



## La Guía de EMpower sobre cómo evaluar tu programa

El propósito de esta guía es orientarte a sobre algunas definiciones básicas, herramientas y métodos relacionados con la evaluación de programas.

Este documento está dividido en siete secciones:

1. [¿Por qué evaluar?](#)
2. [Tipos de evaluación: Proceso contra resultado](#)
3. [Cuándo evaluar tu programa](#)
4. [Herramientas para recolectar datos](#)
5. [Comparación de métodos: Sugerencias para realizar grupos focales, encuestas escritas y entrevistas a fondo](#)
6. [Recursos adicionales sobre evaluación](#)
7. [Modelos de formularios de monitorización para usar o adaptar](#) (A: Hoja de asistencia al programa, B: Registro de servicios y C: Registro de eventos comunitarios)

### Nota introductoria

Somos conscientes de que organizaciones diferentes tienen diferentes necesidades y experiencias en lo concerniente a evaluación—muchas ya están utilizando algunas de las herramientas y estrategias de evaluación descritas en esta guía. Sin embargo, también sabemos que, en su mayoría, las organizaciones estiman que pueden y deben hacer un mejor trabajo para evaluar su labor. Esta guía pretende encontrar un punto medio brindando información útil pero no demasiado técnica que puede aplicarse fácilmente. Reconocemos que el tema de la evaluación se relaciona al de las capacidades; por ello te alentamos a desarrollar un plan de evaluación que sea factible y realista, no uno que luzca bien en papel pero te sea imposible implementar.

Asimismo, reconocemos que toda discusión sobre la evaluación da lugar a preguntas respecto a las dificultades de medir cambios, especialmente durante un periodo breve y en particular entre jóvenes, quienes por definición están pasando por un tiempo dinámico y transicional de sus vidas. Podría ser difícil captar el efecto total de tu programa, sobre todo a corto plazo. Este documento no aborda las evaluaciones de impacto; es decir, los procesos más abarcadores cuyo propósito es captar el impacto que el trabajo de tu organización ha tenido a lo largo de muchos años. Aunque es importante demostrar este tipo de cambios, tales evaluaciones requieren una inversión de tiempo y recursos que probablemente tu organización no pueda hacer en forma permanente o EMpower no pueda financiar. Aun así, tenemos en común el interés de comprender y maximizar los resultados del trabajo de tu organización y ayudarte a comunicarlos de manera más amplia. La finalidad de esta guía es ayudar a lograr eso.

Muchas gracias a Julie Solomon, consultora de EMpower para evaluaciones, quien escribió el documento original (con revisión y correcciones posteriores por el Equipo del Programa de Empower: Cynthia Steele, Andrea Lynch, Julian Liu y Virginia Dooley). Esta guía fue traducida al español por Laura E. Asturias.

## 1. ¿Por qué evaluar?

A fin de planificar un programa, es necesario que tengas una clara idea de lo que estás intentando cambiar o lograr (resultados) y para quién estás tratando de hacerlo (población objetivo). La evaluación utiliza una gama de métodos que te permiten evaluar los progresos de acuerdo a las metas y objetivos de tu programa. Ayuda a responder estas preguntas: ¿Qué hizo el programa? ¿Qué logró? ¿Hizo y logró lo que había planificado?

Evaluar un programa requiere recursos, particularmente tiempo de personal. En vista de que los recursos siempre son limitados, el personal del programa podría cuestionar por qué la evaluación es una prioridad. Las siguientes son algunas razones por las cuales vale la pena invertir en evaluación:

- Te hace posible mejorar tu programa al enterarte de lo que está y no está funcionando.
- Puede ayudarte a atraer y conservar financiamiento, ya que los donantes se interesan cada vez más por ver y comprender resultados.
- Puede contribuir a los conocimientos del campo en cuanto a buenas prácticas para producir cambios importantes en las vidas de las personas jóvenes.
- Puede utilizarse para que la comunidad comprenda mejor tu trabajo y lo apoye más.

El personal podría ya percibir, basándose en sus observaciones y experiencias, que el programa está marcando una diferencia importante. La evaluación te permite respaldar esa percepción con información más concreta y objetiva. También puede captar las maneras en que tu organización ha respondido a las cambiantes necesidades y circunstancias de tu comunidad.

## 2. Tipos de evaluación: Proceso contra resultado

*“Realizas un trabajo. Cuando evalúas cuán bien lo haces, esto se llama evaluación de proceso. Tu labor tiene resultados. Cuando evalúas los resultados de tu trabajo, estás llevando a cabo una evaluación de resultados”.*

—Marcia Festen y Marianne Philbin, *Nivel óptimo*, 2007<sup>1</sup>

Al diseñar un plan de evaluación es importante distinguir entre la evaluación de proceso y la evaluación de resultados. Las diferencias se resumen a continuación.

La **evaluación de proceso** evalúa la implementación del programa, incluyendo preguntas tales como:

- ¿Cuáles actividades o servicios brindó la organización? ¿Es lo que había planificado proporcionar? Si no lo es, ¿por qué cambió sus planes?
- ¿A cuántas personas jóvenes (o adultas que trabajan con jóvenes, u otras personas importantes en las vidas de las y los jóvenes) benefició tu programa y quiénes son (edad, sexo, etnia, estrato económico, etc.)? ¿Son éstas las personas a quienes el programa, según su diseño, debía llegar?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de clientas/es o participantes del programa respecto a éste? ¿Qué sugieren estas personas para mejorar el programa?

La **evaluación de resultados** procura captar cambios en la población objetivo (ya sean jóvenes, personas adultas que trabajan con jóvenes, u otras figuras importantes en las vidas de las y los jóvenes) que son producto de tu programa. Responde, entre otras, las siguientes preguntas:

- ¿Cómo ha modificado el programa los conocimientos, actitudes, habilidades o conductas de las personas?
- ¿Qué es ahora diferente en las condiciones educativas, laborales o de salud de las personas como resultado de su participación en el programa?
- ¿Son éstos los cambios que el programa, según su diseño, debía producir?
- ¿Ocurrieron estos cambios debido a la participación de las personas en el programa o por alguna(s) otra(s) razón(es)?

Idealmente, en tu plan de evaluación debería haber un equilibrio entre la evaluación de proceso y la de resultados, ya que una evaluación centrada únicamente en el proceso no captará los efectos reales de tu trabajo, y una que resalte sólo los resultados pierde la oportunidad de recolectar información, como comentarios de participantes, que ayude a mejorar el programa en el futuro.

---

<sup>1</sup> Festen, Marcia y Philbin, Marianne. (2007). *Level best: How small and grassroots nonprofits can tackle evaluation and talk results* [Nivel óptimo: Cómo pueden las organizaciones pequeñas y de base comunitaria sin fines de lucro abordar la evaluación y hablar sobre los resultados], San Francisco: Jossey-Bass, [www.josseybass.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0787979066.html](http://www.josseybass.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0787979066.html).

Aunque reconocemos el valor de la evaluación tanto de proceso como de resultados, los informes de progreso y final de Empower te piden reflexionar primordialmente en torno a los **resultados** del trabajo de tu organización. En su mayoría, los indicadores que figuran en el plan para presentación de informes a Empower fueron diseñados con el fin de medir resultados, ya que este tipo de información nos da el panorama más amplio de los cambios producidos por tu programa. En lo concerniente al proceso, dado que nos gustaría saber sobre la cobertura de tu programa, el plan para presentación de informes pide información acerca de la cantidad de participantes a quienes el programa benefició y cómo lo hizo.

### 3. Cuándo evaluar tu programa

Es importante que planees la evaluación junto al resto de tu programa. De esta manera puedes planificar recolectar los datos pertinentes (información) en el momento acertado, lo cual te hará posible documentar el progreso y los logros del programa en forma más exacta. Si esperas hasta el final del periodo del subsidio y luego tratas de recordar todo lo que el programa ha hecho y cuántas personas han participado, la información que reportes no será exacta. Es por ello que EMpower te pide seleccionar los indicadores a los que planees dar seguimiento al momento de elaborar tu propuesta original. Una vez que has escogido esos indicadores, puedes planificar cómo los medirás antes, durante y después de implementar tu programa.

Destinar unos cuantos minutos en cada sesión o actividad del programa para documentar datos clave te facilitará mantener un registro de cómo el programa está funcionando y reportar después esta información. Además, si tienes la intención de medir cambios a lo largo del tiempo, necesitarás recolectar datos al inicio del programa, y de nuevo cuando éste concluya, a fin de poder hacer un análisis comparativo. De modo que tu evaluación sólo será exacta si te preparas para recolectar información en ambos momentos.

#### ***Completando el plan para presentación de informes***

*Cuando eligiendo indicadores, es importante cerciorarte de que la información que recibes de las personas participantes demuestre si tu programa alcanzó o no el resultado esperado. Por ejemplo, si el resultado propuesto es un cambio en los conocimientos de participantes sobre violencia por motivos de género y la estrategia que estás utilizando para lograr el resultado es un taller sobre el tema, ofrecer pruebas de que en el taller participaron jóvenes (por ejemplo, mediante hojas de asistencia) no basta para demostrar tu resultado propuesto. Más allá de mostrar que personas jóvenes asistieron al taller, tu evaluación debería recopilar pruebas de que al salir de éste tenían más conocimientos (por ejemplo, aplicando encuestas y entrevistas previas y posteriores al taller – ver abajo).*

### 4. Herramientas para recolectar datos

#### ***Herramientas que recolectan datos para evaluación de proceso***

Las hojas de asistencia, así como los registros de servicios y de eventos comunitarios, pueden ayudarte a recabar y reportar información acerca de tu programa (ver ejemplos en la [Sección 7](#)). Si aún no tienes herramientas para recolección de datos como las descritas abajo, podrías adaptar estos modelos a las necesidades de tu programa. Si planificas hacer consultas en el futuro a las personas participantes del programa, en tu formulario de asistencia o registro de servicios deberías incluir espacio para información de contacto.

- *Hojas de asistencia al programa* (ver [Formulario A](#)): Documentan datos sobre la participación de cada persona en el programa a lo largo del tiempo, permitiéndote rastrear tanto la participación individual como la general. Estas hojas son más útiles para actividades grupales continuas, como programas de apadrinamiento, talleres, programas de capacitación, actividades deportivas y talleres artísticos, así como programas para personas adultas que trabajan con jóvenes.
- *Registros de servicios* (ver [Formulario B](#)): Documentan las fechas en que los servicios son ofrecidos, la cantidad de personas usuarias, así como la edad y el sexo de cada una. Son más útiles para

registrar los servicios que se brindan según se necesiten (servicios clínicos, asesoramiento, servicios para visitas informales, referencias, etc.).

- *Registros de eventos comunitarios* (ver [Formulario C](#)): Documentan las fechas en que se realizan estos eventos, además de la cantidad de personas jóvenes y adultas que asisten a ellos y su rango de edad. Son más útiles para presentaciones educativas comunitarias (charlas, teatro callejero, ferias de salud, etc.), reuniones de organización comunitaria o manifestaciones y transmisión de mensajes a través de medios masivos (programas de radio, bitácoras, sitios en internet, etc.).

Además de documentar los servicios proporcionados por el programa y la asistencia a éste, por medio de **encuestas, grupos focales o entrevistas** (ver abajo) puedes recabar comentarios de las personas participantes sobre sus experiencias en el programa. Estos comentarios ofrecen pruebas de la calidad del programa, así como sugerencias útiles para mejorarlo.

### ***Herramientas que recolectan datos para evaluación de resultados***

Entre las fuentes comunes de datos para evaluar resultados figuran las siguientes:

- *Encuestas escritas o entrevistas cara a cara antes y después del programa*: Éstas pueden medir cambios en los conocimientos, actitudes, habilidades, intenciones y conductas de las personas jóvenes que han participado en tus programas.
- *Registros escolares*: Pueden ser utilizados por programas que procuran tener un impacto en el desempeño escolar de jóvenes participantes para rastrear notas escolares, puntuación de exámenes, asistencia, adelantos, deserción y tasas de graduación.
- *Registros del programa*: Pueden rastrear resultados tales como tasas de pago de micropréstamos, colocación laboral exitosa u oportunidades relacionadas.

La evaluación de resultados te pide comparar los resultados que observas con los objetivos identificados al inicio del proyecto. Cuando sea posible, deberías expresar los objetivos de resultados de tu programa como *puntos de referencia*, que son valores numéricos específicos. Si no fuera factible identificar puntos de referencia realistas, deberías expresar tus objetivos de resultados en términos de un *cambio a lo largo del tiempo* (es decir, un incremento o una reducción) en una característica o conducta determinada. Los siguientes son algunos ejemplos:

### **Objetivos de resultados**

Objetivos de resultados expresados como puntos de referencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al final del programa, las puntuaciones de exámenes pertinentes de jóvenes participantes habrán mejorado en un 50 por ciento.</li> <li>• Las tasas de graduación de educación secundaria entre participantes del programa serán al menos un 60 por ciento más altas que las tasas de graduación de otras personas jóvenes en la comunidad.</li> <li>• Al finalizar su participación en el programa, por lo menos el 80 por ciento de personas jóvenes sexualmente activas reportará un uso consistente del condón.</li> </ul>
Objetivos de resultados expresados como cambios a lo largo del tiempo, no como puntos de referencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al final del programa habrán mejorado las puntuaciones de exámenes pertinentes de jóvenes participantes.</li> <li>• Las tasas de graduación de educación secundaria entre estudiantes de la clase de 2010 serán más altas que las tasas de graduación entre estudiantes de la clase de 2009.</li> <li>• El uso consistente del condón se habrá incrementado entre estudiantes sexualmente activos/as al finalizar su participación en el programa.</li> </ul>

Para la mayoría de evaluaciones de resultado se deberían recolectar datos tanto *antes* de que las personas empiecen a participar en el programa (lo cual se llama *línea de base* o *pre-prueba*) como *después* de finalizar su participación (lo que también conocemos como *post-prueba*), para poder medir el cambio a lo largo del tiempo. Por ejemplo, un programa que imparte aprendizaje financiero podría aplicar una prueba de los conocimientos sobre finanzas entre personas jóvenes antes de que participen en el programa y luego compararla con su nivel de conocimientos después de completar el programa.

Para algunos tipos de resultados, hacer una *comparación entre diferentes grupos de jóvenes* es esencial a fin de comprender los efectos del programa. Por ejemplo, analizar las tasas de graduación de educación secundaria relativas sólo a un grupo de jóvenes—quienes participan en tu programa—no indica si un programa educativo es exitoso. La cuestión clave es si las y los estudiantes en tu programa tienen una tasa de graduación de secundaria más alta que la de estudiantes en la misma escuela que no están en tu programa. O si la totalidad de alumnas y alumnos de una escuela están participando en tu programa, ¿presentan una tasa de graduación más alta que la de estudiantes del año anterior, quienes no tuvieron acceso al programa?

La inclusión de un grupo comparativo también puede proporcionar pruebas importantes de que fue tu programa—y no algún otro factor, como la maduración normal o los programas de otras organizaciones—lo que condujo a los resultados positivos. En ocasiones es relativamente fácil incluir a un grupo comparativo en la evaluación de resultados. Por ejemplo, en el caso de los resultados sobre tasas de graduación, notas escolares o asistencia a la escuela, usualmente ya existen registros escolares que pueden usarse para comparar a diferentes grupos de jóvenes.

Idealmente, tu evaluación también tendría que abordar el asunto del ‘sesgo de selección’; es decir, un error al escoger a personas o grupos que formarán parte de un estudio científico—en este caso, jóvenes participantes en tu programa a quienes se selecciona con base en cualidades preexistentes. Puede ser difícil evaluar esto. Una estrategia es intentar averiguar si las personas participantes ya eran diferentes a sus pares en formas significativas *antes de ingresar a tu programa*. Por ejemplo, ¿tenían un desempeño escolar distinto al de sus pares? ¿Había diferencias domésticas entre el grupo de participantes y otras/os (tales como el nivel educativo de sus madres y padres o su participación comunitaria)? También podrías preguntarles a las y los participantes cómo se enteraron de tu programa o por qué decidieron probarlo.

Si no es posible incluir a un grupo comparativo en la evaluación, es útil mantener al menos un registro de otros factores que podrían estar afectando los resultados entre participantes de tu programa. Por ejemplo, ¿están aprendiendo cosas en la escuela, la iglesia o la televisión que quizás se superponen a lo que tu programa les enseña?

Al decidir *qué* medir, es importante tener en mente:

- los objetivos fundamentales de tu programa;
- lo que razonablemente puedes esperar que cambiará durante el curso del proyecto; y
- los recursos disponibles para llevar a cabo la evaluación.

Al decidir *cómo* medir, siempre que sea posible trata de usar fuentes existentes de datos (como registros escolares) para ahorrar tiempo y dinero. Si tienes que crear nuevos instrumentos a fin de recolectar datos—como encuestas, guías para entrevistas o registros de programa—podrías usar o adaptar instrumentos que han sido desarrollados y utilizados exitosamente por otras organizaciones, en vez de empezar desde cero a desarrollar tus propias herramientas (ver en la [Sección 5](#) sugerencias sobre diseño de encuestas). De ser necesario, el personal de EMpower puede ayudarte a identificar esos recursos.

## **5. Comparación de métodos: Sugerencias para realizar grupos focales, encuestas escritas y entrevistas a fondo**

Esta sección describe tres métodos comunes de recolección de datos para evaluaciones: grupos focales, encuestas escritas y entrevistas a fondo. Incluye un cuadro que resume las ventajas y desventajas de los métodos, seguido de sugerencias para aplicar cada uno de ellos.

### **Grupos focales**

Un grupo focal es una discusión grupal confidencial, guiada por una persona facilitadora, sobre un tema particular o una serie de temas. A sus participantes se les motiva a interactuar entre sí cuando responden varias preguntas cuyo objetivo es generar discusión. Los grupos focales suelen utilizarse para evaluar un programa con el fin de recabar información sobre lo que las y los participantes sienten que aprendieron u obtuvieron de éste, lo que más les gustó del programa y sus sugerencias para mejorarlo. Sus comentarios se analizan de manera cualitativa, incluyendo puntos de acuerdo y desacuerdo. Los grupos focales deberían utilizarse primordialmente con el propósito de evaluar procesos, ya que los datos recolectados por medio de ellos por lo general no son suficientes para demostrar resultados.

### **Encuestas escritas**

Una encuesta (o cuestionario) es una serie de preguntas que se plantean de manera idéntica a diferentes integrantes de un grupo. Las preguntas suelen hacerse por escrito, pero también oralmente (en forma de entrevista cara a cara o en grupo—ver abajo), en particular cuando las personas tienen un nivel bajo de alfabetismo. Cada participante da respuestas individuales a las mismas preguntas.

Las encuestas pueden utilizarse para evaluación de proceso—recaban y cuantifican información sobre cómo las personas participantes se sienten respecto a un programa (lo que obtuvieron de éste, qué les gustó más y menos). También se usan para evaluar resultados—recaban y cuantifican información acerca de los conocimientos, actitudes, intenciones y/o conductas de participantes en cuanto a salud, liderazgo, metas educativas, medios de vida, etc. A fin de que las encuestas para evaluar resultados produzcan datos útiles sobre las diferencias que el programa está marcando, el diseño de la evaluación debe incluir un elemento de comparación. Puedes lograr esto aplicando la encuesta a las mismas personas jóvenes antes y después de que participen en el programa, o bien a un grupo de jóvenes que participaron en éste y a otro grupo que no participó, para luego comparar sus respuestas.

### **Entrevistas a fondo**

Las entrevistas a fondo cara a cara con participantes del programa pueden utilizarse para recolectar información acerca del proceso o los resultados del programa. Son particularmente útiles cuando se desea obtener información detallada sobre temas que a las y los participantes podría incomodarles discutir frente a sus pares, pero que sí estarían dispuestas a abordar con una persona adulta neutral. Por ejemplo, las y los jóvenes podrían estar mucho más anuentes a hablar de los retos que enfrentan en su trabajo con grupos de pares si otras/os jóvenes no están presentes para escuchar sus comentarios.

Las entrevistas a fondo pueden utilizarse como un medio principal para recolectar datos, caso en el cual deberían hacerse a tantas personas participantes como sea posible. Las entrevistas individuales también pueden usarse para complementar hallazgos de encuestas o grupos focales. Si se utilizan como fuente complementaria de datos, es útil realizarlas sistemáticamente (por ejemplo, entrevistando a cada cuarta persona que ingresa al programa) o al menos para entrevistar a personas pertenecientes a una gama de subgrupos (niños, niñas, adolescentes más jóvenes, adolescentes mayores, etc.) que participaron en el programa.

### **Comparación de métodos para recolectar datos**

El siguiente cuadro<sup>2</sup> resume las ventajas y desventajas de los grupos focales, las encuestas escritas y las entrevistas a fondo. Su finalidad es ayudarte a escoger el mejor método para analizar cada aspecto de tu programa que desees evaluar. Tal vez quieras utilizar más de un método.

---

<sup>2</sup> Una parte del contenido de este cuadro fue adaptada de Festen, Marcia y Philbin, Marianne, *óp. cit.*, pág. 2, citando a McNamara, Carter (1998), "Overview of Methods to Collect Information" ["Sinopsis de métodos para recolectar información"], [www.managementhelp.org/evaluatn/fnl\\_eval.htm#anchor1585345](http://www.managementhelp.org/evaluatn/fnl_eval.htm#anchor1585345).

<b>Método para recolección de datos</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Grupos focales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden recabar información amplia y a fondo sobre el programa en un periodo breve.</li> <li>• Permiten seguimiento en el sitio para explorar o clarificar las respuestas de participantes.</li> <li>• A menudo proporcionan información muy rica porque las y los participantes responden a los comentarios del resto y mencionan nuevos asuntos que no habían sido considerados por facilitadoras/es de los grupos focales.</li> <li>• No se requiere un alto nivel de alfabetismo para responder las preguntas.</li> <li>• Las personas participantes suelen disfrutar la oportunidad de conversar con sus pares sobre el programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A diferencia de las encuestas, no es posible recolectar información de igual cantidad de participantes en tan poco tiempo.</li> <li>• Puede ser difícil analizar los datos y hacer comparaciones de subgrupos.</li> <li>• Las opiniones de las personas más conversadoras o extrovertidas pueden tomarse incorrectamente como los puntos de vista preponderantes.</li> <li>• Las personas participantes podrían no estar anuentes a expresar sus verdaderos sentimientos frente al grupo.</li> <li>• Se necesita una buena persona facilitadora para maximizar la participación del grupo.</li> <li>• Puede ser un reto juntar a la cantidad requerida de participantes.</li> </ul>
<b>Encuestas escritas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden obtener información de muchas personas al mismo tiempo.</li> <li>• En comparación con otros métodos, es relativamente barato aplicarlas.</li> <li>• Las personas participantes pueden brindar datos anónimamente (sin que nadie sepa quién dijo cuál cosa).</li> <li>• Las respuestas de todas las personas participantes (o de una misma a lo largo del tiempo) pueden compararse fácilmente utilizando software común.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede ser difícil elaborar preguntas que sean comprendidas tal como lo contemplaban quienes diseñaron la encuesta.</li> <li>• La información obtenida tiende a carecer de profundidad.</li> <li>• No ofrece la oportunidad de hacer seguimiento en el sitio para explorar o clarificar las respuestas de participantes.</li> <li>• Las personas participantes deben tener un nivel suficiente de alfabetismo.</li> </ul>
<b>Entrevistas a fondo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden recabar información amplia y a fondo sobre el programa.</li> <li>• Permiten seguimiento en el sitio para explorar o clarificar las respuestas de participantes.</li> <li>• Pueden abordar temas que a las y los participantes podría incomodarles discutir frente a sus pares.</li> <li>• Brindan una flexibilidad máxima para ajustarse al horario de la persona participante.</li> <li>• No se requiere un alto nivel de alfabetismo para responder las preguntas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requieren más tiempo y recursos que otros métodos.</li> <li>• Puede ser difícil analizar los datos y hacer comparaciones de subgrupos.</li> <li>• Las personas participantes podrían no estar anuentes a expresar sus verdaderos sentimientos a quien las entrevista.</li> <li>• Se necesita una buena persona entrevistadora para evitar que se apliquen sesgos a las respuestas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden ayudar a desarrollar la relación de la organización con la persona participante.</li> </ul>	
--	---	--

### ***Sugerencias para facilitar grupos focales***

**Tamaño, número y composición del grupo:** Usualmente, el tamaño ideal de un grupo focal es de 6-10 participantes. Es importante tener suficientes personas para generar discusión, pero no tantas que a todas se les dificulte participar activamente. Siempre que sea posible, organiza **un mínimo de tres grupos focales** con diferentes participantes para asegurarte de obtener una variedad de opiniones. (A veces es posible facilitar grupos focales con todas o casi todas las personas que participan en tu programa.) Asimismo, cerciórate de que las personas participantes no sean sólo aquéllas que suelen ser más entusiastas, extrovertidas o activas en el programa, ya que sus puntos de vista no necesariamente van a representar los de cada integrante del grupo. Dependiendo de los temas abordados y la población involucrada, tal vez quieras tener sesiones separadas de grupos focales para mujeres y hombres, y/o para adolescentes más jóvenes, adolescentes mayores y personas adultas. Dividir a los grupos por sexo y/o edad puede alentar a las personas participantes a expresar sus opiniones y discutir libremente sobre temas que podrían considerarse demasiado delicados o tabú para hablar de ellos en un grupo mixto de sexo / edad. A todas las personas que participan en un grupo focal se les debe informar del propósito de éste y garantizar que sus comentarios serán confidenciales (ver abajo). Deberías obtener consentimiento de las personas jóvenes para participar en el grupo, asegurar que comprendan a qué están consintiendo y documentar este proceso (que se conoce como *consentimiento informado*). Dependiendo del contexto, quizás también quieras obtener consentimiento de una madre, un padre, tutora o tutor.

**Duración:** Los grupos focales por lo general duran entre una y dos horas. Usualmente se requieren por lo menos 10-15 minutos para que la persona facilitadora presente las reglas básicas y el grupo inicie una discusión significativa, por lo cual no suelen recomendarse grupos que duren menos tiempo. Tampoco es recomendable una duración más larga porque el grupo tiende a inquietarse o distraerse. A veces, con grupos focales de duración relativamente larga, un breve receso a la mitad puede ayudar a revitalizar a las personas participantes y captar de nuevo su atención.

**Lugar:** Es útil llevar a cabo el grupo focal en un ambiente tranquilo, lejos de otras actividades o personas y fuera del alcance auditivo de cualquiera que no esté participando en la discusión grupal. Estas condiciones ayudarán a que las personas participantes se mantengan centradas en la discusión y a proteger su confidencialidad—lo que a su vez hará posible que hablen con más libertad.

**Arreglo del espacio:** La persona facilitadora y quienes participan en el grupo deberían sentarse viéndose unas a otras (por ejemplo, en un círculo) para ayudar a promover una discusión activa.

**Confidencialidad:** La confidencialidad de las personas participantes debe mantenerse en todo momento a fin de alentar una discusión honesta y abierta y protegerles contra posibles reacciones negativas de otras fuera del grupo (madres, padres, docentes, otras personas jóvenes, etc.) que pudieran tener puntos de vista diferentes a los suyos. Al grupo también se le deben dar a conocer las reglas básicas, incluyendo las siguientes:

- no tienen que responder ninguna pregunta que no deseen contestar;
- no deben contarles a personas fuera del grupo quién dijo cuál cosa dentro del grupo; y
- sus nombres (u otros datos que pudieran identificarles) no serán escritos junto a sus comentarios en las notas del grupo focal ni incluidos en ningún informe.

Toda grabación en audio del grupo debe mantenerse en un lugar seguro (como una gaveta bajo llave) y destruirse cuando los informes hayan sido finalizados.

**Persona facilitadora:** La persona que facilita el grupo focal debería ser confiable, neutral y ser percibida como tal por el grupo de participantes. Debería proyectar confianza, comodidad y apertura, además de no tomar partido en la discusión ni dar la impresión de que le gustan o disgustan respuestas particulares. Esto ayudará a motivar a integrantes del grupo a hablar abiertamente sobre lo que piensan. La persona



facilitadora debe ser capaz de alentar la participación de todo el grupo, no sólo de quienes hablan más, pero asegurándose de que nadie sienta que le están presionando a hablar. Si todo el grupo es de un mismo sexo, lo más apropiado podría ser que la persona facilitadora sea de ese sexo. Lo ideal es que los grupos focales sean facilitados por personas que no estuvieron directamente involucradas en la implementación del programa.

**Responsable de apuntes:** Es útil que otra persona (no quien facilita el grupo) sirva como observadora y tome notas durante el grupo focal. De esta manera, la persona facilitadora puede concentrarse en hacer preguntas y asegurar que la totalidad del grupo tenga la oportunidad de hablar. Si todo el grupo es de un mismo sexo, lo más apropiado sería que la persona anotadora sea de ese sexo. Al igual que quien facilita el grupo, la persona anotadora debería ser confiable, neutral y percibida como tal. Su función debe explicárseles a las personas participantes, a quienes también se les recordará que todas las notas tomadas serán confidenciales y no incluirán información acerca de quién dijo cuál cosa.

Podrías querer grabar en audio las discusiones del grupo focal, lo cual ayudará a captar comentarios que hayan pasado desapercibidos o no fueron bien entendidos. Estas grabaciones sólo deben hacerse con el conocimiento y consentimiento de cada participante. Aun si se hace una grabación en audio, conviene tomar notas durante la sesión porque el equipo grabador podría no funcionar bien todo el tiempo.

**Preguntas para el grupo:** Se debe pensar anticipadamente en las preguntas que se le harán al grupo focal. Por lo general deberían ser preguntas de respuesta abierta—es decir, no obtener un simple “sí” o “no” como respuesta, sino alentar a participantes a responder “¿qué?”, “¿cómo?”, “¿cuánto?” y “¿por qué?”. También es útil que la persona facilitadora prepare preguntas adicionales que, de ser necesario, puedan usarse para pedir más información relacionada con la pregunta inicial. Abajo figura un ejemplo de una pregunta principal para grupos focales y posibles preguntas adicionales, diseñadas en este caso para evaluar un programa de prevención del VIH.

#### ***Ejemplo de pregunta principal a un grupo focal***

1. ¿Cuáles son las cosas más importantes que aprendiste durante el programa?

#### ***Ejemplos de preguntas adicionales***

- a. ¿Cuáles son algunas cosas importantes que aprendiste sobre cómo se transmite el VIH?
- b. ¿Qué nueva información aprendiste acerca de cómo protegerte contra la infección por VIH?
- c. ¿Qué aprendiste en cuanto a comunicarte con tu pareja sobre las maneras de evitar el VIH?

**Análisis de datos:** Al analizar datos de grupos focales, es útil examinar las respuestas a cada pregunta, agrupar la información por tema y anotar puntos de acuerdo y desacuerdo entre participantes. Al hacer esto, recuerda que las respuestas a una pregunta podrían ser proporcionadas cuando se contesta otra pregunta. También es útil anotar las palabras exactas de comentarios que expresan ideas en maneras claras y convincentes. Estas citas textuales pueden ayudar a darles vida a tus hallazgos en informes y materiales promocionales del programa.

### ***Sugerencias para aplicar encuestas escritas***

**Sugerencias generales:** Al llevar a cabo una encuesta a participantes del programa, lo mejor es aplicarla a cada una de estas personas para que la encuesta recoja la gama más amplia de respuestas. Si estás utilizando encuestas pre- y post-prueba para evaluar los resultados del programa, es importante aplicar *ambas*—pre- y post-prueba—a tantas personas participantes como sea posible. En general, si la tasa de respuestas a una encuesta es baja, los resultados de ésta no representarán las opiniones o resultados del grupo entero. Además, si estás utilizando pruebas estadísticas para determinar si los cambios en participantes del programa (o las diferencias entre participantes del programa y un grupo comparativo) no se deben a casualidades, deberías tener datos completos de **por lo menos 30-40 participantes**—o más—para que las pruebas estadísticas sean útiles.

Si no tienes recursos para recolectar y analizar encuestas de la totalidad de participantes del programa, deberías aplicar encuestas sistemáticamente (por ejemplo, a cada segunda persona que ingresa al programa), en vez de seleccionar participantes por sus características personales. Escoger participantes en forma sistemática ayudará a asegurar que tu muestra sea representativa de la población más amplia del programa.

**Contenido:** Las encuestas deberían ser tan breves como sea posible, centrándose en *lo que más quieres medir de tu programa*. A menudo, las encuestas recaban información de antecedentes sobre las personas que participan en ellas (como edad, sexo, etc.), por lo que es posible clasificar y comparar los resultados con base en diferentes aspectos de las identidades de estas personas.

**Oportunidad:** Las encuestas sobre satisfacción con el programa suelen aplicarse al final del ciclo del programa o cuando una persona lo completa. Para evaluar resultados, las encuestas sobre conocimientos, actitudes, intenciones y conductas por lo general se aplican justo antes de que inicie la participación en el programa (pre-prueba o línea de base) y de nuevo inmediatamente después de que concluye (post-prueba). También puede aplicarse una encuesta adicional de seguimiento algunos meses más tarde para evaluar los efectos a largo plazo del programa. No olvides marcar las encuestas para que quede claro cuáles son pre-pruebas, cuáles son post-pruebas y cuáles de seguimiento y (si procediera) cuáles fueron respondidas por participantes del programa y cuáles por integrantes de un grupo comparativo. *Recuerda: a fin de que una evaluación comparativa sea eficaz, las preguntas usualmente deben hacerse en la misma forma cada vez (es decir, cuando se plantean en diferentes momentos y también a grupos del programa y comparativos).*

**Formato de las preguntas:** Las preguntas de una encuesta pueden ser *de respuesta cerrada*—es decir, las personas participantes seleccionan respuestas entre un número finito de opciones)—o *de respuesta abierta*—quienes participan formulan sus propias respuestas. (Ver ejemplos de opciones de respuestas cerradas y abiertas en el siguiente recuadro. Observa que la pregunta 1 tiene una respuesta cerrada, mientras que la pregunta 1a incluye opciones de respuesta tanto cerrada como abierta.)

***Ejemplos de preguntas a plantear en encuesta para un programa de aprendizaje financiero***

1. ¿Tienes ahorros? (por favor marca una respuesta)

- Sí
- No

1a. ¿Si tienes ahorros, ¿dónde los guardas? (Por favor marca una respuesta)

- En un banco
- En depósito con un grupo de autogestión o club de ahorro al que pertenezco
- En mi casa
- Otro lugar (por favor describe): \_\_\_\_\_

**Lenguaje e idioma:** Es muy importante que las encuestas utilicen un lenguaje que pueda ser fácilmente comprendido por quienes las responden. Al decidir cómo redactar las instrucciones y las preguntas, toma en cuenta las capacidades lingüísticas, la edad, el nivel de educación formal y las experiencias de quienes van a participar. Podrías necesitar utilizar traductoras/es o traducir preguntas particulares si las personas participantes se sienten más cómodas con otro idioma o dialecto.

**Modos de aplicación:** Es común que las encuestas se apliquen en formato escrito. Si a las personas a quienes vas a encuestar se les dificulta leer y escribir, sería preferible que la persona encuestadora se reúna individualmente con cada participante, le lea tanto las preguntas como las opciones de respuesta y marque sus respuestas orales en el formulario. Sin embargo, esas entrevistas toman mucho tiempo y quienes participan podrían sentir demasiado bochorno como para responder verazmente, sobre todo si la encuesta tiene que ver con asuntos personales o delicados. Cuando el nivel de alfabetismo es limitado y las preguntas son de respuesta cerrada, un método alternativo es entregarle una encuesta escrita a cada

persona encuestadora y escribir las preguntas y opciones de respuesta en un pizarrón grande o en hojas de papel pegadas sobre la pared. La persona encuestadora puede leer en voz alta cada pregunta y las opciones de respuesta, luego apuntar a cada una de éstas en el pizarrón o la pared. Las personas participantes pueden marcar sus respuestas luego de escuchar lo que se está leyendo en voz alta, que coincide con lo escrito en sus hojas de encuesta.

Recuerda que, dependiendo del lugar donde se realice una encuesta escrita u oral, podría ser necesario que obtengas el consentimiento de una madre, un padre, tutor o tutora para que un/a adolescente pueda participar. Asimismo, se le debe informar a la persona joven del carácter y propósito de la encuesta, como también obtener su consentimiento para participar.

Encuestadoras/es: Por lo general se designa a una o dos personas para que apliquen la encuesta. Deberían estar dispuestas a explicar las instrucciones, responder preguntas de participantes, repartir y recoger las encuestas, así como brindar apoyo a participantes con niveles de alfabetismo limitados. Las personas encuestadoras deben ser confiables y percibidas como tales por el grupo, además de tomar todas las medidas apropiadas para proteger la confidencialidad de las personas participantes (ver abajo).

Confidencialidad: La confidencialidad del grupo encuestado debe garantizarse y mantenerse siempre para alentar respuestas honestas y abiertas y proteger su privacidad. A las personas participantes se les debería motivar a brindar respuestas francas, pero también informárseles que tienen el derecho a no responder preguntas individuales o negarse a completar la encuesta, sin sanción. Se les debe permitir sentarse separadas de otras y cubrir sus encuestas (con la mano o una hoja de papel) al responderlas, para que el resto no vea lo que están escribiendo. Además, sus nombres no deberían ser escritos en las encuestas. Si fuera necesario identificar a quién pertenece una encuesta para poder vincular las pre-pruebas a las post-pruebas con fines de análisis, se debe escribir el código del proyecto sobre la hoja de encuesta y asignar una clave especial a cada persona, para luego poner la lista de nombres, sus claves correspondientes y el código del proyecto en un documento, el cual ha de mantenerse separado de las encuestas (por ejemplo, en una gaveta bajo llave o una computadora protegida por contraseña).

Validación: Siempre que sea posible, las encuestas y los procedimientos para su aplicación deberían ponerse a prueba con un grupo pequeño de personas similares—no iguales—a quienes participarán en la evaluación. Esto ayudará a asegurar que las preguntas sean claras y la aplicación de la encuesta se realice eficazmente.

Análisis: Los datos de una encuesta suelen ser ingresados para análisis en un programa de computación como Excel. En el caso de las respuestas cerradas, por lo general se analizan las frecuencias, como los porcentajes y promedios. Se necesitan análisis más sofisticados para examinar cambios a lo largo del tiempo y diferencias entre grupos. Las respuestas abiertas pueden analizarse por tema (al igual que se hace con los datos de grupos focales); también agruparse en categorías y reportarse cuantitativamente. Las citas textuales de respuestas abiertas en las encuestas suelen incluirse en informes y materiales de comunicación (sin identificar a las personas a quienes corresponden).

### ***Sugerencias para realizar entrevistas a fondo***

Las entrevistas a fondo suelen durar 30-60 minutos (a veces más tiempo) y generalmente incluyen una combinación de preguntas de respuesta cerrada y abierta. Las preguntas deberían prepararse con anticipación y ser planteadas por una persona entrevistadora experimentada que sea confiable, neutral, no emita juicios y se le perciba como tal. Dependiendo de los temas cubiertos y las normas culturales locales, podría ser útil que la persona entrevistadora y la entrevistada sean del mismo sexo. El lugar de la entrevista debería ser relativamente tranquilo y privado para reducir las distracciones y promover respuestas honestas y minuciosas. La persona entrevistadora puede grabar la conversación en audio con el conocimiento y consentimiento de la persona entrevistada, pero siempre debería tomar notas de las respuestas. Al igual que con los grupos focales, las grabaciones en audio deben mantenerse en un lugar seguro (como una gaveta bajo llave) y destruirse una vez que los informes han sido finalizados. Los nombres de las personas entrevistadas (u otros datos que pudieran identificarlas) no deben escribirse en las notas de la persona entrevistadora ni ser incluidos en ningún informe. Al igual que con los métodos

para recolección de datos, es importante obtener el consentimiento de quienes van a participar en la entrevista y, en el caso de un/a adolescente, también podría ser necesario conseguir el consentimiento de su madre, padre, tutor o tutora.

## 6. Recursos adicionales sobre evaluación

### ***Cómo encontrar recursos locales***

Puede ser difícil analizar datos para evaluación. Si nadie del personal de tu organización tiene experiencia en análisis de datos, podría ser necesario buscar ayuda externa o diseñar una evaluación que no requiera un análisis de datos complicado. Por otro lado, estudiantes de salud, ciencias sociales o educación en universidades locales podrían ser capaces de ayudarte a analizar datos, a cambio de créditos escolares o un pequeño estipendio. Quizás en tu localidad haya consultores en evaluación disponibles, aunque sus servicios pueden ser más costosos.

### ***Recursos globales a disponibilidad***

Además, muchas guías y manuales sobre evaluación están disponibles a nivel mundial. Todos los recursos que figuran a continuación pueden ser descargados gratuitamente.

### **Indicadores transversales para jóvenes**

- Innovation Center for Community and Youth Development. (2005). *Reflect and Improve: A Tool Kit for Engaging Youth and Adults as Partners in Program Evaluation* [*Reflexionar y mejorar: Colección de herramientas para propiciar la participación de personas jóvenes y adultas como socias en la evaluación de programas*]. Takoma Park, Maryland: Innovation Center for Community and Youth Development. Disponible en [www.theinnovationcenter.org/store/84](http://www.theinnovationcenter.org/store/84).

Esta guía práctica (en inglés) fue diseñada para ayudar al personal adulto y joven de organizaciones dedicadas al desarrollo de jóvenes y la participación civil a evaluar necesidades de evaluación, diseñar evaluaciones compatibles con las metas organizacionales y usar datos para reportarlos a donantes y otras partes interesadas de la comunidad. Incluye estudios prácticos de casos de organizaciones comunitarias, actividades interactivas e instrucciones paso a paso.

### **Salud**

- Bloom, S.S. (2008). *Violence Against Women and Girls: A Compendium of Monitoring and Evaluation Indicators* [*Violencia contra mujeres y niñas: Compendio de indicadores de monitoreo y evaluación*]. Chapel Hill, Carolina del Norte: MEASURE Evaluation, Carolina Population Center, Universidad de Carolina del Norte. Disponible en inglés en [www.cpc.unc.edu/measure/publications/pdf/ms-08-30.pdf](http://www.cpc.unc.edu/measure/publications/pdf/ms-08-30.pdf). Ver reseña en español en [www.alianzaintercambios.org/documentos?idtipodoc=12&iddoc=155](http://www.alianzaintercambios.org/documentos?idtipodoc=12&iddoc=155).

Este compendio fue escrito para gerentes de programas, organizaciones y formuladores de políticas que están trabajando para hacer frente a la violencia contra las mujeres y las niñas a nivel individual, comunitario, comarcal / provincial y nacional en países en desarrollo.

- Family Health International (FHI). (2004). *Monitoring HIV/AIDS Programs: A Facilitator's Training Guide* [*Monitoreo de programas de VIH y sida: Guía de capacitación para facilitadores*]. Washington, DC: FHI. Disponible en francés, inglés y adaptación al árabe en [www.fhi.org/en/HIVAIDS/pub/guide/meprogramguide.htm](http://www.fhi.org/en/HIVAIDS/pub/guide/meprogramguide.htm).

Este recurso contiene diez módulos diseñados para desarrollar habilidades en monitorización y evaluación para programas de VIH y sida. Cada módulo incluye una guía para facilitadores y otra para participantes. La capacitación se basa en la teoría del aprendizaje de personas adultas e incluye conferencias, discusiones, trabajo en pequeños grupos y ejercicios interactivos. El curso fue producido por el Proyecto IMPACT, administrado por FHI para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

- Adamchak, Susan E. *et ál.* (2001). *Manual de monitoreo y evaluación de programas de salud reproductiva de los adolescentes*. Washington, DC: Family Health International. Disponible en español, francés e inglés en [www.fhi.org/sp/Youth/YouthNet/Research/monitoringevaluation.htm](http://www.fhi.org/sp/Youth/YouthNet/Research/monitoringevaluation.htm).

Este manual utiliza las lecciones aprendidas en la prevención del VIH y sida con una visión abierta de la sexualidad y el comportamiento sexual, así como comprensión del valor y la contribución de las teorías de cambio social y de comportamiento en el diseño de programas efectivos para jóvenes. Incorpora las contribuciones del programa *FOCUS on Young Adults (Focalizándose en Jóvenes)* de Pathfinder International en la monitorización de experiencias con jóvenes en el contexto de países en desarrollo.

- Pact Brasil. (2007). *Guía de monitoreo y evaluación*. São Paulo, Brasil: Pact Brasil. Disponible en [www.impactalliance.org/ev\\_es.php?ID=14432\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.impactalliance.org/ev_es.php?ID=14432_201&ID2=DO_TOPIC). La versión original, *Oficinas de Monitoramento e Avaliação* (2006), se encuentra en [www.pactbrasil.org/pagina34.html](http://www.pactbrasil.org/pagina34.html).

Esta guía en portugués para monitoreo y evaluación, dirigida a organizaciones de servicio, incluye definiciones, estudios de casos y ejemplos de formularios para evaluación en el área del VIH y sida.

### **Educación**

- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2009). *Manual para las escuelas amigas de la infancia*. Nueva York: UNICEF. Disponible en español, francés e inglés en [www.unicef.org/spanish/publications/index\\_49574.html](http://www.unicef.org/spanish/publications/index_49574.html).

Esta publicación describe el modelo de Escuelas Amigas de la Infancia (EAI), de UNICEF, que defiende y promueve la educación de calidad para cada niña y niño. El Capítulo 8 se refiere a la evaluación e incluye muchos ejemplos prácticos y estudios de casos de evaluaciones en escuelas de diversas partes del mundo.

### **Liderazgo**

- Red Técnico-Educativa de Fe y Servicio ([FASTEN](#)). (sin fecha). *Juego de herramientas de desarrollo de liderazgo juvenil: Herramientas de evaluación de proyecto*. Disponible en [www.urbanministry.org/wiki/juego-de-herramientas-de-desarrollo-de-liderazgo-juvenil](http://www.urbanministry.org/wiki/juego-de-herramientas-de-desarrollo-de-liderazgo-juvenil). La versión en inglés, *Youth Leadership Development Toolkit: Project Evaluation Tools*, se encuentra en [www.urbanministry.org/wiki/youth-leadership-development-toolkit](http://www.urbanministry.org/wiki/youth-leadership-development-toolkit).

Esta página ofrece enlaces a varios modelos de formularios para evaluar programas de liderazgo juvenil.

### **Medios de vida**

- Chapa, D.R. (2008). *A Manual for the Participatory Self-Monitoring and Evaluation of Micro-Enterprise Development Programme Nepal [Manual para auto-monitorización y evaluación participativas del Programa de Desarrollo de Microempresas en Nepal]*. Baluwatar, Nepal: Empowerment Centre. Disponible en inglés en [www.medep.org.np/media.php?media\\_id=19](http://www.medep.org.np/media.php?media_id=19).

Este manual se centra en la evaluación del Programa de Desarrollo de Microempresas en Nepal, pero sus definiciones y procedimientos son pertinentes para otros programas de microempresas en el mundo.



### Formulario B: Modelo de registro de servicios

*Cada vez que una persona joven utilice el servicio, registra la siguiente información:*

Fecha del servicio	Nombre del servicio utilizado	Nombre de la persona usuaria	Información de contacto de la persona (dirección, número de teléfono, correo electrónico)	Edad de la persona	Sexo de la persona: Hombre (H) o Mujer (M)	Notas (opcional)



