



EVALUACIÓN DE PROGRAMAS

Estimado colega,

En nombre del Consejo Nacional de las Minorías contra el SIDA (NMAC) le agradecemos por seleccionar este manual y dar un paso más para aumentar su capacidad en esta lucha. Al comenzar la tercera década del VIH/SIDA es muy importante que en estos momentos desarrollemos nuestras destrezas y conocimientos para servir mejor a nuestras comunidades y a nuestros clientes.

Establecida en 1987 como la primera organización nacional dedicada al desarrollo del liderazgo en las comunidades de color para afrontar el reto del VIH/SIDA, NMAC reconoce el reto ante todos nosotros y trabaja activamente para producir y proporcionar las herramientas necesarias para mejorar las destrezas en nuestra comunidad. Una de esas herramientas es el manual que ahora tiene en sus manos.

La misión de la División de Asistencia Técnica, Capacitación y Tratamiento del NMAC de aumentar la capacidad y solidez de las organizaciones de base comunitarias, los grupos de planificación para la prevención del VIH y los departamentos de salud en Estados Unidos y todos sus territorios, se apoya en un enfoque multifacético. Este enfoque abarca la asistencia individualizada para mejorar técnicas, información escrita (manuales, publicaciones e información suministrada en el sitio en Internet y mediante correos electrónicos del NMAC) y las experiencias de aprendizaje interactivo (capacitación). Todos estos componentes son integrales en el suministro de una experiencia amplia de asistencia para mejorar la capacidad, en lugar de ofrecer ocasiones aisladas de ayuda o programas de asistencia al azar.

Después de efectuar una revisión detallada de las publicaciones y del plan de estudios actual, así como también de una expansión de nuestro catálogo de temas por área a fin de incluir más tópicos de infraestructura organizativa, NMAC se enorgullece en presentarles el nuevo manual: Evaluación del Programa. Este manual, que comprende una de las 15 áreas en las que proporcionamos asistencia para mejorar las capacidades, le ofrece información detallada y recursos para mejorar su habilidad en el suministro de los tan necesitados servicios en su comunidad.

Nuestra esperanza es que este manual revisado le proporcione las destrezas y el conocimiento para aumentar su capacidad y servir a su comunidad a un nivel superior que el anterior. Por favor, llámenos con toda confianza si desea más información con respecto a los servicios que podemos ofrecerle a usted y a su comunidad.

Unido a usted en la lucha,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Paul Akio Kawata'. The signature is stylized and somewhat abstract, with a large initial 'P' and 'K'.

Paul Akio Kawata
Director ejecutivo

Índice

Preface	5
Introducción	7
PRIMER CAPÍTULO	
Introducción a la Evaluación de Programas	11
I. Mitos	13
II. Preocupaciones	13
III. Hechos	14
SEGUNDO CAPÍTULO	
Tipos de Evaluación de Programas	17
I. Dos Tipos de Evaluaciones Generalmente Requeridas por los Donantes Gubernamentales Típicos	17
II. Tres Motivaciones para Realizar una Evaluación	19
TERCER CAPÍTULO	
Modelos Lógicos	25
CUARTO CAPÍTULO	
Ciclo de Planificación y Evaluación	29
QUINTO CAPÍTULO	
Formación de un Equipo de Evaluación	33
I. Guías para Formar un Equipo de Colaboración	33
II. Miembros del Equipo de Evaluación	35
III. Evaluación Interna Frente a Evaluación Externa	37
SEXTO CAPÍTULO	
Desarrollo de un Plan de Evaluación	39
I. Propósito	39
II. Margen de Tiempo	41
III. Desarrollo del Plan de Evaluación	42
IV. Evaluación y Fortalecimiento	43
SÉPTIMO CAPÍTULO	
Realización de la Evaluación	45
I. Pasos en una Evaluación del Programa	47

OCTAVO CAPÍTULO	
Supervisión y Documentación de Programas	51
I. Pruebas Creíbles	53
II. Métodos de Obtención de Datos	54
III. Conclusiones Justificables	57
NOVENO CAPÍTULO	
Asegurando la Evaluación del Proceso de Capacitación	61
DÉCIMO CAPÍTULO	
Pautas para una Evaluación Efectiva	65
I. Pautas de Utilidad	67
II. Pautas de Viabilidad	67
III. Pautas de Corrección Ética	68
IV. Pautas de Precisión	69
UNDÉCIMO CAPÍTULO	
Desafíos en la Evaluación de Programas	73
I. Abusos en las Evaluaciones de Programas	75
II. Sensibilidad Cultural	75
III. Impacto a Largo Plazo	76
IV. Aprendiendo de las Fallas del Programa	76
V. Tiempo y Recursos	77
Apéndice A. Glosario	81
Apéndice B. Preguntas Frecuentes	83
Apéndice C. Bibliografía y Recursos Adicionales	87

Prefacio

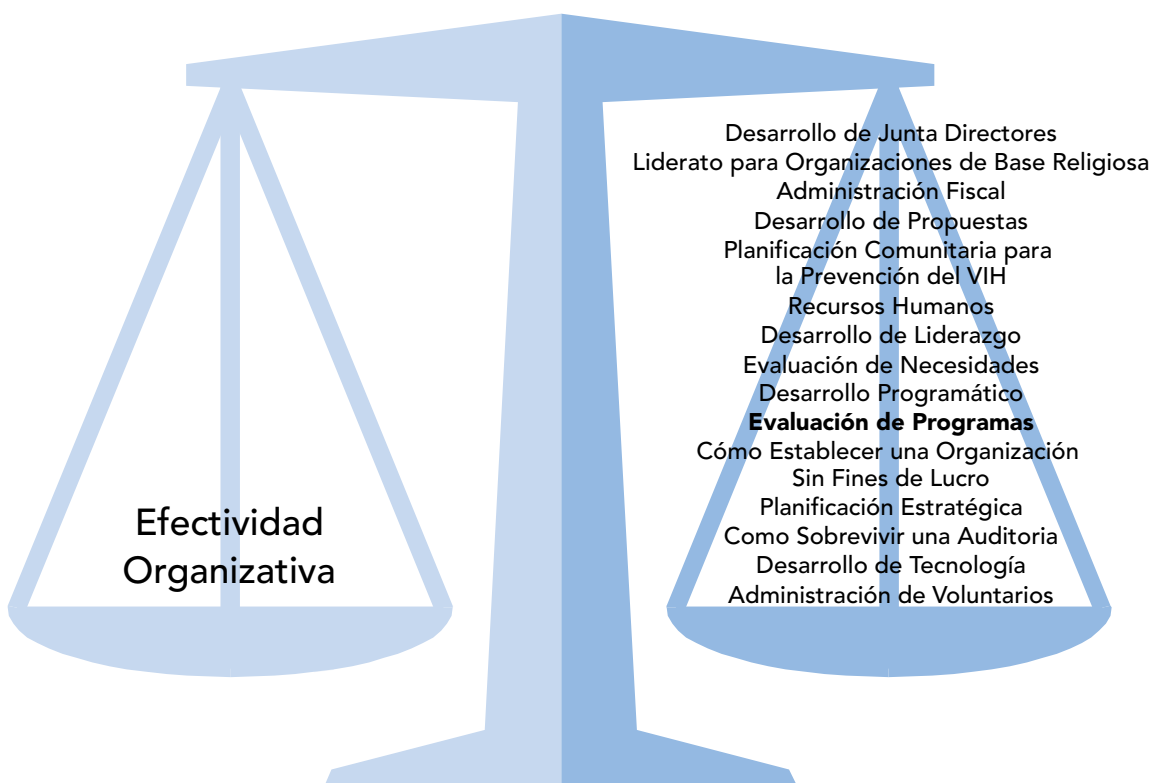
Efectividad Organizativa

Las organizaciones de base comunitarias (OBC) que han tenido éxito en el mercado competitivo actual le atribuyen su prosperidad al empleo de 15 componentes esenciales. Vea el siguiente modelo.

El aprendizaje y la capacitación constantes en cada una de estas áreas permitirán que su organización responda a las necesidades de sus integrantes.

Para obtener información adicional sobre capacitación en alguna de estas áreas comuníquese con la División de Asistencia Técnica, Capacitación y Tratamiento del Consejo Nacional de Minorías contra el SIDA al (202) 234-5120 o envíe un correo electrónico a ta_infor@nmac.org.

MODELO DE EFECTIVIDAD ORGANIZATIVA



Introducción

Un reto frecuente que enfrentan los proveedores de servicios contra el VIH/SIDA es la documentación, validación, coordinación e integración de sus actividades programáticas. Todos estos componentes pueden resolverse con la implementación de un programa global de evaluación. La evaluación es el sistema usado para calcular el valor o mérito de un programa. Esta definición general, sin embargo, no toma en cuenta estudios descriptivos, análisis de implementación ni evaluaciones formativas. Una definición más adecuada incorporaría el procesamiento de la información y la función de las opiniones de la evaluación. Una definición alternativa de la evaluación es la adquisición y análisis sistemáticos de la información para proporcionar una opinión útil sobre un programa.

Propósito

El propósito de este manual es demostrar la importancia de la evaluación del programa en relación al desarrollo de las intervenciones sobre el VIH/SIDA. La capacitación presentará los fundamentos de una evaluación exitosa con el fin de mejorar la calidad de los servicios. Este manual es una guía de asistencia para los planificadores de programas en la elaboración de un componente efectivo de evaluación para asegurar el éxito y un continuo desarrollo de la capacidad.

Objetivos de Aprendizaje

Al final de este manual, el participante podrá:

- ✓ Explicar la función del programa y los hechos que lo respaldan.
- ✓ Definir y dar ejemplos de una evaluación formativa y finalista.
- ✓ Definir los tres tipos de una evaluación de programas.
- ✓ Explicar qué intenta lograr un modelo lógico.
- ✓ Analizar las etapas de una fase de la evaluación.
- ✓ Identificar los componentes de un equipo de evaluación.
- ✓ Describir el margen de tiempo de una evaluación.
- ✓ Identificar los pasos en una evaluación del programa.
- ✓ Identificar que método de obtención de datos es apropiado para los diversos tipos de información que se necesitan para la evaluación y documentación.
- ✓ Reconocer que el ciclo de obtención de opiniones, seguimiento y difusión de información desarrolla un protocolo estandarizado para asegurar la evaluación del proceso de capacitación.
- ✓ Explicar el presupuesto total que debe asignarse para evaluar un programa y qué factores deben determinar este costo.

DESARROLLO DE LA CAPACIDAD

Desarrollo y mejora de las habilidades obtenidas por el trabajo con comunidades o grupos durante los procesos del programa o de la organización, para que, con el tiempo, los participantes incrementen su capacidad de mantener iniciativas.

AFILIADOS

Aquéllos que poseen interés en el desarrollo de un proyecto y se encuentran involucrados o han invertido en el mismo.

- ✓ Evaluar la respuesta a las necesidades de información en la evaluación en relación a todos los afiliados.
- ✓ Demostrar la importancia y función que cumple la sensibilidad cultural en la evaluación de programas y cómo se fortalece o debilita la evaluación y los resultados generales de los mismos.

Evaluación Previa a la Capacitación

La evaluación previa a la capacitación es una oportunidad que usted tiene para revisar su conocimiento en relación a la información incluida en este manual. Tome la prueba ahora y hágalo otra vez cuando haya completado este manual. Las respuestas se encuentran en la página 79.

Tome el Pulso

Este manual se desarrolló a partir de la información de otras organizaciones comunitarias (OBC). Realice el siguiente ejercicio para adaptar el manual a las necesidades particulares de su organización.

Instrucciones:

- ✓ Revise los objetivos de aprendizaje de cada capítulo.
- ✓ Elabore una lista de los objetivos de aprendizaje de cada capítulo. Analice qué conocimientos y habilidades le gustaría adquirir en este capítulo.
- ✓ Después haga una lista de lo que usted puede aportar a los demás de acuerdo con el tópico del capítulo. ¿Qué enseñanzas o experiencias puede usted compartir con los demás?
- ✓ Repetir el mismo proceso en cada capítulo de este manual.
- ✓ Ahora empiece de nuevo y revise sus objetivos de aprendizaje por cada capítulo. Identifique los objetivos de aprendizaje más importantes. Escriba el objetivo debajo:

Mi objetivo de aprendizaje más importante es:

Evaluación Previa a la Capacitación

Por favor, indique con un círculo si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas.

1. **Verdadera Falsa** La evaluación de programas es esencial para un buen programa.
2. **Verdadera Falsa** Todas las evaluaciones de programas deben realizarse al final de los mismos.
3. **Verdadera Falsa** La evaluación finalista se describe como la combinación de medidas obtenidas y juicios tomados antes o durante la implementación de las actividades programáticas para controlar, asegurar y mejorar la calidad de los servicios o su funcionamiento.
4. **Verdadera Falsa** La evaluación basada en resultados se enfoca en la meta final de un programa o tratamiento, que se mide generalmente en el campo de la salud por las estadísticas de morbilidad o mortalidad de una población, medidas vitales, síntomas, signos o indicadores fisiológicos en las personas.
5. **Verdadera Falsa** Los modelos lógicos sirven para representar lo que se quiere lograr con el programa y qué se espera de su funcionamiento en relación a una serie de eventos.
6. **Verdadera Falsa** Existe un sólo camino para crear un modelo lógico y su programa puede no ser exitoso a menos que se preste la atención adecuada a este componente.
7. **Verdadera Falsa** La fase de evaluación abarca una secuencia de etapas que generalmente incluyen la formulación de objetivos, metas e hipótesis del programa.
8. **Verdadera Falsa** Los afiliados no pueden estar caracterizados por los siguientes grupos: organizaciones de base comunitarias, creadores de subvenciones o donantes, e investigadores universitarios.
9. **Verdadera Falsa** Un evaluador relacionado con el programa es un evaluador externo o un consultor de evaluaciones.
10. **Verdadera Falsa** El desarrollo de un plan de evaluación es la peor manera de asegurar que cuenta con la evaluación más productiva para responder a preguntas simples importantes para su comunidad, su personal y sus socios financieros.
11. **Verdadera Falsa** Cuanto antes desarrolle el plan y comience a ponerlo en práctica, mejor será su iniciativa y mucho mejor los resultados finales.
12. **Verdadera Falsa** Los cuatro pasos principales para desarrollar un plan de evaluación son: aclarar los objetivos y las metas del programa, formular preguntas de evaluación, desarrollar métodos de evaluación y establecer un margen de tiempo para las actividades de evaluación.

Revise las respuestas correctas en la pagina 79 después de haber leído el manual con detenimiento.

PRIMER CAPÍTULO

Introducción a la Evaluación de Programas

Propósito

El propósito de este capítulo es presentar los mitos, las preocupaciones y los hechos comunes acerca de un programa.

Objetivos de Aprendizaje

Al final de este capítulo, el participante podrá:

- ✓ Explicar los mitos comunes sobre una evaluación del programa, incluyendo la razón por la que se consideran mitos.
- ✓ Escribir sus propias preocupaciones de la evaluación del programa y comparar sus preocupaciones con las presentadas en este capítulo.
- ✓ Explicar la función de una evaluación del programa y los hechos que la respaldan.

El propósito de este documento es ayudarle a conocer mejor lo que es una evaluación y a establecer sus propias destrezas. Este documento se ha escrito para personal con o sin experiencia, juntas asesoras, colaboradores y clientes de organizaciones de base comunitarias, organizaciones de base religiosa y organizaciones públicas o privadas de salud y servicios humanos. Aunque nuestro principal objetivo está dirigido a los proveedores de servicios sobre el VIH/SIDA, este documento se aplica a cualquiera que realice evaluaciones de proyectos.

COLABORADORES

Personas, agencias, negocios u organizaciones gubernamentales que trabajan de manera conjunta y activa en un programa o evaluación.

I. Mitos

La evaluación de programa es esencial para cualquier programa bien establecido, pero a menudo es una modalidad que no se ha entendido bien. Un mito sobre la evaluación de programas es que se trata de una actividad muy costosa que genera información tediosa con conclusiones limitadas. Aunque esto pudo haber sido cierto en el pasado, ya no es el caso. Ahora, existen métodos más enfocados en la utilidad, la relevancia y la utilidad.

Otro mito es que la evaluación es una herramienta que se utiliza una sola vez para determinar el éxito o el fracaso de un programa. Mucha gente puede llegar a creer que un programa, una vez iniciado, funcionará sin escuchar nuevamente a sus empleados o clientes. De hecho, el éxito depende de las continuas reacciones y ajustes.

Por último, existe el mito según el cual las evaluaciones se deben realizar en un momento específico y de una manera determinada, e incluir expertos externos. Sin embargo, no existe una manera absoluta de conducir una evaluación.

II. Preocupaciones

De acuerdo con el *Programa de Asistencia Administrativa para Organizaciones No Lucrativas* (Management Assistance Program for Non-Profits), una entidad consultora con sede en St. Paul, Minnesota, los miembros de una organización generalmente tienen tres preocupaciones principales en relación a la evaluación:

- ✓ **Las evaluaciones desvían los recursos del programa y por consiguiente, perjudican a los participantes.** Muchas organizaciones se sienten obligadas a usar todos sus fondos para el VIH/SIDA sólo en actividades programáticas. Aunque la evaluación del programa es oficialmente un costo administrativo, considere que es realmente esencial para el cumplimiento de la misión de la organización y, por consiguiente, no se debe pasar por alto.
- ✓ **Las evaluaciones aumentan la carga laboral sobre el personal del programa.** Aunque el trabajo puede ser intenso, el personal finalmente se beneficiará de una evaluación al permitir la confirmación de sus logros y proporcionar información sobre cómo mejorar su trabajo. Algunos también temen que el proceso de evaluación sea muy complicado. Pese a que estos aspectos técnicos pueden resultar difíciles, la evaluación del programa proporciona una estructura sólida y organizada para otros aspectos del trabajo del supervisor.
- ✓ **Si la evaluación es negativa, el programa o las personas pueden quedar mal.** A pesar de que la evaluación puede mostrar problemas dentro de un programa, su divulgación ofrece una oportunidad importante para aprender sobre el programa y mejorarlo. Además, al final, apoyará sus iniciativas sobre el VIH/SIDA.

III. Hechos

Tenga presente los siguientes hechos¹ cuando considere evaluaciones de programas:

- ✓ La evaluación de programas puede verificar o incrementar el impacto de los servicios en los clientes. A menudo, los proveedores siguen sus propios instintos e impulsos para concluir qué es lo que sus clientes realmente necesitan o si los servicios ofrecidos son verdaderamente necesarios.
- ✓ Una evaluación del programa mejora los mecanismos de suministro de servicios al incrementar la eficiencia y disminuir el gasto. Además, permite identificar los puntos fuertes y débiles del programa con el fin de mejorarlo.
- ✓ Una evaluación del programa permite verificar si éste se desarrolla como originalmente se planeó, y permite a un programa examinar y describir totalmente iniciativas efectivas para su reproducción en otros lugares, promoviendo así sustentabilidad.

1. Departamento de Salud y Servicios Humanos. Guía de Evaluación. Estrategias para implementar guías de evaluación para programas de prevención del VIH auspiciados por el CDC. 2002. (*Evaluation Guidance Handbook: Strategies for Implementing the Evaluation Guidance for CDC-Funded HIV Prevention Programs*). 2002.

- ✓ Una evaluación del programa es una práctica administrativa esencial en salud pública, pero no se practica coherentemente en todas las áreas de un mismo programa ni está suficientemente integrada en un plan administrativo diario en la mayoría de los programas. La evaluación es crucial para todos los programas de promoción de la salud porque es un medio importante para distinguir programas exitosos de aquellos que no lo son.
- ✓ La evaluación puede ayudar al planificador de un programa a determinar si un programa para reducir el riesgo de VIH está disminuyendo o no realmente los factores de riesgo entre los participantes, si un taller para dejar de fumar está generando realmente un cambio en ese hábito, o si debe continuar o no un programa en ejercicio.
- ✓ Para generar una información útil y significativa sobre un programa, la evaluación se debe diseñar al principio en el proceso de planificación.

La meta principal de una evaluación es proporcionar una reacción útil en distintas audiencias, incluyendo patrocinadores, donantes, grupos de clientes, administradores, personal y otras partes interesadas. La reacción obtenida en la evaluación debe influir en la toma de decisiones y la formulación de políticas. Además, según el Centro de Investigaciones de Métodos Sociales, 2002 (*Center for Social Research Method, 2002*), la evaluación ayuda a:

- ✓ Identificar qué es lo que funciona y no funciona en un programa.
- ✓ Demostrar a los donantes y a la comunidad lo que hace el programa y cómo beneficia a los participantes.
- ✓ Apoyar la recaudación de fondos proporcionando pruebas de la efectividad del programa.
- ✓ Mejorar la productividad identificando los puntos débiles y fuertes.
- ✓ Agregar al conocimiento existente en el campo de servicios humanos lo que funciona y no funciona en un programa específico y sus participantes objetivo.

META

Lo que busca producir un programa. Una declaración de metas describe las consecuencias previstas del programa que se está desarrollando.

SEGUNDO CAPÍTULO

Tipos de Evaluación de Programas

Propósito

El propósito de este capítulo es exponer los principales tipos de evaluación de programas.

Objetivos de Aprendizaje

Al final de este capítulo, el participante podrá:

- ✓ Definir, comparar y dar ejemplos de los dos tipos de evaluaciones requeridas por los donantes gubernamentales: formativa y finalista.
- ✓ Definir, comparar y contrastar las tres razones para realizar una evaluación: basada en metas, basada en el proceso y basada en resultados.

I. Dos Tipos de Evaluaciones Generalmente Requeridas por los Donantes Gubernamentales Típicos

Existen dos grandes clasificaciones de evaluación de programas: formativa y finalista. Muchas agencias gubernamentales de financiación relacionadas con asuntos del VIH/SIDA requieren ambos tipos de evaluación para los programas que financian. Las evaluaciones formativas generalmente se realizan en los primeros 18 meses del proyecto y las evaluaciones finalistas se realizan en el último año del financiamiento.

A. Evaluación Formativa

Una evaluación formativa es ante todo prospectiva. Sirve para identificar los puntos fuertes con el objetivo de ampliarlos, o bien para identificar puntos débiles que necesitan mejorar (Green & Lewis, 1986). Una evaluación formativa ofrece la oportunidad de reforzar los buenos hábitos y modelar un desarrollo profesional al reflexionar en el significado de los logros. Una evaluación formativa puede incluir: la realización de un análisis de necesidades, la evaluación preliminar de una población determinada o hacer una prueba piloto de un programa.

B. Evaluación Finalista

Esta evaluación es en primer lugar retrospectiva e involucra la evaluación de logros concretos, quizá como parte de un proceso de reconocimiento o para otorgar distinciones. La evaluación finalista documenta pruebas concretas de los logros. Esas evaluaciones se consideran generalmente como un reporte final o calificación.

EVALUACIÓN FORMATIVA

Análisis de los puntos fuertes y débiles del programa con el fin de lograr mejoras.

EVALUACIÓN FINALISTA

Medidas y/o juicios que permiten llegar a conclusiones sobre el impacto, los resultados o los beneficios de un programa.

II. Tres Motivaciones para Realizar una Evaluación

Existen básicamente tres motivadores o factores de impulso para las evaluaciones. Los aspectos de cada metodología conducente son esenciales para la documentación, coordinación e integración de los servicios sobre el VIH/SIDA.

Motivo de la Evaluación	Medidas	Ejemplo
Evaluación basada en metas	Es el grado en el cual un programa responde a metas u objetivos predeterminados.	Prueba de competencia.
Evaluación basada en el proceso	Cómo funciona realmente un programa, con sus puntos fuertes y débiles.	Se utiliza en un programa establecido por un buen tiempo para determinar si es sostenible.
Evaluación basada en resultados	Evalúa si el programa que se ofrece es esencial para sus fines.	Se enfoca en las estadísticas de morbilidad y mortalidad en una población.

A. Evaluación Basada en Metas

Una evaluación basada en metas determina en qué medida se están cumpliendo las metas del programa en general. Este método depende de la obtención de información y la prueba de competencia. Por ejemplo, cuando un estudiante tiene que aprobar un examen para avanzar al siguiente grado.

Mientras considera si el programa está logrando metas predeterminadas, debe responder las siguientes preguntas.²

- ✓ ¿Cómo se establecieron las metas del programa? ¿Fue efectivo el proceso?
- ✓ ¿Cuál es el progreso del programa hacia el cumplimiento de las metas?

2. (Programa de Asistencia Administrativa para Organizaciones No Lucrativas, Una Guía Básica para la Evaluación de Programas. (Management Assistance Program for Non-Profits. A Basic Guide to Program Evaluation), 2002.

- ✓ ¿Se alcanzarán las metas de acuerdo al tiempo establecido en la implementación del programa o en el plan de operaciones? Si la respuesta es negativa, explique el porqué.
- ✓ ¿Tiene el personal los recursos adecuados (dinero, equipo, instalaciones, capacitación, etc.) para lograr las metas?
- ✓ ¿Cómo se pueden cambiar las prioridades para centrarse más en el cumplimiento de las metas? (Dependiendo del contexto, esta pregunta se puede considerar como una decisión administrativa en lugar de una pregunta de evaluación).
- ✓ ¿Cómo deberían cambiar los plazos establecidos? (Tenga cuidado al hacer estos cambios. Conozca primero la razón del retraso en los esfuerzos antes de cambiar los plazos establecidos).
- ✓ ¿Cómo se deben cambiar las metas? (Tenga cuidado al hacer estos cambios. Entienda la razón por la que los esfuerzos actuales no logran alcanzar las metas antes de cambiarlas). ¿Se deben agregar o eliminar algunas metas? ¿Por qué?
- ✓ ¿Cómo se deben establecer las metas en el futuro?

B. Evaluación Basada en el Proceso

Una evaluación basada en el proceso analiza **cómo** funciona y produce resultados su programa. Las evaluaciones del proceso se utilizan generalmente para programas establecidos por un buen tiempo, los que han cambiado significativamente a través de los años, o bien los que han recibido quejas o mostrado grandes deficiencias en sus servicios. Este tipo de evaluación es útil cuando las operaciones del programa se entienden a fondo y se pueden reproducir — o evitar — en otros lugares. Las siguientes preguntas comunes se pueden formular en las evaluaciones basadas en el proceso:³

- ✓ ¿En qué se basan los empleados y/o clientes para decidir qué servicios son necesarios?
- ✓ ¿Qué se requiere de los empleados para prestar los servicios?
- ✓ ¿Cómo se forman profesionalmente los empleados para prestar los servicios?
- ✓ ¿Cómo participan los clientes dentro del programa?
- ✓ ¿Qué se requiere de los clientes?
- ✓ ¿Cuáles son los puntos fuertes del programa según los clientes?
- ✓ ¿Cuáles son los puntos fuertes del programa según el personal?
- ✓ ¿Cuáles son las quejas comunes que se reciben de los empleados y/o clientes?
- ✓ ¿Qué recomiendan los empleados y/o clientes para mejorar el programa?
- ✓ ¿En qué se basan los empleados y/o clientes para decidir qué servicios ya no se necesitan?

EVALUACIÓN BASADA EN METAS

Se utiliza para determinar si se cumplen las metas del programa.

EXAMEN DE COMPETENCIA

Ejemplo de una evaluación basada en metas.

EVALUACIÓN BASADA EN RESULTADOS

Aquella diseñada para examinar los efectos a largo plazo del programa en términos de índices de morbilidad y mortalidad.

EVALUACIÓN BASADA EN EL PROCESO

Aquella diseñada para determinar cómo funciona realmente el programa y qué resultados produce.

3. Ibíd

C. Evaluación Basada en Resultados

Una evaluación basada en los resultados se enfoca en la meta final de un programa o tratamiento. Esta evaluación, cada vez más requerida por donantes que financian a las organizaciones no lucrativas, tiene la intención de determinar si los programas ofrecidos están logrando resultados y/o cumpliendo su misión general.

Los resultados son los beneficios que los clientes reciben por participar en el programa, generalmente en términos de un mayor conocimiento, percepciones/actitudes o destrezas, u otras condiciones como alfabetización, autoestima, etc. Los resultados no son productos del programa ni unidades de servicio.

Los resultados típicos en el campo de la salud son las estadísticas de mortalidad en la población clave a la que se presta servicios, así como los índices vitales, síntomas, signos e indicadores fisiológicos. Con mayor frecuencia, los donantes que financian a organizaciones no lucrativas solicitan evaluaciones basadas en resultados.

Siga los siguientes pasos para realizar una evaluación basada en resultados.⁴

- ✓ Identifique los principales resultados que desea examinar o verificar para el programa que se evalúa. ¿Cuál es el impacto que causará en sus clientes mientras usted trata de lograr su misión? Por ejemplo, si usted ofrece el examen del VIH para las mujeres, analice de qué manera se beneficiarán las mujeres si trabaja con efectividad. ¿Cuál sería el impacto si incluye otros servicios o recursos como inscripción en el Medicaid, transporte o capacitación laboral?
- ✓ Escoja y priorice los resultados que desea analizar. Elija por lo menos dos, pero no más de cuatro, de los resultados más importantes para su evaluación.
- ✓ Por cada resultado, especifique qué medidas observables indicarán que está alcanzando esos resultados claves con sus clientes. A menudo, éste es el paso más importante y esclarecedor de una evaluación basada en resultados, así como la parte más desafiante. Esencialmente, necesita transferir un concepto intangible a una conducta tangible (por ejemplo, apoyar a los clientes para que, por sí mismos, vayan y regresen del trabajo, se mantengan alejados de las drogas y el alcohol, disminuyan el número de parejas sexuales, etc.) Durante la fase de identificación de este indicador, es útil contar con una “persona externa,” por ejemplo, alguien que pueda cuestionar el porqué usted asume el logro de un resultado por la presencia de ciertos indicadores asociados.
- ✓ Especifique una meta para los clientes. Por ejemplo, su meta puede ser el número o porcentaje de clientes que usted comprometa a alcanzar resultados específicos como, un “incremento de la autosuficiencia (resultado) para el 70 por ciento de mujeres afroamericanas adultas que viven en zonas urbanas marginadas de Minneapolis, tal como lo evidencian las siguientes medidas (indicadores)...”

4. Ibíd.

- ✓ Identifique la información necesaria para mostrar estos indicadores. Necesitará saber cuántos clientes del grupo objetivo estuvieron en el programa, cuántos llegaron por sí mismos al trabajo y permanecieron alejados de las drogas, etc. Si su programa es nuevo, quizás deba evaluar el proceso del mismo para verificar si se está llevando a cabo de acuerdo con sus planes originales.
- ✓ Decida cómo puede reunir la información de una manera eficiente y realista. Considere la documentación del programa, la observación del personal y clientes del programa, los cuestionarios y las entrevistas sobre los beneficios del programa entre los clientes, estudios de casos de las fallas y logros del programa, etc.
- ✓ Analice y reporte los resultados.

TERCER CAPÍTULO

Modelos Lógicos

Propósito

El propósito de este capítulo es identificar las razones por la cual se utilizan los modelos lógicos en una evaluación del programa.

Objetivos de Aprendizaje

Al final de este capítulo, los participantes podrán:

- ✓ Explicar qué intenta mostrar un modelo lógico.
- ✓ Desarrollar un modelo lógico para los programas.

Los modelos lógicos comunican los fundamentos o la lógica de un programa. El propósito es comunicar la “teoría” subyacente por la cual se cree que el programa funcionará. Estos modelos son típicamente diagramas, cuadros y otros esquemas visuales que representan las relaciones entre los factores contextuales y las entradas, los procesos y los resultados programáticos.

MODELO LÓGICO

Una manera de ilustrar un programa con un diagrama o imagen.

Antes de planificar su evaluación, es recomendable que desarrolle el modelo lógico de un programa. Esto servirá para delinear lo que se espera que logre el programa y cómo funcionará en base a una cadena de eventos que unan los siguientes elementos:

- ✓ **Metas:** Factores de riesgo y protección a los que responde su programa.
- ✓ **Estrategias:** Procedimientos y actividades que se implementarán.
- ✓ **Población-objetivo:** Personas que participan en el programa o son influidas por él.
- ✓ **Teoría de cambio:** Supuestos del programa sobre las razones por las que ocurrirán estos cambios.
- ✓ **Resultados a corto plazo:** Cambios inmediatos previstos que se esperan de personas, organizaciones o comunidades.
- ✓ **Resultados a largo plazo:** Consecuencias finales.

El siguiente es un ejemplo de un modelo lógico:

Meta	✓ Tener dos consultores sobre el VIH (HIV peer advocates) a medio tiempo por cada 150 pacientes
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar más confianza al cliente. ✓ Coordinar grupos de auto-ayuda
Población seleccionada	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compañero/amigo ✓ Reuniones regulares de grupo
Teoría de cambio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento del apoyo ✓ Incremento del conocimiento del SIDA
Resultados a corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disminuir la depresión ✓ Incremento de la calidad de vida (CDV)
Impacto a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento de la salud mental ✓ Incremento de la calidad de vida (CDV)

La cadena de eventos que conecta los factores “de entrada” y “salida” con los resultados en respuesta a una situación representa su “modelo lógico.” Con mucha frecuencia, los programas empiezan con lo que parece ser una buena idea pero carecen de medidas concretas para documentar su éxito. La comprensión de los problemas de su comunidad con el objetivo de diseñar un programa apropiado implicará una evaluación de necesidades, un proceso de priorización y una evaluación de los recursos. Todos estos componentes se enlazan directamente con las actividades de evaluación.

A continuación, encontrará una hoja de trabajo con un modelo lógico que le ayudará a identificar los componentes claves en su proceso de evaluación.

Hoja de Trabajo de un Modelo Lógico

(Metas)	(Estrategias)	(Grupo objetivo)	(Teoría de cambio)	(Resultados a corto plazo)	(Impacto a largo plazo)
Para responder al nivel de este riesgo o el factor de protección:	Realizaremos el siguiente programa de actividades:	Para estas personas y durante este período de tiempo:	Esperamos que esta actividad conduzca a cambios en estos factores: que, a su vez, nos conducirán a la meta del programa.	Sabremos que estos cambios han ocurrido si:	Sabremos que estamos alcanzado nuestras metas si:
Modelo lógico:					
Preguntas de evaluación:					
Medidas y recursos:					
Análisis					

CUARTO CAPÍTULO

Ciclo de Planificación y Evaluación

Propósito

El propósito de este capítulo es comprender el ciclo de planificación y evaluación, así como su relación con el impacto administrativo.

Objetivos de Aprendizaje

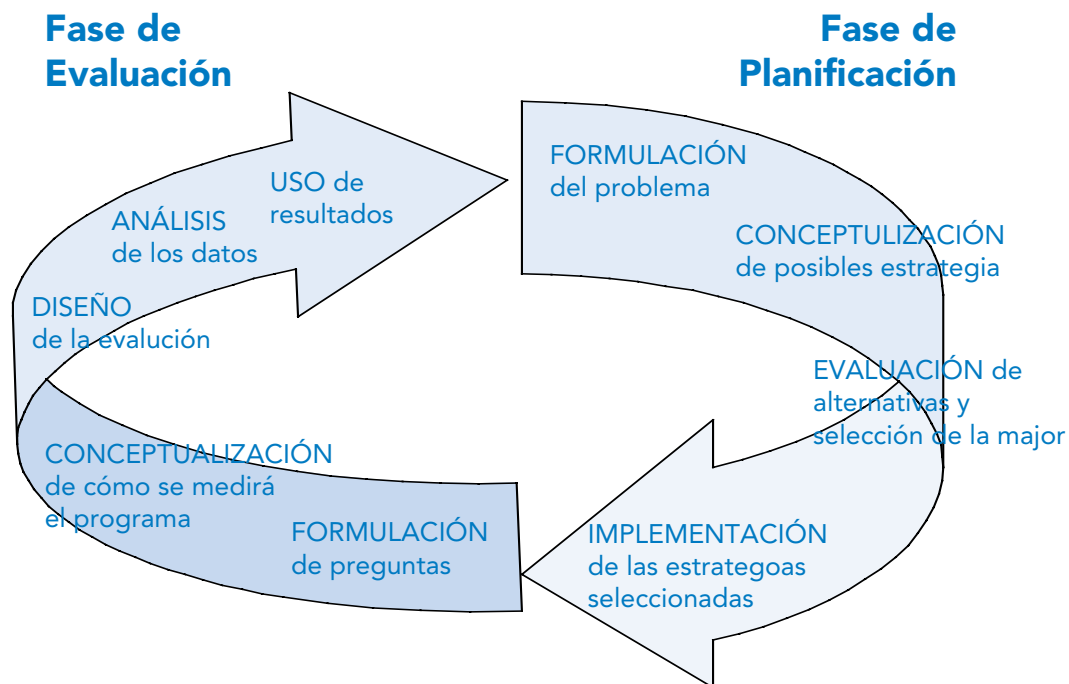
Al final de este capítulo, el participante podrá:

- ✓ Explicar la relación entre planificación y evaluación.
- ✓ Analizar las etapas de una fase de evaluación.

Es clave la colaboración entre evaluadores y planificadores (redactores de propuestas para obtención de subvenciones, impulsores de programas, etc.), pero existen conflictos inherentes entre estos dos grupos. Por ejemplo, los planificadores pueden creer que la meta de “disminuir el riesgo del VIH” no puede evaluarse con facilidad. ¿Cuándo se sabrá que el riesgo de VIH se ha reducido? Es importante que el personal del programa comprenda plenamente el proceso de evaluación y se sienta cómodo y entusiasmado por este proceso. Como resultado, la evaluación proporcionará un control de calidad para una futura planificación de programas al determinar los vacíos.

Por lo general, la primera etapa del ciclo de planificación y evaluación busca seleccionar las mejores acciones, programas o tecnologías para ayudar a que la organización alcance sus metas. Aunque esta es en realidad la etapa de planificación, dicha etapa incluye un importante trabajo de evaluación y presta atención a: la formulación del problema, la explicación de las opciones disponibles, la evaluación de todas las alternativas y la selección e implementación de la mejor opción.

CUADRO 1: CICLO DE PLANIFICACIÓN-EVALUACION



Fuente: Trochim, W., *Base de Conocimientos de Métodos de Investigación. (Research Methods Knowledge Base)*, 2002.

La fase de evaluación también implica una secuencia de etapas que generalmente incluye la formulación de objetivos, metas e hipótesis del programa; la conceptualización y “operatividad” de los principales mecanismos de evaluación (el programa, los participantes, el escenario y las medidas); el diseño de la evaluación, detallando cómo se organizarán estos componentes; el análisis de la información, tanto cualitativa como cuantitativa y el uso de los resultados de la evaluación.

QUINTO CAPÍTULO

Formación de un Equipo de Evaluación

Propósito

El propósito de este capítulo es aprender a conformar un equipo de evaluación a fin de incluir los componentes necesarios para los propósitos de una organización en particular.

Objetivos de Aprendizaje

Al final de este capítulo, el participante podrá:

- ✓ Identificar los componentes de un equipo de evaluación.
- ✓ Describir la función e importancia del evaluador líder.
- ✓ Definir los afiliados claves para la organización.
- ✓ Establecer la diferencia entre evaluación interna y externa.

I. Guías para Formar un Equipo de Colaboración

Un método para hacer una evaluación óptima es combinar los esfuerzos de un grupo de colaboración. La entidad *Ryan White Local Governing Body* es un buen ejemplo de este tipo de grupo, que usted puede seleccionar en su propio trabajo comunitario. Existen varios aspectos claves para formar un equipo efectivo (*Centros para el Control de Enfermedades, 2002*):

- ✓ El grupo necesita ser cuidadosamente seleccionado. Los afiliados pueden tener niveles variables de participación en equipo que se correlacionen con las perspectivas, habilidades y preocupaciones del personal.
- ✓ El líder debe coordinar el equipo y mantener la continuidad en todo el proceso. Cuando se seleccione a un evaluador que lidere el programa, es necesario escoger a alguien que mantenga un punto de vista objetivo y no tenga nada que ganar en los resultados de la evaluación. Las personas que son diplomáticas y que tienen diversas habilidades de contacto con la gente pueden crear el interés necesario entre los afiliados y promover la participación.
- ✓ La historia del programa, el propósito y la operación práctica en su campo se deben incluir en la descripción del programa.
- ✓ Los que toman las decisiones y otras personas que asisten en la guía del programa pueden ayudar a enfocar esfuerzos en el diseño de la evaluación y las preguntas orientadas a áreas específicas. También pueden establecer parámetros lógicos en el alcance, duración y finalización de la evaluación.
- ✓ Se puede contar con la ayuda de personas de confianza que no tengan intereses particulares en la evaluación. Estas personas pueden asegurar que los valores de los participantes se consideren imparcialmente al aplicar las pautas, interpretar los hechos y alcanzar las conclusiones justificadas.
- ✓ Los activistas, buenos comunicadores, pensadores creativos y miembros de la estructura de poder pueden asegurar que las lecciones aprendidas de la evaluación influyan en la futura toma de decisiones en relación con la estrategia del programa.

II. Miembros del Equipo de Evaluación

Cualquier equipo de evaluación necesita un balance entre los diferentes tipos de miembros y participantes, los cuales tienen diferentes necesidades, propósitos y perspectivas. A estas personas se les llama con frecuencia afiliados porque tienen interés en que la organización logre su misión.

Afiliados en un Equipo de Evaluación	Descripción
Grupos comunitarios	Incluyen al personal y/o voluntarios y a la población objetivo
Donantes de subvenciones	Quieren saber cómo se gastará su dinero, usualmente quieren también que ciertos asuntos específicos se incluyan en una evaluación
Investigadores de universidades	Incluye especialistas en la promoción de la salud pública, epidemiología, ciencias de la conducta, evaluación de otros campos académicos

Para las organizaciones de base comunitarias, existen tres grandes grupos de afiliados:

- ✓ **Grupos comunitarios.** Posiblemente ésta es la categoría más obvia de afiliados, porque incluye el personal y/o voluntarios involucrados en su iniciativa o proyecto. Este grupo también incluye a las personas directamente afectadas por el programa, que es su audiencia objetivo.
- ✓ **Donantes de subvenciones.** Muchos donantes de subvenciones desean saber cómo se gastará su dinero. A menudo tienen requerimientos específicos que quieren que usted evalúe. Es una buena idea saber qué clase de información usted necesitará tener para la solicitud de futuras subvenciones.
- ✓ **Investigadores de universidades.** Incluye investigadores y evaluadores que su organización puede seleccionar para que contribuyan con el proyecto. Estos investigadores pueden ser especialistas en la promoción de la salud pública, epidemiología, ciencias de la conducta, evaluación y otros campos académicos. Es importante incluirlos en el proceso de desarrollo de la evaluación si realmente desea que ellos le ayuden a mejorar su iniciativa.

Cada tipo de afiliado tendrá una perspectiva diferente sobre su organización y asimismo, diferirán sobre lo que desean aprender de la evaluación. Cada grupo es único, y podría llegar a la conclusión que hay otros afiliados que deben considerarse en su organización.

Los interesados también tienen diferentes necesidades. Los donantes de fondos, por ejemplo, generalmente desean saber cuántas personas se beneficiaron con la iniciativa, y si la iniciativa tuvo el impacto previsto a nivel comunitario. Los grupos comunitarios pueden usar los resultados de la evaluación como guía para tomar decisiones sobre los programas y saber dónde centrar sus esfuerzos. Los investigadores de universidades probablemente estarán más interesados en probar si cualquier mejora en la salud de la comunidad se debió definitivamente a sus programas o iniciativas. Probablemente también quieran estudiar la estructura completa de su grupo o iniciativa para identificar las condiciones por las cuales se pueda alcanzar el éxito.

III. Evaluación Interna Frente a Evaluación Externa

Si un evaluador capacitado está personalmente involucrado con el programa y ejecuta la evaluación, a este proceso se le llama evaluación interna. Los evaluadores internos tienen la ventaja de estar más cerca del personal y de las actividades del programa, lo cual hace más fácil y menos costoso la obtención de datos y de información relevante. Sin embargo, algunas veces los evaluadores internos pueden tener problemas para mantener su objetividad y no estar exentos de conflictos de interés.

Un evaluador que no esté relacionado con el programa se considera un evaluador externo o un consultor de evaluación. En situaciones mal coordinadas, este tipo de evaluador puede estar aislado, carecer del conocimiento y la familiaridad con el programa que posee el evaluador interno. Esta forma de evaluación es más costosa pero puede ofrecer una visión más objetiva que McKenzie, James, & Smelter (2001) consideran como imperativa para programas grandes. Estos expertos han diseñado la siguiente tabla, que enumera las características que deben tomar en cuenta los planificadores de programas al seleccionar a los evaluadores externos.

EVALUACIÓN INTERNA

Aquella conducida por un evaluador que está personalmente involucrado con el programa.

EVALUACIÓN EXTERNA

Evaluación conducida por una persona que no está personalmente involucrada en el suministro ni está participando en el programa.

Características de un Evaluador Externo

- ✓ No está directamente involucrado en el desarrollo o implementación del programa.
- ✓ Es imparcial en los resultados de la evaluación.
- ✓ No cederá a presiones del personal del programa en la presentación de resultados predeterminados.
- ✓ Tiene experiencia en el tipo de evaluación que se necesita.
- ✓ Tiene buena comunicación con el personal del programa.

- ✓ Considera la realidad del programa al diseñar la evaluación (p. ej., el presupuesto).
- ✓ Entrega a tiempo los reportes y documentos.
- ✓ Se vincula con el programa.
- ✓ Se proyecta más allá de la evaluación hacia otras actividades del programa.
- ✓ Explica los beneficios y riesgos de la evaluación.
- ✓ Educa al personal sobre la conducción de evaluaciones (para futuras necesidades).
- ✓ Explica el material de una manera clara y paciente.
- ✓ Respeta al personal de cualquier nivel.

Sin importar si es externo o interno, el evaluador debe ser creíble y objetivo. Los evaluadores no deben tener una participación ambigua en el diseño de la evaluación; más bien deben comunicar los resultados verazmente sin importar lo que se haya encontrado. Es ideal que todas las organizaciones, inclusive las que eligen a un evaluador interno, colaboren con socios fuera de la agencia. Esto aumentará los recursos disponibles y resaltará la credibilidad de la evaluación. Además, un equipo diverso de afiliados tiene una mayor probabilidad de realizar una evaluación culturalmente competente que sea sensible a la comunidad, las condiciones y los contextos relacionados con el programa.

Entre los beneficios del método de colaboración, de acuerdo con el CDC, se cuentan los siguientes:

- ✓ Reduce la suspicacia y el miedo.
- ✓ Aumenta la percepción y el compromiso.
- ✓ Incrementa la posibilidad de lograr objetivos.
- ✓ Amplía el conocimiento.
- ✓ Enseña destrezas para la evaluación.
- ✓ Fortalece los esfuerzos conjuntos.
- ✓ Incrementa la posibilidad del uso de las conclusiones.
- ✓ Permite diferentes perspectivas.

SEXTO CAPÍTULO

Desarrollo de un Plan de Evaluación

Propósito

El propósito de este capítulo es ayudar en la formulación de un plan de evaluación para cualquier programa.

Objetivos de Aprendizaje

Al final de este capítulo, el participante podrá:

- ✓ Desarrollar su propio plan de evaluación.
- ✓ Definir las razones para el desarrollo de un plan de evaluación.
- ✓ Describir el margen de tiempo de una evaluación.

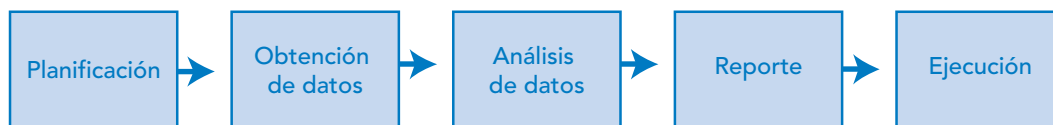
I. Propósito

Después de que los planificadores están involucrados, es el momento de desarrollar el plan de evaluación. A continuación, se indica una lista que incluye algunas razones que remarcan la importancia de desarrollar este plan:

- ✓ Funciona como guía en cada paso del proceso de evaluación.
- ✓ Ayuda a determinar el tipo de información que usted y sus afiliados necesitan.
- ✓ Permite que no malgaste el tiempo acumulando información irrelevante.
- ✓ Ayuda a identificar los mejores métodos y las mejores estrategias posibles para conseguir la información necesaria.
- ✓ Ayuda a establecer plazos realistas y razonables para la evaluación.
- ✓ Ayuda a mejorar su programa.

II. Margen de Tiempo

El mejor momento para desarrollar un plan de evaluación es antes de la implementación del programa. Cuanto antes desarrolle el plan y comience a implementarlo, mejores serán sus iniciativas así como los resultados finales. Tener un plan listo para realizar una evaluación antes de que termine un programa hará más fácil y precisa la obtención de información sobre sus resultados. El período de tiempo establecido debe seguir las siguientes etapas:



Planificación:

- ✓ Revisar los objetivos y metas del programa.
- ✓ Determinar si todos los recursos están disponibles para conducir la evaluación.
- ✓ Desarrollar el diseño de la evaluación.
- ✓ Determinar si las preguntas de la evaluación reflejan las metas y los objetivos.
- ✓ Desarrollar un margen de tiempo formal.

- ✓ Reunirse con los afiliados para determinar las preguntas generales que se deben responder.
- ✓ Contratar un evaluador, si es necesario.
- ✓ Determinar los instrumentos de evaluación que se utilizarán.
- ✓ Determinar si se considerarán o no las preguntas de varios grupos.

Obtención de Datos:

- ✓ Decidir cómo se obtendrá la información.
- ✓ Planificar y administrar una evaluación piloto.
- ✓ Determinar quiénes se incluirán en la evaluación (si todos los participantes o sólo una muestra).
- ✓ Determinar quién obtendrá la información.
- ✓ Revisar los resultados de la evaluación piloto y refinar esa medida, si es necesario.
- ✓ Efectuar la obtención de datos.

Análisis de Datos:

- ✓ Determinar cómo se analizarán los datos.
- ✓ Hacer el análisis.
- ✓ Determinar quién analizará los datos.

Reporte:

- ✓ Determinar quién recibirá los resultados.
- ✓ Determinar cómo se divulgarán los resultados.
- ✓ Decidir cuándo estarán disponibles los resultados.
- ✓ Seleccionar a la persona que informará sobre los resultados.
- ✓ Debatir cómo los resultados afectarán al programa.
- ✓ Divulgar los resultados.

Ejecución:

- ✓ Determinar cómo se pueden implementar los resultados.
- ✓ Modificar el programa e implementar los cambios.

III. Desarrollo del Plan de Evaluación

Hay cuatro pasos principales para desarrollar un plan de evaluación:⁵

1. Aclarar los objetivos y las metas del programa

La clarificación ayudará a identificar qué componentes principales del programa se deben evaluar. Una manera de hacerlo es elaborar un cuadro de los componentes y elementos del programa.

IMPACTO DE LA EVALUACIÓN

Evalúa los efectos inmediatos de un programa.

2. Desarrollar preguntas de evaluación

Hay cuatro categorías claves de preguntas de evaluación:

- ✓ Asuntos de planificación e implementación. Si hubo una buena planificación del programa o de la iniciativa. ¿Qué tan bien se puso en práctica el programa?
- ✓ Evaluación del logro de objetivos. ¿En qué medida el programa o la iniciativa alcanzó sus objetivos establecidos?
- ✓ Impacto en los participantes. ¿Cuál es la magnitud y el tipo de influencia que ha tenido el programa o la iniciativa en sus objetivos de cambio?
- ✓ Impacto en la comunidad. ¿Cuál es la magnitud y tipo de influencia que ha tenido el programa o la iniciativa en toda la comunidad?

3. Desarrollo de métodos de evaluación

Después de preparar las preguntas que se necesitan contestar en su evaluación, el siguiente paso es decidir que métodos responderán mejor a esas preguntas. Los métodos de evaluación más comunes incluyen:

- ✓ Sistemas de monitoreo y de reacción
- ✓ Encuestas a los clientes acerca del programa
- ✓ Reportes del logro de metas
- ✓ Entrevistas con informadores claves
- ✓ Encuestas de conducta
- ✓ Indicadores del impacto a nivel comunitario

4. Establecimiento de un plazo de tiempo para la evaluación de actividades

La evaluación no es algo que deba preocuparle después de haber hecho todos los esfuerzos. Para tener una visión clara y precisa del desempeño de su grupo y de su propio rendimiento, es importante prestar atención a la evaluación desde el comienzo. Establezca un plan para hacerlo ahora al empezar su evaluación.

5. Penn State University. Evaluación de Programas. (*Program Evaluation*. 2002).

IV. Evaluación y Fortalecimiento

A primera vista, la evaluación y el fortalecimiento no parecen estar relacionados. Considere, sin embargo, que el objetivo principal de casi todos los programas es que la comunidad objetivo aumente su conocimiento, así como sentido de pertenencia y su propia fuerza. En otras palabras, los programas exitosos casi siempre fortalecen a sus miembros.

Determinar el grado de éxito que ha tenido un programa en el fortalecimiento de sus miembros es uno de los aspectos más difíciles en el proceso de evaluación.

SÉPTIMO CAPÍTULO

Realización de la Evaluación

Propósito

El propósito de este capítulo es detallar el proceso de evaluación en sí mismo.

Objetivos de Aprendizaje

Al final de este capítulo, el participante podrá:

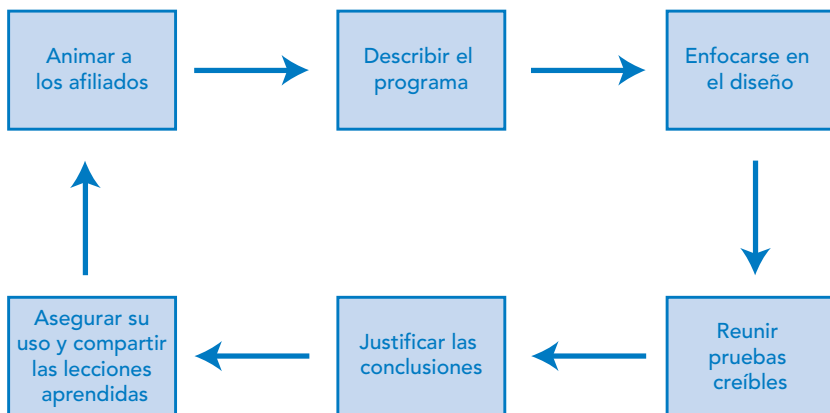
- ✓ Identificar los pasos en la evaluación de un programa.
- ✓ Identificar el propósito del marco de la evaluación.
- ✓ Realizar evaluaciones de programas.

Una vez que la evaluación es parte de su plan de programa, usted debe desarrollar el marco para el proceso y la realización de la evaluación. La estructura identificada en esta sección es una herramienta práctica que resume en un orden lógico los pasos más importantes de una evaluación del programa. Este marco se puede usar como el esquema básico de un plan para hacer la evaluación. Los seis pasos siguientes, adoptados por los Centros para el Control y Prevención de Enfermedades (CDC, 2002), son acciones que deben formar parte de todas las evaluaciones. Estos pasos, sin embargo, están diseñados para ser adaptables y flexibles. Este marco intenta servir como un punto de partida mediante el cual las organizaciones de base comunitarias puedan adaptar el tipo de evaluación que mejor responda a sus necesidades. Los primeros pasos proporcionan la base, y cada uno de los pasos se debe finalizar antes de pasar al siguiente.⁶

MARCO DE LA EVALUACIÓN

Un contexto teórico acerca de la manera en que la información de un programa se traduce, a través de una serie de pasos, en los resultados de ese programa.

I. Pasos en una Evaluación del Programa



A. Animar a los Afiliados

- ✓ Los afiliados son las personas u organizaciones que tienen algo que ganar o perder de lo que se sabrá en la evaluación. Los tres grupos básicos de afiliados son: 1) los que están involucrados en el funcionamiento del programa, 2) los beneficiados o afectados por el programa, y 3) los usuarios primarios de los resultados de la evaluación.

6. (Pasos adaptados del grupo de investigación *Community Tool Box*, de la Universidad de Kansas).

- ✓ Se debe animar los afiliados para asegurar que sus perspectivas sean comprendidas. Cuando un afiliado no está debidamente involucrado, es más probable que los resultados se ignoren, critiquen o combatan. Por otro lado, si estos afiliados son un elemento del proceso, los participantes estarán más dispuestos a sentirse parte del proceso de evaluación, así como de sus resultados. Ellos buscarán desarrollarlo, defenderlo y asegurarse del funcionamiento de la evaluación. Una vez involucrados, los afiliados ayudarán a llevar a cabo el resto del proceso.

B. Describir el Programa

- ✓ Este paso prepara el marco o la referencia para todas las decisiones posteriores al proceso de evaluación. (La hoja de trabajo de la siguiente página le ayudará a definir su programa). Una descripción del programa es un resumen de la intervención que se está evaluando. Explica lo que el programa está tratando de lograr y cómo efectuará los cambios. La descripción también ilustra:
 - ✓ Los componentes y elementos centrales del programa.
 - ✓ La habilidad del programa para hacer cambios.
 - ✓ La etapa de desarrollo del programa.
 - ✓ La adaptación del programa al panorama comunitario.
- ✓ Como mínimo, el programa se debe describir con los detalles suficientes para que se entienda su misión, metas y objetivos. La descripción también permitirá que miembros del grupo comparen el programa con otros esfuerzos similares. De esta manera, es más fácil entender qué partes del programa causaron determinados efectos.

Aspectos específicos que se deben incluir en la descripción de un programa:

- ✓ **Necesidad:** El problema, la meta o la oportunidad que busca atender el programa.
- ✓ **Expectativas:** Resultados que el programa pretende alcanzar.
- ✓ **Actividades:** Todo lo que el programa realice para originar un cambio.
- ✓ **Recursos:** Tiempo, talento, equipo, información, dinero y otros bienes disponibles para realizar el programa.
- ✓ **Etapas de desarrollo:** Se refiere a la madurez del programa.
- ✓ **Contexto:** Ambiente dentro del cual funciona el programa.
- ✓ **Modelo lógico:** Una representación de cómo debe funcionar el programa.

C. Enfoque en el Diseño de la Evaluación

- ✓ Este paso conlleva asegurar que los intereses de los afiliados sean atendidos, mientras se usan eficientemente el tiempo y los recursos. Dependiendo de lo que usted quiera aprender, algunos tipos de evaluación responderán mejor a sus propósitos que otros. Cuando empieza la obtención de datos, es más difícil cambiar lo que usted está haciendo, incluso si es obvio que otro método funcionaría mejor. Un plan minucioso anticipa los usos previstos y crea una estrategia apropiada de evaluación.

- ✓ Entre los aspectos a considerar en esta etapa están la estructuración del propósito de la evaluación, la determinación de los usuarios y los usos que se darán a los resultados de la evaluación, la formulación de preguntas, la determinación del tipo de diseño específico que se utilizará y la finalización de un acuerdo sobre el proceso.

D. Reunir Pruebas Creíbles

- ✓ El tipo de pruebas depende de la clase de información que quieren los afiliados y la situación en la cual se obtiene dicha información. Las personas involucradas en una evaluación deben esforzarse en reunir datos que ofrezcan una visión confiable y amplia del programa.

E. Justificar las Conclusiones

- ✓ Este paso reconoce que las pruebas en una evaluación muchas veces no dicen mucho por sí mismas. Las conclusiones se justifican cuando están unidas a las pruebas que se han obtenido y analizado basándose en valores acordados y establecidos por los afiliados.

F. Asegurar el Uso y Compartir las Lecciones Aprendidas

- ✓ Desafortunadamente, las lecciones aprendidas en una evaluación no siempre llevan a la subsiguiente toma de decisiones y acciones. La preparación para el uso de los resultados de la evaluación requiere un pensamiento estratégico y dedicación en la búsqueda de oportunidades para comunicar esos resultados. Cuando se llega a este paso final, todos los grupos de afiliados deben mostrar interés.

PRUEBAS CREÍBLES

Son aquéllas que revelan o ponen de manifiesto cualquier tipo de evidencia y que constituyen la base de un parecer o un juicio.

Hoja de Trabajo de la Descripción del Programa

Utilice esta hoja para identificar el propósito específico y la funcionalidad de un programa.

Quién:

1. ¿A quién se proporcionan los servicios de prevención? _____
2. Describa la población en términos de:
 - Demografía _____
 - Necesidades _____
 - Nivel de respuestas a esfuerzos preexistentes de prevención _____

Su programa: _____

Qué:

1. ¿Qué está haciendo su programa de prevención? Por ejemplo, ¿está usted tratando de incrementar el conocimiento sobre conductas que ponen a las personas en riesgo de contraer el VIH/SIDA? ¿Está tratando de ofrecer condones y enseñando adecuadamente el uso apropiado de los condones a una población determinada?

2. Describa las acciones específicas que está tomando y la razón de usar ese tipo de métodos en vez de otros. _____

Cuándo:

Describa cuándo realiza actividades relacionadas a su objetivo y bajo qué condiciones.

Dónde:

Describa los lugares donde realiza sus actividades de prevención. _____

Por qué (esta pregunta pone en acción a la evaluación):

¿Cuáles son las preguntas particulares que los donantes quieren que usted responda sobre la población necesitada? _____

OCTAVO CAPÍTULO

Supervisión y Documentación de Programas

Propósito

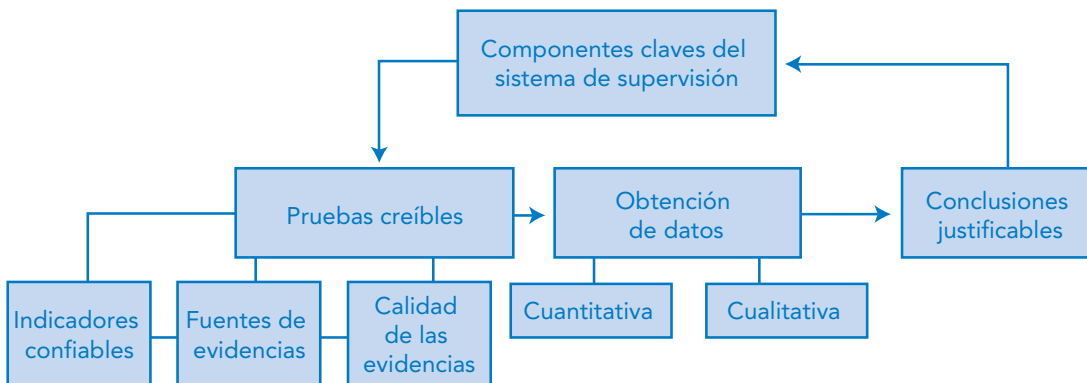
El propósito de este capítulo es analizar los componentes básicos de la supervisión de programas y los puntos esenciales de la documentación. Los temas incluidos ofrecen detalles sobre cómo evaluar objetivos alcanzables, el efecto del programa en los participantes y el impacto en la comunidad.

Objetivos de Aprendizaje

Al final de este capítulo, el participante podrá:

- ✓ Entender el proceso de supervisión a través de la obtención de pruebas creíbles, reunión de datos y justificación de las conclusiones de la evaluación.
- ✓ Citar la importancia de indicadores creíbles, fuentes de evidencias, su calidad y cantidad y la función de la logística relacionada con la presentación de tales pruebas creíbles que respalden los resultados de la evaluación.
- ✓ Identificar el método adecuado de obtención de datos para los diferentes tipos de información que se necesita para la evaluación y la documentación.
- ✓ Explicar y describir los cinco principios que rigen los elementos que conllevan a la justificación de las conclusiones basadas en pruebas creíbles.

La supervisión y documentación de los programas delimitan la efectividad de las evaluaciones de los mismos mediante el análisis de los efectos del programa en los participantes y en toda la comunidad. El análisis de objetivos alcanzables evalúa de qué manera el programa siguió o cumplió los objetivos propuestos. Específicamente, el efecto del programa en los participantes mide su influencia y la magnitud del cambio ocurrido dentro de la población objetivo. El impacto del programa en la comunidad no se refiere sólo a los cambios en la población objetivo o al nivel de intervención del programa, sino también los cambios ocurridos en otros grupos (como legisladores, líderes comunitarios, personal del programa y las afiliaciones sociales del grupo objetivo). La supervisión permite que los proveedores claves de servicios sobre el VIH/SIDA operen dentro de la comunidad reuniendo pruebas creíbles a través de métodos de obtención de datos y conclusiones justificables.



I. Pruebas Creíbles

El fin de las evaluaciones es buscar pruebas de la efectividad y credibilidad del programa en base a indicadores relevantes, fuentes de pruebas, calidad y cantidad del servicio, y logística.

Los indicadores creíbles son un ejemplo específico y cuantificable de los objetivos y las metas que se enuncia y prevén en forma general en el programa. Algunos ejemplos de indicadores creíbles incluyen: capacidad para ofrecer servicios, índice de participación, nivel de satisfacción del cliente, cambios en la conducta de los participantes y cambios en las condiciones y normas de la comunidad.

Las fuentes de evidencias se relacionan con la calidad de la población objetivo tomada como muestra. ¿Es la población objetivo un elemento creíble y representativo de la población que se intenta servir con la puesta en práctica del programa? ¿Representa esta población objetivo la diversidad de esta comunidad que se busca servir?

CONFIABILIDAD

Se refiere a la necesidad de dotar de coherencia interna al instrumento de evaluación, la capacidad para producir resultados y respuestas similares de los mismos participantes (en una situación inalterable), en cada momento que se usa dicho instrumento.

VALIDEZ

Se refiere al grado por el cual el instrumento de evaluación logra medir lo que está buscando. Los instrumentos deben ser confiables y válidos. La confiabilidad no garantiza validez; pero un instrumento que no es confiable no puede ser válido.

La calidad de las evidencias se refiere a la credibilidad de la información obtenida durante la evaluación. Esto hace referencia a la confiabilidad y validez del diseño del instrumento, la solidez de los procedimientos de obtención de datos, la capacitación de los entrevistadores y personas encargadas de la obtención de datos, y la coherencia al momento de revisar la existencia de errores.

La cantidad de las evidencias se refiere a la cantidad de pruebas obtenidas. Debe establecerse un criterio antes de obtener los datos con el objeto de fijar el nivel de confiabilidad apropiado y la precisión que se necesita para asegurar que los datos obtenidos son verdaderamente representativos y estadísticamente significativos.

La logística comprende los métodos, el tiempo y la infraestructura física para la recopilación y manejo de la evidencia. La logística está fuertemente influida por el tipo de métodos usados para la obtención de datos. Esto puede diferir con las preferencias culturales de las organizaciones, que dictaminan modos aceptables de formular preguntas y recopilar información.

II. Métodos de Obtención de Datos

Los métodos recomendados para la obtención de datos de organizaciones no lucrativas provienen de investigaciones de las ciencias sociales, así como de las ciencias de la conducta y la ciencia médica. Los métodos más populares de obtención de datos para las evaluaciones son los cuestionarios, las encuestas, las listas de comprobación, las entrevistas, la revisión de la documentación, la observación, los grupos de enfoque y el estudio de casos. Estos métodos se pueden dividir en dos categorías principales: métodos cuantitativos (cuestionarios, encuestas, listas de comprobación y revisión de documentación) y métodos cualitativos (entrevistas, observaciones y grupos de enfoque).

Los métodos cuantitativos incluyen la obtención de datos a través de cuestionarios, encuestas y listas de comprobación. Estos métodos se utilizan cuando hay necesidad de conseguir, sin presiones, información rápida de las personas. Se pueden aplicar de una manera anónima y económica, y obtener de una sola vez una gran cantidad de información. Cuando se utilizan cuestionarios y encuestas, debe considerarse siempre la confiabilidad y validez de los instrumentos. La confiabilidad se refiere al hecho de que el instrumento pueda obtener los mismos resultados del grupo objetivo, sin variaciones, si se aplica en situaciones similares. La validez se refiere a la precisión del cuestionario o encuesta al momento de solicitar la información que usted requiere de su audiencia objetivo. La revisión de la documentación se utiliza cuando se necesita una evaluación del funcionamiento del

programa, sin necesidad de interrumpirlo. Estas revisiones se utilizan para recopilar datos históricos y, generalmente, se efectúan junto con los estudios de casos. Los estudios de casos incluyen revisiones profundas del programa así como del grupo objetivo, la organización y la comunidad.

Los métodos cualitativos incluyen información obtenida a través de entrevistas, observaciones y grupos de enfoque. Las entrevistas se utilizan cuando la evaluación requiere un conocimiento cabal de las impresiones o experiencias de los participantes, o saber más sobre sus respuestas a los cuestionarios. Las observaciones se realizan para reunir información precisa sobre la operación del programa y la manera en que lleva a cabo su proceso de implementación. Los grupos de enfoque tratan temas específicos en profundidad por medio de debates grupales relacionados con sus reacciones a experiencias o sugerencias.

Visión General de los Métodos de Obtención de Datos

Método	Sumario	Ventajas	Desventajas
Cuestionarios, sondeos, listas	Pueden obtener rápida y fácilmente, y sin presiones, mucha información de personas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los participantes pueden responder anónimamente. ✓ Su aplicación es económica. ✓ Es fácil de comparar y analizar ✓ Se puede administrar a muchas personas. ✓ Puede reunir muchos datos. ✓ Las muestras ya existen. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pueden no conseguir una cuidadosa respuesta. ✓ Las palabras pueden influir en la respuesta de los clientes. ✓ Son impersonales ✓ Pueden necesitar un experto en muestreos. ✓ No ofrecen un panorama total
Entrevistas	Pueden ayudar a entender las impresiones o experiencias de alguien, o conocer más sobre sus respuestas en los cuestionarios.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Logran una información amplia y profunda. ✓ Desarrollan una relación con el cliente. ✓ Pueden ser flexibles con el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pueden tomar mucho tiempo. ✓ Pueden ser difíciles de analizar y comparar. ✓ Pueden ser costosas. ✓ El entrevistador puede influir en las respuestas del cliente.

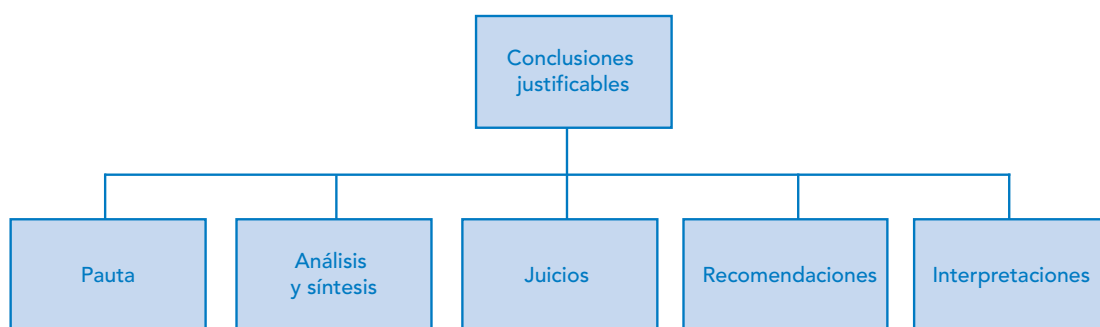
Método	Sumario	Ventajas	Desventajas
Revisión de la documentación	Obtiene impresiones sobre la operación de un programa sin necesidad de interrumpirlo; se logra de la revisión de solicitudes, finanzas, memorándums, actas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consigue información amplia e histórica. ✓ No interrumpe el programa ni la rutina del cliente. ✓ La información ya existe. ✓ Hay pocos prejuicios sobre la información. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Frecuentemente toma mucho tiempo. ✓ Los datos pueden ser incompletos. ✓ Los revisores necesitan saber claramente lo que están buscando. ✓ No hay medios flexibles para la obtención de datos; existe también acceso limitado a ciertos datos.
Observación	Puede reunir información precisa sobre el funcionamiento de un programa, en particular respecto al proceso.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ve las operaciones de un programa como realmente están ocurriendo. ✓ Se puede adaptar a los eventos en el momento que se presentan. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puede ser difícil interpretar conductas observadas. ✓ Puede resultar complejo catalogar las observaciones. ✓ Puede influir el comportamiento de los participantes del programa. ✓ Pueden ser costosos.
Grupos de enfoque	Exploran un tema en profundidad mediante discusiones grupales; por ejemplo, las reacciones a una experiencia o sugerencia, o la explicación sobre quejas comunes. Es útil en la evaluación y marketing.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtienen rápida y confiablemente impresiones comunes. ✓ Puede ser un medio efectivo para obtener información amplia y variada en corto tiempo. ✓ Pueden vincular información clave sobre los programas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puede ser difícil el análisis de las respuestas. ✓ Necesitan un buen facilitador, por razones de seguridad en la obtención de información y para establecer su punto de finalización. ✓ Difíciles de programar.

Método	Sumario	Ventajas	Desventajas
Estudio de casos	Describen las experiencias del cliente en un programa y realiza un análisis amplio mediante la comparación de casos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Describen en forma completa la experiencia del cliente en los datos, procesos y resultados de un programa. ✓ Son un medio poderoso para mostrar el programa a personas externas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Usualmente toma bastante tiempo la obtención, organización y descripción de los datos. ✓ Representan una información en profundidad, en lugar de su proyección.

(Fuente: Programa de Asistencia Administrativa para Organizaciones No Lucrativas. Una Guía Básica para la Evaluación de Programas. 2002. (*Management Assistance Program for Non-Profits. A Basic Guide to Program Evaluation.* 2002).

III. Conclusiones Justificables

Las pruebas reunidas a través de cualquier método de obtención de datos se deben analizar e interpretar, para llegar a conclusiones y luego justificarlas. Hay cinco elementos claves en este proceso de justificación: pautas, análisis y síntesis, interpretación, juicio y recomendaciones.



Las pautas son importantes, ya que constituyen una extensión de los valores que poseen los afiliados en el programa. Las pautas proporcionan las bases para hacer juicios sobre programa, que es la cuestión de fondo en un funcionamiento aceptable. Los afiliados negocian el valor de cada pauta en términos de que esas pautas ayuden al programa a alcanzar sus metas.

El análisis y la síntesis son los métodos que se usan para detectar y resumir los resultados de la evaluación. Los evaluadores usan estos métodos para establecer relaciones directas o indirectas entre los datos reunidos. Un ejemplo de una relación directa o positiva es: "mientras mejor uno duerma en la noche, más productivo será al día siguiente." Un ejemplo de una relación indirecta o negativa es: "mientras más uno duerma durante el día, menos productivo será en ese día particular." Se puede detectar una relación estadística aislando hallazgos importantes o combinando diferentes fuentes de información para establecer relaciones separadas. La interpretación es el proceso de entender el significado de los resultados. La información se debe interpretar para así asegurarse que tenga un significado práctico. Es importante entender que no todas las correlaciones son causales. En otras palabras, sólo porque el tiempo de dormir se **correlaciona** (positiva o negativamente) con la productividad de la persona, eso no significa necesariamente que dormir causa mayor o menor productividad.

Los juicios son afirmaciones relacionadas con el mérito, el valor o la significación. Se forman al comparar los resultados y sus interpretaciones con las pautas establecidas. Puesto que pueden existir múltiples pautas con respecto al programa, los afiliados deben acordar qué pautas dan mérito, valor o significado al éxito o fracaso de los resultados. Las recomendaciones se elaboran como resultado de la evaluación.

Las recomendaciones son trampolines para otros pasos dentro de un programa que se desarrollan basándose en correlaciones positivas y negativas que se han expuesto a través del análisis y la síntesis. Las recomendaciones se reciben mejor cuando se comparten con todos los afiliados en un borrador abierto a comentarios, en vez de presentarlas como hechos consumados y consejos directivos.

Hoja de Trabajo

Preguntas a Considerar Cuando se Justifican las Conclusiones:

(De la Red de Investigación y Educación para Niños, Jóvenes y Familias. Una Guía de Evaluación de Proyectos Comunitarios (*Children, Youth and Families Education and Research Network. Community-Based Project Evaluation Guide, 2002*))

- ✓ ¿Se ha implementado el programa de acuerdo a lo planificado? Si no es así, ¿qué ocurrió?
 - ¿Se han desechado, modificado o añadido algunos componentes?
 - ¿Se han presentado situaciones cruciales?
 - ¿Qué reuniones se programaron para solucionar los problemas y compartir el éxito?
- ✓ ¿Está claro cómo las actividades presentes llevarán al cumplimiento de las metas del programa?
- ✓ ¿Hay algunos servicios que necesitan modificación?
- ✓ ¿Creen los participantes que las modificaciones mejorarán el programa?
¿Existe alguna prueba que respalde esta afirmación?
- ✓ ¿Sienten los participantes que será útil la continuación de esos servicios?
¿Existe alguna prueba que respalde esta afirmación?
- ✓ ¿Hubo algún cambio en las personas a las que usted sirve?
 - Si lo ha habido, ¿puede describir estos cambios?
 - ¿Por qué ocurrieron estos cambios?
 - ¿Que diferencias ha notado como resultado de estos cambios?
- ✓ ¿Está llegando su programa a la población objetivo? ¿Hay otros grupos a los que ha llegado el programa?
- ✓ ¿Cuáles son las experiencias diarias del personal, los voluntarios y los participantes? ¿Son consistentes con las metas del programa?
- ✓ ¿Indican los datos que el programa responde a las necesidades de la comunidad?
- ✓ ¿Dicen los participantes que el programa responde a sus necesidades?
- ✓ ¿De qué manera potencia el proyecto la “fuerza” y los “activos” de la comunidad?
- ✓ ¿Qué planes están programados para evaluar continuamente los cambios en las necesidades y bienes comunitarios?
- ✓ ¿De qué manera se comparte entre los colaboradores los recursos y las tareas de liderazgo?
- ✓ ¿Cómo se sostendría la sociedad si se pierde uno de los socios clave?
- ✓ ¿Cómo se está utilizando la evaluación a nivel comunitario?
- ✓ ¿Qué tipo de reacción es necesaria?

NOVENO CAPÍTULO

Asegurando la Evaluación del Proceso de Capacitación

Propósito

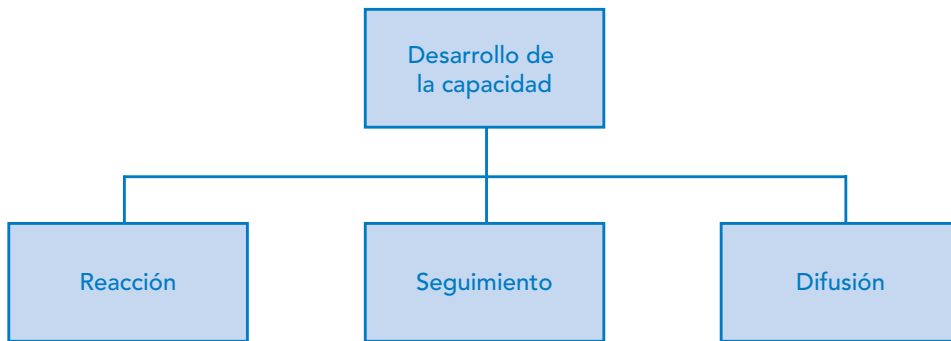
El propósito de este capítulo es analizar los diversos componentes que aseguran una evaluación sostenible del desarrollo de la capacidad.

Objetivos de Aprendizaje:

Al final de este capítulo, el participante podrá:

- ✓ Entender el ciclo natural de reacción, seguimiento y difusión de la información y cómo da lugar a un continuo desarrollo de la capacidad.
- ✓ Entender que un plan estandarizado de difusión debe estar aprobado por los afiliados involucrados en la evaluación y también por el programa en general.

El desarrollo de la capacidad asegura que los afiliados entiendan los procedimientos y conclusiones de la evaluación, creando un equipo siempre listo de evaluación interna para que la evaluación continúe a lo largo del tiempo. Las partes esenciales para asegurar un desarrollo continuo de la capacidad son reacción, seguimiento y difusión de la información.



Reacción

La reacción es la comunicación que debe existir entre todos los interesados en la evaluación, dentro y fuera de la agencia. La transferencia de información crea un ambiente de confianza entre todos los afiliados y desarrolla una norma de conducta para una evaluación continua del desarrollo de la capacidad.

Seguimiento

Seguimiento es el respaldo que necesitan los afiliados durante y después de la evaluación. Esto es esencial para asegurar que todos los afiliados implementen los cambios requeridos y eviten que se pierdan las lecciones aprendidas. El seguimiento también requiere la supervisión de la distribución externa y la aplicación de los resultados para asegurar que no se les dé un mal uso.

Difusión

La difusión es el proceso de comunicar al público en general las lecciones aprendidas en una evaluación. Esto se necesita hacer de manera oportuna, imparcial y coherente. El proceso de difusión se debe discutir y acordar anticipadamente por todos los afiliados involucrados en el proceso de evaluación. Debe mantenerse la confidencialidad y respetarse el calendario acordado. Esto se puede hacer a través de talleres, presentaciones orales y escritas, comunicados de prensa y publicaciones en revistas especializadas. Recuerde que la clave para el

futuro desarrollo de su programa sobre el VIH/SIDA incluirá la “difusión de sus resultados” a patrocinadores afiliados como el Consejo de Planificación Ryan White y la entidad de financiamiento.

Hoja de Trabajo

Preguntas que se Deben Considerar para Asegurar un Desarrollo Continuo de la Capacidad

- ✓ ¿Cuáles son sus planes para obtener información/datos?
- ✓ ¿Como usará la información?
- ✓ ¿Muestran los resultados que su programa tuvo éxito en lograr sus objetivos previstos a corto plazo?
- ✓ ¿De qué manera comunicará los éxitos y fracasos de su programa?
- ✓ ¿Qué se puede aprender de los resultados?
- ✓ ¿Cómo puede integrar mejoras al programa con cambios mínimos?
- ✓ ¿Requieren las mejoras del programa un mayor financiamiento?
- ✓ ¿Cómo promovería el programa?
- ✓ ¿Qué medios utilizará para comunicar los resultados al público — presentaciones, conferencias de prensa, revistas académicas, etc.?
- ✓ ¿Quién tendrá acceso a los resultados?
- ✓ ¿Quiénes conformarán su audiencia en los reportes de evaluación?
- ✓ ¿Qué recursos necesitará para distribuir los resultados?

Fuente: (Red de Investigación y Educación para Niños, Jóvenes y Familias. Una Guía de Evaluación de Proyectos Comunitarios (*Children, Youth and Families Education and Research Network. Community-Based Project Evaluation Guide, 2002*))

DÉCIMO CAPÍTULO

Pautas para una Evaluación Efectiva

Propósito

El propósito de este capítulo es analizar las guías y pautas generales para una evaluación efectiva, de acuerdo con la Junta del Comité sobre Evaluación Educacional (*Joint Committee on Education Evaluation*). Los principios son reglas generales creadas para su adaptación a las evaluaciones individuales de los programas. Estas reglas procuran ayudar en la evaluación del programa como una lista general de principios que sirvan como guía.

Objetivos de Aprendizaje

Al final del capítulo, el participante podrá:

- ✓ Entender los diferentes componentes de una evaluación efectiva en relación a su utilidad, viabilidad, corrección ética y precisión.
- ✓ Analizar si la información que se necesita para la evaluación se obtiene o no en relación a todos los afiliados involucrados.
- ✓ Comprender los procedimientos utilizados para asegurar que la evaluación tenga sentido para todos los afiliados y las partes interesadas.
- ✓ Explicar la razón por la que son esenciales las pautas de corrección ética para asegurar que la evaluación se realice éticamente.
- ✓ Indicar cómo se puede respaldar la capacidad de evaluación del programa mediante pautas firmes y precisas.

La Junta del Comité de Evaluación Educacional ha desarrollado guías para evaluar si todas las partes de una evaluación están correctamente diseñadas y son efectivas. (Community Tool Box, 2002). Las Pautas de Evaluación del Programa buscan ser principios guía — en lugar de reglas rígidas — y deben adaptarse a las evaluaciones individuales de los programas. Las Pautas de Evaluación del Programa contienen más de treinta normas específicas que están agrupadas en cuatro categorías importantes: utilidad, viabilidad, corrección ética y precisión.

I. Pautas de Utilidad

Las pautas de utilidad aseguran que se responda a la necesidad de información de los usuarios de la evaluación. Hay siete pautas de utilidad:

- ✓ **Identificación de afiliados.** Se debe identificar a las personas involucradas en la evaluación o afectadas por dicha evaluación para atender a sus necesidades.
- ✓ **Credibilidad del evaluador.** Las personas que realizan la evaluación deben ser confiables y competentes para que la evaluación sea aceptada como creíble y digna de crédito.
- ✓ **Alcance y selección de la información.** La información obtenida debe responder a preguntas pertinentes acerca del programa, así como a las necesidades e intereses de los clientes y otros afiliados especificados.
- ✓ **Identificación de valores.** Las perspectivas, los procedimientos y los razonamientos utilizados para interpretar las conclusiones se deben describir cuidadosamente para que estén claras las bases de razonamiento sobre el mérito y el valor.
- ✓ **Claridad en los reportes.** Los reportes de la evaluación deben describir claramente el programa que están evaluando, incluyendo su contexto y propósitos, procedimientos y conclusiones de la evaluación.
- ✓ **Puntualidad y divulgación de los reportes.** Las conclusiones significativas encontradas a mitad de la evaluación y los reportes de evaluación se deben compartir con los usuarios respectivos para que se utilicen oportunamente.
- ✓ **Impacto de la evaluación.** Las evaluaciones deben planificarse, realizarse y reportarse de tal manera que aliente un seguimiento por parte de los afiliados para asegurar que sea utilizada.

II. Pautas de Viabilidad

Las pautas de viabilidad están diseñadas para asegurar que la evaluación tenga sentido y que los pasos planificados sean viables y pragmáticos. Hay tres parámetros de pautas de viabilidad.

- ✓ **Procedimientos prácticos.** Los procedimientos de evaluación deben ser prácticos a fin de reducir al mínimo la interrupción de las actividades diarias mientras se obtiene la información que se necesita.
- ✓ **Viabilidad política.** La evaluación debe planificarse y conducirse conociendo de antemano las diferentes posiciones o intereses de varios grupos. Esto ayudará a obtener su cooperación y de esta manera evitará o contrarrestará los posibles intentos de estos grupos de reducir las operaciones de evaluación o hacer un mal uso de los resultados.
- ✓ **Efectividad en los costos.** La evaluación debe ser eficiente y producir suficiente información valiosa para justificar el uso de los recursos.

III. Pautas de Corrección Ética

Las pautas de corrección ética aseguran que la evaluación sea ética y se realice preservando los derechos e intereses de los involucrados. Las ocho pautas de corrección ética son:

- ✓ **Orientación del servicio.** Las evaluaciones se deben diseñar para ayudar a las organizaciones a satisfacer efectivamente las necesidades de todos los participantes seleccionados.
- ✓ **Acuerdos formales.** Las responsabilidades en una evaluación (qué se necesita hacer, cómo, por quién y cuándo) se deben acordar por escrito para que los participantes estén obligados a cumplir con las condiciones o a renegociar formalmente el acuerdo.
- ✓ **Derechos humanos.** La evaluación se debe diseñar y realizar de modo tal que respete y proteja los derechos y el bienestar de todos los participantes en el estudio.
- ✓ **Interacciones humanas.** Los evaluadores deben respetar la dignidad y el valor del ser humano cuando trabajan con otras personas en la evaluación para que los participantes no se sientan intimidados o emocionalmente lesionados.
- ✓ **Evaluación completa e imparcial.** La evaluación debe ser completa y justa en su análisis, registrando los puntos fuertes y débiles del programa. Esto permite el fortalecimiento de los puntos positivos y la atención a las áreas con problemas.

- ✓ **Divulgación de resultados.** Las personas que trabajan en la evaluación deben asegurarse de que todos los resultados, junto con las limitaciones de la evaluación, estén accesibles a todos los interesados y a cualquier otra persona con derechos legales para recibir los resultados.
- ✓ **Conflictos de interés.** Deben tratarse de forma abierta y honesta para que no comprometan el proceso de evaluación y sus resultados.
- ✓ **Responsabilidad fiscal.** El uso de recursos por parte del evaluador debe reflejar procedimientos contables sólidos, además de prudencia y responsabilidad ética para que los gastos sean apropiados y se pueda rendir cuenta.

RENDICIÓN DE CUENTAS

Responsabilidad del personal del programa de proveer pruebas a los patrocinadores, juntas directivas y a la comunidad conforme a las especificaciones del programa y a los requerimientos fiscales.

IV. Pautas de Precisión

Las pautas de precisión aseguran que los resultados de la evaluación puedan considerarse acertados. Hay 12 pautas de precisión:

- ✓ **Documentación del programa.** El programa se debe describir y documentar clara y exactamente para identificar con claridad lo que se está evaluando.
- ✓ **Análisis del contexto.** El contexto en el cual el programa se desarrolla debe examinarse a fondo a fin de identificar probables influencias en el programa.
- ✓ **Propósitos y procedimientos descritos.** Los propósitos y procedimientos de la evaluación deben supervisarse y describirse en detalle a fin de identificarlos y evaluarlos.
- ✓ **Fuentes defendibles de información.** Las fuentes de información usadas en la evaluación del programa deben describirse en detalle a fin de que se pueda evaluar la información adecuada.
- ✓ **Información válida.** Los procedimientos para la obtención de información se deben escoger, desarrollar y luego implementar para asegurar que la interpretación sea válida.
- ✓ **Información confiable.** Los procedimientos para la obtención de información se deben escoger, desarrollar y luego implementar para asegurar que la información obtenida sea suficientemente confiable.
- ✓ **Información sistemática.** La información de una evaluación debe ser revisarse sistemáticamente y corregirse cualquier error.
- ✓ **Análisis de la información cuantitativa.** La información cuantitativa en una evaluación, tal como los datos de observaciones o encuestas, se debe analizar apropiada y sistemáticamente para responder efectivamente a las preguntas de la evaluación.
- ✓ **Análisis de la información cualitativa.** La información cualitativa en una evaluación, tal como la información descriptiva de entrevistas y otras fuentes, se debe analizar apropiada y sistemáticamente para responder efectivamente a las preguntas de la evaluación.

- ✓ **Conclusiones justificables.** Las conclusiones de una evaluación deben ser explícitamente justificadas para que los afiliados entiendan su valor.
- ✓ **Reporte imparcial:** Los procedimientos para los reportes deben protegerse de la distorsión causada por sentimientos personales y prejuicios de los involucrados, a fin de que los reportes reflejen claramente los resultados de la evaluación.
- ✓ **Meta-evaluación.** La evaluación misma debe evaluarse frente a éstas y otras pautas pertinentes, a fin de que se conduzca apropiadamente. Cuando se ha completado la evaluación, los afiliados podrán examinar de cerca sus puntos fuertes y débiles.

Lista de Pautas para la Evaluación

Esta página le ayudará a determinar si su evaluación cumplió las pautas descritas.

Pauta	¿Cumplió su evaluación con esta pauta? (Sí/No)	Comentarios
<p>Pautas de Utilidad</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de afiliados 2. Credibilidad del evaluador 3. Alcance y selección de la información 4. Identificación de valores 5. Claridad en los reportes 6. Puntualidad y divulgación de los reportes 7. Impacto de la evaluación <p>Pautas de Viabilidad</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Procedimientos prácticos 2. Viabilidad política 3. Efectividad en los costos <p>Pautas de Corrección Ética</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación del servicio 2. Acuerdos formales 3. Derechos humanos 4. Interacciones humanas 		

Pauta	¿Cumplió su evaluación con esta pauta? (Sí/No)	Comentarios
5. Evaluación completa e imparcial 6. Divulgación de resultados 7. Conflictos de interés 8. Responsabilidad fiscal		
Pautas de Precisión 1. Documentación del programa 2. Análisis del contexto 3. Propósitos y procedimientos descritos 4. Fuentes defendibles de información 5. Información válida 6. Información confiable 7. Información sistemática 8. Análisis de la información cuantitativa 9. Análisis de la información cualitativa 10. Conclusiones justificables 11. Reporte imparcial 12. Meta-evaluación		

(Fuente: Community Tool Box, 2002).

Lista para Asegurar Reportes Efectivos de Evaluación

El reporte...

- ✓ ¿ Proporciona puntualmente a los usuarios los reportes provisionales y finales para sus usos previstos?
- ✓ ¿Ajusta el contenido, formato y estilo del reporte para la audiencia o las audiencias con la participación de miembros de la audiencia?
- ✓ ¿Incluye un sumario ejecutivo?
- ✓ ¿Resume quiénes son los patrocinadores y cómo se comprometieron?
- ✓ ¿Describe los rasgos esenciales del programa (quizás en apéndices)?
- ✓ ¿Explica el enfoque de la evaluación y sus limitaciones?
- ✓ ¿Incluye un resumen adecuado del plan de evaluación y sus procedimientos?
- ✓ ¿Provee toda la información técnica necesaria (quizás en apéndices)?
- ✓ ¿Especifica las pautas y los criterios para los juicios evaluativos?
- ✓ ¿Explica los juicios evaluativos y cómo son respaldados por evidencias?
- ✓ ¿Hace una lista de los puntos fuertes y débiles de la evaluación?
- ✓ ¿Debata las recomendaciones para la acción junto con sus ventajas y desventajas?
- ✓ ¿Asegura la protección para los clientes del programa y otros afiliados?
- ✓ ¿Anticipa cómo las personas u organizaciones pueden verse afectadas por los resultados?
- ✓ ¿Presenta las opiniones de la minoría o contrarréplicas en los casos que sea necesario?
- ✓ ¿Verifica que el reporte sea preciso e imparcial?
- ✓ ¿Organiza el reporte en orden lógico e incluye un nivel apropiado de detalles?
- ✓ ¿Elimina la jerga técnica?
- ✓ ¿Usa ejemplos, ilustraciones, gráficos y relatos?

(Fuente: Community Tool Box, 2002.)

UNDÉCIMO CAPÍTULO

Desafíos en la Evaluación de Programas

Propósito

El propósito de este capítulo es identificar los diferentes desafíos en evaluaciones de programas y controlar estos retos en el diseño e implementación de la evaluación del programa.

Objetivos de Aprendizaje:

Al final de este capítulo, el participante podrá:

- ✓ Identificar los diferentes abusos que pueden ocurrir en las evaluaciones de programas y presentar una lista de alternativas o soluciones.
- ✓ Reconocer la importancia y función de la sensibilidad cultural y cómo puede fortalecer o debilitar la evaluación general del programa y los resultados.
- ✓ Reconocer los desafíos a largo plazo del proceso de evaluación y hacer los cambios respectivos.
- ✓ Entender la complejidad de evaluar las fallas y los puntos débiles del programa y cómo se relacionan con las conclusiones y los resultados generales de la evaluación.

El campo de acción y los programas relacionados con el VIH/SIDA cambian cada día. Los retos particulares en una evaluación del programa incluyen abusos en la evaluación, sensibilidad cultural, dificultad para medir el impacto a largo plazo y problemas para aprender de las fallas y éxitos del programa.



I. Abusos en las Evaluaciones de Programas

Los abusos ocurren en la forma de “blanqueamiento” (reportar sólo los puntos fuertes del programa), derrotismo (exponer deliberadamente los puntos débiles del programa), simulación (no buscar activamente una reforma del programa) o postergación (usar la evaluación como una excusa para retrasar las decisiones importantes del programa). Las evaluaciones se deben realizar sin estos prejuicios y llevar a cabo con el claro propósito de identificar los puntos fuertes para mantenerlos y los puntos débiles para hacer cambios, con el objeto de que los servicios del programa sean más eficientes y beneficiosos.

**SENSIBILIDAD
CULTURAL**

Adquirir conciencia de que existen diferencias y similitudes culturales y que tienen un efecto en los valores, el aprendizaje y la conducta.

II. Sensibilidad Cultural

Las evaluaciones también enfrentan el reto de la sensibilidad cultural. Las diferencias culturales deben tomarse en cuenta en diversos grados durante el proceso de evaluación. Los instrumentos de evaluación deben reflejar los atributos culturales de la comunidad. Las encuestas pueden ser inapropiadas si, por ejemplo, existe un nivel considerable de analfabetismo en una población determinada. Una manera de atender la sensibilidad cultural es la participación directa de los clientes en el proceso de evaluación. Ellos son la clave para el éxito de cualquier programa.

III. Impacto a Largo Plazo

Otro reto en el proceso de evaluación es la dificultad de medir el impacto a largo plazo que la evaluación tendrá en un programa existente. La organización tiene la responsabilidad continua de seguir las recomendaciones y dar los siguientes pasos para asegurar que la experiencia de la evaluación fortalezca el programa. A menudo no existe una evaluación en el desarrollo de la capacidad ni una supervisión continua; por lo tanto, no ocurren cambios reales dentro del programa.

Otra dificultad para medir el impacto a largo plazo es el hecho de que no hay diseños experimentales para comparar los programas evaluados ni un programa idéntico en otra parte. Por lo tanto, no siempre es posible decir que los resultados de la evaluación fueron exclusivamente acreditados al proceso de evaluación, en vez de atribuirlos a otra iniciativa comunitaria que tuvo lugar inmediatamente después de la evaluación.

IV. Aprendiendo de las Fallas del Programa

Para que un programa fortalezca sus resultados, sus fallas y puntos débiles deben transformarse en éxitos y puntos fuertes. Con frecuencia, estas recomendaciones se pasan por alto. Muchas organizaciones tienden a enfocarse sólo en aquellas recomendaciones que toman en cuenta los mejores resultados en relación a los puntos fuertes. Las recomendaciones que incluyen fallas son a menudo ignoradas, y se eliminan las áreas del programa que estaban fallando.

Las organizaciones hacen eso al considerar sus fallas y debilidades como una carga, y eliminan esas áreas por razones de eficiencia. A menudo, esto ocurre a expensas de la población objetivo que se beneficia no de un programa fortalecido sino de un programa debilitado a nivel general. El propósito de una evaluación del programa no consiste simplemente en exponer los puntos fuertes y débiles de un programa con el único fin de reducirlo. Las evaluaciones buscan identificar los puntos fuertes y débiles con el propósito de crear una reacción continua y la oportunidad de hacer cambios que lleven al éxito del programa.

V. Tiempo y Recursos

El tiempo y los recursos financieros determinarán finalmente el tipo de evaluador que se necesita, la complejidad de la evaluación y el tipo de información deseada.

Preferiblemente, el tiempo y los recursos financieros asignados a la evaluación deben ser de un 6 por ciento (para programas pequeños) a un 10 por ciento del presupuesto total del programa (para programas grandes).

Los recursos financieros son factores importantes para determinar el tipo de evaluador que se necesita. Si hay fondos disponibles, debe considerar seriamente la contratación de un evaluador profesional. Si no hay dinero disponible, la comunidad y otros evaluadores voluntarios pueden llevar a cabo esa tarea.

La complejidad de la evaluación determinará también el nivel de recursos asignados al proceso de evaluación. Sí la evaluación pretende analizar un programa existente con objetivos y metas sencillas que se pueden medir, entonces se necesitarán menos recursos. Por otro lado, sí la evaluación debe analizar varios niveles de objetivos y metas que son complejos y dinámicos, así como varios procesos dentro del programa, se necesitarán más tiempo y recursos.

El tipo de información que se necesita también determinará el nivel de tiempo y recursos que serán adjudicados. Sí sólo se necesitan datos cuantitativos, entonces el tiempo no es un factor tan importante como los recursos. A menudo, el análisis de datos cuantitativos debe ser profundo y lo debe hacer un investigador capacitado o un experto en estadística. La obtención y análisis de datos cualitativos requieren más tiempo, pero quizás requieran menos asistencia externa. El personal ya involucrado en el programa puede servir como evaluador a través de grupos de enfoque, entrevistas, etc.

Evaluación Después de la Capacitación

Las siguientes respuestas a la evaluación antes de la capacitación que aparece al comienzo del taller tienen como fin proporcionar una breve recapitulación del material que se ha presentado en este manual.

Evaluación Después de la Capacitación

Por favor, indique con un círculo si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas.

1. **Verdadera** **Falsa** La evaluación de programas es esencial para un buen programa.
2. **Verdadera** **Falsa** Todas las evaluaciones de programas deben realizarse al final de los mismos.
3. **Verdadera** **Falsa** La evaluación finalista se describe como la combinación de medidas obtenidas y juicios tomados antes o durante la implementación de las actividades programáticas para controlar, asegurar y mejorar la calidad de los servicios o su funcionamiento.
4. **Verdadera** **Falsa** La evaluación basada en resultados se enfoca en la meta final de un programa o tratamiento, que se mide generalmente en el campo de la salud por las estadísticas de morbilidad o mortalidad de una población, medidas vitales, síntomas, signos o indicadores fisiológicos en las personas.
5. **Verdadera** **Falsa** Los modelos lógicos sirven para representar lo que se quiere lograr con el programa y qué se espera de su funcionamiento en relación a una serie de eventos.
6. **Verdadera** **Falsa** Existe un sólo camino para crear un modelo lógico y su programa puede no ser exitoso a menos que se preste la atención adecuada a este componente.
7. **Verdadera** **Falsa** La fase de evaluación abarca una secuencia de etapas que generalmente incluyen la formulación de objetivos, metas e hipótesis del programa.
8. **Verdadera** **Falsa** Los afiliados no pueden estar caracterizados por los siguientes grupos: organizaciones de base comunitarias, creadores de subvenciones o donantes, e investigadores universitarios.
9. **Verdadera** **Falsa** Un evaluador relacionado con el programa es un evaluador externo o un consultor de evaluaciones.
10. **Verdadera** **Falsa** El desarrollo de un plan de evaluación es la peor manera de asegurar que cuenta con la evaluación más productiva para responder a preguntas simples importantes para su comunidad, su personal y sus socios financieros.
11. **Verdadera** **Falsa** Cuanto antes desarrolle el plan y comience a ponerlo en práctica, mejor será su iniciativa y mucho mejor los resultados finales.
12. **Verdadera** **Falsa** Los cuatro pasos principales para desarrollar un plan de evaluación son: aclarar los objetivos y las metas del programa, formular preguntas de evaluación, desarrollar métodos de evaluación y establecer un margen de tiempo para las actividades de evaluación.

Revise las respuestas correctas en la pagina X después de haber leído el manual con detenimiento.

APÉNDICE A

Glosario

Afiliados: Aquéllos que poseen interés en el desarrollo de un proyecto y se encuentran involucrados o han invertido en el mismo.

Colaboradores: Personas, agencias, negocios u organizaciones gubernamentales que trabajan de manera conjunta y activa en un programa o evaluación.

Confiabilidad: Se refiere a la necesidad de dotar de coherencia interna al instrumento de evaluación, la capacidad para producir resultados y respuestas similares de los mismos participantes (en una situación inalterable), en cada momento que se usa dicho instrumento.

Desarrollo de la capacidad: Desarrollo y mejora de las habilidades obtenidas por el trabajo con comunidades o grupos durante los procesos del programa o de la organización, para que, con el tiempo, los participantes incrementen su capacidad de mantener iniciativas.

Diseño de evaluación: Se refiere al plan de acción para una evaluación que muestra los pasos a seguir.

Evaluación basada en el proceso: Aquélla diseñada para determinar cómo funciona realmente el programa y qué resultados produce.

Evaluación basada en metas: Se utiliza para determinar si se cumplen las metas del programa.

Evaluación basada en resultados: Aquélla diseñada para examinar los efectos a largo plazo del programa en términos de índices de morbilidad y mortalidad.

Evaluación externa: Evaluación conducida por una persona que no está involucrada personalmente en el suministro ni está participando en el programa.

Evaluación finalista: Medidas y/o juicios que permiten llegar a conclusiones sobre el impacto, los resultados o los beneficios de un programa.

Evaluación formativa: Análisis de los puntos fuertes y débiles del programa con el fin de lograr mejoras.

Evaluación interna: Aquella conducida por un evaluador que está personalmente involucrado en el programa.

Examen de competencia: Ejemplo de una evaluación basada en metas.

Impacto de la evaluación: Evalúa los efectos inmediatos de un programa.

Marco de la evaluación: Un contexto teórico acerca de la manera en que la información de un programa se traduce, a través de una serie de pasos, en los resultados de ese programa.

Meta: Lo que busca producir un programa. Una declaración de metas describe las consecuencias previstas del programa que se está desarrollando.

Modelo lógico: Una manera de ilustrar un programa con un diagrama o imagen.

Pruebas creíbles: Son aquéllas que revelan o ponen de manifiesto cualquier tipo de evidencia y que constituyen la base de un parecer o un juicio

Rendición de cuentas: Responsabilidad del personal del programa de proveer pruebas a los patrocinadores, juntas directivas y a la comunidad, conforme a las especificaciones del programa y a los requerimientos fiscales

Sensibilidad cultural: Adquirir conciencia de que existen diferencias y similitudes culturales y que tienen un efecto en los valores, el aprendizaje y la conducta.

Validez: Se refiere al grado por el cual el instrumento de evaluación logra medir lo que está buscando. Los instrumentos deben ser confiables y válidos. La confiabilidad no garantiza validez; pero un instrumento que no es confiable no puede ser válido.

APÉNDICE B

Preguntas Frecuentes

1. ¿Cómo debo hacer una evaluación de programa?

Las evaluaciones de los programas mejoran los mecanismos de servicio al incrementar la eficiencia y disminuir los costos. Sirven para identificar los puntos fuertes y débiles del programa con el objetivo de mejorar el programa que se está analizando.

2. ¿Cuál es el mejor tipo de evaluación, la interna o la externa?

Existen beneficios y costos asociados con la contratación de evaluadores internos o externos. Sin embargo, hay que recordar que no existe una manera única para conducir una evaluación.

3. ¿Cuándo debo hacer una evaluación formativa o una finalista?

Las evaluaciones formativas usualmente se realizan en los primeros 18 meses del proyecto. Las evaluaciones finalistas se realizan en el último año del financiamiento.

4. ¿Cuáles serían algunos ejemplos de una evaluación formativa?

Los ejemplos de estas medidas incluyen la realización de una evaluación de necesidades, exámenes previos de una población objetivo y la prueba piloto de un programa.

5. ¿En qué momento un examen de competencia se ajusta a una evaluación del programa?

Un examen de competencia es un ejemplo de una evaluación basada en metas que determina, por ejemplo, si un estudiante puede aprobar un examen o pasar al siguiente grado. Este método permite que se ponga énfasis en la manera en que se medirán los objetivos para utilizarlos en futuros programas.

6. ¿Qué son los resultados?

Los resultados son los beneficios que reciben los clientes por participar en el programa, generalmente en términos de un mejor conocimiento, percepciones/actitudes o destrezas, o en condiciones como alfabetización, auto-confianza, etc. Los resultados no son productos del programa ni unidades de servicios.

7. ¿Por qué debo usar modelos lógicos en la evaluación de un programa?

Los modelos lógicos se deben usar para comunicar la "teoría" subyacente o conjunto de suposiciones que tienen los proponentes del programa en relación a su funcionamiento. Estos modelos son generalmente diagramas, cuadros u otros esquemas visuales que establecen las relaciones.

8. ¿Por dónde debo empezar cuando uso modelos lógicos?

No existe una manera específica de crear un modelo lógico y el punto inicial depende, a menudo, de la etapa de desarrollo del programa.

9. ¿Cuáles son los pasos en la parte de planificación del ciclo?

Los cuatro pasos son: formulación del problema, conceptualización de las posibles estrategias, evaluación de las alternativas e implementación de las estrategias seleccionadas.

10. ¿Cuáles son los pasos en la parte de evaluación de un ciclo?

Los cinco pasos son: formulación de preguntas, conceptualización de las medidas, diseño de la evaluación, análisis de los datos y uso de resultados.

11. ¿Quiénes deben participar en la evaluación?

Los afiliados, es decir, aquéllos que poseen interés en el desarrollo de un proyecto y se encuentran involucrados o han invertido en el mismo. Incluyen grupos comunitarios, donantes de fondos e investigadores de universidades.

12. ¿Cuál es la característica clave de un evaluador externo?

Los evaluadores deben tener una función que no sea ambigua en el diseño de la evaluación, y reportar los resultados con veracidad independientemente de los resultados.

13. ¿Por qué debo desarrollar un plan de evaluación?

Un plan de evaluación es una guía de cada paso del proceso de evaluación, ayuda a determinar el tipo de información que usted y los afiliados necesitan, evita la pérdida de tiempo reuniendo información irrelevante, le ayuda a identificar los mejores métodos y las mejores estrategias posibles para conseguir la información necesaria, contribuye a establecer un margen de tiempo realista y razonable para la evaluación, y le ayuda a mejorar el programa.

14. ¿En qué momento debería comenzar a pensar en una evaluación?

Para tener una idea clara y precisa de lo que está haciendo su grupo o qué tan bien usted se desempeña, es importante prestar atención a la evaluación desde el comienzo del programa.

15. ¿Cómo se puede usar el marco de evaluación del programa?

Este marco se puede usar como un soporte de un plan que se usará para hacer la evaluación.

16. ¿Qué objetivo tiene el marco de evaluación?

El marco de evaluación intenta servir como punto inicial alrededor del cual las organizaciones de base comunitarias puedan adaptar la evaluación de la manera que mejor satisfaga sus necesidades.

17. ¿Cuál es el enfoque de una evaluación en el impacto del programa en la comunidad?

El impacto de un programa en la comunidad no sólo busca cambios en la población objetivo o un nivel de intervenciones del programa, sino también cambios que ocurren en otros grupos (por ejemplo, legisladores, líderes comunitarios, personal del programa y las afiliaciones sociales del grupo objetivo).

18. ¿Qué factores determinan si las pruebas de un programa se pueden considerar creíbles?

Las pruebas de un programa se consideran creíbles en base a indicadores relevantes, fuentes de evidencias, calidad y cantidad de las evidencias, y la logística.

19. ¿Cuál es la relación de la reacción con una evaluación del programa?

La reacción es la comunicación que debe ocurrir entre todos los involucrados en la evaluación, tanto fuera como dentro de la organización.

20. ¿Por qué necesito hacer un seguimiento?

Es esencial para asegurar que todos los afiliados implementen los cambios requeridos y eviten que se pierdan las lecciones aprendidas.

21. ¿Cuánto tiempo y recursos se deben dedicar a la evaluación?

Preferiblemente, el tiempo y los recursos económicos asignados a la evaluación deben ser del 6 por ciento (para programas pequeños) hasta un 10 por ciento del presupuesto total del programa (para programas más grandes).

22. ¿Toma más tiempo reunir y producir información de calidad?

La recopilación de información cualitativa requiere más tiempo, pero los recursos necesarios se pueden adquirir con un mínimo de ayuda externa.

23. ¿Por qué tenemos pautas de viabilidad?

Las pautas de viabilidad aseguran que una evaluación tenga sentido y que los pasos planificados sean viables y pragmáticos.

24. ¿Como puedo asegurar que nuestra evaluación sea ética?

Para asegurar que una evaluación es ética, se deben aplicar las pautas de corrección ética. Estas pautas aseguran que la evaluación se realice respetando los derechos e intereses de los involucrados.

25. ¿Cuáles son ejemplos de abusos en un programa de evaluación?

Los abusos ocurren en forma de "blanqueamiento," derrotismo, simulación o postergación.

26. ¿Por qué se debe tomar en cuenta la sensibilidad cultural en nuestra evaluación?

Los evaluadores y afiliados involucrados en la evaluación deben respetar las culturas de las comunidades en las cuales están trabajando y no violar, ya sea intencionalmente o involuntariamente, sus normas y costumbres. La manera en que un equipo de evaluación se comporta durante el proceso se refleja directamente en la organización que está representando.

APÉNDICE C

Bibliografía y Recursos Adicionales

Centro para el Control de Enfermedades. Un Marco para el Programa de Evaluación en Salud Pública. 2002. (*Centers for Disease Control. A Framework for Program Evaluation in Public Health. 2002*). www.cdc.gov/mmwr/preview/mmwrhtm1/rr4811a1.htm

Community Tool Box. Community Tool Box: Universidad de Kansas. 2002. <http://ctb.ku.edu/>

Departamento de Salud y Servicios Humanos. Guía de Evaluación. Estrategias para implementar guías de evaluación para programas de prevención del VIH auspiciados por el CDC. 2002. (*Evaluation Guidance Handbook: Strategies for Implementing the Evaluation Guidance for CDC-Funded HIV Prevention Programs*). 2002. <http://www.dhhs.gov/hiv/aboutdhap/perb/guidance.htm>

Dewar, Thomas. Guía para evaluar el desarrollo comunitario basado en bienes: Lecciones. (*A Guide to Evaluating Asset-Based Community Development: Lessons*)

Green, L W & F M Lewis (1986). Medidas y Evaluación en Educación Pública y Promoción de la Salud. (*Measurement and Evaluation in Health Education and Health Promotion*). Mayfield, Palo Alto, CA.

Maltrud, Kristine, et al. Taller de Evaluación Participativa para Iniciativas Comunitarias Saludables. (*Participatory Evaluation Workbook for Healthy Community Initiatives*). Albuquerque: División de Salud Pública y Unidad de Comunidades Saludables del Departamento de Salud de Nuevo México (*New Mexico Department of Health, Public Health Division, Healthy Communities Unit*). Noviembre 1997.

McKenzie, James F. and Smelter, Jan L. Planificación, Implementación y Evaluación de Programas de Promoción de Salud: Texto Elemental. (*Planning, Implementing, and Evaluating Health Promotion Programs: A Primer*). Boston: Allyn and Bacon. 2001

Ottawa Carlton Logic Seminar. *Program Evaluation Tool Kit*. 2002. <http://www.uottawa.ca/academic/med/epid/excerpt.htm>

Penn State University. Evaluación de Programas. 2002. (*Program Evaluation. 2002*). <http://www.extension.psu.edu/evaluation/>

- Programa de Asistencia Administrativa para Organizaciones No Lucrativas. Una Guía Básica para la Evaluación de Programas. 2002. (*Management Assistance Program for Non-Profits. A Basic Guide to Program Evaluation. 2002*). <http://www.mapnp.org>
- Stanford University. Evaluación Cooperadora, Participativa y Fortalecedora. (*Collaborative, Participatory, and Empowerment Evaluation. 2002*). <http://www.stanford.edu>
- Red de Investigación y Educación para Niños, Jóvenes y Familias. Una Guía de Evaluación de Proyectos Comunitarios (*Children, Youth and Families Education and Research Network. Community-Based Project Evaluation Guide. 2002*). <http://www.cyfernet.org>
- Trochim William. Base de Conocimientos de Métodos de Investigación. (*Research Methods Knowledge Base*). Cincinnati, Ohio: Atomic Dog Publishing. 2002.
- Trochim, William. Introducción a la Evaluación. (*Intro to Evaluation*). Center for Social Research Methods. 2002. <http://trochim.human.cornell.edu>
- United Way of America. Evaluación de Resultados (*Outcome Evaluation*). 2002. <http://www.unitedway.org/outcomes>
- Universidad de Texas — El Paso. ¿Mediante qué criterios? Pautas de Evaluación (By What Criteria? Standards of Evaluation). 2002. <http://www.utep.edu/~cetal/portfoli/evaluate.htm>
- Western Michigan University. Evaluation Center. <http://www.wmich.edu/evalctr/>



National Minority AIDS Council
Technical Assistance, Training and Treatment Division
1624 U Street, NW
Washington, DC 20009
(202) 234-5120
www.nmac.org