOCRACIA
EN TODO EL MUNDO

la Fundación Nacional para la Democracia o del Gobierno de los Estados Unidos. Cualquier error u omisión es responsabilidad exclusiva de los autores. Este manual se rediseñó y se reimprimió con el financiamiento de la Fundación Nacional para la Democracia.

REFERENCIAS

El IRI quisiera reconocer las siguientes referencias en las que se basó este manual e invita a quienes quieran obtener más información a consultarlas directamente.

- » Bamberger, Michael, Jim Rugh y Linda Mabry. *Real World Evaluation: Working under Budget, Time, Data and Political Constraints*. [Evaluación en un mundo real: Trabajando bajo restricciones presupuestarias, cronológicas, de información y políticas.] Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006.
- » Creswell, John W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4.a edición. Washington D.C.: Sage Publications, 2002.
- » Davidson, E. Jane. *Evaluation Methodology Basics: The Nuts and Bolts of Sound Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005.
- » Davies, Rick y Jess Dart. *The Most Significant Change (MSC) Technique: A Guide to Its Use*. [Técnica del “Cambio Más Significante” (MSC, por sus siglas en inglés): Guía para su uso]. Cambridge, UK: Davies and Dart, 2005.
- » *Design Monitoring & Evaluation For Peacebuilding*. Web. (<http://dmeforpeace.org/>).
- » Doucette, Anne. “Applied Measurement for Evaluation.” Conferencia en The Evaluator’s Institute, George Washington University. Washington, D.C.: julio 2012.
- » Earl, Sarah, Fred Carden y Terry Smutylo. *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs*. [Mapeo de alcances: Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo]. Ottawa, Canadá: International Development Research Centre, 2001.
- » “Evaluation Tips: U.S. Agency for International Development.” U.S. Agency for International Development. Web. (http://transition.usaid.gov/policy/evalweb/evaluation_resources.html).
- » Fetterman, David y Abraham Wandersman. *Empowerment Evaluation Principles in Practice*. New York, NY: The Guilford Press, 2005.
- » Fowler, Floyd J. *Improving Survey Questions: Design and Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.
- » Funnell, Sue C. “Developing and Using a Program Theory Matrix for Program Evaluation and Performance Monitoring,” *Program Theory in Evaluation: Challenges and Opportunities*. Edición especial de New Directions for Evaluation. Ed. Patricia J. Rogers, Timothy A. Hacsí, Anthony Petrosina, y Tracy A. Huebner. 2000.87. (Otoño 2000): 91-101.
- » Funnell, Sue C. y Patricia Rogers. *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*. San Francisco, CA: John Wiley and Sons, Inc., 2011.
- » George, Alexander L. y Andrew Bennett. *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge, MA: MIT, 2005.
- » Kumar, Krishna. *Evaluating Democracy Assistance*. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, 2013.
- » Miles, Matthew, Michael Huberman y Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2.a edición. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- » Morra Imas, Linda y Ray C. Rist. *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. [El camino hacia los resultados: Diseño y realización de evaluaciones eficaces para el desarrollo]. Washington, D.C.: The World Bank, 2009.
- » Patton, Michael Q. *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. New York: Guilford, 2011.
- » Patton, Michael Q. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3.a edición. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.
- » Patton, Michael Q. *Utilization-focused Evaluation: The New Century Text*. 4.a edición. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008.
- » Preskill, Hallie S. y Tessie Tzavaras. Catsambas. *Reframing Evaluation through Appreciative Inquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006.
- » *Principles for Evaluation of Development Assistance*. París: OECD-DAC, 1991.
- » Scriven, Michael. *Evaluation Thesaurus*, 4.a edición. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991.
- » Scriven, Michael. “The methodology of evaluation”. Stake, R.E. *Curriculum Evaluation*. No. 1. Chicago: Rand McNally, 1967, pp. 39-89.
- » Stewart, David, Prem Shamdasani y Dennis Rook. *Focus Groups: Theory and Practice*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2006.
- » Vondal, P. *Performance Monitoring and Evaluation Tips: Using Rapid Appraisal Methods*. Washington, D.C.: USAID Center for Development Information and Development Evaluation, 2010.

Una introducción al Monitoreo y Evaluación

¿QUÉ ES M&E?

El monitoreo y evaluación (M&E) es un proceso conjunto. El monitoreo es la recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para ayudarle a saber si está encaminado correctamente para lograr los resultados esperados. La evaluación es la valoración objetiva de la relevancia, la eficacia o la eficiencia de un programa. Con ambos factores, un programa puede determinar los resultados y las lecciones aprendidas en torno a sus esfuerzos.

Para que funcione, el M&E debe ser un sistema integrado que sea preciso y objetivo, pero también reflexivo sobre los enfoques y necesidades individuales del programa. Solo introduciendo el M&E en todas las etapas del ciclo de vida de un programa, los pistones de este sistema podrán funcionar de forma eficaz.

¿POR QUÉ M&E?

En pocas palabras, M&E es el proceso de aprender sobre la implementación y los resultados de un programa y usar ese conocimiento para tomar decisiones sobre un programa. Si se hace de la forma correcta, el M&E puede ayudarle a establecer metas y a diseñar un programa eficaz, a adaptar el programa a las circunstancias cambiantes y a mejorar el programa a lo largo del camino. Esto garantiza que las actividades en sí sean las actividades “correctas” para abordar el problema que está tratando de resolver en el entorno en el que opera y garantiza que esas actividades se implementen de forma eficiente y eficaz.

En otras palabras, el M&E se realiza para mejorar sus programas de forma continua. Por supuesto, el M&E también se realiza porque es una parte importante de ser responsable ante los donantes, los beneficiarios y demás participantes interesados. El M&E le ayuda a justificar sus razones para el programa, demostrar que está haciendo lo correcto y que lo está haciendo bien y asegurarse de que pueda dirigir sus esfuerzos para lograr un impacto de mayor alcance.

Por último, ¿se realiza el M&E porque es fundamental para la meta global de su trabajo! El M&E es una herramienta importante para ayudarle a desarrollar programas innovadores, para adaptar los programas a las circunstancias cambiantes y para avanzar en el campo de la democracia y la gobernanza al aprender y usar los resultados de la evaluación.

M&E EN EL INSTITUTO REPUBLICANO INTERNACIONAL

El enfoque preciso e innovador del Instituto Republicano Internacional (IRI) para el M&E refleja su compromiso por mejorar de forma continua sus programas, por captar y comunicar sus resultados, por asegurarse de que los recursos se inviertan en programas que produzcan resultados y por ayudar a avanzar en el campo de trabajo de la democracia y la gobernanza.

La filosofía de evaluación del IRI se guía por los siguientes cuatro principios:

- Los esfuerzos de M&E reflejan los estándares más altos de objetividad, precisión y ética, incluyendo las directrices establecidas por la Asociación Americana de Evaluación.

- Los esfuerzos de M&E son participativos y se enfocan en el uso, lo que permite encontrar resultados relevantes que muestran el impacto del trabajo del IRI e informan y mejoran la implementación y el diseño del programa.
- Los esfuerzos de M&E respetan los intereses de los participantes interesados principales, en particular de los socios que están en el país y evitan los riesgos e interrupciones innecesarias al programa actual.
- Los esfuerzos de M&E aceptan el hecho de que los programas de democracia y gobernanza se implementan en entornos complejos y que suelen cambiar rápidamente; por eso, deben explorar los resultados de los programas en el contexto de un sistema más amplio de actores, relaciones y procesos que afectan y son afectados por el trabajo del IRI.

OFICINA DE MONITOREO, EVALUACIÓN Y APREDIZAJE DEL IRI

La Oficina de Monitoreo y Evaluación supervisa los esfuerzos del Instituto en el campo de M&E. La Oficina ofrece una ventanilla única a través de la cual el personal de programas puede recibir asesoramiento sobre las necesidades de M&E en cualquier fase del ciclo de vida del programa, incluidos el desarrollo de planes de M&E, el impulso del pensamiento evaluativo en el diseño del programa, el desarrollo de herramientas de recopilación de datos y apoyo para el análisis, la compilación de los datos en informes significativos, y el diseño de evaluaciones formales.

M&E 101

HOJA DE REFERENCIA

¿QUÉ ES EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN?

El M&E se realiza durante el ciclo de vida de un proyecto, desde la etapa de propuesta hasta el informe final, que luego se usa como base para el siguiente programa. El monitoreo es la recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para ayudarle a saber si está encaminado correctamente para lograr los resultados esperados. La evaluación es la valoración sistemática y objetiva de la relevancia, la eficacia o la eficiencia de un programa. La evaluación puede realizarse en cualquier momento y puede evaluarse cualquier parte del programa: desde las necesidades del programa hasta los resultados y el impacto del mismo.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL M&E?

- Le ayuda a mantenerse encaminado para lograr los resultados esperados; le ayuda a identificar las debilidades del programa y le permite tomar medidas correctivas..
- Les demuestra a los demás que lo que está haciendo hace una diferencia o de lo contrario, muestra por qué no.
- Le ayuda a aprender y a mejorar su programa y el campo de la democracia y la gobernanza.

¡EL M&E ES LÓGICO!

Al empezar un nuevo programa, hágase estas preguntas:

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Cuáles son los resultados esperados?
- ¿Qué recursos se necesitarán para alcanzar estos resultados?
- ¿Qué actividades se realizarán para lograr estos resultados?
- ¿Qué producirán estas actividades?
- ¿Cuáles serán los beneficios de estos productos?
- ¿Qué cambio producirá todo esto?

Luego, lo único que tiene que hacer es usar en sus respuestas “la jerga de M&E”:

Término de M&E	Definición	Ejemplo
Objetivo	= Meta, resultado esperado	Los partidos políticos en el país X eligen a los líderes de los partidos a través de un proceso inclusivo y participativo.
Insumo	= Recurso	Tiempo del personal, transporte, etc.
Proceso	= Actividad	Capacitación sobre la democracia interna.
Logro	= Producto, rendimiento	Los miembros del partido están capacitados sobre la democracia interna.
Efecto	= Beneficio	El partido político elige a sus líderes.
Impacto	= Cambio	El partido representa más a sus miembros

Para las personas más visuales, podría ser de utilidad pensarlo de esta forma:

INSUMO → **PROCESO** → **LOGRO** → **EFFECTO** → **IMPACTO**

M&E 101

HOJA DE REFERENCIA

¿CÓMO ES UN BUEN OBJETIVO?

- Específico: ¿Qué trata de lograr, dónde y con quién?
- Medible: ¿Sabrá cuando lo haya logrado?
- Alcanzable: ¿Puede hacerlo, con el dinero que tiene, la gente que tiene y el tiempo que tiene?
- Relevante: ¿En realidad es una solución al problema que ha identificado?
- Acotado en el tiempo: ¿Está claro cuándo se realizará?

Problema: No estoy en forma.

- Mal objetivo: ponerme en forma.
- Buen objetivo: clasificar para la próxima maratón de Boston.
 - Sé lo que estoy tratando de lograr; sabré cuando lo haya logrado; puedo hacerlo de forma realista; me pondrá en forma; y el plazo está claro.

Un objetivo es el resultado del nivel más alto que quiere alcanzar a través de su programa; por lo tanto, puede ser en el nivel del logro, del efecto o del impacto, dependiendo de las circunstancias.

¿QUÉ ES UN INDICADOR?

- Un indicador es una señal que muestra visualmente la condición de un sistema.
 - Ejemplo: Para ver si está enfermo, se toma la temperatura; la temperatura es un indicador de si está o no está enfermo.
- Un indicador le ayuda a saber si está encaminado correctamente para alcanzar una meta.
 - Ejemplo: Si quiere haber bajado 15 libras para agosto, pesarse con regularidad le ayuda a ver si va por buen camino; el cambio en el peso es el indicador de si está o no encaminado correctamente.
- Puede tener toda clase de indicadores:
 - Indicador de proceso: Medida de las actividades
 - Indicador de logro: Medida de los productos o rendimientos
 - Indicador de efecto: Medida de los beneficios (con frecuencia, cambio de comportamiento)
 - Indicador de impacto: Medida del cambio sistémico y sostenible
- Los indicadores tipo F son indicadores generales de ayuda extranjera desarrollados por el gobierno de los EE. UU. Estas subvenciones deben incluir los indicadores tipo F en sus planes de M&E.

¿CÓMO ES UN BUEN INDICADOR?

Directo – ¿En realidad mide lo que está tratando de medir?

Claro – ¿Está claro qué tipo de cambio se está realizando? ¿Está claro dónde y con quién se está realizando el cambio?

Cuantitativo – ¿Es cuantificable? ¿Puede contarlo o cuantificarlo de alguna forma? De lo contrario, ¿puede responder decididamente sí o no en cuanto a si se ha logrado?

Factible – ¿Puede realizar de forma realista esta medida con el dinero, la gente o el tiempo que tiene a su disposición?

Recuerde que un objetivo es una meta y un indicador es una medida del progreso hacia el logro de esa meta.

EJEMPLOS DE INDICADORES

Logro: Los líderes y los miembros del partido han aumentado su conocimiento.

Indicador: Número de miembros del partido que demuestran un mayor conocimiento de la democracia interna.

Efecto: Los líderes de los partidos políticos adoptan una ley electoral interna.

Indicador: Número de partidos que institucionalizan las elecciones internas.

Impacto: El liderazgo del partido representa más a sus miembros.

Indicador: Número de miembros del partido que han mejorado su opinión sobre los líderes del partido, según lo determinado por los datos de las encuestas.

CAPÍTULO 2

M&E en la etapa del diseño y planificación del programa

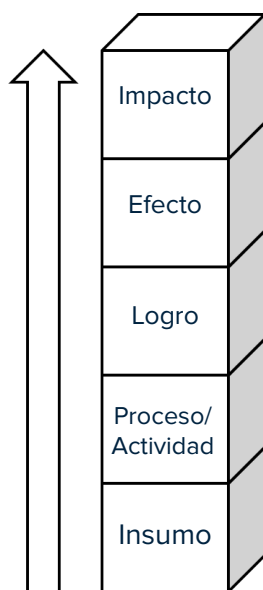
¿POR QUÉ ES IMPORTANTE QUE PIENSE EN EL M&E AL DISEÑAR SU PROYECTO?

Los programas exitosos tienen una cosa en común: están dirigidos por un equipo que piensa analíticamente en la causa y el efecto del programa, adapta el programa según la evidencia y se enfoca en lograr los resultados y documentar el logro de esos resultados.

Al final, el impacto de su trabajo depende en gran medida de lo que los participantes hagan con el apoyo que se les da y de la forma en que estas acciones se combinan con otros factores externos para producir un cambio sistémico. Por esta razón, la influencia es más fuerte sobre las actividades (usted controla la forma en que se implementan) y más débil cuando se trata del impacto (no puede controlar si el congreso aprueba una legislación). Esta influencia también puede pensarse en términos de sostenibilidad. El cambio inmediato que resulta de las actividades (como los conocimientos adquiridos) es efímero. El cambio sistémico (como si se aprueba una ley) es mucho más duradero.

Estos diferentes grados de influencia y cambio se describen en términos de diferentes niveles de resultados. Los resultados demuestran la progresión del cambio desde los insumos (si tuvo éxito al usar sus recursos) hasta el impacto (si se ha producido un cambio sistémico y sostenible).

Cadena de resultados



¿QUÉ ES UN RESULTADO?

Un **resultado** es lo que sucede como consecuencia de otra cosa. Incluye las aportaciones y actividades/procesos en una cadena de resultados para ilustrar todos los pasos desde el inicio hasta el final de un programa.

Por favor tenga en cuenta que en la terminología específica de M&E, **resultado** también se usa para referirse a un resultado significativo en el nivel de efecto o impacto que indica un hito de progreso para lograr el objetivo. Con frecuencia, estos se denominan resultados intermedios o resultados provisionales.

Insumos: Los insumos son los recursos que se proveen para un programa, como el tiempo del personal, los automóviles, las encuestas de opinión, etc.

Proceso/Actividad: Los procesos básicamente son actividades o cualquier proceso que se emprende en un programa como parte de su intervención; lo que hace el programa.

Logro: Un logro identifica el **producto** o **rendimiento** inmediato de una actividad. Si la actividad es una capacitación, el logro es que los participantes adquieran conocimientos o habilidades. El conocimiento y las habilidades son los rendimientos de la actividad. Un programa tiene mucho control de los logros. Usted proporciona una capacitación (insumo) → las personas están capacitadas y adquieren conocimientos o habilidades (logro).

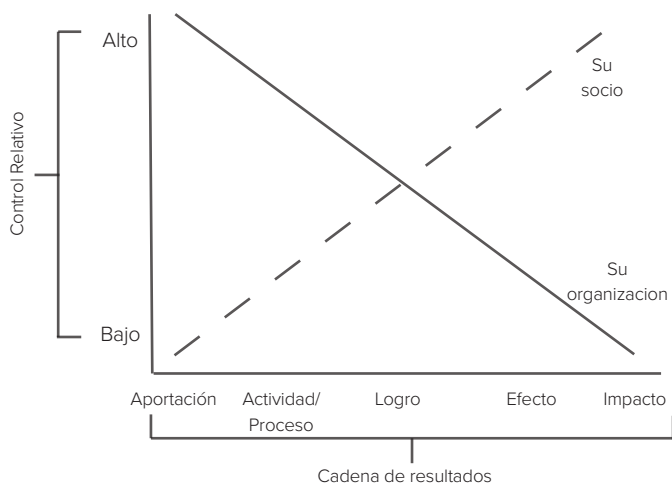
Efecto: Un efecto mide el **beneficio de una actividad**, como un **cambio en el comportamiento, relación o acción**. En un programa de capacitación, el efecto sería lo que los participantes hagan con los conocimientos o habilidades que hayan adquirido de la capacitación. Si un participante tiene una reunión municipal después de recibir una capacitación sobre un mayor alcance de votantes, ese es un efecto. Los efectos están un paso

más allá de su control, pero están relacionados con el servicio que preste.

El servicio que haya prestado no necesariamente puede haber causado el efecto, pero facilitó el proceso. El participante adquirió habilidades del programa (logro) → el participante va y usa esas habilidades (efecto). Observe que puede haber múltiples niveles de resultados (inmediatos, intermedios, a largo plazo).

Impacto: El impacto mide los **cambios permanentes o sostenibles en un sistema o condición**. Algunos ejemplos incluyen los cambios sustanciales de política, un mayor apoyo de los votantes para un partido político que hizo campaña con base en los temas, los cambios en los procedimientos o estrategias de funcionamiento de los partidos políticos, o una mayor participación electoral. Esta es la meta máxima de su trabajo: ver el impacto. El impacto pocas veces (o nunca) es un resultado directo o exclusivo de su trabajo. Con frecuencia, existen desarrollos complementarios, que a lo largo de muchos años y en conjunto producen un cambio. Con el ejemplo del programa de capacitación, si el participante tiene una reunión municipal, recibe retroalimentación de los integrantes y luego logra algo con base en esa retroalimentación (como una asignación presupuestaria, una nueva propuesta de ley o reglamento, o la prestación de un servicio) eso constituye un impacto. El participante usa las habilidades adquiridas en las capacitaciones para hacer algo más (efecto) → como consecuencia de usar esa habilidad una y otra vez, el participante obtiene información que usa para promover un nuevo reglamento que ofrece un cambio permanente o sostenible (impacto). La clave del impacto es la sostenibilidad del cambio.

Como puede ver en estos ejemplos, la influencia en el proceso de cambio (desde las aportaciones hasta el impacto) es más fuerte en el inicio y luego se reduce gradualmente mientras más avanza en la cadena de resultados hasta llegar al impacto.



Atribución frente a contribución

Adaptado de: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (http://www.idrc.ca/en/ev-26586-201-1-DO_TOPIC.html)

Esto puede ilustrarse en el gráfico de la izquierda. En el eje horizontal se puede ver la progresión de los resultados, que básicamente es la progresión del cambio. En el eje vertical se puede ver la influencia o el control relativo que tienen los programas. La línea sólida indica la influencia de su programa y la línea punteada indica la influencia de sus socios.

La figura de la izquierda muestra que el programa tiene un mayor control sobre las actividades que implementa y cada vez menos control sobre lo que sigue. ¿Por qué? Esto se debe a que algunas cosas como el entorno político o el nivel educativo de los participantes influyen en el hecho de que el programa de capacitación tenga un efecto o no.

Por esta razón, es difícil **atribuir** un impacto observado directamente a la labor del programa o decir que el programa **fue la causa** de que algo sucediera. Por eso, se suele hablar menos de **atribuir** algo al programa en comparación con la **contribución** del programa. ¿Qué hizo el programa para apoyar ese cambio?

M&E EN LA ETAPA DE DISEÑO DEL PROGRAMA: LO QUE DEBE SABER

La mayoría de los donantes le solicitan que presente un plan de monitoreo y evaluación junto con su propuesta. El plan de M&E describe los objetivos de su programa, así como la forma en que medirá el progreso de esos objetivos. Pero el pensamiento de M&E puede y debe servir de base para la propuesta desde las primeras etapas. Una propuesta bien diseñada es fácil de monitorear y provee una mayor probabilidad de que se logren las metas de una forma eficiente y eficaz. Al usar la lógica de M&E, puede identificar lo que debe cambiar de una situación, la forma en que sucederá ese cambio y la forma en que contribuirá su programa con ese cambio. El

ES FUNDAMENTAL USAR UNA FORMA DE ESCRITURA PERSUASIVA Y ENFOCADA: ASEGÚRESE DE QUE EL LECTOR ENTIENDA POR QUÉ EL PROBLEMA DEL QUE ESTÁ HABLANDO ES LA RAÍZ DEL PROBLEMA GLOBAL Y ACLARE QUE SU PROGRAMA LO ABORDA. MUY FRECUENTEMENTE, ¡EL OBJETIVO NO COINCIDE CON EL PROBLEMA!

M&E también le ayuda a definir metas realistas para su programa y a desarrollar un plan para monitorear el progreso de sus metas.

En la siguiente sección, se explica la forma en el pensamiento de M&E debe servir de base para el diseño de la propuesta y luego la forma en que ese diseño de propuesta se puede vincular a un plan sólido de M&E.

Paso 1: Defina su problema

El primer paso es explicar claramente el propósito de su programa, definiendo el problema que está tratando de abordar. Este es el planteamiento del problema.

El planteamiento del problema debe incluir:

- Información sobre la situación que debe cambiar
- A quién afecta el problema
- Las causas del problema
- Los efectos de mayor alcance del problema; su impacto en la sociedad

Paso 2: Identifique su(s) objetivo(s)

Identifique el nivel del(los) objetivo(s)

Con el problema ya definido, está listo para redactar los objetivos. Recuerde que mientras la meta es el cambio a largo plazo en el que espera influir, sus objetivos se enfocan y miden de forma más restringida.

Un objetivo es el resultado del nivel más alto que promete lograr a través del proyecto. Un objetivo suele establecerse en el nivel de efecto, pero también puede establecerse en el nivel de impacto o logro. En muy pocos casos, puede decidir establecer su objetivo en el nivel de insumo. El nivel o ambición de su objetivo dependerá del país en el que trabaje, el monto de la subvención, las prioridades del donante y su historial de trabajo en ese país.

En teoría, un objetivo puede establecerse en cualquier nivel de la cadena de resultados:

LOS OBJETIVOS SON LO QUE PROMETE QUE SUS DONANTES LOGRARÁN. ¡TENGA CUIDADO DE NO PROMETER DE MÁS!

Objetivo en el nivel de logro: En algunos programas, su meta es que los participantes adquieran conocimientos y habilidades o desarrollar algo, como un documento.

Ejemplo: Las unidades de investigación de los partidos políticos desarrollan planes para cinco años que abordan las necesidades de investigación del partido y presentan líneas de tiempo claras para completarlos.

Objetivo en el nivel de efecto: En las situaciones en las que se siente más seguro de poder lograr una meta sobre la cual tiene menos control directo, puede redactar objetivos en el nivel de efecto. Un resultado en el nivel de efecto depende de una reacción en cadena influenciada por la labor del programa: no puede garantizar que se producirá un efecto, pero se siente seguro de poder influir en que se produzca, porque conoce la situación y tiene suficiente tiempo y fondos. Con frecuencia, puede considerarlo como cambios alentadores de comportamiento.

Ejemplo: Los partidos políticos desarrollan plataformas basadas en temas que se dirigen a los jóvenes, de cara a las elecciones locales de 2015.

Objetivo en el nivel de impacto: Un objetivo en el nivel de impacto es mucho más ambicioso y depende de una reacción en cadena más compleja influenciada por el programa. Es probable que este tipo de objetivo sea

RECUERDE HACER REFERENCIA A LA SOLICITUD DEL DONANTE PARA ASEGURARSE DE QUE SUS OBJETIVOS COINCIDAN CON LO QUE EL DONANTE QUIERE LOGRAR.

más adecuado para las situaciones en las que el entorno político es tal que tiene la seguridad de poder fomentar un movimiento más sistémico en una dirección positiva o un cambio en un sistema o proceso mayor.

Ejemplo: El congreso aprueba una legislación que hace coincidir los procesos internos con los convenios internacionales de trabajo antes de la cumbre internacional de 2014.

Es importante que tenga en cuenta el nivel del objetivo que quiere lograr. ¡La mitad del éxito de una propuesta es entender lo que trata de lograr! No cambie ni reformule los objetivos en el último minuto; al hacerlo, puede alterar de forma significativa el alcance y la escala del programa.

Redacte objetivos S.M.A.R.T.

Ahora que ha decidido en qué grado del cambio se enfocará su objetivo, puede redactar objetivos S.M.A.R.T. (por las iniciales en inglés de *specific, measurable, achievable, relevant, time-bound*).

Un buen objetivo es:

Específico: ¿Qué trata de lograr, dónde y con quién?

Medible: ¿Cómo sabrá cuando lo haya logrado?

Alcanzable: ¿Puede hacerlo, con el dinero, la gente y dentro del plazo del programa?

Relevante: ¿En realidad es una solución al problema que ha identificado?

De tiempo limitado: ¿Está claro cuándo se realizará?

Estos son algunos ejemplos de objetivos para un problema definido, con explicaciones sobre la forma de convertirlos en S.M.A.R.T.:

El problema: Los partidos políticos no les ofrecen a los votantes programas de campaña con propuestas significativas sobre cuya aplicación los partidos deban rendir cuentas durante su mandato. Por lo general, los partidos políticos hacen campañas usando nombres

Ejemplo de un objetivo S.M.A.R.T.:

Problema: Mi programa necesita financiamiento.

Objetivo débil: Escribir una buena propuesta.

Este es un objetivo débil porque es impreciso sobre lo que define el éxito (¿qué es una buena propuesta?), por lo que es imposible de medir o de alcanzar. Tampoco se indica ningún plazo.

Objetivo fuerte: Redactaré una propuesta que responda a todos los requisitos de la solicitud de propuestas de 2015 para ganar un financiamiento.

Este es un objetivo fuerte porque sabe lo que está tratando de alcanzar, sabrá cuando lo haya logrado, puede hacerlo de forma realista y el plazo es claro. Un supuesto subyacente es que al ganar el financiamiento a través de una propuesta, significa que la propuesta es buena. Tenga en cuenta que ha definido “buena” al (1) ganar el financiamiento y (2) responder a todos los requisitos de la solicitud de propuestas.

famosos, en lugar de discutir y promover temas específicos de interés para los ciudadanos. Los votantes tienden a apoyar a los partidos basándose en las personas famosas que se unen, en lugar de los temas importantes.

Objetivo débil 1: Los votantes se unen a los partidos políticos basándose en temas.

Este es un objetivo débil porque no es específico (¿los votantes de dónde?), no es alcanzable durante la existencia de la subvención (no se puede obligar a los votantes a unirse a los partidos), no es una solución a la raíz del problema (no es relevante porque se enfoca en la audiencia de destino incorrecta en la que intervendrá: los votantes en lugar de los partidos) y no está limitado en el tiempo. Probablemente sea medible.

Objetivo débil 2: Los votantes de la ciudad X se unen a los

partidos políticos de cara a las elecciones parlamentarias de 2015, basándose en su identificación con el apoyo del partido a los temas.

Este objetivo ahora está limitado en el tiempo (elecciones parlamentarias de 2015), más específico (los votantes de la ciudad X) y probablemente medible, pero aún no es alcanzable o relevante para el problema.

Objetivo fuerte (nivel de logro): Los partidos políticos en la ciudad X están mejor preparados para atraer a votantes a través de una campaña basada en temas de cara a las elecciones parlamentarias de 2015.

Ahora, este objetivo es S.M.A.R.T. Ha pasado el enfoque a los partidos y lo ha quitado de los votantes, reconociendo que las decisiones de los votantes están limitadas por las opciones que se les presentan; esto hace que el objetivo sea relevante. Con el cambio a “están mejor preparados...” ahora el objetivo es alcanzable. No puede obligar a los partidos a hacer su campaña de cierta forma ni a los votantes a votar de cierta forma, pero a través de sus actividades, puede impartir habilidades y conocimientos que fortalezcan la capacidad de los partidos para realizar un mayor alcance basado en los temas.

Objetivo fuerte (nivel de efecto): Los partidos políticos en la ciudad X hacen su campaña sobre los temas de interés para los votantes de cara a las elecciones parlamentarias de 2015.

Este es un objetivo con aspiraciones porque es mucho más ambicioso; más allá de las habilidades cada vez mayores, trata de lograr un efecto: una campaña en la ciudad X que se base en un diálogo sustancial.

Paso 3: Describa la teoría de su programa

Después de identificar en qué nivel del cambio espera trabajar, puede desarrollar la teoría de su programa.

La teoría de un programa establece el enfoque o marco para el programa. También puede escuchar que la teoría de un programa se refiere a una hipótesis de desarrollo o modelo de cambio; todos son conceptos similares. La teoría básicamente explica cómo y por qué se espera

DECIDA CUÁL ES SU OBJETIVO ANTES DE EMPEZAR CON LA TEORÍA DEL PROGRAMA. LA TEORÍA DE UN PROGRAMA ESTABLECE LA FORMA EN SE LOGRARÁ EL OBJETIVO. SI NO SABE EL NIVEL DEL CAMBIO QUE QUIERE LOGRAR O INCLUSO LO QUE QUIERE CAMBIAR, ESCRIBIR LA TEORÍA DEL PROGRAMA ES COMO DAR PALOS DE CIEGO.

que suceda el cambio: ¿Qué tiene que suceder para que se cumplan las metas? ¿Cómo logran los resultados sus actividades?

Es esencial analizar detenidamente la teoría del programa primero para guiar el resto de la propuesta: desde la determinación y definición de las actividades hasta el diseño del plan de evaluación. Un beneficio adicional de la teoría del programa es que explica por qué eligió sus actividades, de modo que cuando alguien lea la(s) descripción(es) del programa, ya sabrá cuál es la necesidad de contar con esas actividades, teniendo en cuenta su enfoque.

El planteamiento de la teoría del programa puede ser aproximadamente de un párrafo o más y debe responder a las siguientes preguntas, las cuales surgen de la forma en que ha definido el problema.

Para crear la teoría de un programa, Sue Funnell y Patricia Rogers sugieren considerar que la teoría de un programa se compone de dos partes: una teoría de cambio (¿qué cambios quiere ver y cómo sucederá el cambio?) y una teoría de acción (¿qué acción debe tomarse para fomentar ese cambio?).¹

¹ Funnell, Sue C. y Patricia Rogers. *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*. San Francisco, CA: John Wiley and Sons, 2011.

¿Cuál es su teoría de cambio?²

¿Qué aspecto tendrá el cambio y qué actores principales provocarán este cambio?

¿Cuál es su teoría de acción?

- ¿A qué comunidad o necesidad se dirige? (Por ejemplo, ¿cuál es su meta?) **[Pregunta I]**
- ¿Cuál es su estrategia o enfoque? (Por ejemplo, ¿qué tipo de programa propone, un programa de apoyo a la gobernanza local?) **[Pregunta II]**

- ¿Cuáles son los resultados esperados? (logro, efecto e impacto) **[Pregunta III]**
- ¿Cuáles son los factores influyentes? (Por ejemplo, el apoyo de los líderes del partido) **[Pregunta IV]**
- ¿Cuáles son los supuestos? (Por ejemplo, el hecho de que se aprobarán los reglamentos electorales) **[Pregunta V]**

² Estas preguntas de la lista de verificación deberán proporcionarle un buen punto de partida para redactar la teoría de un programa, pero para orientarse mejor, consulte: Funnell, Sue C. y Patricia Rogers. *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*. San Francisco, CA: John Wiley and Sons, Inc., 2011.

Ejemplo:

Planteamiento de la teoría de cambio: Los partidos empezarán a ofrecer programas con propuestas significativas si conocen los temas prioritarios para los votantes y si tienen las habilidades necesarias para usar estos temas para ganar más votos, a través de la implementación de estrategias modernas de campaña.

Planteamiento de la teoría de acción: [Pregunta I]

La organización X propone trabajar con los partidos políticos a través de capacitaciones y consultorías individuales en un programa que se enfoque en fomentar en la atracción de votantes a través de una campaña basada en temas, para proporcionarles opciones relevantes a los votantes. **[Pregunta II]** Las capacitaciones y consultorías permitirán compartir el conocimiento de los temas públicos prioritarios, con base en los resultados de la encuesta de la organización X y se enfocarán en desarrollar estrategias para los partidos que reflejen las inquietudes de los votantes. **[Pregunta III]** A través de las capacitaciones y consultorías, los logros programa incluirán un mayor conocimiento entre los miembros del partido en todos los niveles sobre cómo hacer campaña para atraer a los votantes. Los efectos del programa incluirán el desarrollo de estrategias

de campaña para los partidos basadas en temas, apoyadas por el aumento en el conocimiento derivado de las capacitaciones y consultorías posteriores de la organización X. El impacto dependerá de otros factores atenuantes, pero al apoyar la elaboración de estrategias basadas en los temas y al capacitar a los miembros del partido sobre la forma de hacer campaña eficazmente usando temas en lugar de celebridades, la organización X pretende promover el desarrollo de un entorno político que se base en un diálogo sustancial durante las elecciones parlamentarias de 2015. Esto se pondrá de manifiesto con las plataformas y mensajes basados en los temas, así como con los debates y reuniones municipales. **[Pregunta IV]** Estos logros dependerán del contexto de la política (incluyendo la aceptación por parte de los líderes del partido y las estructuras internas del partido) y el entorno político. **[Pregunta V]** El programa también supone que las elecciones parlamentarias se llevarán a cabo en 2015 como está previsto por el momento y que se aprobará y se implementará un marco electoral de una forma propicia para un entorno de campaña libre y abierto.

Observe que esta teoría del programa es la propuesta completa resumida en un párrafo simple.

Paso 4: Cree un mapa de la cadena de resultados

Una cadena de resultados muestra la secuencia de los resultados que deben ocurrir para lograr el objetivo, desde el nivel de resultado más bajo hasta el más alto. Vincula los resultados inmediatos de sus actividades con las actividades de sus socios y otros factores externos.

¿Por qué querría crear una cadena de resultados? Porque le ayuda a hacer lo siguiente:

- A pensar de forma más analítica sobre la causa y el efecto de su programa.
- A identificar los resultados que deben obtenerse para lograr su objetivo.
- A determinar las actividades que pueden influir en esos resultados.
- A identificar la relación entre los componentes del programa.
- A diferenciar entre los factores externos que influyen en el programa y los factores que puede controlar.
- A identificar los supuestos clave.
- A destacar los posibles indicadores de M&E.

Marcar la secuencia de los resultados que deben alcanzarse, desde la actividad hasta el objetivo y hacia adelante, le ayuda a detectar dónde están los vacíos en su razonamiento. Al saberlo, estará en una mejor posición para planear tanto sus actividades como el M&E.

No existe ninguna regla en cuanto al número de resultados que debe definir por cada objetivo. Solo recuerde que los indicadores de resultados también son un acuerdo entre el programa y el donante sobre: (1) lo que constituye su criterio del éxito y (2) qué tipo de información le proporcionará el programa al donante durante el mismo.

Paso 5: Desarrolle indicadores eficaces

Cada resultado tiene una serie de posibles señales o indicadores de logros exitosos. Estos se conocen

INUNCA PROMETA ACTIVIDADES O RESULTADOS QUE NO CUMPLAN CON EL OBJETIVO! SI LAS ACTIVIDADES NO ABORDAN EL OBJETIVO, SUELEN SER UNA PÉRDIDA DE TIEMPO Y RECURSOS. HAGA UN ESFUERZO POR COMPROMETERSE CON EL DONANTE PARA CREAR UNA ESTRATEGIA PARA DARLES UN MEJOR USO A LOS FONDOS. AL FIN Y AL CABO, EL DONANTE QUIERE LO QUE SEA MÁS EFICIENTE Y EFICAZ.

comúnmente como indicadores. Los indicadores le indican si está encaminado correctamente o si algo cambió como resultado de su trabajo y la forma en que cambió.

Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos. Los indicadores cuantitativos proporcionan información sobre las cosas que se pueden expresar con números. Los indicadores cualitativos proporcionan información sobre las cosas que se expresan a través de descripciones y redacciones.

Indicadores

Al igual que los resultados que pueden estar en el nivel del logro, efecto o impacto, los indicadores también pueden definirse en el nivel de logro, efecto o impacto.

Ejemplos:

Para ver si está enfermo, se toma la temperatura; la temperatura es un indicador de si está o no está enfermo.

Si quiere haber bajado 15 libras para agosto, pesarse con regularidad le ayuda a ver si va por buen camino; el cambio en el peso es el indicador de si está o no encaminado correctamente.

A El resultado y su indicador correspondiente comparten el mismo nivel del cambio.

Un buen indicador es:

Directo: Mide solo lo que se pretende medir.

Relevante: Mide un resultado que llevará al logro del objetivo.

Claro: Está claro qué tipo de cambio se está realizando, dónde y con quién se está realizando; además, es inequívoco.

Definitivo: Puede determinar de forma definitiva si se ha logrado el resultado que se está midiendo. El indicador produce constantemente la misma medida de resultados cuando se usa en repetidas ocasiones para medir la misma condición o evento.

Medible: Se puede medir. Con frecuencia, el cambio que espera lograr es difícil de medir, especialmente en el nivel de impacto.

Factible: Es realista realizar la medición con el dinero, la gente o el tiempo que tiene a su disposición.

Elija qué medir: ¿Cuál es el mejor indicador?

Ahora que ya sabe qué es un indicador, puede decidir para qué quiere usarlos: qué quiere monitorear o evaluar. Suele ser difícil decidir qué medir o evaluar. De hecho, la parte más difícil del M&E no es la forma de recopilar los datos, ¡sino decidir qué medir!

Una forma fácil de averiguar lo que debe medir es primero averiguar sus opciones. Observe la cadena de resultados que ya desarrolló. Elija varios resultados clave, desde el logro hasta el efecto y el impacto cuando sea posible (si su programa lo tiene previsto) para medirlos con indicadores.

Tenga en cuenta que aunque los ejemplos de indicadores 2.1, 2.2 y 3.1 son cuantitativos (piden el número de partidos políticos), el método de recopilación

Ejemplos:

Ejemplo de resultado 1: Los líderes del partido político adquieren conocimiento (incluidos los resultados de las encuestas) sobre cómo llevar a cabo investigaciones de opinión pública y las inquietudes de los votantes.

Ejemplo de indicador 1.1: Número de líderes del partido político que participan en la metodología de las encuestas de opinión pública y en las capacitaciones de los resultados de las encuestas. **(Este es un indicador en el nivel de logro).**

Ejemplo de resultado 2: Los partidos políticos elaboran programas de campaña basados en temas.

Ejemplo de indicador 2.1: Número de partidos políticos que durante una capacitación identifican y dan prioridad a los temas de los votantes como parte del desarrollo de estrategias de atracción de votantes basadas en temas. **(Este es un indicador en el nivel de logro).**

Ejemplo de indicador 2.2: Número de partidos políticos que elaboran estrategias de atracción de votantes basadas en temas para guiar la campaña electoral parlamentaria de 2015. **(Este es un indicador en el nivel de efecto).**

Ejemplo de resultado 3: Las campañas de los partidos políticos abordan las inquietudes de los votantes.

Ejemplo de indicador 3.1: Número de partidos políticos que expresan mensajes basados en los resultados de las encuestas de opinión pública de la organización X en el período previo a las elecciones. **(Este es un indicador en el nivel de impacto).**

de datos será cualitativo, basado en la observación. Por ejemplo, el ejemplo de indicador 2.2 informa sobre el número de partidos que tienen estrategias de mayor alcance (datos cuantitativos), pero los datos deben demostrar que las estrategias en realidad se basan en los temas; este es un dato cualitativo.



Determine la forma de recopilar los datos para apoyar al indicador

Las actividades de M&E son las que hace para recopilar los datos, para medir y demostrar el logro de su objetivo e informar sobre los indicadores individuales y puntos de evaluación de su plan de M&E.

Algunos ejemplos de herramientas para la recopilación de datos son:

- Discusiones de grupos focales
- Encuestas (como encuestas de opinión pública)
- Encuestas administradas de forma interna (como cuestionarios previos y posteriores a la capacitación)
- Tarjetas de puntuación y listas de verificación
- Observación
- Revisión de documentos
- Entrevistas detalladas
- Hojas de registro de asistencia a las capacitaciones

These are discussed in greater details in the next chapter.

Paso 6: El plan de M&E:

Qué es y cómo completarlo

El plan de M&E vincula los resultados y los indicadores con los mayores objetivos de los donantes y establece métodos e instrumentos de recopilación de datos, información de referencia y de destino, y el plazo de recopilación de datos para cada indicador.

¿Por qué necesita un plan de M&E? Porque:

- El donante suele solicitarlo.
- Le muestra, en un solo lugar, la forma en que medirá su éxito o les dará seguimiento a sus deficiencias.
- Presenta en un formato simple lo que va a informar.
- Le ayuda a mantenerse encaminado correctamente.

SE RECOMIENDA QUE ELIJA VARIOS NIVELES DE RESULTADOS, POR LA SENCILLA RAZÓN DE QUE ESTO LE OFRECE UNA APARIENCIA EQUILIBRADA DE LA FORMA EN QUE SE ESTÁ DESARROLLANDO EL PROGRAMA EN GENERAL Y TIENDE A DIVERSIFICAR EL TIPO Y LA COMPLEJIDAD DE LA RECOPIACIÓN DE DATOS QUE EFECTÚA.

Complete el plan de M&E

La siguiente sección le proporciona detalles de lo que suele incluirse o requerirse en los acuerdos de subvención. Las categorías de esta sección no incluyen todas. Su acuerdo de subvención podría no exigir que se incluyan algunas de estas categorías en su plan de M&E. Como alternativa, su acuerdo de subvención puede requerir otras categorías. Asegúrese de revisar su acuerdo de subvención para determinar qué categorías deben incluirse.

Indicador: Escriba el indicador después de las directrices del mismo en la sección anterior.

Tipo de indicador: El tipo de indicador es el nivel de resultado que está midiendo: logro, efecto o impacto.

Fuente del indicador: Si usted desarrolló el indicador, escriba “customizado” como fuente. Si lo tomó de otra fuente (como un indicador estándar que el donante solicite), anote esa fuente.

Definición del indicador: Explique claramente todos los aspectos del indicador que no sean inmediatamente evidentes. No debe haber ninguna ambigüedad. Por ejemplo, si el indicador es “Número de observadores nominados de las organizaciones de la sociedad civil que participan en las capacitaciones de observación

electoral”, debe definir qué es un observador nominado de una organización de la sociedad civil y qué quiere decir con capacitaciones de observación electoral. Por ejemplo: “Los observadores nominados de las organizaciones de la sociedad civil son personas elegidas por sus organizaciones como posibles observadores de las elecciones, pero podrían no estar autorizados aún; las capacitaciones de observación electoral son las que realiza el programa y cubren las técnicas de observación y los reglamentos del proceso electoral”. Puede parecer redundante, pero es importante aclarar lo que quiere decir y lo que tiene la intención de hacer. Esto es importante sobre todo si habla de cosas como el aumento de la capacidad. Además, la definición del indicador es importante internamente, como en los casos de cambio de personal; si se completa correctamente, la definición del indicador puede eliminar cualquier posibilidad de que el personal interprete y quiera explicar el indicador de formas diferentes.

Unidad de medida: ¿Qué está midiendo? Si se trata de “Número de partidos políticos”, la unidad es “partido político”. Si se trata de “Número de organizaciones de la sociedad civil que demuestran el aumento de la capacidad organizativa”, la unidad es “organizaciones de la sociedad civil”.

Desagregación: Si va a medir personas, como regla general, siempre desagréguelas por el sexo y si es posible también por la edad (muchos programas incluyen componentes destinados a fomentar la participación de los jóvenes, así que es relevante captar este detalle), la posición minoritaria, la región, etc. Si indica la separación que está haciendo, debe darle seguimiento e incluir los números separados en todos sus informes.

SI EL INDICADOR ESTÁ SEPARADO,
ASEGÚRESE DE QUE LOS DATOS
DE REFERENCIA Y DE DESTINO
DEL INDICADOR TAMBIÉN ESTÉN
SEPARADOS.

Fuente de los datos: ¿De dónde provienen los datos? ¿Cómo los obtendrá? Explique las respuestas bajo el título de fuente de los datos. Por ejemplo, si está recopilando información sobre cuántas personas asistieron a su capacitación, la fuente de los datos puede ser “las hojas de registro de asistencia a las actividades”. Si está buscando los aumentos en el registro de votantes, la fuente de los datos puede ser “la lista de registro de votantes de la Comisión Nacional de Elecciones”. Si está midiendo si los partidos pudieron usar los resultados de las encuestas como base para sus mensajes y realizó entrevistas para verificarlo, en esta sección explicaría su método, que es “entrevistas detalladas”.

Recopilación de datos y método de análisis: ¿Cómo recopilará los datos y qué tipo de método de análisis usará? Por ejemplo: “La organización X realizará entrevistas detalladas con el 10 por ciento de los participantes, tres meses después de haber completado la capacitación. La organización X usará un protocolo de entrevistas para todos los entrevistados. La organización X grabará todas las entrevistas y transcribirá la información. Luego, la organización X realizará el análisis de las entrevistas para determinar los resultados principales del programa de capacitación y generar todos los resultados relacionados con el programa”.

Fuente potencial de los datos y desafíos de la recopilación: ¿La fuente de sus datos depende de la cooperación de un partido político y cómo limitará eso las actualizaciones de sus indicadores? ¿La recopilación de los datos depende de si los activistas de la sociedad civil pueden contestar las pruebas previas y posteriores?

Uso de los datos: Explique la forma en que se usarán los datos. Por ejemplo: para tomarlos como base para las decisiones programáticas, para medir el progreso del objetivo y así sucesivamente.

Frecuencia: Explique con qué frecuencia se recopilarán los datos. ¿Después de cada capacitación? ¿De forma trimestral? ¿Anual? Asegúrese de que la frecuencia sea lógica, de acuerdo con la definición del indicador y la fuente de los datos. Por ejemplo, aunque los participantes pueden contarse de forma trimestral, los resultados de las

elecciones no se pueden contar de esa forma.

Responsable: Explique qué cargo será el responsable de la recopilación y análisis de los datos. ¿Un miembro del personal? ¿Un subadjudicatario? Por favor, sea lo más específico que pueda (pero use el título del cargo en lugar del nombre de la persona).

Línea de base: La línea de base le indica el punto de partida. Por favor, dedique tiempo a pensar en esto y sea lo más preciso posible. Si el indicador mide un aumento en el registro de votantes, los datos de referencia deben provenir de la elección anterior. Por favor, incluya el año de referencia. Si el indicador mide el número de participantes en una capacitación, la línea de base debe ser cero, ya que aún no ha realizado ninguna capacitación como parte de este programa. El año de referencia es el año en que empieza el programa. Nunca deje en blanco la información de línea de base.

Meta: Al igual que la línea de base, la meta es clave para medir el progreso. Por favor, tenga en cuenta que no hay problema si no alcanza su meta: es probable que haya factores externos que determinen si logra alcanzar o sobrepasar su meta de forma exitosa. Lo importante es darse a sí mismo y a sus donantes una idea de la magnitud del logro que espera alcanzar. Sin embargo, si constantemente logra mejores resultados o resultados inferiores a los previstos, los donantes podrían preguntarse si el programa se está implementando de la forma correcta. También recuerde explicar cómo obtuvo el número de la meta.

Paso 7: Incluya un marco gráfico

Un marco gráfico ilustra todos los componentes críticos del programa, de una forma que pueda identificar claramente los resultados esperados. Es una representación gráfica de un proceso complejo.

Existen varios tipos diferentes de marcos gráficos. La cadena de resultados de la que se habló anteriormente es un tipo, pero suele presentarse de una forma muy desordenada e incluye más detalles de los que aparecen normalmente en otros marcos.

La mayoría de los marcos se usan para mostrar los resultados y actividades importantes y suelen enfocarse en los resultados de los niveles intermedios. La mayoría de los marcos gráficos incluyen estos componentes:

- El(Los) objetivo(s) del donante
- Sus objetivos
- Sus resultados esperados clave
- Sus actividades
- Supuestos

Tenga en cuenta que al simplificar se pierde un poco de la teoría subyacente del programa. Por esta razón es fundamental desarrollar la cadena de resultados primero para que le ayude con la propuesta y, solo al final, reducirla a una versión ordenada para presentarla con la propuesta.

Paso 8: Qué incluir en la redacción de la propuesta del plan de M&E

La sección de evaluación del programa le ofrece una descripción narrativa de su enfoque de M&E para ese programa. Es la discusión principal de su enfoque de M&E; el plan de M&E es un complemento de esta sección. Esta sección debe incluir una discusión de cada uno de los siguientes componentes. Puede organizarse como se indica a continuación para lograr una mayor claridad. Cada sección tiene preguntas para ayudarlo a redactar:

Resultados esperados: ¿Cuáles son los resultados esperados de esta subvención? ¿Cómo encajan con la teoría del programa del proyecto?

Gestión y coordinación del M&E: ¿Quién es el responsable del M&E? ¿Quién coordinará las actividades de M&E? ¿Los socios locales tendrán un papel? ¿Qué pasa con los contratistas o asesores? ¿Cómo se manejarán los requisitos de M&E?

Evaluaciones: ¿El programa realizará alguna



evaluación especial, como una evaluación exhaustiva de la línea de base, la línea media o la línea final, o de partidos políticos, sociedad civil o gobernanza? Describa el propósito y el diseño inicial.

Indicadores: ¿Qué indicadores son cualitativos? ¿Cuáles son cuantitativos? ¿Cuántos están en el nivel de logro? ¿Cómo se eligieron los indicadores de efecto?

Recopilación de datos y herramientas de monitoreo: ¿Cómo se recopilarán los datos? ¿Qué herramientas se usarán? ¿Se pondrán a prueba?

Verificación de los datos: ¿Cómo se asegura el programa de que los datos sean exactos? ¿Qué procesos y revisiones se pondrán en marcha?

Ética y precisión: ¿Qué tipo de asuntos éticos están presentes (es decir, la identidad de los participantes)? ¿Qué medidas se tomarán para reducir el sesgo y garantizar la precisión?

Seguridad y almacenamiento de los datos: ¿Cómo se almacenarán los datos? ¿En dónde? ¿Quién tendrá acceso? ¿Existe un plazo para determinar cuánto tiempo mantendrá los datos a la mano? ¿Cómo se asegurará de que los datos estén seguros?

Análisis, uso de los datos y aprendizaje: ¿Cómo analizará los datos? ¿Cómo usará los datos? ¿Algún dato se usará para el aprendizaje del programa?

Informes: ¿Cuál es su programa de presentación de informes? ¿A quién le presentará los informes?

Supuestos y riesgos críticos: ¿Qué supuestos tiene que rigen su programa y su plan de M&E?

Sostenibilidad: ¿Qué esfuerzos hará para garantizar la sostenibilidad de los resultados del programa? Por ejemplo, si los resultados tienen que ver con conocimientos y habilidades, los esfuerzos para garantizar la sostenibilidad podrían incluir la distribución de material didáctico y libros que puedan usarse para futuras referencias.

Procesos sugeridos para desarrollar la teoría del programa

Con frecuencia, no se cuenta con el tiempo suficiente para usar un enfoque más preciso para diseñar los programas, ¡simplemente porque el tiempo asignado para el desarrollo de la propuesta suele ser escaso! Esto es lamentable, ya que hay mucho que aprender de otros programas, lo cual puede aplicarse en el diseño

de un nuevo programa, así como muchos métodos de M&E para asegurarse de que el programa que diseñe sea lo más lógico, eficiente, eficaz y productivo posible y que, además, se base en resultados. La figura dos presenta algunos enfoques precisos de diseño del programa que debe considerar usar ¡si el tiempo y los recursos lo permiten!

Procesos de la teoría del programa

Método	¿En qué situación se usaría?	¿Para qué es?	Plazo ideal
Evaluación de necesidades	Si no está seguro en qué áreas necesitan ayuda los socios, cómo crear actividades para lograr con la mayor eficacia las metas de las actividades, quiénes son los actores importantes, etc.	Determina las necesidades de los socios, la forma de satisfacer esas necesidades y establece estándares para evaluar el programa por separado.	Lo ideal es que se haga en la etapa de diseño de la propuesta, pero también se podría hacer en cualquier momento del ciclo de vida del programa. También podría ser al final de un programa, cuando sabe que habrá una extensión o un nuevo programa. Se necesita una semana o más de entrevistas y consultorías.
Mapeo de alcances	Si no sabe cuál es su teoría subyacente del cambio, si quiere desarrollar una visión y trabajar a partir de las actividades. Desarrollado por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.	El mapeo de alcances proporciona un proceso excelente y detallado para establecer de forma completa, la visión, la misión, los resultados esperados y las actividades estratégicas de un proyecto, así como los indicadores. También puede ayudar a que un programa se enfoque en su esfera de control, influencia e interés.	Desde la etapa de diseño de la propuesta hasta el final del programa. Se necesitan de uno a cinco días de esfuerzo al inicio.
Marco de la teoría del programa	Si quiere agilizar el proyecto, aclarar las actividades y su propósito inmediato, o hacer que todo el personal piense e intercambie ideas en conjunto. Es una forma eficaz de lograr que varias oficinas trabajen juntas en un plan de propuesta.	Establece claramente cada paso del programa, lo que logra cada paso, y los factores internos y externos que influirán en el logro. Ayuda a identificar los criterios de éxito en los que se basan los indicadores.	En la etapa de diseño de la propuesta. Se necesitan uno o dos días de trabajo interno con el equipo del programa y lo ideal sería contar con un socio del programa.

Fuente: IRI



GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE NECESIDADES

Se realiza una **evaluación de necesidades** para ayudar a definir los objetivos del programa, la estrategia, los socios, los participantes interesados y las actividades. La realización de una evaluación de las necesidades es un paso clave para determinar lo que necesitan los socios en cuanto al programa, lo que podría funcionar para satisfacer esa necesidad y establecer los estándares que servirán para evaluar si el programa contribuyó a satisfacer esa necesidad.

Lo ideal sería que todos los programas realizaran una evaluación de necesidades. De forma práctica, considere realizar una evaluación de necesidades si alguna de las siguientes situaciones se aplica a su programa:

- El contexto político ha cambiado de forma significativa.
- Está empezando a trabajar en un nuevo país.
- Trabaja con nuevos participantes interesados o socios.
- Está empezando una nueva iniciativa o tipo de proyecto en el que el programa no ha trabajado antes en su país.
- No está seguro de quién más está trabajando en estos temas o no está seguro de qué vacíos existen en el apoyo.
- Está a la mitad o llegando al final de un programa y necesita saber si debería continuarlo o adaptarlo.

Lo ideal es que la evaluación de las necesidades se realice antes de escribir una propuesta, de modo que sirva de base para el desarrollo de la misma. Cuando no tiene tiempo para emprender una evaluación

de necesidades, puede realizarla inmediatamente después de recibir una subvención, pero debe realizarla antes de desarrollar el plan de implementación y de poner en marcha las actividades. Los resultados de las evaluaciones de necesidades deben servir de base para la estrategia y el plan de implementación final y para determinar la forma en que se diseñan y se emprenden las actividades.

Existen diferentes formas de realizar una evaluación de necesidades, dependiendo del objetivo de la valoración. Estos son los pasos generales para la evaluación de necesidades:

Paso 1: Identifique a las personas involucradas:

La experta en evaluación, E. Jane Davidson, sugiere dividir en dos grupos a los participantes interesados en la evaluación de necesidades³:

- *Los destinatarios inmediatos* (sus socios, como los funcionarios electos o los miembros del partido)
- *Los “impactados”* (las personas para las que algo cambia como resultado de su programa, como los votantes de los funcionarios electos)

Paso 2: Determine qué método(s) usar:

Existen varias herramientas que puede usar para recopilar los datos. Cada herramienta debe usarse para obtener respuestas a todos los componentes del paso 3.

- *Observación directa*: Esto se refiere a la experiencia y perspectiva que ha adquirido en las discusiones e interacción con o al observar a los socios del programa y a otros participantes interesados.
- *Entrevistas o discusiones de grupos focales*:

³ Davidson, E. Jane. Evaluation Methodology Basics: The Nuts and Bolts of Sound Evaluation. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005.

Realizadas con los participantes interesados clave, como el personal, los expertos que están en el país, los votantes intermediarios, los destinatarios potenciales del programa, los socios y así sucesivamente. Asegúrese de que el tamaño de la muestra sea un poco más grande de lo que cree que necesita para obtener una buena combinación de puntos de vista.

- **Cuestionarios:** Se les envían a los participantes interesados para que los respondan por escrito. Asegúrese de poner a prueba el cuestionario primero para asegurarse de que las preguntas sean claras y específicas.
- **Encuestas de opinión pública:** Ya sea encuestas anteriores o existentes.
- **Demás información existente:** Incluyendo literatura académica, informes de los medios de comunicación, otros informes de los financiadores, etc., que pueden ser información útil..

Paso 3: Usando las herramientas que eligió, identifique las necesidades de los impactados⁴:

E. Jane Davidson ofrece la siguiente clasificación para analizar las necesidades:

- **Necesidades conscientes:** Lo que saben que necesitan.
- **Necesidades inconscientes:** Lo que no han identificado como necesidades.
- **Necesidades satisfechas:** Las necesidades que se han satisfecho para evitar que el programa redunde.
- **Necesidades insatisfechas:** Las que aún no se han satisfecho.
- **Necesidades de desempeño:** Necesidades de

⁴ Ibid.

USE UNA COMBINACIÓN DE ESTOS MÉTODOS. ¡POR LO MENOS, SE RECOMIENDA QUE LAS EVALUACIONES DE NECESIDADES INCLUYAN ENTREVISTAS Y DISCUSIONES DE GRUPOS FOCALES!

apoyo para ayudar a abordar las necesidades reales (como la capacitación sobre sitios web para crear un sitio web de mayor alcance).

- **Necesidades instrumentales:** Necesidades que ayudan a abordar las necesidades de desempeño (como la conexión a Internet o una computadora para la capacitación sobre sitios web).

Paso 4: Una vez que haya identificado las necesidades de los impactados, analice los datos para responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesitan sus socios e impactados?
- ¿Qué puede hacer para satisfacer esas necesidades?

Las respuestas a estas preguntas determinarán la relevancia del programa y le ayudarán a definir el alcance de su programa en el futuro. Lo ideal es que las personas que realicen la evaluación, escriban un informe para resaltar los datos y conclusiones clave para que se puedan tomar las decisiones del programa.

En realidad, una valoración de necesidades puede tomar cualquier forma. Una forma de hacerla es usar un método de evaluación rápida (**RAM, por sus siglas en inglés**)⁵. Este método es simplemente una forma de usar

⁵ Vondal, P. *Performance Monitoring and Evaluation Tips: Using Rapid Appraisal Methods*. Washington, D.C.: USAID Center for Development Information and Development Evaluation, 2010.

varios métodos de recopilación de datos de tal forma que pueda obtener la mayor cantidad de información posible en un plazo limitado. Es menos preciso que la recopilación de datos estándar, pero es suficiente para realizar una evaluación rápida de un programa que tiene como meta obtener un equilibrio de puntos de vista para que sirva de base para la dirección y el enfoque del programa. Si tiene más tiempo disponible, piense en los siguientes pasos para desarrollar la evaluación de su programa:



Antes de viajar:

1. **Determine su interés temático principal:** ¿Trabajo de partidos? ¿Desarrollo de la sociedad civil? ¿Gobernanza democrática? etc.
2. **Determine los tipos de información que se necesitan:** Algunos ejemplos son los actores principales, las relaciones, las estrategias existentes, los puntos de acceso, las necesidades, el contexto político y los factores externos
3. **Determine las instituciones y actores clave para sus áreas de interés:** Consulte con los expertos del país, los informes de análisis de los medios de comunicación y los artículos periodísticos. Haga una lista de los participantes interesados.
4. **Determine qué método usar para recopilar la información de cada participante interesado:** ¿Entrevistas en grupo? ¿Entrevistas individuales? ¿Encuestas?
5. **Desarrolle las herramientas:** Para las entrevistas, cree preguntas con respuesta abierta para averiguar diferentes puntos de vista y permitirles

a los participantes interesados darles prioridad a sus necesidades e intereses. Para los cuestionarios y encuestas, asegúrese de que haya suficiente espacio para las respuestas libres y abiertas.

Cuando haya llegado al país:

6. **Reúname con los participantes interesados:** Grabe todas las respuestas con cuidado y pregunte por otros contactos.
7. **Reúname con los participantes interesados recién identificados:** Adapte las preguntas de las guías de entrevistas originales.
8. **Observe:** Observe lo que sucede a su alrededor, tome notas y grabe sus reflexiones. Estos son los puntos de datos importantes. De ser posible, involúcrese en algo, como en una reunión municipal organizada por un socio potencial.
9. **Monitoree las noticias locales:** Vea a qué se le da prioridad en los medios de comunicación locales y observe cómo se discuten los eventos o temas

10. **Hable con algunos residentes elegidos al azar:** Escuche lo que piensa la persona promedio o lo que sabe de su interés sobre el tema.
11. **Cree una lista inicial de hallazgos:** Al reunirse con la gente y hacer observaciones, mantenga una lista actualizada de lo que descubra y una nota sobre lo que provocó ese hallazgo.
12. **De ser posible, ponga a prueba su idea o enfoque emergente con los participantes interesados, antes de irse:** Después de reunirse con diferentes personas y estar en el lugar, debe tener una idea clara de lo que cree que debe suceder. Si el tiempo lo permite, forme un grupo con los participantes interesados que le proporcionen más información y plátéeles algunas ideas para escuchar su retroalimentación e ideas adicionales. Esto será valiosísimo cuando regrese de su viaje y tenga que presentar las cosas por escrito.

Después de viajar:

13. **Termine la lista de hallazgos:** De ser posible, forme un grupo focal con algunos expertos regionales para discutir los hallazgos más importantes y confrontarlos con la realidad.
14. **Desarrolle sus recomendaciones:** Del mismo modo, plátéeles las recomendaciones más importantes a los expertos externos para ver si tienen ideas adicionales para los puntos de acceso o enfoques.
15. **Desarrolle su enfoque programático:** ¡Ahora ya está listo para desarrollar su enfoque programático, que implica identificar sus objetivos y desarrollar la teoría de su programa!

⁶ Earl, Sarah, Fred Carden, y Terry Smutylo. *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs*. [Mapeo de alcances: Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo]. Ottawa: International Development Research Centre, 2001. La obra se resume aquí con la autorización de IDRC.



GUÍA PARA HACER UN MAPEO DE ALCANCES⁶

El mapeo de alcances (*outcome mapping*) es un enfoque que fue desarrollado por primera vez por Sarah Earl,

Fred Carden y Terry Smutylo en el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC, por sus siglas en inglés). Ellos son los autores de Mapeo de alcances, un manual desarrollado por el IDRC. El manual contiene instrucciones paso a paso sobre la forma de avanzar en el proceso y está disponible de forma gratuita en su sitio web: <http://www.idrc.ca>. La siguiente sección se basó en el manual del IDRC, así como en otros recursos en línea sobre el mapeo de alcances.

Desde su creación, el mapeo de alcances se ha aplicado de muchas formas diferentes. Sin embargo, en esencia, el mapeo de alcances proporciona un proceso excelente y detallado para establecer de forma completa la visión, la misión, los resultados esperados y las actividades estratégicas de un proyecto, así como los indicadores. También puede ayudar a que un programa se enfoque en su esfera de control, influencia e interés.

El mapeo de alcances reconoce que el impacto es difícil o casi imposible de lograr, debido a los entornos complejos en los que se trabaja. Por esta razón, en lugar de establecer teorías explícitas, que usted podría no conocer, el mapeo de alcances se enfoca en su visión y se desarrolla a partir de sus actividades propuestas. En lugar de identificar indicadores para medir y evaluar su trabajo, a través del mapeo de alcances, desarrollará marcadores de progreso que en esencia surgen de preguntar: ¿Qué espera lograr con su actividad? ¿Qué le gustaría ver? ¿Qué le encantaría ver? Para los propósitos de sus donantes, puede convertir las respuestas a estas preguntas en indicadores o en puntos de evaluación.

El mapeo de alcances debe completarse antes de empezar un programa. Establece un plan de monitoreo que se

enfoca en los cambios de comportamiento y estrategias de implementación, enfocándose en la medición de los cambios de comportamiento que tienen relación con cada cambio de estado. Adopta un enfoque participativo y crea escalas de alcances (indicadores dinámicos que contienen escalas de progreso) que permitirán que el programa observe el progreso hacia el cambio de las personas que reciben el impacto del programa.

A continuación, se presenta una lista de los pasos que se realizan como parte de este proceso.

Pasos del mapeo de alcances para el diseño de la propuesta:

Empiece con una discusión dirigida que les permita a los participantes interesados reflexionar sobre la mejor forma de medir el programa. Los participantes interesados se determinan con cada caso y podrían incluir a: el personal del programa (de la sede y del campo, según el caso), los socios del programa (como los partidos políticos, los funcionarios electos, etc.), los donantes y los beneficiarios finales (como los votantes).

A través de la discusión, que puede durar varios días, se produce lo siguiente:

1. **Una visión:** La meta ideal o resultado final por el que está trabajando. ¿Cómo visualiza las cosas si se resolvieran todos los problemas que está trabajando para resolver? El logro puede ir más allá de la capacidad inmediata del programa actual, pero el programa podría hacer una contribución a la visión
2. **Una misión:** Describa cómo pretende el programa apoyar a la visión. Se trata de una declaración ideal sobre la forma en que contribuirá el programa. Esto incluirá la forma en que el programa pretende seguir siendo eficaz, eficiente y relevante.
3. **Identificación de socios directos:** ¿Con quién trabaja? ¿Quiénes son las personas que producirán el cambio? Los partidos políticos, las organizaciones de la sociedad civil, los funcionarios electos, etc
4. **Desarrollo del alcance deseado:** Describa cómo cambiaría el comportamiento de los socios directos si el programa tuviera un gran éxito (es decir, si el programa hubiera alcanzado todo su potencial como facilitador del cambio).
5. **Desarrollo de señales de progreso graduadas:** Son señales que le ayudarán al programa a determinar si los socios directos están progresando en pos de los resultados. Esto permite que el programa mida lo que se ha logrado, mientras aún observa lo que se debe lograr. Estas señales se clasifican en “lo que espera ver”, “lo que le gustaría ver” y “lo que le encantaría ver”; la idea es que el equipo del programa identifique tanto el progreso mínimo como el progreso ideal (para tener en cuenta las escalas de progreso).
6. **Creación de un mapa de estrategias para cada alcance deseado:** Identifique las estrategias que usará el programa para contribuir con el logro de los alcances.
7. **Expresar las prácticas organizativas:** Esto le ayuda al programa a analizar la forma en que actuará para cumplir su misión.

En este punto, para coincidir con los requisitos de los donantes, es de utilidad usar las señales de progreso graduadas para desarrollar indicadores o puntos de evaluación.

Sin embargo, para el proceso de mapeo de alcances real no se usan indicadores y en su lugar, se enfoca en monitorear los alcances y el desempeño. La meta es valorar un programa con un enfoque exhaustivo, reconociendo que un programa necesita conocer no solo de los alcances, sino también de los procesos por los que se logran y la propia eficacia interna del programa para lograrlos. La meta es monitorear:

⁷ This program theory framework approach was developed by Sue C. Funnell; for more information, please see: Funnell, Sue C. “Developing and Using a Program Theory Matrix for Program Evaluation and Performance Monitoring,” Program Theory in Evaluation: Challenges and Opportunities. Spec. issue of New Directions for Evaluation. Ed. Patricia J. Rogers, Timothy A. Hacsí, Anthony Petrosina, and Tracy A. Huebner. 2000.87. (Fall 2000): 91-101.

1. Los cambios de comportamiento de los socios directos mediante la creación de un **diario de alcances**: para recopilar los datos sobre el logro de las señales de progreso de los socios directos.
2. Las estrategias que el programa emplea mediante la creación de un **diario de estrategias**: para recopilar los datos sobre las acciones del programa para apoyar a los socios directos.
3. El funcionamiento del programa como unidad organizativa mediante la creación de un **diario de desempeño**: para recopilar los datos sobre la forma en que trabaja el equipo del programa para seguir siendo relevante, innovador, sostenible y seguir conectado a su entorno.

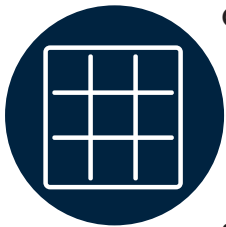
De acuerdo con el enfoque del mapeo de alcances, observar la forma en que se relacionan entre sí estos tres elementos y el contexto en el que se produce el cambio es esencial para el aprendizaje del programa. Al recopilar la información en el camino, estos diarios se convierten en guías de recopilación de datos, con las que se toman las decisiones programáticas.

análisis de los resultados propuestos y los factores que intervienen para lograrlos.

Se basa en una cadena de resultados predeterminada, por lo que debe hacerse después de haber desarrollado y acordado el planteamiento del problema, la teoría del programa y la cadena de resultados.

La información que se encuentra en esta tabla ayuda a agilizar el diseño del programa y a organizar una propuesta más eficaz y convincente. Ayuda a identificar lo que debe suceder para que el programa tenga una influencia en cada paso de la cadena de resultados. También es de utilidad para las personas que no están familiarizadas con los principios de evaluación porque establece todas las áreas posibles donde pueden recopilarse los datos.

GUÍA PARA EL MARCO DE LA TEORÍA DEL PROGRAMA⁷



Una forma eficaz de establecer el programa antes de redactar la propuesta es desarrollar un **marco de la teoría del programa**. Esta es una tabla simple que le ayuda a establecer con claridad lo que sucede en un programa y a vincular directamente cada elemento programático con los diferentes niveles de resultados que está tratando de lograr.

¿Por qué querría hacerlo? Si dispone del tiempo suficiente, esta es una forma excelente de analizar detenidamente los pasos del programa y hacer que todos los miembros del personal participen en el

M&E en el terreno: Mida el éxito con un sistema adecuado de M&E

El sistema de M&E de un programa describe la forma en que el programa usará los datos para analizar y comunicar la información para ayudar a implementar el programa, adaptarse a los cambios del entorno, informar a los donantes y servir de base para los programas futuros. ¡Recuerde que la información no es útil si no se usa!

Un sistema adecuado de M&E incluirá los siguientes componentes:

- **Propósito y alcance** establecidos
- Proceso de **recopilación de datos** establecido
- Proceso de **análisis de datos** establecido
- **Uso de los datos** establecido, con un enfoque en el aprendizaje, la comunicación y la presentación de informes
- Protocolo de **almacenamiento de datos** establecido
- **Ética** establecida

Algunos programas se someten a valoraciones de la calidad de sus datos, llamadas **valoraciones de calidad de los datos**. En esta sección, también se discutirán estas valoraciones.



PROPÓSITO Y ALCANCE ESTABLECIDOS

Al determinar el propósito y el alcance de su sistema de M&E, tenga en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que realmente quiero saber de mi programa?
- ¿Qué debo saber para estar seguro de que estoy encaminado correctamente?
- ¿Qué debo saber para estar seguro de que estoy logrando los resultados?
- ¿Cómo puedo recopilar información de forma eficiente para saberlo?
- ¿Qué tipo de personal y recursos necesito para recopilar y procesar esa información? ¿Tengo suficientes de estos recursos?
- ¿Necesito alguna valoración o evaluación formal, como una valoración de necesidades, una valoración de los participantes interesados o alguna otra cosa?

Nota: “sistema” frente a “plan” de M&E

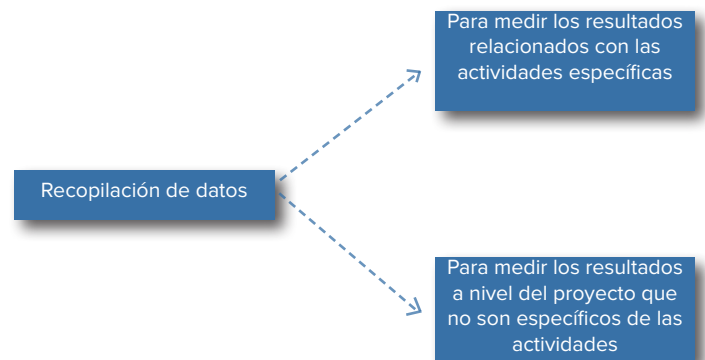
Su sistema de M&E es cualquier sistema que tenga disponible, formal o informal, para gestionar la recopilación, uso y difusión de la información sobre su programa.

El sistema debe formalizarse en un plan escrito de M&E específico para cada subvención o proyecto. Muchos financiadores requieren un plan formal de M&E como parte de un acuerdo contractual o de subvención.

Una vez que haya respondido a estas preguntas, revise el plan de M&E y mejore sus indicadores y la información relacionada. Luego, aborde las necesidades y actividades de M&E en su plan de trabajo del programa o desarrolle un plan de trabajo de M&E.

RECOPIACIÓN DE DATOS

Los datos se recopilan para entender dos cosas: (1) los lugares donde se está implementando su programa (es decir, cómo van las actividades, cuál es el monitoreo básico) y (2) los cambios en el comportamiento o estado debido a su trabajo (es decir, los resultados a nivel del proyecto que no son específicos de una actividad en particular, lo cual es más evaluativo pero también es importante para el monitoreo).



Los resultados inmediatos relacionados con las actividades específicas tienden a ser logros y a veces efectos. Los resultados a nivel del proyecto tienden a estar en el nivel de efecto y de impacto.

Los datos le ayudan a tomar decisiones sobre el programa, a aprender de los resultados del programa y a informarles a los demás de su progreso y resultados.

El plan de M&E constituye los requisitos mínimos para monitorear su desempeño y medir sus resultados.

¿QUÉ DEBO CONSIDERAR?

La recopilación de datos se realiza durante la existencia de una subvención. Con frecuencia, empieza antes de que empiece un programa (por ejemplo, al establecer una línea de referencia o realizar una valoración de necesidades) y continúa después de que las actividades del programa hayan concluido, para recopilar información sobre los resultados del programa y servir de base para el informe final o para los programas futuros.

No existe una forma mejor de recopilar los datos. De hecho, por lo general se recomienda usar una combinación de técnicas para garantizar la objetividad y triangular los datos (usando diferentes investigadores, tipos de datos y fuentes de datos para corroborar los hallazgos). A continuación, se presentan algunas preguntas que debe tener en cuenta en relación con la recopilación de datos al preparar actividades y revisar su plan de trabajo y sistema de M&E:

- ¿Tengo que hacer una evaluación de la línea de base? ¿Una valoración de la línea final?
- ¿Tengo que poner a prueba mi método de recopilación de datos?
- ¿Qué recursos y tiempo tengo disponible?
- ¿Cuándo debo empezar a recopilar los datos para un indicador y con qué frecuencia debo recopilarlos?
- ¿Cómo usaré los datos que recopile?
- ¿Quién analizará los datos?

Los datos pueden ser cualitativos, cuantitativos o una combinación de ambos. Los datos cualitativos usan palabras, imágenes, video y redacción para describir algo. Los datos cuantitativos usan números para describir algo. Ningún tipo es mejor que el otro: ¡depende de lo que necesite!

A continuación, se presenta un desglose y comparación de cada método:

Comparación de los métodos de análisis o recopilación de datos

Método	¿Qué es?	Ejemplos de herramientas de recopilación de datos	Ventajas	Desventajas
Cuantitativo	Uso de números para contar una historia.	Encuestas, cuestionarios de selección múltiple, cálculos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Las respuestas son fijas, así que no se necesita un análisis profundo (a menos que se requieran estadísticas inferenciales para el análisis de las encuestas), aunque requiere una amplia preparación al inicio para definir las variables. • Se pueden agregar grandes cantidades de datos y convertirlos en información manejable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere de una capacitación intensiva para cualquier cosa que no sean los cuestionarios básicos de selección múltiple. • Suele basarse en las herramientas cerradas de recopilación de datos que no pueden captar las consecuencias imprevistas. • Suele ser difícil entender las variables. • No es flexible.
Cualitativo	Uso de palabras y redacción para contar una historia.	Entrevistas, grupos focales, observación, revisión de contenido, fotografías.	<ul style="list-style-type: none"> • Captura historias inesperadas. • Puede responder a las preguntas "cómo" y "por qué". • Es muy flexible, puede integrar casos complejos en conjunto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo significativo. • Puede ser difícil encontrar tendencias en los datos. • Es difícil de reducir en las presentaciones.
Combinación de métodos	Uso de datos cuantitativos y cualitativos para contar la historia.	Combinación de un cuestionario posterior a una capacitación con una entrevista grupal.	<ul style="list-style-type: none"> • Es más fuerte que un solo método. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere más tiempo y más recopilación de datos, que suele ser de los mismos participantes.



ASEGÚRESE DE QUE LOS DATOS SEAN PROCESABLES

La recopilación de datos no tiene sentido si no se usan los hallazgos. Al planificar la recopilación de datos, asegúrese de preguntarse: ¿Cómo usaré los datos? Si no puede encontrar una respuesta específica, probablemente no usará la información.

Ejemplos de uso de los datos:

- Sirven de base para los indicadores por cuestiones de responsabilidad.
- Le indican si está encaminado correctamente para cumplir sus objetivos.
- Le indican si está encaminado correctamente: por ejemplo, si los resultados del cuestionario muestran que los participantes no entienden completamente uno de los temas de la capacitación, quizás deba reconsiderar la forma en que presenta el contenido en las capacitaciones futuras.
- Le ayuda a aprender de lo que está haciendo para que le sirva de base para los programas futuros.

EJEMPLOS Y GUÍAS DE LOS MÉTODOS COMUNES DE RECOPIACIÓN DE DATOS

N Ahora que ha considerado la recopilación de datos desde un panorama más amplio, puede pasar a los métodos de recopilación de datos. Estos métodos pueden usarse para cualquier nivel del resultado: logro, efecto o impacto. El nivel que se mide depende de la forma en que use el método.

⁸ El IRI quiere reconocer los esfuerzos de Social Impact, Inc. por ayudar a desarrollar la tabla de la páginas 35 y 36.

Existen muchos lugares diferentes de donde obtendrá los datos para que le sirvan de base para sus indicadores.

Con frecuencia, un programa tendrá acceso a los datos existentes del programa (**datos primarios**), como: listas de participantes, estadísticas web, resultados de las encuestas, etc. O un programa tendrá acceso a los datos de otros grupos (**datos secundarios**), como: informes de otras organizaciones, recortes de prensa, etc. El tipo de datos a los que tenga acceso dependerá de su tipo de proyecto y el entorno en el que trabaje.

Para recopilar nuevos datos primarios, existen métodos comunes de recopilación de datos de M&E que se pueden usar en la mayoría de los proyectos. En la siguiente página, hay una tabla que muestra las diferencias entre los métodos.⁸ Estos métodos se pueden usar para cualquier nivel del resultado: logro, efecto o impacto. El nivel que se mida dependerá de la forma en que se use el método.



CADA VEZ QUE HAGA UNA ACTIVIDAD DEL PROGRAMA, PREGÚNTESE: ¿PUEDO USAR ESTA OPORTUNIDAD PARA RECOPIAR DATOS?

Métodos comunes de recopilación de datos

Consulte la sección de recopilación de datos para conocer las directrices y consejos para cada uno de estos métodos.

Método	Usos	Fortalezas	Desafíos
Encuesta de opinión pública	Las encuestas son una herramienta ideal para medir el progreso de un programa, incluyendo su alcance e impacto. Las encuestas son mejores para los programas que llegan a una gran parte de la población o que han estado trabajando durante varios años en un solo tema y han visto un cambio más sistémico.	<ul style="list-style-type: none"> Las respuestas numéricas permiten hacer un análisis estadístico. El diseño de las preguntas puede controlarse. Puede llegar a muchas personas de forma rápida y eficiente. Una muestra grande significa que los resultados suelen representar a una población más grande. El anonimato del instrumento podría mejorar la honestidad de los encuestados. 	<ul style="list-style-type: none"> Pueden ser costosas de administrar. El análisis de los datos puede ser de carácter técnico. Si no se diseñan correctamente, las preguntas pueden no captar adecuadamente el impacto real. Solo pueden captar los resultados de los programas que tienen un mayor alcance o campo de aplicación.
Encuestas auto-administradas (cuestionarios previos y posteriores a la capacitación)	Los cuestionarios pueden ser un medio ideal para medir varias cosas, como la eficacia de las capacitaciones, para recopilar datos de los participantes o para poner a prueba los cambios en el conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Económicas Anónimas 	<ul style="list-style-type: none"> Dependen completamente del diseño adecuado e imparcial de las preguntas y la estructura de las respuestas. No pueden captar las respuestas imprevistas.
Entrevistas detalladas (individuales o grupales)	Las entrevistas le ayudan a entender mejor los efectos del programa, evaluar por qué y cómo un programa podría (o quizás no) haber tenido un impacto y aprender más sobre las experiencias y percepciones de los participantes interesados.	<ul style="list-style-type: none"> Capaces de entrar en la visión del mundo de otra persona. Pueden explorar temas complejos a profundidad y captar los resultados imprevistos. Flexibles: las preguntas pueden modificarse en el transcurso de la entrevista. 	<ul style="list-style-type: none"> Difíciles de realizar de forma eficaz. Llevan mucho tiempo. Sujetas al sesgo del entrevistador. Es difícil y lleva mucho tiempo analizar los datos de la entrevista. El tamaño de la muestra por lo general no representa a la población. Pueden ser costosas
Discusiones de grupos focales (DGF)	Las DGF son útiles para captar de una forma eficiente y relativamente económica la perspectiva de un grupo selecto de personas. Son útiles para captar la interacción entre las personas. El muestreo es una consideración importante para los grupos focales.	<ul style="list-style-type: none"> Eficientes: pueden capturar la perspectiva de varias personas en una sola sesión. La discusión en grupo ayuda a estimular los recuerdos y experiencias pasadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Es difícil reunir a las personas. La planificación de la sesión requiere un esfuerzo considerable. El enfoque puede perderse. Puede ser más difícil obtener sinceridad durante las sesiones en grupo. Se requiere de un moderador capacitado.

Métodos comunes de recopilación de datos (Continuación)

Consulte la sección de recopilación de datos para conocer las directrices y consejos para cada uno de estos métodos.

Método	Usos	Fortalezas	Desafíos
Observación de participantes y evidencia visual	Es útil para observar los cambios directamente, como resultado de sus programas y para descubrir si los socios usan las técnicas aprendidas durante la capacitación. La meta es observar de forma sistemática una actividad hasta que los patrones se vuelvan evidentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Puede experimentar una actividad de forma directa. • Puede captar los aspectos de una actividad, como la intensidad y la percepción. • No tiene que depender de la responsabilidad de los demás por un evento. • La evidencia visual proporciona descripciones rápidas de un entorno físico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere tomar notas de una forma disciplinada y prolífica. • El observador suele influir en el comportamiento. • Con frecuencia, es difícil interpretar o categorizar el comportamiento correctamente. • Inevitablemente, el observador tendrá sus propios puntos de vista o percepciones de la actividad y el entorno (es difícil ser objetivo). De ser posible, use dos observadores simultáneos para reducir el sesgo.
Revisión de documentos (análisis de contenido)	Revise los documentos para distinguir patrones.	<ul style="list-style-type: none"> • Descubrir patrones en grandes cantidades de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser difícil y requiere mucho tiempo encontrar y revisar grandes cantidades de documentos. • Es difícil analizar y clasificar la información. • Está sujeta al sesgo del investigador.
Tarjetas de puntuación y listas de verificación	Para medir el progreso de un socio.	<ul style="list-style-type: none"> • Eficaces para registrar el progreso de un socio a lo largo del tiempo. • Permiten la comparación sistematizada de varios socios. • Proporcionan un grado de objetividad al reducir el sesgo en la recopilación y análisis de datos. • Pueden facilitar la cuantificación de la información cualitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Depende de las medidas establecidas en la tarjeta de puntuación (no puede captar los cambios fuera de la tarjeta de puntuación).

HERRAMIENTAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Existe una gran cantidad de métodos y herramientas para recopilar datos útiles. La siguiente es una introducción breve a las herramientas más comunes de recopilación de datos.



Investigación de la opinión pública

Las encuestas pueden ser una herramienta para el M&E. Son una forma excelente para recopilar datos para medir el progreso en la implementación de sus actividades y cualquier cambio que haya ocurrido. ¡Suelen ser una oportunidad que no se aprovecha cuando se trata de M&E! Sin embargo, recuerde que las encuestas suelen ser costosas y requieren conocimientos técnicos. Estos son algunos ejemplos de la forma en que las encuestas pueden ser útiles para el M&E:

- **Use las encuestas para medir el progreso en la implementación de actividades**

Imagine que su programa le ayuda a un organismo protector de una OSC a pagar los espacios publicitarios en los periódicos más importantes para que incluya información sobre los asuntos parlamentarios. Su plan de M&E podría simplemente contar el número estimado de lectores de cada periódico para valorar el alcance de la información sobre los asuntos parlamentarios. Esto puede depender de las estimaciones que proporcionen los propios periódicos, la cual puede o no ser exacta.

Si su programa ya está llevando a cabo una encuesta, podría usarse para obtener un panorama más preciso de la cantidad de personas que en realidad recibieron el periódico y cuántas en *realidad leyeron esos anuncios específicos patrocinados por el programa*.

Esta medida es mejor que las estimaciones de lectores.

- **Use las encuestas para medir el cambio**

Imagine que su programa capacitará y orientará a los funcionarios públicos sobre el mayor alcance de los votantes; específicamente, realizará foros públicos regulares en cada ciudad. Supongamos que tiene dos encuestas planificadas para su programa de capacitación para el desarrollo de mensajes. Su plan de M&E podría simplemente contar el número de foros públicos que realizan los funcionarios o el número de asistentes. Aunque son datos útiles, no alcanzan el propósito real de los foros públicos: fomentar la participación pública en el proceso político y fortalecer la confianza en el gobierno y el proceso democrático.

Si su programa capacitará a un número significativo de funcionarios públicos y se espera que tenga un mayor alcance, podría agregarle preguntas adicionales a la encuesta para medir, por ejemplo, la percepción del público de cuán comprometidos están sus funcionarios en cada área; si el público recibió información de los eventos de mayor alcance o no; si se guió por esa información o no; y el nivel de participación del público en las reuniones municipales.

Al realizar una encuesta al inicio y al final del programa, la encuesta puede mostrar una evidencia del cambio. Por ejemplo, la encuesta puede mostrar el cambio en la opinión pública de sus funcionarios públicos desde el inicio del programa hasta el final. Esto le proporcionará un indicio del cambio.



Encuestas autoadministradas (como cuestionarios de capacitación)

Encuestas autoadministradas, como los cuestionarios posteriores a la capacitación, suelen usarse para medir lo bien trabajó el capacitador, si se organizó de manera satisfactoria la capacitación, etc. Si estos cuestionarios se diseñan de forma adecuada, puede servir para mucho más. Por ejemplo:

- **Los cuestionarios previos o posteriores a la capacitación o evento pueden proporcionar una valoración más precisa del cambio.**
Es común administrar los cuestionarios después de la capacitación para obtener una retroalimentación del evento. Pero un cuestionario previo a la capacitación puede servir como línea de base y un cuestionario posterior a la capacitación puede servir como línea final. Se pueden comparar las percepciones, la información, el conocimiento y las expectativas entre la línea de base y la línea final. Aunque puede medir un poco de este cambio solo con los cuestionarios posteriores a la capacitación (sin usar los previos), no es tan preciso.
- **Las encuestas autoadministradas presentadas como cuestionarios posteriores a la capacitación pueden usarse para recopilar datos sobre los participantes del programa y proporcionar datos importantes del programa.**
Quizás quiera saber si los participantes aprendieron información nueva al asistir a una capacitación de interventores del partido, para averiguar si los miembros del partido recibían información sobre los reglamentos electorales por otras fuentes (y de ser así, de dónde) y para recopilar información suficiente para poder darle seguimiento a los participantes. Posteriormente, el equipo del programa distribuye cuestionarios posteriores a la capacitación a cada uno de los 9000 participantes

de su programa de referéndum. En otro ejemplo, un programa diseña un modelo de cuestionario básico que se usará en todas las capacitaciones y eventos para recopilar información suficiente para darles seguimiento a los miembros de la red y recopilar los datos necesarios para propósitos de M&E. El modelo del cuestionario incluye un espacio para las preguntas de las capacitaciones específicas, con ejemplos de preguntas. Los datos del cuestionario se incluirán en la base de datos de los miembros de la red a nivel global.

- **Las encuestas guiadas pueden usarse para guiar al personal del programa para que les dé el seguimiento adecuado a los participantes del programa.**
Un programa puede querer saber si los participantes del programa de capacitación electoral pusieron en práctica las habilidades aprendidas en la capacitación y si estas habilidades contribuyeron a su éxito el día de las elecciones. El personal del programa diseña un cuestionario para medir estos aspectos. Luego, unos meses después, toman una muestra al azar de los participantes del programa de capacitación y llaman a cada participante para que llene una encuesta. Las respuestas al cuestionario guían sus preguntas telefónicas, lo que permite obtener datos objetivos y completos para hacer un análisis más preciso.

Los propios participantes pueden llenar los cuestionarios o si los participantes tienen capacidades limitadas de lectura o escritura, pueden hacerlo con la ayuda. A continuación, se presentan algunas de las diferentes versiones modificadas de los cuestionarios autoadministrados y algunos consejos para saber cuál usar en cada situación:

	¿Para qué la usaría?	Ventajas	Desventajas
Solo prueba* previa	Para recopilar información demográfica y para servir de base para los contenidos del evento	<ul style="list-style-type: none"> • Es más probable que los participantes llenen la prueba de forma completa al inicio de un evento. • Puede preparar a los participantes para los temas del evento y así contribuir al aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • No proporciona ninguna valoración de los resultados del evento.
Solo prueba* posterior	Para obtener una autoevaluación inmediata de una persona después de un evento	<ul style="list-style-type: none"> • No necesita una línea de referencia. • Solo requiere una prueba al final del evento. • Es posible medir los cambios percibidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medición menos precisa del cambio. • No es posible medir los cambios reales, solo se perciben.
Prueba* previa y posterior	Para comparar una línea de base con una línea final, para comprender verdaderamente el cambio antes y después de un evento	<ul style="list-style-type: none"> • Puede comparar el cambio de forma más precisa. • La prueba previa puede preparar a los participantes para los temas del evento y así contribuir al aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lleva más tiempo administrarlas. • Es difícil mantener la confidencialidad al comparar la prueba previa y posterior de la misma persona.

* Prueba puede ser sinónimo de cuestionario autoadministrado.

Estos son algunos consejos sobre la forma de desarrollar el mejor cuestionario posible⁹:

- **Defina claramente el objetivo del cuestionario y cree una lista de cosas que le gustaría saber.** Esto hará que el cuestionario fluya de forma lógica y le ayude a obtener los datos adecuados y la información reveladora. Si tiene problemas para redactar las preguntas, es probable que se deba a que su objetivo no está claro.
- **Mantenga el cuestionario lo más corto posible.** Defina de forma precisa qué información necesita y escriba el menor número posible de preguntas para obtener esa información. Lo ideal es que los encuestados no necesiten más de 15 minutos para completar el cuestionario.
- **Solo haga una pregunta a la vez.** Por ejemplo, escriba: “¿Qué tan claro es el material?”, en lugar de: “¿Qué tan claro y útil es el material?”. El material puede ser claro, pero no útil y viceversa. Las variables múltiples confundirán al encuestado o es posible que solo responda a una parte de la pregunta.
- **Evite las preguntas de respuesta abierta cuando sea posible.** La gente no responderá detalladamente. Probablemente habrá mucho sesgo (es decir, los participantes con un nivel académico inferior

⁹ Para obtener más información, por favor consulte: Fowler, Floyd J. *Improving Survey Questions*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

no contribuirán). Además, con las muestras más grandes, se requiere mucho más tiempo para analizar las respuestas abiertas a las preguntas. En lugar de hacer preguntas de respuesta abierta, clasifique todas las respuestas posibles y cree una selección múltiple e incluya un espacio para escribir en las categorías complicadas que sean relevantes solo para algunas personas: [“Otros (por favor especifique)”].

- **Permita escribir las respuestas para cualquier respuesta numérica.**

Para las preguntas que piden una respuesta numérica, permita que los encuestados escriban las respuestas (abiertas). ¿Por qué? Porque al hacerlo, le impide determinar accidentalmente la respuesta. Si su pregunta se refiere a la cantidad de horas al día que el participante ve la televisión y el rango es cero, uno, tres o más de cinco horas al día, el encuestado puede sentirse avergonzado de elegir la opción mayor, aunque vea la televisión siete horas al día.¹⁰ Además, usted podría elegir el rango equivocado, lo cual distorsionará las respuestas; esto sucede a menudo con la edad. Si tiene una capacitación para jóvenes, no puede elegir un rango que se adapte a los participantes mayores, cuando en realidad muchos no son “jóvenes”, pero se ven obligados a elegir un rango de edad que se considera “de jóvenes”.

- **Sea lo más claro posible.**

En lugar de decir: “(1) con mucha frecuencia, (2) con frecuencia, (3) a veces, (4) rara vez, (5) nunca”, escriba: “(1) todos los días o más, (2) de 2 a 6 veces a la semana, (3) aproximadamente una vez a la semana, (4) aproximadamente una vez al mes, (5) nunca”. La gente puede interpretar “con mucha frecuencia” de diferentes formas.

- **Asegúrese de que sus opciones de respuesta**

¹⁰ Ejemplo tomado de: Doucette, Anne. “Applied Measurement for Evaluation.” Lecture at The Evaluator’s Institute, George Washington University, Washington, D.C.: julio 2012.

- **tengan sentido para la pregunta.**

Al pedirles a los encuestados que valoren sus sentimientos, conocimientos, etc. contra una escala, asegúrese de elegir un sistema de valores que tenga el mayor sentido, de acuerdo con las preguntas que está haciendo. Por ejemplo, no es adecuado pedirles a los encuestados que valoren sus sentimientos en una escala de 1 a 5 cuando las preguntas que se están haciendo provocan una respuesta binaria (sí/no).

- **Limite los puntos de la escala de valores a cuatro o cinco opciones.**

Una escala de valores (nunca, rara vez, ocasionalmente, con bastante frecuencia, etc.) suele ser más confusa mientras más puntos tenga.

- **Cuando sea necesario, proporcione unas opciones que digan “No sé” y “Prefiero no contestar” entre las posibles respuestas.**

Esto evita que el encuestado responda falsamente solo porque la verdadera respuesta no está disponible o debido a la confusión, incertidumbre, dificultad para leer, renuencia a contestar la pregunta o irrelevancia. Sin embargo, asegúrese de no incluir esta opción para las preguntas que no la necesitan; algunas veces, los encuestados las eligen simplemente para terminar la encuesta más rápido, ¡lo que significa que sus resultados pueden distorsionarse!

- **Debe estar consciente de por qué está ofreciendo una opción de respuesta neutral (por ejemplo: “sigue igual”).**

A veces, no puede estar seguro de que el participante en realidad tenga una opinión neutral. Si ese es el caso, los datos no serán precisos. Sin embargo, las preguntas que miden el cambio, por lo general, requieren una opción de respuesta neutral.

- **Aclare si necesita o no posturas extremas en las opciones de respuesta.**

A veces, quiere obtener respuestas que estén en el extremo final del rango (“Estoy totalmente de acuerdo”). Otras veces, quiere asegurarse de que las personas que tengan cierta incertidumbre también puedan elegir una opción (“Parcialmente de acuerdo”). Decida desde el inicio qué opción de respuesta es adecuada para su encuesta.

- **Tenga cuidado con los supuestos arraigados.**
Por ejemplo, tenga cuidado con las interpretaciones convencionales de las palabras (por ejemplo, “emocional” suele suponerse que es una respuesta negativa cuando se habla del lugar de trabajo, mientras que podría ser una respuesta positiva cuando se habla de la familia).
- **Redacte las preguntas de forma que todas las posibles respuestas parezcan igualmente aceptables.**
Esto evitará que parezca que la pregunta induce al encuestado a elegir una respuesta.
- **Si necesita que los encuestados clasifiquen una lista de elementos, trate de mantener la lista lo más corta posible y pida el elemento más importante y el segundo elemento más importante.**
No puede esperar que la gente clasifique más de seis cosas y es una pregunta donde se cometen errores fácilmente. Considere si en realidad necesita saber más de los tres primeros elementos. Los datos que van más allá de eso, rara vez son útiles para el análisis.
- **Si debe incluir preguntas delicadas, colóquelas al final del cuestionario**
Primero, ¡trate de redactar de nuevo la pregunta para que sea menos delicada! Además, es posible que las personas que se molesten por la pregunta no completen el resto del cuestionario si esta aparece en la parte superior.
- **Decida si el anonimato es importante o no.**

Si también usa el cuestionario para darles seguimiento a muchos de los participantes en el futuro, entonces el cuestionario no debe ser anónimo. Si en realidad solo necesita la información de contacto de unos cuantos participantes, considere solicitar esa información por separado, sobre todo si el cuestionario tiene preguntas delicadas. O asígnele un código a cada cuestionario y relacione el código con una lista que tenga de los participantes.

- **Sea constante con la información demográfica que solicite, sobre todo en un programa de capacitación.**
Determine qué información necesita realmente por propósitos analíticos y para darle seguimiento en el futuro. Algunos de los datos pueden parecer irrelevantes por el momento, pero al acumularse con el tiempo pueden proporcionar información interesante, sobre todo al final de una subvención.
- **Ponga a prueba el cuestionario.**
Esto pondrá en evidencia cualquier problema con las preguntas o con el formato que pueda evitar que obtenga la respuesta correcta, al igual que cualquier problema de traducción. También eliminará las preguntas confusas.
- **Tómese el tiempo para hacer que el cuestionario quede atractivo, claramente establecido y claramente impreso.**
Asegúrese de que las preguntas no se extiendan a la siguiente página; inicie una nueva página para la pregunta si es necesario.
- **Prepare el método por el cual analizará los datos al mismo tiempo que elabora el cuestionario.**
Esto le ayudará a darle al cuestionario un formato que sea más favorable para introducir los datos. Esto es muy importante para usar los datos más adelante. Si ha reunido 500 cuestionarios, pero introducir los datos es difícil debido a la forma en

que están diseñadas las preguntas, es muy poco probable que complete el proyecto o retrasará la gestión de los datos, lo que a su vez retrasará el análisis de los mismos.

Discusiones de grupos focales¹¹



Una discusión de grupo focal (DGF) es una discusión estructurada entre un grupo de personas sobre un tema específico. Puede usar las DGF para diseñar las encuestas, analizar los resultados de las encuestas o para poner a prueba los mensajes, discursos y materiales de campaña para ver si se identifican con los votantes. Las DGF también pueden usarse para recopilar datos sobre sus programas desde el punto de vista de M&E, sobre todo cuando es importante captar la interacción entre las personas o si busca nuevas respuestas. Las DGF son diferentes de las entrevistas grupales. Una entrevista grupal es una forma de obtener una gran cantidad de respuestas de diferentes personas en un corto período de tiempo. En un grupo focal, *la interacción* entre los participantes es importante.

Paso 1: Elija el tema y diseñe las preguntas.

La discusión puede durar desde veinte minutos hasta dos horas, dependiendo del alcance de lo que quiere averiguar y del tiempo que piense que puede mantener la atención de los participantes. Por lo general, para una sesión de una hora y media se necesitarían cinco o seis preguntas.

Paso 2: Elija al grupo de personas.

Las DGF son más eficaces cuando hay entre 6 y 10 participantes. Los participantes deben elegirse con cuidado dependiendo del tipo de información que necesite. No existe una regla estricta, pero tenga en cuenta: el sexo, el nivel de educación, la edad, la pertenencia étnica/religiosa/tribal, la condición socioeconómica, la afiliación a un partido político u organización de la sociedad civil y la experiencia con respecto al tema.

Paso 3: Elija al moderador.

El éxito de la información obtenida de una DGF depende en gran medida de la calidad del moderador. El moderador debe tener habilidades sólidas de comunicación, ser flexible, debe poder escuchar y controlar las reacciones no verbales, ser amable y no ser intimidante.

Paso 4: Prepare el espacio y decida la forma en que grabará la información.

Los participantes deben sentarse en una mesa redonda o en un círculo para que todos los miembros puedan verse entre sí.

Paso 5: Decida si grabará la discusión en audio o en video y asegúrese de que los participantes del grupo focal se sientan cómodos con el método de grabación.

Practique con los dispositivos de grabación y revíselos periódicamente durante toda la sesión para asegurarse de que estén funcionando. Determine con anticipación quién será el responsable de transcribir la grabación.

Paso 6: Guíe la discusión.

- Empiece con una introducción al tema para establecer el contacto, explique la necesidad de la realización del grupo focal y avance con la agenda.

¹¹ Para leer más, consulte: Stewart, David, Prem Shamdasani, Dennis Rook. *Focus Groups: Theory and Practice*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2006.



- Explique las reglas básicas para la discusión y explique cómo se grabará la sesión.
- Empiece con la primera pregunta. Hágala de forma simple. Permita que los participantes piensen en sus respuestas antes de dirigir la discusión. Cuando sea necesario, resúmalas a los participantes el resultado de la discusión en voz alta en beneficio de la persona que esté tomando las notas.
- Pase de las preguntas simples a las complejas o de las menos delicadas a las más delicadas.
- Esfuércese por garantizar una participación equitativa. Diríjase a las personas que se muestran más calladas. Si es necesario, dele a cada persona un minuto para responder a la pregunta. Desapruebe las interrupciones.
- Cierre la sesión resumiendo los temas clave e invite a los participantes a hacer algún comentario final.

Paso 7: Después de la discusión, anote las reacciones y observaciones inmediatas.

Si se toman notas a mano, léalas para aclarar cualquier cosa que no tenga sentido antes de que olvide lo que se dijo.

Paso 8: Analice los resultados.

Planifique transcribir y, cuando sea necesario, traducir la discusión. Revise la discusión detenidamente y extraiga las actitudes generales, las opiniones específicas y demás conclusiones.

Paso 9: Prepare la presentación de los resultados.

¡Asegúrese de que los resultados de la DGF no se desperdicien! Considere una prioridad concluir un borrador del informe, una presentación o el método por el que vaya a transmitir los resultados de las DGF.



Entrevistas detalladas¹²

Las entrevistas pueden ser un medio importante para lograr una comprensión profunda de los cambios en las percepciones, actitudes y para recopilar hechos y anécdotas. Estos son algunos ejemplos de ocasiones en que las entrevistas podrían ser un método útil de recopilación de datos:

- Ha realizado capacitaciones extensas con los funcionarios electos sobre la importancia de la sensibilidad hacia a los votantes; sin embargo, los funcionarios capacitados no han mejorado en esta área. Podría realizar entrevistas con estos funcionarios para entender el porqué.
- Ha trabajado con las OSC en diversas iniciativas de fomento de las capacidades. Mientras realiza este trabajo, el entorno político para el activismo cívico empeora. Podría entrevistar a los miembros de las OSC para entender la forma en que el entorno político está afectando su progreso, lo cual a su vez puede ayudarlo a adecuar las herramientas de su programa según corresponda.

Una entrevista es más que una conversación con un participante o beneficiario del programa. Las entrevistas requieren habilidad y preparación adecuada. Deben hacerse las preguntas correctas de la forma correcta para recopilar datos de alta calidad. La calidad de la información obtenida durante una entrevista depende en gran medida del entrevistador.

Existen diferentes tipos de entrevistas, pero considere

¹² Todas las citas de esta sección hacen referencia a: Patton, Michael Q. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3.a edición. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

El personal del IRI se ha beneficiado de los libros y conferencias de Patton sobre este tema y anima a las personas que buscan más información sobre las técnicas para entrevistar, a consultar este libro, específicamente el capítulo 7 sobre la entrevista cualitativa.

seguir un enfoque de entrevistas semiestructuradas. En este enfoque, las preguntas se formulan con anticipación. Este enfoque tiene varias ventajas, entre ellas: 1) ayuda a asegurarse de que la entrevista se enfoque en los temas importantes; 2) sirve como guía para un entrevistador con menos experiencia; 3) se le puede proporcionar con anticipación a un intérprete o facilitador para su traducción y prueba; y 4) el entrevistador también es libre de salirse del guion y explorar más a fondo los temas que surjan durante la entrevista.

Estas son algunas cosas que se deben tener en cuenta al realizar entrevistas con propósitos de M&E:

1. El entrevistador es responsable de asegurarse de que la entrevista salga bien.

- *Prepárese e involúcrese*: Manténgase al tanto de su comportamiento, lenguaje corporal y nivel de energía durante toda la entrevista. Asegúrese de que el entrevistado sienta que usted valora sus opiniones y realmente está interesado en lo que esta persona tiene que decir. Trate de no programar demasiadas entrevistas en un día, para que pueda darle a cada entrevistado toda su atención.
- *Sea neutral*: Para no influir en las respuestas del entrevistado, como entrevistador, debe establecer y mantener una neutralidad durante toda la entrevista. Al inicio, explíquelo al entrevistado que debe sentirse libre de responder (o no) a las preguntas como mejor le parezca. Luego, esté atento a cualquier reacción consciente o inconsciente que tenga ante las respuestas; recuerde que su tono de voz, sus expresiones faciales y su lenguaje corporal pueden transmitir mensajes sutiles y posiblemente introducir el sesgo en la entrevista!

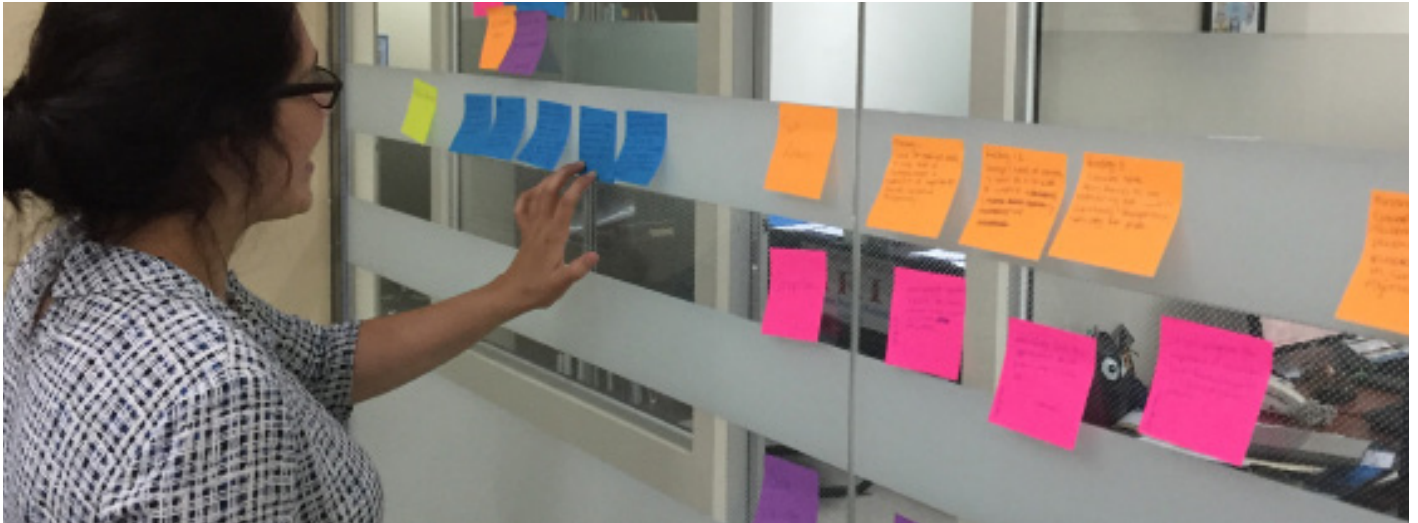
- **Guíe la entrevista:** Es su responsabilidad asegurarse de que la entrevista se mantenga encaminada correctamente y en el tiempo preciso. Al desviarse del tema, a veces se puede producir información inesperada pero importante, pero recuerde que probablemente tiene un tiempo limitado para obtener la información que necesita. Por lo tanto, trate de mantener la entrevista encaminada correctamente y según el horario previsto. Use pistas y transiciones para ayudarle al entrevistado a saber en qué parte de la entrevista se encuentra, sobre todo si está cubriendo muchos temas. Por último, no dude en encaminar con cuidado la entrevista si se está perdiendo el rumbo. El experto en evaluación, Michael Quinn Patton, sugiere usar señales verbales o no verbales: deje de asentir con la cabeza, deje de tomar notas y siéntese (todas son señales de que el entrevistado debe dejar de hablar) o simplemente interrumpa al entrevistado. Como señala Patton, aunque esto puede parecer de mala educación, es una falta de respeto para el entrevistado si el entrevistador no hace un buen uso del tiempo que se está dedicando.

2. Es importante la forma y el momento en que hace las preguntas

- **Empiece de forma fácil:** Es mejor empezar con una pregunta que sea fácil y cómoda para que el entrevistado responda, pero que siga siendo relevante para el(los) tema(s) de investigación. Un buen ejemplo es pedirle al entrevistado que describa su experiencia con un programa o sus antecedentes personales en un trabajo de democracia o incidencia. Esto le ayuda al entrevistado a comprender el alcance y el tono de la entrevista y a prepararse para responder las preguntas siguientes. Patton sugiere evitar

las preguntas potencialmente polémicas, que pueden poner al entrevistado a la defensiva desde el inicio, al igual que las preguntas demográficas, que pueden condicionar al entrevistado a usar respuestas breves y estrictamente fácticas.

- **Haga una pregunta a la vez y hágala de forma clara y directa:** aunque las preguntas de una entrevista pueden (y deben) hacerse de forma relajada y familiar, no trate de llenar el espacio haciendo varias preguntas a la vez ni ofrezca respuestas posibles. Formule sus preguntas de una forma que estimule las respuestas abiertas, pero asegúrese de que esté claro lo que pregunte. En lugar de decir: “¿Diría que la capacitación fue buena, quizá en una escala de uno a cinco, qué tan útil fue..., asistiría a otra?”, pruebe algo así como: “¿Cuáles fueron sus impresiones de la capacitación?”. Si el entrevistado parece confundido, sienta la libertad de ofrecerle una aclaración, pero solo después de permitirle procesar la pregunta y pensar en su respuesta.
- **Trate de no preguntar “por qué”:** Patton recomienda no preguntar “por qué”, ya que esto implica que el entrevistado debe entender las razones detrás de la existencia de un evento y que las razones incluso son conocibles. También pueden dar a entender que la respuesta de una persona ha sido inadecuada. Así que en lugar de preguntar: “¿Por qué se comprometió con esta actividad del programa?”, podría preguntar: “¿Qué hay en esta actividad que pensó que se adaptaría a las necesidades de su organización?”.
- **Diríjase con cuidado al hacer preguntas delicadas:** A veces tendrá que hacer preguntas, como las relacionadas con el contexto político



o sus actividades políticas, que pueden ser delicadas o incómodas para el entrevistado. Como se mencionó anteriormente, ¡no empiece con estas preguntas! En lugar de eso, hágalas más adelante, cuando el entrevistado haya tenido la oportunidad de sentirse a gusto con el proceso en general. El formato de “presuposición” de Patton puede ser una forma útil de presentar estas preguntas. Las preguntas “presupuestas” asumen que una respuesta potencialmente polémica o difícil es bastante normal y aceptable. Así que en lugar de preguntar: “¿Este programa ha tenido algún desafío?”, asuma que la respuesta es sí y pregunte en su lugar: “¿Qué desafíos ha tenido este programa?”. Tenga en cuenta que el entrevistado aún podría responder “ninguno”, por lo que la pregunta no es tendenciosa. Por último, al hacer preguntas delicadas, manténgase al tanto del estado emocional del entrevistado. Si es conveniente, recuérdle que sus respuestas son voluntarias y se mantendrán confidenciales si decide responder.

- ***Dele seguimiento y pida aclaraciones según sea necesario:*** Con una entrevista semiestructurada, es perfectamente correcto hacer preguntas adicionales que no estén en el protocolo para dar seguimiento o aclarar las respuestas. Las preguntas de seguimiento deben ser familiares y casuales, de forma que permitan que la entrevista siga fluyendo libremente. Se recomienda preparar con anticipación algunas preguntas de seguimiento que sirvan de ejemplo, sobre todo para los entrevistadores con menos experiencia.
- ***La pregunta de cierre es importante:*** Al final de la entrevista, asegúrese de darle al entrevistado la oportunidad de ofrecer cualquier pensamiento que no se haya abordado en la entrevista. ¡Incluso el protocolo de entrevista elaborado con el mayor cuidado no puede tener previsto todo lo que podría ser importante para un entrevistado! Patton plantea esto como permitir que el entrevistado tenga la “última palabra”. Pregúntele al entrevistado, por ejemplo, si hay algo que quisiera agregar

o si hay algo que debería haberse preguntado, pero no se preguntó. Asegúrese de hacer la pregunta mientras el entrevistado aún puede ofrecerle una respuesta completa y analizada; no espere hasta después de haber guardado su libreta y haber acompañado al entrevistado a la puerta.

3. Mantenga un registro cuidadoso de la entrevista.

- Si es posible, grabe la entrevista. Esto le permite concentrarse de forma más completa en el entrevistado y no preocuparse demasiado por tomar notas extensas (lo que en realidad puede distraerlo de lo que está diciendo el entrevistado). Las grabaciones también son más precisas e imparciales, ya que son un registro literal de lo que se dijo y por lo tanto, son una forma importante de garantizar la transparencia y la objetividad en la recopilación y análisis de los datos. En las entrevistas grupales, incluso puede considerar grabar en video para poder llevar un mejor registro de quién está hablando. Por supuesto, asegúrese de obtener el consentimiento de los participantes antes de empezar a grabar.
- Incluso con la grabación, aún debe tomar notas para recordar los conceptos importantes o interesantes, ya sea para darles seguimiento o para hacer un análisis posterior. Como Patton hace la observación, tomar notas también le envía un mensaje al entrevistado de que lo que está diciendo es importante. Tomar notas también puede ayudarle a “ubicar” mentalmente la entrevista y los comentarios específicos que se hicieron, para ayudarle a recordar los detalles cuando consulte las notas o transcripciones. Por ejemplo, tome notas de la

ubicación, el comportamiento del entrevistado, cualquier cosa inusual o interesante que haya sucedido, etc. Al finalizar la entrevista, regrese brevemente a sus notas y agregue las impresiones iniciales y las ideas que considere que vale la pena seguir explorando.



Tarjetas de puntuación y listas de verificación

Las tarjetas de puntuación y las listas de verificación pueden usarse de muchas formas para informar de la implementación del programa y medir los resultados del mismo. Si se usan correctamente, también pueden permitir hacer una comparación sistematizada de varios elementos o un elemento en el transcurso del tiempo. También pueden proporcionar un grado de objetividad al reducir el sesgo en la recopilación de datos, lo cual beneficia las opciones y los análisis de las personas, organizaciones, eventos y situaciones del programa.

Estas son algunas ideas para usar las tarjetas de puntuación y las listas de verificación:

- Está trabajando para construir la capacidad organizativa de un partido político. Podría realizar una valoración de referencia de la capacidad desde el inicio del programa usando una tarjeta de puntuación para formar una línea de referencia y otra valoración al final del programa, usando la misma tarjeta de puntuación para formar la línea final.
- Le gustaría trabajar con tres OSC, pero hay un gran número de dónde elegir. Quiere tener un proceso objetivo para tomar decisiones. Podría usar una lista de verificación o tarjeta de puntuación para describir sus prioridades para elegir las OSC. Luego, llene una por cada OSC y tendrá una base para tomar la decisión.

- Le dará un seguimiento a la calidad de las reuniones municipales planificadas e implementadas por una OSC socia, que ha capacitado para realizar estas reuniones. Le gustaría observar las reuniones en el transcurso del año y llevar un registro de los cambios en la capacidad demostrada de la OSC para realizar las reuniones. Puede hacerlo a través de una lista de verificación o tarjeta de puntuación de la observación.

Las tarjetas de puntuación y las listas de verificación son similares, pero tienen diferencias claras. Con las tarjetas de puntuación, los valores se ponderan. Por lo tanto, algo que no es tan importante como otra cosa, se pondera con una puntuación menor. Los elementos de una tarjeta de puntuación pueden valorarse en una escala, por ejemplo, de cero a cinco, o pueden ser binarios con un valor de cero o uno. Con una tarjeta de puntuación, se produce una puntuación final, teniendo en cuenta las ponderaciones. Con una tarjeta de puntuación, puede decir: “La organización X mejoró de un 50 por ciento a un 65 por ciento”.

Una lista de verificación también puede proporcionar un valor numérico, pero por lo general, no se pondera y no hay ninguna puntuación definitiva. Los elementos de una lista de verificación son binarios: el elemento se logra o no, por lo que a cada elemento se le asigna un valor cero o uno. Con una lista de verificación solo puede decir: “La organización X mejoró o logró 13 de los 20 elementos de la lista de verificación”. Tenga en cuenta que en una lista de verificación, no puede dar un porcentaje porque los elementos no están ponderados y no hay ninguna puntuación. Sin embargo, puede decir qué porcentaje de los elementos de la lista se logró: “La organización X demuestra una competencia del 60 por ciento de los elementos de la lista”.

Las tarjetas de puntuación y las listas de verificación pueden dividirse en dos tipos: sin metas y basadas en

metas¹³, de la siguiente forma:

- **Tarjetas de puntuación y listas de verificación sin metas (criterio universal):**

Una tarjeta de puntuación o lista de verificación sin metas usa el criterio universal. Por ejemplo, una tarjeta de puntuación sin metas para la capacidad organizativa tendrá en cuenta las características distintivas universales de una capacidad organizativa sólida, independientemente del lugar donde se encuentran las diferentes organizaciones valoradas en su desarrollo. Así que, por ejemplo, con una tarjeta de puntuación sin metas podría comparar una organización completamente nueva con una organización que tiene 20 años y sus puntuaciones mostrarán sus diferentes niveles de madurez. Naturalmente, es difícil desarrollar este tipo de tarjeta de puntuación, porque se necesita una amplia gama de criterios. Podría usar una tarjeta de puntuación o lista de verificación sin metas si tuviera que comparar los estados absolutos de varias organizaciones. También podría usarlas para una sola organización en el transcurso del tiempo o como una valoración de inspección sorpresa, pero debido a la cantidad de trabajo que se necesitaría para desarrollar una tarjeta de puntuación universal, no se recomienda; en lugar de eso, es mejor usar una tarjeta de puntuación o lista de verificación basada en metas.

- **Tarjetas de puntuación y listas de verificación basadas en metas (criterios individuales):**

A Una tarjeta de puntuación o lista de verificación basada en metas usa las metas individuales para determinar los elementos y criterios de las tarjetas o listas. Una organización individual se puede medir en el transcurso del tiempo usando un enfoque basado en metas; la línea de referencia

¹³ Los términos “basadas en metas” y “sin metas” los definió por primera vez Michael Scriven con respecto al uso de criterios para definir los enfoques de evaluación; consulte: Scriven, Michael. *Evaluation Thesaurus*, 4.a edición. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991.

sería cero (ninguna meta alcanzada) y en la línea final se verían cuántas metas se alcanzaron. De esta forma, no importa el lugar donde se encuentre la organización en su desarrollo, porque la línea de referencia es donde está ahora y el criterio es el lugar donde quiere que esté al final del programa (la meta). Al medir varias organizaciones, tenga en cuenta que solo puede comparar

su grado de progreso individual; no puede valorar el nivel absoluto de desarrollo de cada organización en comparación con las otras. Por lo tanto, podría decir que algunas organizaciones están progresando más rápido que otras en el logro de sus metas, pero no podía decir que una organización es completamente más avanzada que la otra.

A continuación encontrará un desglose comparativo de los diferentes tipos de listas de verificación y tarjetas de puntuación, así como las situaciones más comunes en las que usará cada tipo:

Objetivo de la tarjeta de puntuación/lista de verificación:	Sin metas (criterio universal)		Basada en metas (criterio individual)		Recomendación
	Tarjeta de puntuación	Lista de Verificación	Tarjeta de puntuación	Lista de Verificación	
Valoración Única / Inmediata					
Una organización; valoración inmediata	✓	✓	✓	✓	Se recomienda usar una tarjeta de puntuación o lista de verificación basada en metas cuando se trata de una organización, valoración inmediata. También es posible usar una lista de verificación o tarjeta de puntuación de criterio universal pero no se recomienda a menos que necesite comparar dicha organización contra una medida existente.
Múltiples organizaciones; comparando los niveles absolutos de cada una con los de las otras	✓	✓	-	-	Se recomienda usar una lista de verificación en lugar de una tarjeta de puntuación, ya que una comparación inmediata no necesita presentar una puntuación, pero sí puede comparar el número de elementos que abarca la lista de verificación. Una tarjeta de puntuación es más difícil de elaborar.
Cambio en el transcurso del tiempo					
Una organización; comparando la línea de referencia con la línea final (o a intervalos)	-	-	✓	✓	Se recomienda usar una tarjeta de puntuación o lista de verificación basada en metas cuando se trata de una organización, valoración en el transcurso del tiempo. También es posible usar una lista de verificación o tarjeta de puntuación de criterio universal, pero no se recomienda a menos que necesite comparar dicha organización contra una medida existente, porque el criterio puede no ser lo suficientemente específico para la organización.
Múltiples organizaciones; comparando cambios o progresos individuales, sin niveles absolutos	-	-	-	✓	Si solo necesita comparar el índice de cambio/progreso, se recomienda usar una lista de verificación con metas individuales. También es posible usar una tarjeta de puntuación, puesto que es una tarjeta de puntuación o lista de verificación de criterio universal, pero probablemente no sea necesario.
Múltiples organizaciones; Comparando cambios en niveles absolutos de cada una con los de las otras	✓	-	-	-	Se recomienda usar una tarjeta de puntuación de criterio universal, ya que el sistema de ponderación y la puntuación proporcionarán una medida de cambio más exacta entre múltiples organizaciones.

Tenga en cuenta que una tarjeta de puntuación o una lista de verificación será tan exacta y útil en proporción al esfuerzo que se haga en establecer un criterio adecuado. Lo más difícil de elaborar es una tarjeta de puntuación sin metas (criterio universal), seguida de una lista de verificación sin metas. Una lista de verificación basada en metas (criterio individual) es la más fácil de elaborar, y una tarjeta de puntuación basada en metas es un poco más difícil.

Consejos para diseñar la tarjeta de puntuación o lista de verificación:

- *Defina con claridad los objetivos de su tarjeta de puntuación o lista de verificación.*
¿Su objetivo es medir el progreso al inicio y al final del programa? ¿Comparar entre unidades? Aclarar su objetivo le ayudará a mantener el enfoque de su tarjeta de puntuación o lista de verificación. Tenga en cuenta que en la tabla anterior se identificaron cinco categorías generales de objetivos.
- *Asegúrese de diferenciar entre identificar el potencial para mejorar y evaluar el desempeño.*
El potencial para mejorar y el desempeño son dos cosas muy diferentes. Una organización puede estar mal estructurada y administrada, pero producir grandes resultados, y viceversa. Por consiguiente, un programa que trabaja para crear capacidad organizativa en la OSC, pero que redacta una tarjeta de puntuación que medirá el desempeño de la OSC, no recibirá la información que necesita para servir de base para la implementación del programa o medir los resultados del programa con respecto a la capacidad organizativa.
- *Cuando sea posible, involucre a los participantes interesados en el diseño.*
Algunas veces, involucrar a las personas u organizaciones en las que usa la tarjeta de puntuación o lista de verificación para medir, realmente es de ayuda en el mismo diseño y recopilación de datos. Si está redactando una tarjeta de puntuación para medir el desempeño de un ministerio del gobierno, no puede incluir un componente clave del trabajo u organización del ministerio que pudo haber sido marcado; haga que el diseño involucre al personal del ministerio.
- *Haga que las variables de la tarjeta de puntuación o lista de verificación sean tan simples*

como sea posible.

Si al usar la lista se requiere que la persona que la está llenando emita una opinión, tener variables simples le ayudará a reducir el sesgo. Además, se prefieren las preguntas de respuesta cerrada sí/no que las preguntas que requieren medirse en una escala. ¿Por qué? Porque es más fácil cometer un error o introducir sesgo con una escala, a menos que cada parámetro de la escala esté detallado de forma exhaustiva.

- *Decida si está midiendo en el transcurso del tiempo o en un momento determinado en el tiempo.*
Si está midiendo una organización en el transcurso del tiempo, necesita un conjunto mucho más profundo de criterios inequívocos, que permitan un rango de cambio amplio, así como la posibilidad de que la(s) persona(s) que realiza la valoración de la línea final, no será la misma persona que elabore la tarjeta de puntuación o lista de verificación, o que realizó la línea de referencia.

Consejos para llenar la tarjeta de puntuación o lista de verificación

- *Capacite a las personas responsables de llenar la tarjeta de puntuación o lista de verificación.*
Esto asegurará que haya consistencia en la recopilación de datos.
- *Cuando sea posible, involucre a varias personas en las decisiones de puntuación.*
Esto prevendrá que se adivine al azar o se emitan juicios rápidos. Por ejemplo, en la tarjeta de puntuación ilustrativa de partidos políticos, hay una pregunta relacionada a la existencia de oficinas de partidos locales. Un programa tuvo dificultad en medir esta variable entre los diferentes partidos: ¿cómo compara un cuarto vacío con un letrero del partido, con la oficina de un partido que tiene el personal completo y en funciones? Al final,

la tarjeta de puntuación o lista de verificación personalizada debió haber dividido este elemento en otras variables diferentes (¿la oficina del partido cuenta regularmente con todo el personal?, etc.), o definido parámetros bastante claros usados por varias personas para definir el valor para dicha variable para todos los partidos sujetos a la tarjeta de puntuación o lista de verificación.



Observación y evidencia visual

En muchos casos, sus observaciones pueden ser fuentes de datos legítimas e importantes para sus programas. Por ejemplo, supongamos que usted ha capacitado a funcionarios públicos sobre la importancia de sostener reuniones y la forma de llevarlas a cabo. Su indicador podría simplemente medir cuántas reuniones se han realizado, o cuántas actividades de seguimiento iniciaron los funcionarios como resultado de la reunión.

Sin embargo, estos indicadores no responderían a las siguientes preguntas: ¿Los funcionarios le proporcionaron información importante al público? ¿Existió participación activa por parte de los votantes? Cuando los ciudadanos se retiraron, ¿parecían satisfechos con la reunión?

Para algunos programas, estos son indicios importantes del progreso del programa que no se captaron en los primeros indicadores mencionados anteriormente. La observación, cuando se realiza y documenta correctamente, puede proporcionar los datos para contestar a las preguntas adecuadamente.

La observación le permite:

- Obtener información directa.
- Comprender el comportamiento, procesos o eventos actuales.
- Examinar la prueba física, los productos o los

logros.

- Complementar los datos tomados de otras fuentes que podrían no ser suficientes.

A continuación, se presentan otros ejemplos donde la observación puede ser una fuente de datos útil para sus programas:

- Evaluar si los candidatos usaron técnicas enfatizadas en las capacitaciones durante sus campañas (discursos, posters, discursos por radio, anuncios por televisión, etc.).
- Monitorear las capacitaciones de los capacitadores en la OCS que participaron en los programas de “capacitación al capacitador”.


Consejos para realizar la observación lo más objetiva posible:

- Si estará observando y/o comparando incidencias múltiples (por ejemplo, las campañas de varios partidos diferentes), elabore un listado de aspectos que estará buscando, que le ayude a monitorear datos y observaciones. Vea la sección “tarjetas de puntuación y listas de verificación” para obtener más ideas.
- Sea disciplinado para documentar sus observaciones. Patton sugiere que las escriba durante la observación o inmediatamente después.¹⁴
- Triangule sus observaciones lo más que pueda. La triangulación implica usar múltiples fuentes o tipos de datos. En el ejemplo de la campaña, es preferible tener varias personas observando y comparando sus notas, u observando eventos diferentes, para lograr la legitimidad de los datos.
- Cuando presente el informe de los resultados,

¹⁴ Patton, Michael Q. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3.a edición. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

tome en cuenta considerar, y si es necesario, informar sobre las fortalezas y limitaciones de los observadores.

Los datos que surjan de su observación pueden ser cuantitativos o cualitativos. Si observa múltiples eventos y usa listas de verificación para administrar los datos, sus resultados pueden presentar información cuantitativa, tal como: “Cuatro de las cinco capacitaciones que se observaron, tuvieron una participación bastante activa de la audiencia. La participación activa de la audiencia se definió como...”. Si va a presentar informes sobre los eventos individuales, su información puede registrarse de una forma narrativa descriptiva, la cual comprende datos cualitativos.



Análisis de contenido (revisión de documentos)

Los documentos y otros artículos, como los videos, pueden ser buenas fuentes de datos. Una revisión de contenido adecuada le ayudará a encontrar tendencias o patrones en los datos, de los cuales puede sacar conclusiones o determinar resultados del programa. A continuación, encontrará algunos ejemplos en los que una revisión de contenido puede ser una fuente de datos útil para sus programas:

- A las partes se les capacitó sobre cómo redactar manifiestos electorales. Su organización quiere un análisis objetivo que determine si la recomendación que hizo sobre el contenido aparece en dichos manifiestos. La revisión de documento le permitirá analizar los manifiestos contra un criterio predeterminado.
- Su organización capacitó a algunos periodistas para que fueran más equilibrados en sus informes. Una revisión del contenido de los

informes de los medios de comunicación puede orientarlo en la revisión de dichos informes para evaluar si mejoraron en cuanto a la calidad.

Paso 1: Decida qué quiere analizar, por qué quiere analizarlo y un tamaño adecuado de la muestra.

No existe una regla fija en cuanto al tamaño de la muestra, pero esté preparado para explicar el razonamiento que hizo para hacer dicha elección. Si está observando los manifiestos de las partes, probablemente necesite ver los manifiestos de todas las partes con las que trabajó. Si está observando los informes de investigación del congreso, probablemente no necesite todos los informes, sino una muestra más pequeña y una mezcla de autores y temas. Considere un muestreo al azar, lo cual eliminaría algunos sesgos.

Paso 2: Recopile los documentos.

Si no puede encontrar la cantidad suficiente de documentos correctos, puede ser necesario abandonar el análisis. Tiene que revisar cada documento para asegurarse de que sea adecuado (por ejemplo, que no le falten secciones sobre el tema indicado).

Paso 3: Decida qué variables (criterio) usará para analizar los documentos.

Por ejemplo, si capacita a las partes sobre cómo escribir manifiestos correctamente, pregúntese: ¿Qué hace que un manifiesto sea bueno o malo? ¿Qué debería de estar buscando en el documento para determinar esto? Estas respuestas formarán sus variables. Limite el número de variables lo más que pueda y organice estas variables en una lista de verificación o tarjeta de puntuación numerada.

Paso 4: Analice los documentos y codifique para cada variable en la lista de verificación.

La codificación se discutirá en detalle en una sección que se encuentra más adelante (*Análisis cualitativo de los datos*).

Paso 5: Organice las secciones del documento por variable, y busque tendencias y patrones dentro de cada variable.

Paso 6: Analice los datos y saque conclusiones.

Sea cuidadoso en registrar cómo llegó a estas conclusiones. Mantenga archivada la lista de variables y documentos codificados en caso de que necesite realizar un análisis adicional o demostrar ciertas conclusiones.

Cambio Más Significante (MSC, por sus siglas en inglés)¹⁵

El Cambio Más Significante es un enfoque que se centra en la recopilación de las historias de cambios importantes para informar de los resultados y actividades del programa, en oposición a las grandes cantidades de datos. Usualmente se asocia con lo que se llama un enfoque “sin indicadores” al M&E. Es más participativo, puesto que les permite a los participantes elegir y contar sus historias. Luego, un panel que usa un criterio predeterminado examina estas historias y las historias finales se usan como parte del programa de M&E. El proceso de examinación pretende hacer que las historias sean más precisas que las anécdotas.M&E.

¹⁵ Davies, Rick y Jess Dart. *The Most Significant Change (MSC) Technique: A Guide to Its Use. [Técnica del “Cambio Más Significante” (MSC, por sus siglas en inglés): Guía para su uso]*. Cambridge, UK: Davies and Dart, 2005.

PROGRAMA Y PLAN DE TRABAJO DE ACTIVIDADES DE M&E

El plan de M&E propuesto puede ser difícil de usar diariamente porque es de un nivel bastante alto e incluye muchos detalles técnicos. Se sugiere que integre los requisitos de recopilación de datos del plan de M&E propuesto en el plan de trabajo de actividades de su programa.

Alternativamente, puede desarrollar un **programa y una tabla del plan de trabajo de actividades de M&E**. Esto simplifica el plan de trabajo, el cual con frecuencia está en forma narrativa e integra las actividades con las actividades de M&E acordadas. Las actividades de M&E pueden ayudarle a recopilar información para el plan de M&E así como información general del programa.

El plan de trabajo puede estar en el formato que usted y su equipo encuentren más útil; sin embargo, debería incluir los siguientes componentes:

Programa y plan de trabajo de M&E								
Actividad/Resultado	Indicador asociado (si es relevante)	Indicador asociado (si es relevante)	Persona responsable	Línea de tiempo				Notas
				T1	T2	T3	T4	

MUCHAS PERSONAS IMPRIMEN UNA VERSIÓN GRANDE DEL TAMAÑO DE UN PÓSTER DE ESTE PLAN DE TRABAJO Y LO COLOCAN EN UNA PARED COMPARTIDA DE LA OFICINA PARA QUE TODO EL PERSONAL PUEDA TRABAJAR CON BASE EN EL MISMO Y CONSULTARLO CON REGULARIDAD.

El beneficio de este formato es que proporciona una línea de tiempo básica de actividades importantes e hitos, sin incluir toda la narrativa que la acompaña.

Algunos programas operan fuera del país en donde se lleva a cabo el programa, ya sea desde las oficinas centrales u otras oficinas de campo. Esto puede presentar un desafío, porque usted depende de otras personas para que recopilen los datos por usted. A continuación, se presentan algunos desafíos comunes y una lista de ideas para mitigarlos:

Desafío	Consejos
Existe personal limitado para implementar las actividades, incluyendo las actividades de M&E; usted está tratando de equilibrar entre las actividades y las actividades de M&E desde lejos por lo que es difícil terminar todo.	Incluya las actividades de M&E en los contratos.
	Incluya las actividades de M&E en el plan de trabajo como actividades del programa para que puedan integrarse.
	Reduzca y refine la cantidad y el tipo de datos que deben recopilarse, enfocándose en los componentes clave; comuníquelos a su donante.
El personal del programa, los facilitadores o ejecutores no consideran que es parte de la descripción de su trabajo.	Incluya las actividades de M&E en la propuesta dentro de la sección de actividades como actividades del programa.
	Incluya las actividades de M&E en el plan de trabajo como actividades del programa.
	El personal que trabaja en las oficinas centrales puede capacitar a los socios ejecutores y facilitadores en sus papeles o responsabilidades en el tema de M&E.
Perdió de vista las actividades que se llevaron a cabo hace seis meses, las cuales tienen que tener resultados ahora.	Incluya las actividades de M&E en los contratos.
	En el plan de trabajo, separe dos semanas cada ciertos meses para darles seguimiento a las actividades pasadas.
Los contratistas no están tan interesados en los resultados y en el M&E como lo está el programa.	Después de que finalizó una actividad importante, establezca un recordatorio a los tres a seis meses siguientes para hacer un seguimiento con los participantes de dicha actividad.
	Incluya las actividades de M&E como productos pagados por separado, en el contrato.
	Proporcioneles a los contratistas plantillas para el informe de actividades así como plantillas para la recopilación de datos de seguimiento e instrucciones.
	Separe el contrato en dos contratos más pequeños: el primer contrato proporciona el volumen de los fondos presupuestados para completar las actividades y los datos inmediatos de dichas actividades; el segundo contrato es para seis meses después por la cantidad restante, específicamente para la recopilación de datos de seguimiento sobre los resultados de las actividades. O simplemente, extienda la duración del contrato y haga que el material para entregar sea datos o información de seguimiento sobre M&E.

AUMENTO DE LA PRECISIÓN EN LA RECOPIACIÓN DE LOS DATOS

Los datos solo serán tan buenos como la calidad de la actividad de recopilación de los datos, el método y las herramientas usadas. Por ejemplo, puede haber **sesgos** en los datos. Los sesgos ocurren cuando los intereses y/o visión del mundo del investigador impactan la recopilación de los datos y/o el proceso de análisis; los sesgos también pueden surgir de la fuente de datos o del método usado. Existen muchas soluciones para reducir los sesgos, incluyendo la distribución aleatoria, el involucramiento de dos o más investigadores en la

evaluación y la triangulación de la recopilación de los datos usando múltiples métodos. Las siguientes son formas de asegurarse de que los datos recopilados sean tan buenos como sea posible.

Herramientas de pilotaje

Al realizar pruebas piloto a las herramientas es importante asegurarse de que no solamente consigan la información que necesita, sino que también sean sensibles política o culturalmente, que no sean muy largas ni confusas, etc. Es importante realizar pruebas piloto a las herramientas, particularmente, si planea

recopila datos de varias personas diferentes. Por ejemplo, si pretende usar un solo cuestionario para un programa de capacitación que cubrirá a 1000 personas, es fundamental que realice una prueba del cuestionario con anticipación para que no desperdicie tiempo ni esfuerzo procesando 1000 cuestionarios que no son útiles. Cuando no se realizan estas pruebas piloto con frecuencia los participantes proporcionan el tipo incorrecto de información, se confunden por el formato, eligen más de una respuesta, tienen problemas de traducción y así sucesivamente.

Realice líneas de referencia y líneas finales

Idealmente, el sistema de M&E incluirá la recopilación de datos al inicio y al final del programa. Esto le permite evaluar los cambios en el transcurso del tiempo. Por ejemplo, ¿cómo sabrá si mejoró si no sabe desde dónde empezó? Algunas veces es posible recopilar los datos de la línea de referencia retroactivamente, pero no siempre. Para los programas que están trabajando en el desarrollo de la capacidad de un grupo de personas o de una organización, la línea de referencia y la línea final

CON FRECUENCIA, EL PROGRAMA TIENE UN GRUPO DE COMPARACIÓN NATURAL, COMO CUANDO USTED TIENE QUE TRASLAPAR EVENTOS DE CAPACITACIÓN DEBIDO A LIMITACIÓN DE TIEMPO O RECURSOS. ES IMPORTANTE PARA SU PROGRAMA REGISTRAR CAMBIOS ENTRE LOS PARTICIPANTES Y LOS QUE NO PARTICIPARON.

son importantes. Para las evaluaciones o esfuerzos de recopilación de datos mayores, es importante realizar pruebas piloto de las herramientas y tener un registro que explique cualquier cambio.

Triangule

Cuando triangula, usa diferentes métodos de recopilación de datos (entrevistas, encuestas, etc.), fuentes de datos (destinatarios de la capacitación, observadores imparciales) y recolectores de datos (por ejemplo, dos miembros diferentes del personal de campo) para corroborar los hallazgos. La triangulación incrementará la precisión de los hallazgos. Por ejemplo, si quiere medir el nivel de experiencia después de una capacitación, recopilaría la información de los destinatarios de la capacitación así como de los observadores imparciales, como periodistas o líderes de los partidos, y/o combinaría los métodos que usa, como las entrevistas y encuestas previas y posteriores a la capacitación.

Use grupos de comparación o de control

Una forma avanzada de incrementar la precisión es comparar a los participantes del programa (grupo de tratamiento) con las personas que no tuvieron acceso al programa (grupo de comparación o de control). Los participantes del grupo de comparación se eligen de forma que se asemejen mucho al grupo de tratamiento en muchas variables demográficas (edad, estatus socio-económico, posición minoritaria, educación, etc.). Un grupo de control se elige aleatoriamente. Los grupos de comparación y de control pueden brindar una ucronía, la cual es una imagen de la forma en que aún podrían estar los grupos de tratamiento si el programa no se hubiera realizado. Sin un grupo de comparación o de control, tendrá menos certeza de que cualquiera de los cambios observados sea resultado de los programas.

Use una selección aleatoria

Puede usarse una selección aleatoria como parte de una evaluación formal o para ayudar a dar precisión

a la recopilación de datos diaria. Por ejemplo, para la recopilación de datos diaria, la selección aleatoria de entrevistados para seguimiento es una buena forma de reducir el sesgo en la selección. Para las evaluaciones formales que usan una selección aleatoria, se selecciona aleatoriamente un grupo de personas para que participen en el programa o para que sean el grupo de control. La distribución aleatoria tiene que realizarse con la debida anticipación a la actividad del programa. La selección aleatoria es una técnica para asegurarse de que la única diferencia entre los grupos de control y de tratamiento sea su participación en el programa. Sin la distribución aleatoria, las diferencias en los dos grupos pueden atribuirse a factores externos, y por lo tanto, sería difícil aislar la razón para el cambio.

Use un enfoque participativo

Con frecuencia, usted depende de los datos proporcionados por los participantes. Esto puede ser difícil de recabar, principalmente debido a que los participantes con frecuencia no saben lo que en realidad quiere saber y/o no están lo suficientemente involucrados en el proceso como para comprometerse a obtener datos exactos o regulares. Motivar a los participantes desde el inicio puede arreglar muchos de estos problemas creando una aceptación del programa y generando interés entre los mismos participantes sobre el resultado del proyecto.

CONSEJOS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS

A continuación, se presentan algunos consejos para incrementar la eficacia y utilidad de la recopilación de datos:

- Piense en la recopilación de datos como si fuera una actividad regular del programa. La recopilación de datos con frecuencia es lo último sobre lo que se piensa, lo que hace que se convierta en una carga. Pero recuerde que la

recopilación de datos es un requisito, así como lo es también un programa de capacitación.

- Integre la recopilación de datos en su sistema actual para planificación de actividades, en lugar de crear un nuevo sistema.
- Asigne la responsabilidad de recopilación de datos a personas específicas.
- Use las reuniones del personal para prepararse para las actividades futuras del programa, así como para los esfuerzos de recopilación de datos futuros. Esto es útil especialmente si su oficina tiene una base de datos o un coordinador de M&E, para que sepa qué viene próximamente y cómo puede ser de ayuda.
- Para la recopilación de datos que está vinculada a una actividad específica, solicite la recopilación de datos y el análisis al mismo tiempo que el informe general. Algunos programas han vinculado la presentación de los datos recopilados y su análisis con los reintegros.

ANÁLISIS DE LOS DATOS



La forma en que analiza los datos es tan importante como qué datos son los que recopila. A través del análisis, los datos se convierten en información que puede usarse:

DATOS + ANÁLISIS ⇒ INFORMACIÓN

El proceso de análisis es encontrar temas, algunas veces, a través de una discrepancia de datos. Por medio del análisis, se transforman los datos en información, y por consiguiente, en hallazgos.

El análisis de los datos suena sofisticado pero no es necesariamente difícil. La parte más importante del análisis de los datos es ser lo más objetivo posible. Diferentes personas pueden analizar los mismos datos y sacar conclusiones distintas si se aferran a sus ideas y suposiciones preconcebidas. Aunque es normal buscar ciertas cosas en los datos, es fundamental ser preciso y permitirse ver un hallazgo contrario o poco atractivo.

El método de análisis que elija dependerá de sus datos: cuantitativo, cualitativo o métodos mixtos.

ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS DATOS

Paso 1: Reducción de los datos

La reducción de los datos es el proceso de elegir, enfocar y simplificar los datos hasta una cantidad manejable. Puede realizarse encontrando patrones y temas, y asociando porciones de datos con dichos temas.

Determinar los temas o los patrones

Puede predeterminar sus temas o patrones y luego buscarlos en los datos (**códigos a priori**) o bien, puede observar los datos y luego crear temas o patrones que surjan de los mismos (**códigos establecidos**). No existe una forma correcta o incorrecta; todo depende de sus necesidades. Si está evaluando comunicados de prensa después de haber capacitado a una organización sobre cómo mejorar su alcance, probablemente estará buscando una serie de cosas; en este caso, es posible que tenga temas predeterminados. Si está analizando las transcripciones de una entrevista, probablemente estará buscando categorías importantes de información, pero no el tema en sí; en este caso, es posible que busque patrones. Con frecuencia, hará ambas cosas: comenzará con algunos temas predeterminados y luego, los refinará mientras va analizando todos los datos.

Codifique los datos

Codificar datos suena complicado pero es un proceso simple. Trabaje con todos los datos y resalte, o de alguna otra forma, indique en el contenido qué porción pertenece a qué código. También puede codificar cosas como la colocación de un artículo en una página, la extensión de un artículo, el tono de un artículo, etcétera. Si ya sabe qué está buscando, puede ser útil desarrollar un formulario de revisión de códigos que le guíe en su codificación. A continuación, se presentan algunos consejos para codificar los datos:

- Al mismo tiempo que esté codificando, es importante escribirse notas a usted mismo. De esa forma puede registrar sus ideas, reacciones, etcétera, y monitorear hallazgos preliminares a lo largo del proceso.
- Algunas veces después de codificar los datos, es posible que descubra que tiene que regresar y recopilar más datos, si es que no hay suficientes ya disponibles. Entre más se prepare con anticipación y diseñe herramientas de recopilación de datos sólidas, hay menos probabilidades de que esto suceda.
- ¡Tenga cuidado en no deducir más de los datos de lo que realmente se presenta! Es tentador aferrarse a un tema interesante, aún si se hace evidente que en realidad no se verifica con los datos.
- Algunas veces si ve una porción de datos que pareciera importante, pero no está seguro del por qué, puede ponerla aparte. Regrese y busque en los datos suplementarios y vea si hay otros temas para explorar.
- Tenga cuidado de los sesgos que pueda incorporar al análisis. Tal como lo mencionó Patton, está poniendo su visión del mundo en el mundo de alguien más. Está poniendo significados en la perspectiva de alguien más.¹⁶

¹⁶ Patton, Michael Q. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3.a edición. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

- Patton sugiere que una forma de probar la firmeza de su visión del mundo es presentarles los códigos a las personas cuyo mundo se está analizado, como a los mismos participantes del programa.¹⁷

Si ya sabe qué está buscando, puede ser útil desarrollar un formulario de revisión de códigos que le guíe en su codificación

Paso 2: Convierta los datos en hallazgos

Una vez que tenga los datos codificados y organizados, los hallazgos empezarán a surgir. Tendrá que buscar entre los datos codificados para interpretar lo que está viendo.

No existe una receta mágica para establecer un hallazgo. Puede cuantificar (enumerar) algunos datos desde un código, por ejemplo: “6 de los 10 encuestados indicaron que no pudieron asistir a la capacitación debido a la falta de transporte económico”.

El punto fundamental es que un hallazgo tiene que estar confirmado con suficiente evidencia. Para cada hallazgo, explique con qué frecuencia se reafirmó en los datos, los tipos de personas que dieron fe sobre el mismo, etc. A continuación, se presenta una tabla (inventada) de ejemplo que extrae los hallazgos para ver la evidencia para cada pregunta:

RECUERDE QUE LO ESENCIAL ES LA FORMA EN QUE MANEJA EL HALLAZGO, MÁS QUE EL HALLAZGO EN SÍ. EL HALLAZGO EN SÍ, ES SOLO INFORMACIÓN. SI NI SIQUIERA PUEDE VER LA INFORMACIÓN CORRECTA, ENTONCES HABRÁ PERDIDO DE VISTA EL PANORAMA GENERAL.

Pregunta de evaluación	Pregunta de entrevista
¿Los ciudadanos han incrementado de formas efectivas su participación en la toma de decisiones públicas a nivel local y de ser así, explique cómo y por qué?	1) ¿Cuál es su opinión acerca de la relación entre el gobierno local y los grupos de asesoría ciudadana?

Hallazgo/Respuesta
Encuestado 1: “...Durante la reunión, fue evidente para mí que la relación es mala, porque los representantes del grupo asesor de los ciudadanos tuvieron mucho miedo de decir algo...”.
Encuestado 2: “...Después de la capacitación, me di cuenta de que una parte de mi responsabilidad es tratar de hacer que se oiga la voz de las personas, aun cuando sea difícil... pero fue muy difícil durante las reuniones”.
Encuestado 3: “...En la discusión de la tercera mesa redonda sentí que estábamos haciendo mejoras, íbamos progresando. Sentí que los representantes del grupo asesor en verdad habían dado una retroalimentación útil, en lugar de solo quejas. Además, me siento más cómodo al hablar con muchos de ellos. Antes, tenía miedo de hablarles porque sé que están molestos, porque no entienden”.

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS DATOS

Generalmente, los análisis cuantitativos de los datos sirven para dos propósitos: 1) para determinar las características de una población específica y 2) para generalizar las características de un grupo de muestra de una población más grande.

Generalice las características a una población más grande

Supongamos que quiere extrapolar los resultados de una muestra poblacional a una población mayor. Esto se puede hacer a través de encuestas de opinión pública;

¹⁷ Ibid.

le aplica las encuestas a un grupo relativamente pequeño de personas para sacar conclusiones acerca de las tendencias dentro de toda la población de un país. Este tipo de análisis requiere habilidades estadísticas y metodológicas altamente especializadas ¡y no se debe intentar hacer sin la ayuda de un experto! Como tal, este manual se centrará en el segundo tipo de análisis cuantitativo de los datos, el cual se enfoca en una población específica.

Determine las características de una población específica

Supongamos que ha reunido los datos de una prueba previa y posterior de los participantes de una capacitación. Su análisis se limitará a ese grupo de participantes: ¿Aumentaron sus conocimientos? ¿Qué temas ya conocían a profundidad? ¿Qué preguntas aún responden mal en la prueba posterior?, es decir, ¿qué temas se podrían explicar mejor en las capacitaciones futuras? Este tipo de análisis de datos es bastante sencillo, ya que saca conclusiones directas acerca de un pequeño grupo de personas con base en los datos tomados directamente de ellas.

Si usa una plataforma en línea, como Survey Monkey, el análisis es muy fácil ya que los resultados se establecen de una forma fácil de usar. Por el contrario, si tiene copias impresas de los cuestionarios tendrá que hacer usted mismo la mayor parte del ingreso de los datos y el trabajo de análisis.

Puede ingresar los datos de diferentes formas, con Microsoft Access o Excel, que son los más usados comúnmente. Microsoft Access requiere más trabajo en la sección de entrada y es difícil de modificar, pero para otras personas es más fácil subir los datos sin cometer errores. Microsoft Excel tiende a ser el predeterminado, ya que es fácil de usar y altamente adaptable. Esta sección proporciona consejos para el uso de Excel como plataforma.

Paso 1: Asígnele un número de identificación a cada participante

Crear números de identificación (ID) es importante para tener confidencialidad: para proteger la identidad del participante, pero también para darle al participante la confianza de que sus respuestas no se usarán contra él mismo. Existen diferentes formas de crear identificaciones. Solo los necesita para los cuestionarios de uso múltiple, como si estuviera dándoles seguimiento a las respuestas en el transcurso del tiempo en forma de línea de referencia y línea final. Los cuestionarios de un solo uso no necesitan identificaciones, a menos que recopile información demográfica al mismo tiempo que otro tipo de información confidencial.

Asignar identificaciones puede ser relativamente sencillo. En la parte superior de cada formulario, pídale al participante la siguiente información:

- ¿Cuál es la última letra de su primer nombre? --- *Ej. O*
- ¿Cuál es la última letra de su primer apellido? --- *Ej. E*
- ¿Cuál es el número del mes en el que nació? --- *Ej. 8*
- ¿Cuál es la primera letra de la ciudad donde nació? --- *Ej. A*

Su identificación única es: OE8A

Esta información no debe cambiar y no debe ser sensible; por supuesto, ¡elijá las opciones según las circunstancias específicas! Deberá pedirles esta información cada vez que llenen un formulario.

Paso 2: Ingrese los datos en una hoja de cálculo de Excel

No existe una regla estricta, pero para facilitar la clasificación y el recuento, prepare la hoja de cálculo de esta forma y enumere a los participantes o casos en diferentes filas y las variables en diferentes columnas:

Base de datos de una capacitación

Identificación del participante	Género (0 = masculino; 1 = femenino)	Partido	Ciudad	Edad	2. ¿Hasta qué punto considera que aprendió de los siguientes temas? (1 = ya lo conocía; 2 = un poco; 3 = más o menos; 4 = bastante; 5 =muchísimo)				3. Durante la capacitación, hablamos de una variedad de métodos de campaña ¿Cuál de los siguientes espera hacer? (Marque los que tenga la intención de hacer) (1 = intentará hacerlo; en blanco/0 = no marcó nada)		
					2a - Tema A	2b - Tema B	2c - Tema C	2d - Tema D	3a - De puerta en puerta	3b - Visita sin previo aviso	3c - Recaudación de fondos
101	0	Partido A	Ciudad X	29	1	3	4	4	0	0	1
132	1	Partido B	Ciudad X	33	3	5	4	3	1	0	1

Sus preguntas pueden extenderse mucho hacia un lado, lo cual está bien, ¡ya que para eso está diseñado Excel! Si va a hacer un cuestionario de línea de base y línea final (como una prueba previa o posterior, o una

prueba posterior, o una encuesta posterior después de seis meses), se recomienda que su base de datos original incluya las preguntas de la prueba posterior. Debería ser como la siguiente:

Base de datos de una capacitación

Identificación del participante	Género (0 = masculino; 1 = femenino)	Partido	Ciudad	Edad	Pregunta 1: ¿Ha usado alguna vez los siguientes métodos de campaña? Por favor elija todos los que apliquen.					
					Línea de referencia			Línea final		
					3a - De puerta en puerta	3b - De puerta en puerta	3c - Recaudación de fondos	3a - De puerta en puerta	3b - De puerta en puerta	3c - Recaudación de fondos
101	0	Partido A	Ciudad X	29	1	0	0	1	0	1
132	1	Partido B	Ciudad X	33	1	0	1	1	1	1

Las preguntas con respuesta abierta requieren un poco más de trabajo. Primero, después de leerlas, desarrolle algunas categorías normales. Luego, incluya una columna de variable para cada una de dichas

categorías en su base de datos e indique con un “1” si el entrevistado dio una respuesta a dicha categoría, como se muestra a continuación:

Base de datos de un cuestionario con preguntas con respuesta abierta

Identificación del participante	Género (0 = masculino; 1 = femenino)	Partido	Ciudad	Edad	1. Por favor indique una o dos razones por las cuales considera que su programa de radio no está llegando a su audiencia de destino.				Comentario
					Desafíos técnicos	Horario del programa	Selección del tema	Otros	
101	0	Partido A	Ciudad X	29	1				“No tenemos el equipo adecuado”.
132	1	Partido B	Ciudad X	33		1			“La estación no nos permite transmitir nuestro programa durante las horas pico”.

De esta forma, puede contar cuántos entrevistados mencionaron cada categoría y también puede darse cuenta de las otras respuestas.

Paso 3: Ingrese las respuestas inválidas o en blanco

Algunas veces el cuestionario no está claro y el participante contesta una pregunta incorrectamente

(por ejemplo, cuando da varias respuestas para una pregunta que indica “seleccione únicamente una opción”). Si el índice de respuestas inválidas o en blanco es alto, es posible que no sea útil agrupar los datos. Usualmente, puede trabajar con lo que tiene. Para las respuestas inválidas o en blanco, ingrese un número aleatorio que no se use en ninguna de las bases de datos, como -9. Por ejemplo:

Identificación del participante	Género (0 = masculino; 1 = femenino)	Partido	Ciudad	Edad	2. ¿En qué medida crees que has aprendido sobre los siguientes temas? (1=ya lo conocía, 2= un poco, 3= más o menos, 4=bastante, 5=mucho)			
					2a - Tema A	2b - Tema B	2c - Tema C	2d - Tema D
101	0	Partido A	Ciudad X	29	1	-9	4	4
132	1	Partido B	Ciudad X	33	3	5	-9	3

Puede contar las veces que se menciona este número a través de Excel. **¡No deje la celda en blanco ni le coloque un cero!** Los ceros se cuentan y se incluyen en los promedios que calcula automáticamente, y las celdas en blanco usualmente se ignoran. Además, es posible que necesite saber cuántas respuestas inválidas o en blanco surgieron; si deja la celda en blanco o usa un cero, probablemente no recordará si

era la celda en blanco o el cero que aparece en el conjunto de datos está allí (a) porque era una opción legítima y el participante la eligió, (b) porque ingresó los datos de forma incorrecta, o (c) porque en realidad fue una respuesta inválida o respuesta en blanco.

Paso 4: Analice los datos

Existen varias formas de trabajar con la base de datos para generar hallazgos. A continuación, se presentan algunas ideas:

Recuento: Tan simple como suena, enumerar el número de respuestas de una forma descriptiva puede ser bastante informativo. Por ejemplo: “20 de cada 30 entrevistados respondieron que ‘aprendieron muchísimo’ acerca del tema D” o “El 85 por ciento de los entrevistados solicitó una capacitación más avanzada sobre la recaudación de fondos”. Es fácil contar en Excel.

Tabulación-cruzada: La tabulación-cruzada es el proceso de comparar diversas variables entre todos o algunos de los entrevistados. Por ejemplo, puede interesarle saber si las mujeres que asistieron solían ser mujeres jóvenes o mujeres mayores:

Número de identificación	Edad				Género (0 = masculino 1 = femenino)
	18-30	30-45	45-60	60+	
001			1		0
002				1	0
004				1	0
008			1		0
009			1		0

EXCEL TIENE HERRAMIENTAS PRÁCTICAS Y TUTORIALES EN LÍNEA PARA ANALIZAR DATOS DE ACUERDO CON TODAS ESTAS VARIABLES.

En la tabla anterior, puede observar que las mujeres que asistieron tenían de 18 a 45 años de edad, mientras que los hombres todos tenían 45 años o más.

¡Usar la tabulación-cruzada es bastante fácil en Excel! Solo acceda a la función ordenar y filtrar.

Después de desarrollar una lista inicial de hallazgos, es importante discutir estos hallazgos ya sea con el equipo del programa o con los mismos participantes.

La media: La media es lo que normalmente se entiende como promedio. Con la media, simplemente se suman todos los valores de una variable y se dividen por el número de entrevistados.

La moda: La moda es el valor que más se repite. Por ejemplo, con la moda usted podría decir: “La categoría B fue la respuesta más seleccionada”.

La mediana: La mediana es el valor que está en medio del conjunto de datos. Por lo tanto, de nueve valores, el valor cinco es la mediana. Esto no es muy útil al analizar las respuestas del cuestionario.

Nota: Sea cuidadoso al crear un promedio (media) de los datos que se presentan como palabras. Por ejemplo, si un entrevistado selecciona una respuesta en palabras de cinco opciones (1 = totalmente en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = neutral; 4 = de acuerdo; 5 = totalmente de acuerdo), puede dar el porcentaje de personas que eligieron una respuesta en particular (el 50 por ciento respondió “totalmente de acuerdo”) o el número absoluto de personas que escogieron esa respuesta (10 de 20 contestaron “totalmente de acuerdo”); sin embargo, puede ser confuso decir que el promedio de entrevistados dio una respuesta de 4.3 de 5 porque el puntaje de 4.3 no fue un valor asignado como una opción de respuesta.

Paso 5: Evalúe los hallazgos¹⁸

Después de desarrollar una lista inicial de hallazgos, es importante discutir estos hallazgos ya sea con el equipo del programa o con los mismos participantes.

- Con el equipo del programa, háganse este tipo de preguntas:
- ¿Parece auténtico este hallazgo?
- ¿Por qué considera que tiene este hallazgo?
- ¿Qué significa este hallazgo para nosotros?
- ¿Cómo puede manejar este hallazgo para mejorar su programa?
- ¿Qué acciones deberían tomar y quién es el responsable de llevarlas a cabo?

Con los participantes, puede incluir los siguientes temas de discusión:

- ¿El hallazgo le sorprende?
- ¿Este hallazgo se ajusta a su experiencia?
- ¿Qué acciones deben tomarse para responder a los resultados?

USO DE LOS DATOS

Los datos que no se usan son una pérdida de tiempo, energía y recursos. Los datos pueden usarse para otras cosas además de servir de base para los indicadores. Los datos pueden:

- Determinar el progreso del programa.

¹⁸ Las preguntas de discusión se basan en la experiencia del IRI y en Patton, Michael Q. *Utilization-focused Evaluation: The New Century Text*. 4.a edición. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008.

- Mejorar la implementación de las actividades.
- Servir de base para la estrategia (¿debería mantener el rumbo o adaptarse?).
- Informar a los financiadores.
- Informar a los participantes interesados.
- Servir de base para los programas futuros.

Estos son algunos ejemplos de formas de asegurarse de que los datos se usen:

- Al planificar la recopilación de datos, determine la forma en que se usarán desde el inicio y nombre a alguien como responsable de usar los datos (ya sea en los informes, para servir de base para los planes del programa, etc.).
- Haga que los datos formen parte de las reuniones semanales del personal; pídale al personal del programa que informe sobre los datos que se han recopilado y sobre lo que significan para el programa.
- Organice algunas horas de aprendizaje regulares para que los equipos del programa reflexionen en el programa hasta el momento, usando los datos recopilados.
- Pídale al personal del programa que redacte informes regulares de los datos (como análisis de las respuestas a los cuestionarios) y pídeles que incluyan recomendaciones con base en los datos.
- Comparta los datos con los donantes en las reuniones.

ALMACENAMIENTO DE LOS DATOS

Es importante tener en cuenta el almacenamiento de los datos por tres razones principales: (1) memoria institucional, (2) seguridad de los datos delicados (nombres, opiniones, etc.) y (3)

transparencia de los hallazgos o informes.

Al decidir la forma de almacenar los datos, tenga en cuenta lo siguiente:

- ¿Qué datos son importantes de conservar?
 - ¿Debe crear copias de seguridad de los datos? (¡Es lo que suele recomendarse!)
 - ¿Cuánto tiempo debe conservar los datos? ¿Puede haber una fecha de vencimiento?
- ¿Quién necesita tener acceso a los datos?
 - ¿Debe proteger cierta información?



ÉTICA EN LA RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

La ética juega un papel importante en la evaluación de dos formas principales: (1) protege las fuentes (es decir, a los participantes de la investigación), (2) garantiza la integridad del proceso de evaluación.

Puede suscribirse a la *Guía de principios para evaluadores* de la Asociación Americana de Evaluación que puede encontrar en el sitio de la AEA: <http://www.eval.org>.



FUNDAMENTOS ÉTICOS

Estas son algunas de las consideraciones éticas fundamentales al recopilar datos de cualquier forma:

Estas son algunas de las consideraciones éticas fundamentales al recopilar datos de cualquier forma:

La participación siempre debe ser voluntaria y no debe estar sujeta a ningún tipo de presión. El consentimiento informado significa que el investigador les proporciona suficiente información sobre la evaluación a los

participantes de la investigación para que puedan tomar una decisión informada sobre si quieren o no participar en la investigación. Estas son algunas cosas que debe considerar incluir en una declaración de consentimiento informado:¹⁹

- Hable brevemente del propósito de la investigación.
- Explique lo que incluirá la investigación (requisitos de tiempo, etc.).
- Infórmele al participante de cualquier riesgo en el que pueda incurrir o beneficios que podría obtener al participar.
- Explíquele cómo se usarán o distribuirán los datos. ¿Serán confidenciales? ¿Anónimos? ¿Quién tendrá acceso a los datos durante y después de la investigación? Por ejemplo, es un buen hábito hacerle saber al entrevistado que nunca se hará referencia directa a su nombre en ningún informe y que las evaluaciones informan sobre los hallazgos que resuenan a través de varias entrevistas (es decir, se agregan las respuestas de las entrevistas).
- Explíquele al participante la forma en que se captarán los datos (tomando notas, grabando, etc.). Si va a grabar, el participante tiene que dar su permiso para grabarlo.
- Por último, asegúrese de que el participante sepa que su participación es voluntaria, que su decisión de participar o no participar no afectará las relaciones que tenga con el ejecutor y que puede decidir dejar de participar en cualquier momento.

¹⁹ Por favor, tenga en cuenta que esta no es una lista definitiva de los elementos que deben incluirse en una declaración de consentimiento informado. Le recomendamos que consulte el material de orientación desarrollado por su organización o comité de revisión institucional, financiador u otro órgano de supervisión para asegurarse de que su declaración de consentimiento informado cumpla con los criterios establecidos.

A veces las personas no entienden realmente lo que se les pide al inicio. Así que es su responsabilidad asegurarse de que a lo largo del proceso, la persona se sienta cómoda y aún quiera participar.

Garantice la seguridad de las personas y de los datos.

Es muy importante tener en cuenta la seguridad al inicio de un esfuerzo de evaluación. Piense en lo que necesita, incluyendo lo siguiente:

DURANTE EL PROCESO
DE RECOPIACIÓN DE
DATOS, MONITOREA A LOS
PARTICIPANTES PARA ASEGURAR
QUE ESTÁN CÓMODOS/AS Y
QUE TODAVÍA ACEPTAN FORMAR
PARTE DEL EJERCICIO

- Seguridad de los datos: Use contraseñas, no mantenga copias impresas, cifre cualquier grabación de audio, etc.
- Si promete anonimato, ¡cúmplalo! El anonimato significa que nadie, incluyéndolo a usted, sabe quién es la persona.
- Si promete confidencialidad, ¡cúmplala! La confidencialidad significa que usted sabe quién es la persona, pero no revelará esa información.
- Si va a usar una cita directa, obtenga el permiso de esa persona para citarla en ese contexto antes de hacerlo; de lo contrario, no incluya el nombre de la persona ni ninguna otra información que la identifique.
- Si recibe solicitudes (de los financiadores, de otros evaluadores, etc.) para entregar los datos sin procesar, asegúrese de no violar ninguna promesa de confidencialidad o anonimato antes de acceder a dichas solicitudes.

¡Y respete las susceptibilidades culturales!

Evaluaciones – Examine sus programas

LOS RESULTADOS DE UNA EVALUACIÓN PUEDEN USARSE MUCHO DESPUÉS DE QUE EL PROGRAMA HAYA TERMINADO, CON EL FIN DE AYUDAR EN LA INFORMACIÓN DE TRABAJOS FUTUROS. POR ESTAS RAZONES, DEBE INCLUIR LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN COMO PARTE DEL REGISTRO PERMANENTE DEL PROGRAMA Y LA DIVULGACIÓN DE LOS RESULTADOS EN TODA LA ORGANIZACIÓN.

Aunque la “E” de M&E significa evaluación, con frecuencia las personas confunden lo que esta palabra significa realmente. Por lo regular, la evaluación se mezcla con el monitoreo de programas; esta suposición dicta que la recopilación simple de datos sobre un programa significa que el programa se está evaluando adecuadamente. Por ejemplo: el plan de M&E se enfoca con frecuencia en la “M”, que significa monitoreo, dado el enorme desempeño del monitoreo de programas y el avance hacia los resultados. Pero la evaluación no se trata solo de la recopilación simple y el registro de datos, aunque este trabajo puede, y debe, dar apoyo a la evaluación.

Entonces, ¿qué es la evaluación exactamente? Considere que la “E” en M&E será el proceso por medio del cual se recopilan los datos, usándose en una forma sistemática para responder a aquellas preguntas que se enfocan en cómo, por qué y entonces qué. Mientras que con el monitoreo adecuado puede modificar el programa a lo largo del camino, con la evaluación puede tomar las decisiones más importantes: ¿Debería cambiar la dirección del programa? ¿Está logrando los resultados deseados? ¿Cómo está logrando alcanzarlos? ¿El programa de capacitación debería ajustar su contenido de capacitación y mecanismo de ejecución?

Aunque muchas actividades de monitoreo en su plan de M&E son evaluativas en naturaleza (le dicen si está encaminado correctamente y ayudan a cambiar el curso), no constituyen una evaluación formal.

Estos tipos de evaluación plantean una pregunta que proporciona respuestas que pueden usarse para evaluar los resultados de un programa y para la implementación del programa, o bien, para promover el aprendizaje y la responsabilidad propia. Los datos se recopilan y analizan para responder a esa pregunta. En contraste con el monitoreo, una evaluación compila actividades múltiples para expresar el propósito de responder a una pregunta específica acerca del programa.

¿POR QUÉ UNA EVALUACIÓN FORMAL?

La evaluación formal es importante porque aparta su mente del enfoque diario de la implementación del programa y de la medición de indicadores, ampliando su forma de pensar acerca del programa y de la forma en que se está abordando.

Existe un sinnúmero de situaciones en donde podría querer realizar una evaluación. Estos son dos ejemplos:

- Sabe que una parte de su programa está teniendo una gran cantidad de resultados inesperados; sin embargo, sus indicadores no han podido capturarlos. Le gustaría evaluar estos resultados para que sus informes puedan incluir estos éxitos y así, contribuir con el aprendizaje organizativo.
- Se encuentra a medio camino del programa de capacitación a largo plazo. Quiere saber qué partes del currículo del programa de capacitación están funcionando, así como qué métodos lo están logrando, y en dónde puede mejorar para la siguiente serie de capacitaciones.
- Está acercándose a la culminación de un

programa de cinco años. Durante cinco años, el programa está comprometido a lograr un impacto, pero no está seguro qué buscar en él, pues el programa ha cambiado enormemente durante el transcurso del período de subvención. Le gustaría evaluar el programa completo al final. Esto lo haría para ayudar en la explicación del programa en el informe final y para contribuir con el aprendizaje organizacional.

- Le preocupa que tal vez el programa no sea relevante, como debería ser, de acuerdo con el entorno político actual.

EVALUACIONES FORMALES: ¿QUIÉN LAS REALIZA? ¿QUIÉN LAS ENCARGA?

Dependiendo de quién encarga y/o quién realiza una evaluación, esta se describe como interna o externa. Por lo general nos referimos a evaluaciones

Nota: Evaluación versus valoración

En esencia, los términos valoración (assessment en inglés) y evaluación se usan indistintamente para dar un mismo significado. Sin embargo, en ocasiones puede hacerse su diferenciación de la siguiente forma:

En una valoración se analiza la información para tomar decisiones relacionadas con un programa.

En una evaluación propiamente dicha se analiza el logro, con frecuencia, contra un conjunto de estándares previamente establecidos. La mayoría de las evaluaciones tienen que empezar al inicio del programa para recopilar la información de referencia. A menudo, se completan al final de un programa para evaluar su éxito general, aunque también pueden realizarse durante el programa para respaldar las decisiones.

internas cuando el personal de su organización toma el emprendimiento de las mismas, mientras que las evaluaciones externas las realizan agentes externos (como una entidad independiente de investigación).

Sin embargo, incluso si la evaluación la ha realizado un agente externo, si su organización define las preguntas de evaluación y elige la entidad de evaluación, todavía se sigue considerando técnicamente como una evaluación “interna” porque el programa controla el proceso: a la larga, la entidad de evaluación es responsable ante usted. Por ello, ya sea que una evaluación se considere interna o externa, en realidad esto depende de quién la controle, lo cual repercute en la objetividad que percibe el evaluador.

Evaluaciones internas realizadas por el personal del programa

Las organizaciones pueden implementar internamente la mayoría de los diseños de evaluación. Sin embargo, se recomienda de forma general que se realicen evaluaciones más extensas, más cuantitativas o sumativas por medio de entidades externas para que su objetividad y credibilidad sea mayor.

¿Cuándo es adecuado tener una evaluación interna?

- Su programa opera en un entorno políticamente delicado, por lo que contar con alguien externo y entrevistar a sus participantes interesados, simplemente es inconcebible.
- Su programa no tiene los fondos para cubrir un contrato externo.
- Necesita a alguien que realmente conozca los antecedentes de su programa.
- Necesita realizar una evaluación rápidamente.

Al momento de decidir si una evaluación interna es adecuada, considere las siguientes ventajas y desventajas.

Ventajas:

- La evaluación la realiza alguien que comprende los programas y es consciente de las realidades en la práctica.
- La evaluación la realiza alguien que usa los contactos y relaciones de su programa.
- Frecuentemente, la evaluación es más viable cuando el personal del programa se involucra desde que inicia la conceptualización de la evaluación.
- La comunicación constante es más fácil gracias a la aceptación inmediata del programa.
- Con frecuencia, los evaluadores internos están en una mejor posición para delinear recomendaciones que los participantes interesados pueden tomar y a las que se comprometerán.
- Regularmente las evaluaciones internas pueden lograrse con mayor rapidez a un costo menor.

Desventajas:

- El personal no siempre cuenta con el nivel de experiencia para realizar evaluaciones especializadas o para manejar datos cuantitativos.
- El personal tiene intereses particulares en los efectos o tiene suposiciones enraizadas que podrían afectar el diseño de la evaluación y el análisis de los datos. Estos problemas pueden introducir sesgos en la evaluación, lo que llevaría a que esta sea menos precisa y de menos ayuda.
- Puede ser que, simplemente, el personal no tenga el tiempo suficiente para realizar una evaluación.
- El personal que realiza la evaluación podría tener relaciones laborales con el personal del programa que administra el programa, lo que

afectaría la objetividad, ya sea porque no quieren perjudicar las relaciones futuras o porque están predispuestos en favor del programa.

Evaluaciones internas encargadas por su organización

Las evaluaciones que su equipo encarga, pero que agentes externos emprenden, podrían incluir miembros (o equipos de miembros) de entidades de evaluación plenamente desarrolladas, académicos o facultativos independientes. Actualmente, muchos donantes consideran que una evaluación es un componente básico de un programa, por lo que dan preferencia al uso de evaluadores externos por razones de percepción de objetividad y precisión. Por eso, cuando sea adecuado, considere incluir una evaluación externa como parte de su plan de M&E.

Evaluaciones externas encargadas por su donante

Cada día, los financiadores encargan más las evaluaciones de la labor de democracia y gobernanza a evaluadores, académicos y entidades de evaluación externos. ¡Esta es la oportunidad para exhibir su trabajo! Aunque en ocasiones se percibe como una experiencia intimidatoria, no tiene que ser así. Las evaluaciones promovidas por el donante pueden ser una oportunidad para recibir reconocimiento por sus logros. Además, si puede proporcionar un aporte constructivo en el proceso, también puede agregar subpreguntas que busquen la información que pudiera ser útil para su programa.

Consejos para trabajar en una evaluación promovida por el donante:

- **Proporcione la mayor información posible sobre la teoría del programa al inicio.**
Los criterios para la evaluación basada en metas (este es el tipo de evaluación más común) dependen de una explicación clara de lo que el programa busca lograr. Dado que por lo general

sus propuestas reciben aprobación mucho antes de la implementación del programa y debido a los entornos complejos en donde trabaja, sus programas no tienden a verse exactamente como se propusieron en un inicio. Sin embargo, las propuestas originales tienden a ser lo único que los evaluadores tienen que subsanar al momento de desarrollar el diseño de la evaluación. Por esta razón, desde el inicio debe proporcionar al evaluador el plan de trabajo más actualizado, la cadena de resultados o el marco lógico. Si no lo piden, ¡ofrézcalo!

- **Revise cuidadosamente el diseño y la metodología de la evaluación**

Generalmente los diseños de la evaluación se desarrollan desde cero, con poca consciencia del contexto del programa. Los evaluadores rara vez cuentan con el conocimiento suficiente del país y del programa que trabaja. Por ello, es importante que colabore con la evaluación viendo el diseño y dando su parecer si cree que es realista. Vea la línea de tiempo: ¿las elecciones y otros sucesos próximos podrían evitar una buena recopilación de datos? Vea los métodos que se proponen: ¿sabe usted que algunas organizaciones son especialmente sesgadas y usted puede sugerir que se incluyan otras organizaciones para equilibrar las fuentes? Vea las preguntas de evaluación y los criterios: ¿estas preguntas le son útiles? ¿Los criterios son adecuados, de acuerdo con el diseño de su programa? ¿La evaluación ha considerado de forma adecuada las metas y expectativas del programa?

- **Asegúrese de recopilar los datos para sus indicadores y de analizar los datos de forma precisa (a través de la implementación del programa)**

Una evaluación es tan buena como lo sea la lectura de los datos en la que se basa. Un equipo de evaluación casi siempre observará los datos

recopilados para sus indicadores; ¡con frecuencia, un equipo de evaluación dependerá de esos datos! Esto significa que los datos en la matriz de indicadores necesitan contar con datos de alta calidad que se hayan recopilado y analizado de forma precisa. También significa que si no ha recopilado los datos para los indicadores, el donante no solo estará bien consciente de ello, sino que la evaluación se verá afectada y el evaluador podría no tener suficientes datos para discutir sus resultados.

- **¡Conozca sus derechos!**

Tiene derecho a leer el diseño y la metodología de la evaluación, así como a conocer los criterios contra los cuales se ponderará. Tiene derecho a conocer la competencia de los evaluadores. Tiene derecho a conocer con anticipación las expectativas durante el proceso, así como las responsabilidades del programa en la evaluación y su línea de tiempo (así como la entrega de los datos).

- **Asegúrese de que la evaluación resguarde la integridad y la seguridad de los socios del programa**

Su programa quedará en el país mucho tiempo después de que el equipo de evaluación se haya ido. Por eso, el programa tiene el incentivo mucho mayor de mantener las relaciones. Es importante involucrarse en una discusión con el equipo de evaluación para conocer los planes que garanticen que estas relaciones, o el programa, no se vean afectados.

- **Si tiene dudas, ¡pregunte!**

Nunca, en ningún momento durante la evaluación, debe quedarse con las dudas o en penumbra de lo que sucede. Pregúntele al equipo de evaluación o a su donante.

Consejos para la revisión de los borradores de los informes de evaluación:

Cuando se termine la evaluación, es muy probable que tenga oportunidad de revisar un borrador del informe y pueda dar sus comentarios.

- *Transparencia*

Debe existir transparencia de propósito, diseño, métodos, datos, hallazgos y recomendaciones, así como la inclusión de todos los recursos y formatos que se usaron.

- *Responsabilidad*

El informe debe respetar los principios de la ética, así como la confidencialidad y seguridad del participante.

En un informe, existen dos elementos que dependen de cuán cuidadosamente lea el borrador del informe: las inexactitudes materiales, y las omisiones y requerimientos de más información.

- *Inexactitudes materiales*

Debido a que el equipo de evaluación no conoce tanto el programa como usted, existe una probabilidad de que cometa errores sobre fechas, nombres, lugares, etc. Estos errores son naturales y no deberían descontar la validez de la evaluación: simplemente, proporcióneles la información correcta.

- *Omisiones y requerimientos de más información*

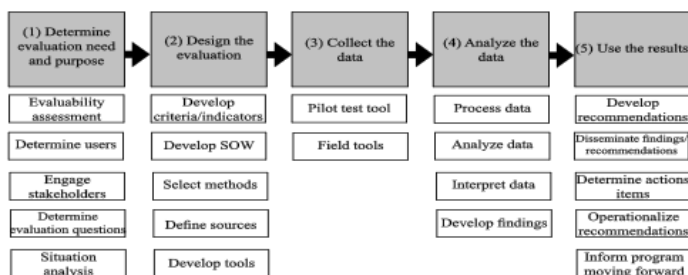
En ocasiones, un hallazgo de evaluación parecerá extraño o con mayor valor del que se haya observado.

- En estas situaciones, es importante solicitar mayor información de cómo se derivó el hallazgo. Todos los hallazgos deberían respaldarse con evidencia de sus mismos datos.

DISEÑE E IMPLEMENTE UNA EVALUACIÓN: ASPECTOS QUE DEBE CONSIDERAR

Las evaluaciones vienen en todos los tamaños y formas. También pueden realizarse en diferentes tiempos,

desde unos pocos días, hasta unos cuantos años. No hay forma absoluta para realizar una evaluación; el único estándar de oro es que la evaluación logre su propósito de la forma más precisa posible, de acuerdo con sus recursos disponibles. Sin embargo, hay algunos pasos básicos para dar inicio al momento de diseñar e implementar la evaluación.



Paso 1: Determine la necesidad y el propósito de la evaluación

La necesidad y el propósito de la evaluación es la que dirigirá todas las decisiones sobre su diseño, métodos, análisis, etc. Es importante analizar detenidamente si una evaluación es adecuada en este tiempo: a esto se le llama valoración de evaluabilidad. No todos los programas están listos para tipos específicos de evaluaciones.

La pregunta de la evaluación debe abordar el propósito de la evaluación y debe indicar el diseño.

También es importante pensar sobre qué recursos (fondos, experiencia, tiempo, etc.) son los que están disponibles para hacer la evaluación. A esto se le llama análisis de la situación.

Valoración de la evaluabilidad

Una valoración de evaluabilidad determina si una evaluación es posible y si merece el esfuerzo. De aquí surgen estas preguntas:

- ¿El programa está diseñado de forma que permita una evaluación?
 - ¿Los objetivos son claros?
 - ¿El programa es lógico con la teoría justificada adyacente?
 - ¿Los resultados esperados del programa son claros?
 - ¿El programa mantiene suficientes registros?
 - ¿Se cuenta con el presupuesto suficiente?
- ¿Es factible recopilar datos para la evaluación?
 - ¿Existen suficientes fuentes de datos?
 - ¿Participarían los gestores del programa en la evaluación al entregar registros y facilitar la recopilación de datos, conforme sea necesario?
- ¿Sería útil esta evaluación?
 - ¿El programa está en una etapa en donde se usaría la evaluación?
 - ¿La evaluación sería creíble para los participantes interesados?
 - ¿Los posibles usuarios están interesados en una evaluación en este momento?
 - ¿Se cuenta con suficiente aceptación?

Al final de la valoración, debería poder decidir si la evaluación se realizará o si el programa necesita modificarse o analizarse más para que esté preparado para una evaluación.

Determine las preguntas de la evaluación

La pregunta de su evaluación dependerá totalmente de la necesidad y el propósito de su evaluación. A

continuación, se presentan algunos propósitos para una evaluación encargada o realizada internamente, junto con un ejemplo:

- Para valorar los **resultados**. Ejemplo: Como resultado de su programa de capacitación, ¿han incidido más efectivamente los participantes sobre problemas de género hacia los funcionarios del gobierno local?
- Para valorar la **implementación**. Ejemplo: ¿La línea de tiempo era adecuada para la intervención? ¿Se escogieron las regiones correctas para la intervención?
- Para promover el **aprendizaje**. Ejemplo: ¿Responden los funcionarios electos a los votantes de forma diferente, con base en si el programa o la sociedad civil organizó las reuniones municipales?
- Para garantizar la **responsabilidad**. Ejemplo: ¿Hasta qué punto se ha alcanzado los objetivos, tal como se establecen en el diseño original del programa?

Cuando un financiador está evaluando un programa, por lo general verá el siguiente criterio:²⁰

Relevancia: ¿El programa se elaboró conforme a las prioridades o políticas del beneficiario y el donante?

Eficacia: ¿El programa alcanzó sus objetivos?

Eficiencia: ¿El enfoque costo-efectivo se dio en relación con sus logros?

Impacto: ¿Cuáles fueron los efectos positivos y negativos del programa?

Sostenibilidad: ¿Hasta qué punto continuarán los

²⁰ *Principles for Evaluation of Development Assistance*. París: OECD-DAC, 1991.

resultados del programa después de que este haya finalizado?

A partir de estos propósitos y criterios principales, se pueden desarrollar las preguntas de la evaluación. Una pregunta de evaluación, por lo general se compone de preguntas más elaboradas, junto con sus subpreguntas, las cuales intentará responder la evaluación. Este es un ejemplo:

Pregunta principal: ¿Hasta qué punto contribuyó la intervención con candidatos más eficaces para las elecciones?

Subpregunta: ¿Hasta qué punto la capacitación de campaña puerta a puerta contribuyó con la implementación de la técnica de campaña puerta a puerta por parte de los miembros del partido?

Existen diferentes tipos de preguntas de evaluación, pero en general, todas caen en las siguientes categorías

- **Descriptivo:** Para las preguntas descriptivas se usa “qué es”. Estas preguntas describen un programa, cambio de medida, observan un proceso, describen resultados o proporcionan una imagen del estado de un componente del programa.
- **Normativo:** Para las preguntas normativas se usa “qué debería hacerse”. Estas preguntas comparan el programa contra los puntos de referencia, las expectativas u otros valores.
- **Causa-efecto:** Las preguntas de causa y efecto tratan de establecer una atribución o contribución. Buscan relaciones causales.

Las preguntas de su evaluación pueden ser una combinación de estos tipos. ¡Una buena pregunta de evaluación es aquella cuya respuesta se usará! Pregúntese:

- ¿La respuesta a mi pregunta sería de interés para las audiencias clave?
- ¿La respuesta a mi pregunta reduciría la incertidumbre?
- ¿La respuesta a mi pregunta produciría información importante?
- ¿Podría actuar con base en una respuesta a mi pregunta?

Análisis de la situación

Una vez haya elegido su pregunta, es importante que piense bien en cuál sería la mejor forma de responder a la pregunta. Esto se verá afectado por sus recursos, tanto internos como externos. Un análisis de la situación considera lo siguiente:

Interno:

- Las personas clave y su dominio
- Limitaciones de tiempo (fecha de vencimiento de la subvención, requerimiento de los informes y tiempo del personal)
-
- Limitaciones del presupuesto
- Limitaciones logísticas (transporte)
- Aceptación

Externo:

- Seguridad
- Limitaciones de aceptación por parte de los participantes interesados
- Otras limitaciones ambientales

Paso 2: Diseñe la evaluación

El diseño de la evaluación depende de la pregunta de la evaluación y del análisis de su situación. ¡Cada situación es diferente! Estos son algunos componentes, marcos

y enfoques que muy probablemente considerará al momento de diseñar la evaluación.

Desarrollo de los criterios/indicadores de la evaluación

La mayoría de las evaluaciones y sus preguntas necesitan una serie de criterios definidos que sirvan como medida de aquello que se está evaluando. Estos pueden ser indicadores o expectativas específicas (tales como los resultados esperados). La evaluación observará el estado actual de los asuntos y los comparará con estos indicadores o expectativas.

Los indicadores o expectativas provienen de cierta cantidad de fuentes. Estos son algunos ejemplos:

- Los objetivos y los resultados esperados, tal como se definen en el programa por medio de la propuesta y el plan de trabajo.
- Una línea de referencia o un período previo de desempeño (tal como una subvención anterior).
- La investigación académica u otros análisis que son relevantes al programa, entre los que se incluyen las opiniones de expertos.

Los criterios de evaluación deben ser adecuados, relevantes para el programa y suficientes para contestar las preguntas de la evaluación y el propósito general de la evaluación. Es importante garantizar que los usuarios finales de la evaluación crean estos criterios antes de que empiece la evaluación. Generalmente, esto se hace por medio del informe inicial o alcance de trabajo que detalla el diseño, el cual ha sido desarrollado por el evaluador.

Categorías principales en los diseños de evaluación

El diseño de la evaluación depende completamente del propósito de la evaluación y de las preguntas y subpreguntas de la evaluación. En ocasiones, un financiador o el encargado de la evaluación, preferirá un diseño o método específico. Tome en cuenta que

algunos diseños o métodos no son los adecuados por sus tiempos de preguntas. Las evaluaciones pueden darse en cualquier momento durante la existencia de un programa, dependiendo de sus necesidades y propósito. Aquí hay algunos tipos de diseños que se enfocan en períodos diferentes del ciclo de vida del proyecto:

- **Evaluación formativa:** se usa para tomar decisiones que informen y mejoren el diseño y la implementación del programa. Por lo general se lleva a cabo al inicio del programa o en una parte intermedia, para servir de base para el enfoque de dirección o modificación. Entre los ejemplos de la evaluación formativa se mencionan: la valoración de necesidades, valoración de los participantes interesados, valoración de referencia, mapeo de sistemas, mapeo comunitario, etc.²²

- **Evaluación procedimental:** se usa para valorar la eficacia del proceso por medio del cual se ha implementado el programa y si el programa está logrando llegar a sus hitos. Una evaluación procedimental puede observar casi cualquier punto: si el sistema de M&E está proporcionando y difundiendo la información adecuadamente, si el programa de capacitación está enfocado en la audiencia correcta y si es adecuado para las necesidades del participante, si el programa cumple o diverge de la estrategia prevista, o si los hitos u objetivos se han logrado.²¹
- **Evaluación sumativa:** se usa para observar cuál es el resultado del programa, por lo general se basa en el nivel de efecto o de impacto. Generalmente compara los resultados del programa con sus objetivos originales, aunque también puede ser **sin metas**. La evaluación sumativa es lo que la gente normalmente piensa que es una evaluación.

LAS EVALUACIONES CON UN DISEÑO EXPERIMENTAL, CON FRECUENCIA SE CONOCEN COMO ENSAYOS CONTROLADOS ALEATORIOS (RCT, POR SUS SIGLAS EN INGLÉS). EN EL CAMPO DE LA DEMOCRACIA Y LA GOBERNANZA, POR LO GENERAL, SE CONOCEN COMO EVALUACIONES DE IMPACTO. PARA EL SEGUNDO TÉRMINO, TOME EN CUENTA QUE NO SE REFIERE A “IMPACTO” COMO SE DEFINE COMÚNMENTE EN UNA CADENA DE RESULTADOS.

Una evaluación puede enfocarse en uno o varios de estos períodos de tiempo, simultáneamente. Por ejemplo, una evaluación sumativa debería servir de base para el programa siguiente y de esa misma forma es una evaluación formativa. Una evaluación procedimental también puede hacerse al final del programa para entender los logros de los hitos del programa.

Los diseños de la evaluación también pueden definirse por los criterios (o la falta de ellos) contra los cuales se ponderará una evaluación²²:

²¹ Formativa” y “sumativa” tal como las define Michael Scriven. Para mayor información vea: Scriven, Michael. “The methodology of evaluation”. Stake, R.E. Curriculum Evaluation. No. 1. Chicago: Rand McNally, 1967, pp. 39-89.

²² Los términos “basada en metas” y “sin metas” como los definió Michael Scriven; consulte: Scriven, Michael. Evaluation Thesaurus, 4.a edición. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991.

- **Basada en metas**

La gran mayoría de las evaluaciones se basan en metas, ahí es donde evalúan al programa que se basa en las metas explícitas del programa (los objetivos). La mayoría de evaluaciones que usan criterios, indicadores o expectativas se basan en metas.

- **Sin metas**

Las evaluaciones sin metas se usan frecuentemente en situaciones en donde no está claro cuáles son/fueron las metas, o en donde la situación cambia muy rápido de forma que las metas ya no son relevantes. La evaluación de desarrollo es un ejemplo de una evaluación sin metas.

	¿Qué es?	Situación en que se usaría:
Basada en metas	La evaluación basada en metas usa criterios específicos contra los cuales se compara el programa. Por lo general, la evaluación que se enfoca en la responsabilidad, requiere de una evaluación basada en metas.	Si quiere saber si el programa ha logrado, o donde parece estar logrando, sus objetivos o resultados esperados. Si quiere saber si la teoría de cambio es exacta o adecuada.
Sin metas	La evaluación sin metas ignora cualquier meta, objetivos o expectativas predefinidos en el programa y solo se enfoca en lo que se ha logrado, tanto positiva, como negativamente. Por lo general, cede valor a lo que se ha alcanzado. La evaluación enfocada en el aprendizaje, por lo regular tiene componentes sin metas.	Si su programa está en las etapas de formación o si se está realizando en un entorno altamente complejo donde no es posible establecer criterios claros al inicio del programa. Si quiere saber qué se ha logrado y no necesita saber si hacía referencia a algo específico; por lo general, este es el caso de los propósitos de aprendizaje.

Una evaluación puede incluir componentes, tanto de la evaluación basada en metas, como de la evaluación sin metas, dependiendo de las preguntas y subpreguntas de la evaluación.

Finalmente, las evaluaciones pueden categorizarse, ya sea si definen y cómo definen una **ucronía** o lo que habría pasado si el proyecto no se hubiera realizado. Las evaluaciones hacen esto por medio de las comparaciones que hacen entre grupos que han recibido el programa y grupos que no lo han recibido. Las metodologías de evaluación que usan el método

de comparación se agrupan en tres categorías de experimentación, las que se basan en cómo se logra la comparación. El grado de experimentación que se usa depende de su programa y situación. Por lo general, entre más experimental sea una evaluación, más precisos serán los resultados. Sin embargo, esto no

significa que un grado es necesariamente mejor que otro. La mejor metodología es aquella que aborda más directamente el propósito de la evaluación, las necesidades del programa y el contexto en el que

debe realizarse la evaluación.

La mayoría de las evaluaciones realizadas dentro del campo de la democracia y la gobernanza no son experimentales. Sin embargo, los elementos del diseño experimental, como la aleatorización y los grupos de control o comparación, pueden incorporarse en las facetas de las distintas evaluaciones. Por ejemplo, recopilar información de referencia de forma simple, puede ayudar a establecer una forma de grupo de comparación, pues ayuda a demostrar en qué estado estaba el sistema antes de que iniciara el programa.

Enfoques de la evaluación

Además, existen numerosos enfoques para la evaluación. Considere los siguientes:

- **Participativa**
Un enfoque participativo incluye a todos los participantes interesados en todos los aspectos de la evaluación, desde el diseño de la evaluación, las preguntas en sí, hasta la recopilación de datos y el análisis. Tal vez ha escuchado algunas formas de este enfoque al que llaman evaluación democrática, evaluación con base en los participantes interesados, o investigación de acción participativa. Esto puede sumar relevancia, propiedad y utilización de la evaluación.
- **Empoderamiento (o de transformación)**²³
Un enfoque de empoderamiento usa los conceptos y los métodos de evaluación para incrementar la capacidad de los participantes interesados, y así, mejorar su propio programa o servicio. Al enseñarles sobre evaluación a través del proceso de evaluación, incrementará

su capacidad para monitorear y evaluar; al incrementar su capacidad de emprender el monitoreo y la evaluación, también estará incrementado su capacidad para lograr las metas de sus propios programas.

- **Indagación apreciativa**
Un enfoque de indagación apreciativa se centra en enfocarse en lo positivo por medio de la evaluación, lo cual puede ser más eficaz, especialmente en situaciones en las que el temor o el escepticismo rodean la evaluación, cuando los participantes interesados no están familiarizados unos con los otros, cuando las relaciones se han deteriorado o cuando desea construir la apreciación por la evaluación.
- **Enfocada en la utilización**²⁴
Un enfoque de evaluación enfocada en la utilización pondera el mérito de una evaluación sobre si se utiliza. Por eso, la evaluación completa se construye alrededor de su uso. Todas las decisiones se toman en virtud de si incrementará el uso y la credibilidad de la evaluación con los usuarios finales.

Estos enfoques influirán en la forma en que dé inicio al diseño de la evaluación. Una evaluación puede incorporar uno o varios de estos enfoques..

Paso 3: Recopile los datos

La recopilación de los datos para propósitos de evaluación se parece mucho a la recopilación de datos para propósitos de monitoreo. La única diferencia es que los datos para una evaluación formal se vinculan a responder preguntas específicas de la evaluación.

²³ El enfoque de la evaluación de empoderamiento lo desarrolló David Fetterman. Para obtener más información, consulte: Fetterman, David y Abraham Wandersman. *Empowerment Evaluation Principles in Practice*. New York, NY: The Guilford Press, 2005.

²⁴ El enfoque de evaluación enfocada en la utilización lo desarrolló Michael Quinn Patton; para obtener más información, consulte: Patton, Michael Q. *Utilization-focused Evaluation: The New Century Text*. 4.a edición. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008.

Paso 4: Analice los datos

El análisis de los datos para propósitos de evaluación se parece mucho al análisis de datos para propósitos de monitoreo. La única diferencia es que los datos para una evaluación formal se vinculan para responder preguntas específicas de la evaluación.

Paso 5: Use los resultados de la evaluación

Como se ha mencionado en este manual en diversas ocasiones, los hallazgos y las recomendaciones de M&E son inútiles ¡a menos que se **usen!** Para ayudar a garantizar su uso, a continuación, se presentan algunas ideas:

- **Involucre a los usuarios previstos desde el inicio**²⁵
Asegúrese de que las personas que estarán usando los resultados de la evaluación (más frecuente, el personal de implementación y/o líderes principales) sean parte del diseño y de las

decisiones de implementación.

- **Forme un grupo focal para presentar los hallazgos y que sirva de base para crear recomendaciones**
Cuando los hallazgos se hayan desarrollado, siéntese con los participantes interesados que conocen del tema y presente los hallazgos. Trabaje con ellos, decida el significado de estos hallazgos y conviértalos en recomendaciones procesables.
- **Dirija un taller de aprendizaje para convertir las recomendaciones en puntos de acción**
Después que se hayan desarrollado las recomendaciones, realice un taller con todos los participantes interesados para desarrollar un plan de trabajo que ponga en marcha las recomendaciones. Use una matriz de respuesta para darle seguimiento al avance.

Matriz de respuesta a la evaluación

Recomendación 1:

Respuesta del programa:

Acción clave	Plazo	Responsable	Situación	Comentarios
1.1				
1.2				
1.3				

²⁵ Estas recomendaciones las proporciona el libro de Michael Quinn Patton, así como la experiencia IRI. Para obtener más información, consulte: Patton, Michael Q. *Utilization-focused Evaluation: The New Century Text*. 4.a edición. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008.



Reestructure los pasos de utilización en la evaluación en sí

En el diseño de la evaluación, reestructure los momentos clave cuando el evaluador y los participantes interesados de la evaluación garanticen que la evaluación puede usarse. Por ejemplo: construya el material para entregar enfocado en la relevancia del diseño de la pregunta de prueba, con el personal.

Si contrata la evaluación, agregue un taller de aprendizaje como un material contractual para entregar.

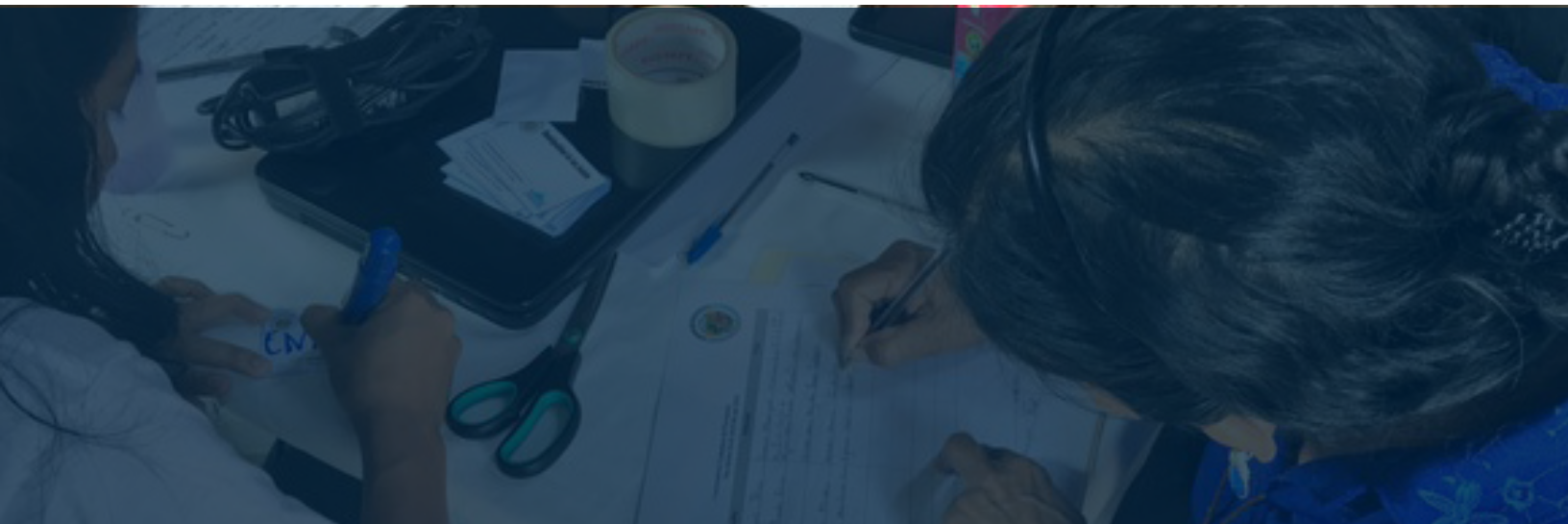
Esto garantizará que suceda y le hará saber al evaluador que se preocupa por usar los resultados de la evaluación, a su vez que incentivará al evaluador a garantizar que los hallazgos y las recomendaciones sean procesables.

Paso 6: Difunda los resultados de la evaluación

No solo es importante usar los resultados de la evaluación para mejorar el programa y servir de base para programas futuros, sino también es importante

maximizar la evaluación por medio de compartir las lecciones aprendidas. Estas son algunas ideas para difundir los resultados de la evaluación:

- Desarrolle una evaluación de dos vías que delimite las lecciones principales y los resultados, con consejos para programas futuros. Compártala dentro de su organización, con su donante y en cualquier evento de democracia y gobernanza.
- Use como referencia los resultados de la evaluación en las nuevas propuestas, para que sirvan como una evidencia de respaldo para la validez del enfoque de su programa.
- Incluya una discusión de la evaluación, sus resultados y la forma en que su programa ha abordado las recomendaciones en los informes, especialmente en los informes finales.
- Úsela como parte de los materiales de relaciones públicas de su organización y en las plataformas en línea, así como en su sitio web, páginas de Facebook, en las publicaciones de Twitter y en otras plataformas de redes sociales.



Para obtener mayor información:
contacte evaluation@iri.org
www.iri.org | @IRIglobal