

DESCRIPCIÓN GENERAL

Resumen

Esta herramienta trata sobre las «tuercas y tornillos» (los principios básicos) de la creación y uso de un sistema de seguimiento y evaluación para un proyecto u organización. Explica el concepto de seguimiento y evaluación, cómo planificarlo, cómo diseñar un sistema que te ayude a establecer un seguimiento y un proceso de evaluación que genere todo un conjunto funcional. Se centra en cómo recopilas información necesaria, y a continuación, cómo te salvas de morir ahogado entre tanto dato, mediante un sencillo análisis de información. Por último, también realza e trata de abordar algunos de los aspectos relacionados con la acción, sobre aquello que se ha aprendido.

¿Por qué es necesaria una herramienta de seguimiento y evaluación?

Si no te importa saber cómo estás haciendo las cosas o el impacto que estás causando, ¿por qué molestarse con esto? El seguimiento y la evaluación te permite evaluar la calidad e impacto de tu trabajo en relación con tu plan de acción y tu plan estratégico. Para que el seguimiento y la evaluación resulten realmente valiosos, tienes que haberlo planificado de manera correcta. Sobre planificación existe otra herramienta que la explica en detalle.

¿Quién debería utilizar esta herramienta?

Debería ser útil para cualquier persona que trabaje para una organización o proyecto y de verdad le importe la eficacia, efectividad e impacto de éstos.

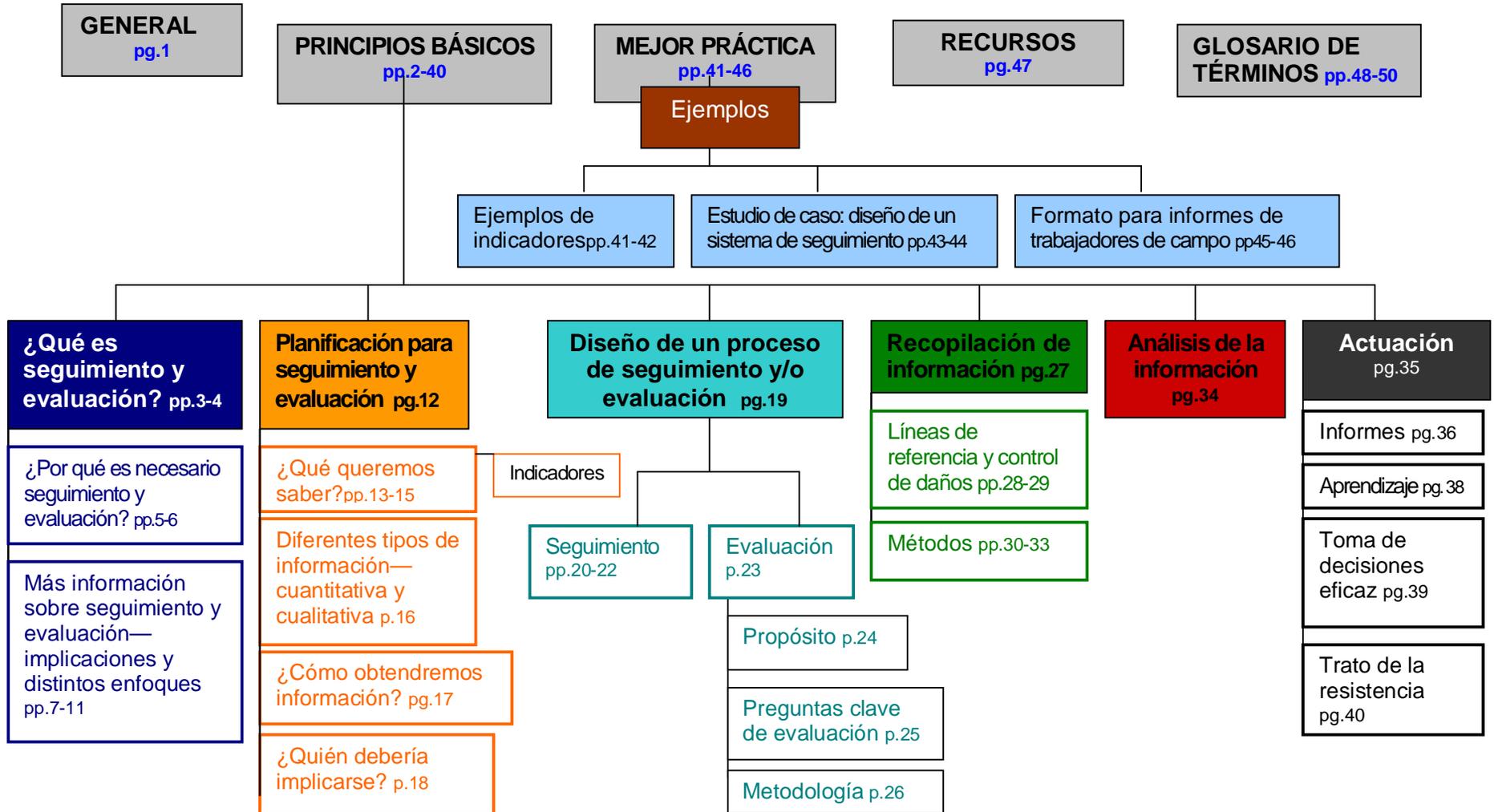
¿Cuándo será útil esta herramienta?

Esta herramienta será útil cuando:

- Crees sistemas de recopilación de datos durante las fases de planificación de un proyecto u organización.
- Quieras analizar la información recopilada a través del proceso de seguimiento;
- Estés interesado en la eficacia y efectividad de tu trabajo.
- Llegues a una etapa en tu proyecto o en la vida de tu organización en la que pienses que sería útil evaluar el impacto que está teniendo tu trabajo.
- Soliciten los donantes una evaluación externa de tu organización y/o trabajo.

A pesar de que en las organizaciones de sociedad civil se tiende a considerar una evaluación como un hecho que ocurre cuando un donante insiste en que se haga, en realidad, el seguimiento y evaluación son herramientas internas de administración de incalculable valor. Si no se evalúa tu trabajo en relación con metas e indicadores, puede que continúes empleando recursos sin un fin fructífero y sin que se produzca un cambio en la situación que habías identificado como un problema.

Seguimiento y evaluación



PRINCIPIOS BÁSICOS

¿Qué es seguimiento y evaluación?

A pesar de que el término «seguimiento y evaluación» tiende a ser tratado como uno solo, en realidad, constituyen dos conjuntos de actividades organizativas distintas que están relacionadas, pero que no son idénticas.

El **seguimiento** consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación. Ayuda a que se siga una línea de trabajo, y además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando. Si se lleva a cabo adecuadamente, es una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación. Te permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y están bien administrados, si tu capacidad de trabajo es suficiente y adecuada, y si estás haciendo lo que habías planificado (ver también la herramienta sobre *Planificación de acción*).

La **evaluación** consiste en la comparación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos acordados. Está enfocada hacia lo que habías establecido hacer, lo que has conseguido y cómo lo has conseguido. Puede ser **formativa**: tiene lugar durante la vida de un proyecto u organización con la intención de mejorar la estrategia o el modo de funcionar del proyecto y organización. También puede ser **conclusiva**: obteniendo aprendizaje a partir de un proyecto completado o una organización que ya no está en funcionamiento. Una vez alguien describió esto como la diferencia entre un reconocimiento médico y una autopsia.

El seguimiento y la evaluación comparten la misma orientación, hacia un aprendizaje a partir de aquello que haces y cómo lo haces, concentrándose en:

- Eficacia
- Efectividad
- Impacto

La **eficacia** te informa sobre la adecuada aportación en el trabajo en cuanto a producción. Podría tratarse de aportación en cuanto a dinero, tiempo, personal y equipamiento, entre otros. Cuando diriges un proyecto y estás interesado por las posibilidades de su reproducción o su aplicación a escala (ver *Glosario de términos*), entonces la eficacia resulta de gran importancia.

La **efectividad** mide los logros obtenidos por un programa o proyecto de desarrollo en relación con aquellos objetivos específicos que se habían establecido. Si, por ejemplo, establecimos mejorar la preparación de los todos los profesores de educación secundaria en un área determinada, ¿tuvimos éxito?

El **impacto** te informa sobre la influencia causada en la situación del problema que intentabas afrontar. Es decir, ¿era útil tu estrategia?, ¿mejoró el índice de aprobados en el último curso escolar gracias a la mejora en la preparación del profesorado? Antes de tomar la decisión de una ampliación o una reproducción del proyecto en otro ámbito, necesitas estar seguro de que tiene sentido aquello que estás haciendo en relación con el impacto que quieres lograr.



Seguimiento y evaluación

A partir de aquí, debería quedar claro que el seguimiento y la evaluación se llevan a cabo de la manera más adecuada si se ha realizado correctamente una planificación con la que evaluar el progreso y los logros. Tres de las herramientas ofrecidas tratan sobre la planificación: *Descripción general de la planificación*, *Planificación estratégica* y *Planificación de acción*.

En los apartados *¿por qué es necesario el seguimiento y evaluación?* y *más información sobre seguimiento y evaluación* examinamos con más detalle estos aspectos sobre la necesidad de hacer un seguimiento y evaluación y sus implicaciones. También contiene una discusión de distintos enfoques sobre este tema y también de la opinión sobre el empleo de un evaluador externo.

Seguimiento y evaluación

¿POR QUÉ ES NECESARIO EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN?

El seguimiento y evaluación te permite comprobar el «saldo final» (ver *Glosario de términos*) de un trabajo de desarrollo: no si estamos obteniendo beneficios, sino si estamos generando un cambio. A través del seguimiento y la evaluación puedes:

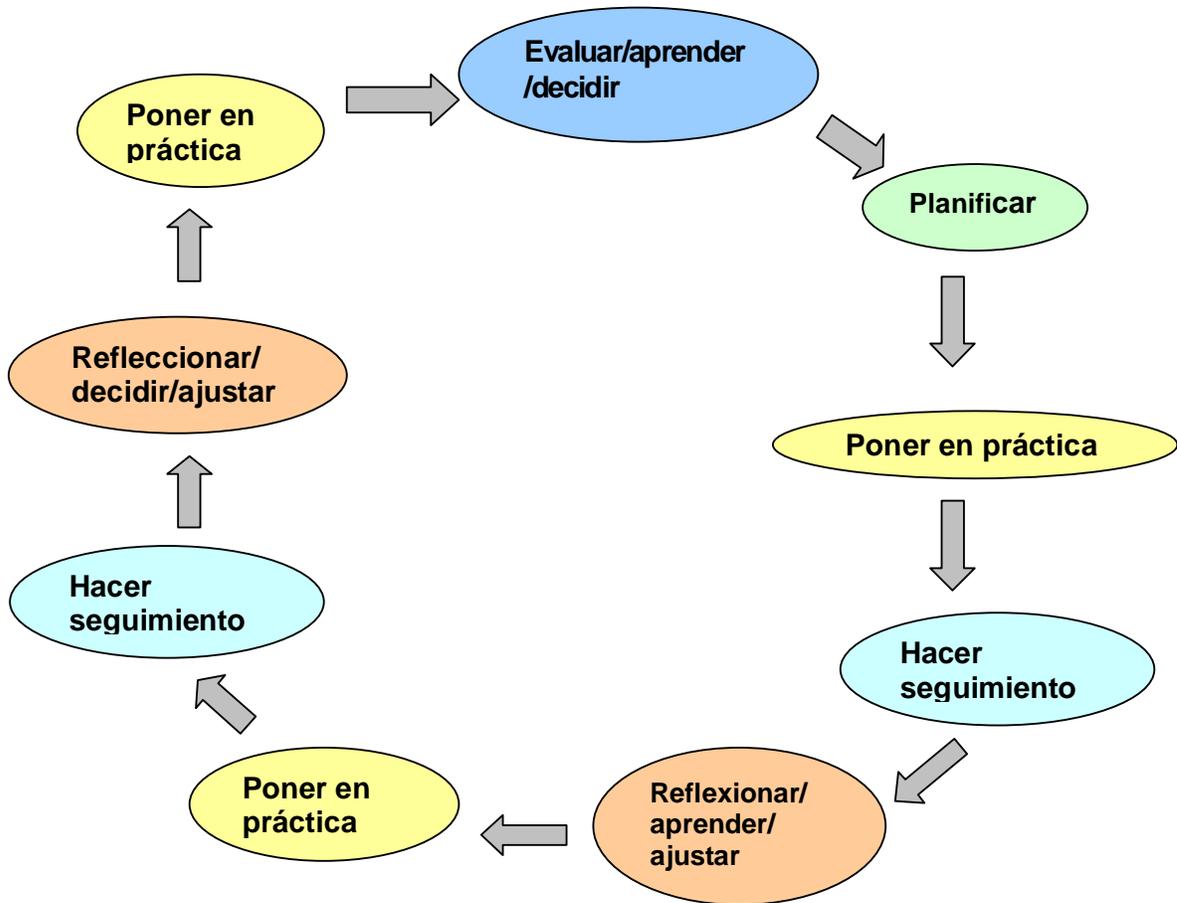
- Revisar el progreso;
- Identificar problemas en la planificación y/o en la puesta en práctica;
- Hacer ajustes de modo que tengas más probabilidades de «generar un cambio».

En muchas organizaciones el «seguimiento y evaluación» esta considerado como un requerimiento de los donantes más que una herramienta de administración. Los donantes tienen derecho a saber si su dinero se gasta adecuadamente. Sin embargo, el uso primordial (más importante) del seguimiento y evaluación para una organización o proyecto debe ser la observación de su propio trabajo en relación con los objetivos: si está haciendo impacto; si está trabajando eficazmente; y de este modo, aprender a trabajar de mejor manera.

Los planes son esenciales, pero no se establecen sobre una base rígida (totalmente fija). En caso de que no funcionen o las circunstancias cambien, los planes también necesitan cambiar. Tanto el seguimiento como la evaluación son herramientas que ayudan a un proyecto u organización a conocer cuando no están funcionando los planes y cuando estas circunstancias han cambiado. Ofrecen a la administración la información necesaria para tomar decisiones sobre el proyecto u organización y los cambios que son necesarios en la estrategia y los planes. A través de esto, las constantes se quedan como los pilares del marco estratégico: el análisis de problemas, la visión y los valores del proyecto u organización. Todo lo demás es susceptible de ser negociado (ver también el apartado sobre *Planificación estratégica*). Una equivocación no supone ningún crimen, pero el hecho de no aprender de los errores del pasado por no hacer el seguimiento y evaluación, sí que lo es.

El efecto del seguimiento y evaluación puede observarse en el siguiente ciclo. Date cuenta de que tendrás que hacer varios seguimientos y ajustes antes de que estés listo para evaluar y planificar de nuevo.

Seguimiento y evaluación



Es importante reconocer que el seguimiento y evaluación no son varitas mágicas que pueden hacer desaparecer los problemas, curarlos o cambiar de manera milagrosa sin aportar ningún tipo de trabajo duro por parte de la organización o proyecto. Por sí solas no son una solución, pero sí son unas herramientas de gran valor. El seguimiento y evaluación puede:

- Ayudarte a identificar problemas y sus causas;
- Sugerirte posibles soluciones para estos problemas;
- Plantear cuestiones sobre suposiciones y estrategia;
- Empujarte a reflexionar sobre adónde estás yendo y cómo llegarás ahí;
- Proporcionarte información y comprensión sobre un asunto;
- Animarte a actuar sobre esta información y comprensión;
- Aumentar la probabilidad de que tengas una influencia de desarrollo positiva.

MÁS INFORMACIÓN SOBRE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento implica:

- Establecimiento de indicadores (ver *Glosario de términos*) de eficacia, efectividad e impacto;
- Creación de sistemas de recopilación de información relacionada con estos indicadores;
- Recopilación y registro de la información;
- Análisis de la información;
- Empleo de la información para mantener a la administración al día.

El seguimiento es una función interna dentro de cualquier proyecto u organización.

La evaluación implica:

- Estudio de aquello que la organización o proyecto pretende conseguir—¿qué influencia quiere generar? ¿Qué impacto quiere hacer?
- Evaluación de su progreso dirigida hacia aquello que quería conseguir, sus puntos de impacto.
- Estudio de la estrategia de la organización o proyecto. ¿Existía alguna estrategia? ¿Era eficaz con esta estrategia? ¿Funcionaba esta estrategia? Si no era así, ¿por qué?
- Estudio de su funcionamiento. ¿Había un uso eficaz de los recursos? ¿Cuáles eran los costes de oportunidad (ver *Glosario de términos*) del método de trabajo elegido? ¿Qué sostenibilidad tiene el modo de trabajo de la organización o proyecto? ¿Cuáles son las implicaciones para los interesados directos en cuanto al modo de trabajo de la organización?

En una evaluación consideramos la eficacia, efectividad e impacto (ver *Glosario de términos*). Una evaluación se puede llevar a cabo de muchas maneras distintas. Alguno de los términos más comunes que te encontrarás son los siguientes:

- **Autoevaluación:** implica a una organización o proyecto mirándose en un espejo y evaluando cómo está haciendo su trabajo. Es un tipo de práctica de aprendizaje y mejora para la que es necesaria una organización muy autoreflexiva y honesta. Puede resultar una experiencia de aprendizaje muy significativa.
- **Evaluación participativa:** es un tipo de evaluación interna. Su propósito no es otro que el de implicar al mayor número de persona posibles con participación directa en el trabajo. Esto puede significar que el personal del proyecto y los beneficiarios tengan que trabajar juntos en la evaluación. Si se invita a participar a alguien de afuera, su función se limitaría a la de facilitador del proceso, pero nunca sería un evaluador.
- **Evaluación participativa rápida:** usada en un principio en áreas rurales, esta metodología puede en realidad aplicarse en la mayoría de las comunidades. Éste es un modo cualitativo (ver *Glosario de términos*) de evaluar. Un equipo interdisciplinario es el encargado de semiestructurarla y llevarla a cabo en breve período de tiempo. Se utiliza como un punto de partida para comprender una situación local y supone un método rápido, barato y útil para recopilar información. Este método implica el empleo de un estudio de información secundaria, una observación directa, entrevistas semiestructuradas, informadores clave, entrevistas de grupo, juegos, diagramas, mapas y almanaques. En un contexto de evaluación, permite obtener una valiosa aportación de aquellos que se suponen beneficiarios del trabajo de desarrollo. Es flexible e interactiva.



Seguimiento y evaluación

- **Evaluación externa:** Este tipo de evaluación la lleva a cabo una persona o equipo que no pertenece a la organización o proyecto y que ha sido elegido cuidadosamente.
- **Evaluación interactiva:** implica una interacción muy activa entre un evaluador o equipo de evaluación exterior y la organización o proyecto en proceso de evaluación. A veces, también se incluye a alguien que pertenezca a la organización o proyecto dentro del equipo de evaluación.

Para obtener más información sobre las ventajas y desventajas de las evaluaciones internas y externas, dirígete a la página siguiente.

Para obtener más información sobre la selección de un evaluador externo, dirígete a la página 13.

Para más información sobre diferentes enfoques para la evaluación, dirígete a la página 14.

II VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS EVALUACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

	Ventajas	Desventajas
Evaluación interna	<p>Los evaluadores están muy familiarizados con el trabajo, la cultura organizativa y las metas y objetivos.</p> <p>A veces se tiene mejor disposición para hablar con algún miembro de la organización en vez de alguien ajeno a ella.</p> <p>Una evaluación interna es una clara herramienta de administración, un sistema de autocorrección menos intimidatorio que una evaluación externa. Facilita la labor para aquellos implicados en la aceptación de las conclusiones y críticas.</p> <p>Una evaluación interna costará menos que una evaluación externa.</p>	<p>El equipo evaluativo puede que tenga un interés personal por alcanzar conclusiones positivas acerca del trabajo o la organización. Por este motivo, otros interesados directos, como los donantes, prefieren una evaluación externa.</p> <p>El equipo puede que no esté lo suficientemente preparado o capacitado para llevar a cabo la evaluación.</p> <p>La evaluación requerirá bastante tiempo organizativo— aunque puede que cueste menos que una evaluación externa, los costes de oportunidad (ver <i>Glosario de términos</i>) puede que sean elevados.</p>
Evaluación externa (realizada por un equipo o persona sin ningún interés personal en el proyecto)	<p>La evaluación será más objetiva, ya que los evaluadores estarán más distanciados del trabajo.</p> <p>Los evaluadores deberían tener una serie de destrezas y experiencia para la labor de evaluación.</p> <p>A veces se tiene mejor disposición para hablar con personas ajenas a la organización que con otras pertenecientes a ella.</p> <p>El empleo de un evaluador externo ofrece mayor credibilidad para sacar conclusiones, en particular conclusiones positivas.</p>	<p>Alguien ajeno a la organización puede que no entienda la cultura o incluso los logros que el trabajo intenta conseguir.</p> <p>Aquellos que se encuentran directamente implicados pueden sentirse intimidados, por lo que su participación y cooperación en el proceso puede que no sea tan abierta como cabría esperar.</p> <p>Una evaluación externa puede resultar muy costosa.</p> <p>Un evaluador externo puede que malinterprete lo que quieres obtener de la evaluación y no te de aquello que realmente necesitas.</p>

Si te decides por la evaluación externa, encontrarás más ideas útiles con criterios para elegir a un evaluador externo en la página siguiente.

Seguimiento y evaluación

SELECCIÓN DE UN EVALUADOR EXTERNO O EQUIPO DE EVALUACIÓN

Cualidades a buscar en un evaluador externo o equipo de evaluación:

- Comprensión de asuntos de desarrollo.
- Comprensión de asuntos organizativos.
- Experiencia en la evaluación de proyectos, organizaciones o programas de desarrollo.
- Una buena experiencia comprobada con clientes previos.
- Destrezas en investigación.
- Compromiso de calidad.
- Responsabilidad para cumplir plazos establecidos.
- Objetividad, honestidad e imparcialidad.
- Lógica y habilidad para funcionar sistemáticamente.
- Capacidad de comunicación oral y escrita.
- Un estilo y enfoque acorde con tu organización.
- Valores que sean compatibles con aquellos de la organización.
- Honorarios razonables (tarifas) comparadas con las tarifas en uso.

¿Cómo averiguas todos estos puntos? ¡Planteando muchas preguntas!

Cuando decidas emplear a un evaluador externo ten en cuenta lo siguiente:

- Comprueba sus referencias.
- Reúnete con los evaluadores antes de tomar una decisión final.
- Comunica con claridad lo que quieres—unos buenos Términos de referencia (ver *Glosario de términos*) constituyen la base de una relación contractual adecuada.
- Negocia un contrato que prevea los inconvenientes derivados del incumplimiento de plazos de tiempo y expectativas de producción.
- Solicita un plan de trabajo con resultados y plazos.
- Mantén el contacto—solicita informes provisionales como parte del contrato—de manera oral o escrita.
- Incorpora espacios formales para el intercambio de información.

No esperes que un evaluador sea completamente objetivo. Tendrá opiniones e ideas—no buscas a alguien que sea una hoja en blanco. Sin embargo, sus opiniones deben ser expuestas como tal y no disfrazadas de «hechos». También resulta útil tener alguna idea sobre su enfoque evaluativo.

Para obtener más información sobre diferentes enfoques para realizar una evaluación, dirígete a la página siguiente.

Seguimiento y evaluación

[] DIFERENTES ENFOQUES DE EVALUACIÓN

Enfoque	Propósito principal	Típicas preguntas de enfoque	Probable metodología
Basado en la meta	Evaluación de las metas y objetivos alcanzados.	¿Se lograron las metas? ¿Eficazmente? ¿Eran las metas correctas?	Comparación de la información de línea de referencia (ver <i>Glosario de términos</i>) en relación con la información de progreso (ver <i>Glosario de términos</i>); búsqueda de métodos de medición de indicadores.
Toma de decisiones	Aportación de información.	¿Es el proyecto efectivo? ¿Debería continuar? ¿Cómo podría modificarse?	Evaluación de las distintas opciones relacionadas con el contexto del proyecto, las aportaciones, el proceso y el producto. Establecimiento de algún tipo de consenso de toma de decisiones.
Libre de metas	Evaluación de toda la serie de efectos del proyecto, buscados y no buscados.	¿Cuáles son los resultados? ¿Qué valores tienen?	Definición independiente de necesidades y modelos para juzgar la valía del proyecto. Técnicas cualitativas y cuantitativas para revelar cualquier posible resultado.
Opinión de un experto	Uso de la experiencia.	¿Cómo considera un profesional externo este proyecto?	Revisión crítica basada en la experiencia, estudios informales y conocimientos subjetivos del funcionamiento.

Nuestra opinión es que los mejores evaluadores usan una combinación de todos estos enfoques y una organización puede solicitar un énfasis específico, pero no debería excluir conclusiones que hacen uso de distintos enfoques.

(Nuestro más sincero agradecimiento a PACT's *Evaluation Sourcebook*, 1984).

Seguimiento y evaluación

Planificación para seguimiento y evaluación.

El seguimiento y evaluación debería formar parte de nuestro proceso de planificación. Resulta muy difícil volver y crear sistemas de seguimiento y evaluación una vez que se ha iniciado el proceso. Necesitas comenzar a recopilar información sobre el ejercicio y las metas desde el principio del todo. De hecho, la primera recopilación debería tener lugar cuando evalúas tus necesidades (ver la herramienta sobre *Principios generales de la planificación*, el apartado sobre *Trabajo de base*).

Cuando hagas tu trabajo de planificación, establecerás indicadores (ver *Glosarios de términos*). Estos indicadores aportan el marco para tu sistema de seguimiento y evaluación. Te informan sobre **qué** quieres saber y el tipo de información que merecerá la pena recopilar. En este apartado consideramos los siguientes aspectos:

- **¿Qué queremos saber?** Esto incluye el estudio de los indicadores tanto para asuntos internos como externos. (También dirígete más adelante a los ejemplos de indicadores propuestos en esta herramienta).
- **Diferentes tipos de información.**
- **¿Cómo obtendremos información?**
- **¿Quién debería implicarse?**

No existe un solo método de planificación para seguimiento y evaluación. Las ideas incluidas en las herramientas sobre *Descripción general de la planificación*, *Planificación estratégica* y *Planificación de acción* te ayudarán a desarrollar un marco de utilidad para tu sistema de seguimiento y evaluación. Si estás familiarizado con el *Análisis del marco lógico* (AML) y ya lo utilizas en tu planificación, este enfoque se presta a la planificación de un sistema de seguimiento y evaluación (ver también en la herramienta sobre *Descripción general de la planificación*, el apartado sobre herramientas de planificación—*descripción general*, AML)

Seguimiento y evaluación

¿QUÉ QUEREMOS SABER?

Lo que queremos saber está conectado con lo que pensamos que es relevante. En un trabajo de desarrollo lo que pensamos que es relevante está conectado con nuestros valores.

La mayoría del trabajo en las organizaciones de sociedad civil está sostenido por un marco de valores. Este marco es el que determina los modelos de aceptabilidad en el trabajo que realizamos. Los valores centrales sobre los que se construye la mayoría del trabajo de desarrollo son:

- Atención a los desfavorecidos;
- Capacitación de los desfavorecidos;
- Cambio de la sociedad, no sólo con la ayuda a los individuos;
- Sostenibilidad;
- Empleo eficaz de recursos.

Así las cosas, lo primero que necesitamos saber es: ¿satisface nuestro trabajo y nuestro modo de hacerlo los requisitos de estos valores? Para contestar a esta pregunta, nuestro sistema de seguimiento y evaluación debe aportarnos información sobre:

- ¿Quién se beneficia de nuestro trabajo? ¿Cuánto se benefician?
- ¿Son los beneficiarios recipientes pasivos, o por el contrario, el proceso les permite tener algún control sobre sus vidas?
- ¿En nuestro trabajo, hay alguna lección que sea de mayor impacto que la mera existencia de nuestro proyecto?
- ¿Se puede sostener a largo plazo lo que estamos haciendo o cesará el impacto de nuestro trabajo una vez que nos vayamos?
- ¿Estamos obteniendo resultados óptimos a partir de las mínimas cantidades posibles de aportaciones?

¿Queremos saber sobre el proceso o el producto?

¿Debería evaluarse el trabajo de desarrollo en cuanto al proceso (el modo en el que se desempeña el trabajo) o en cuanto al producto (lo que produce el trabajo)? Con frecuencia, este debate resulta una excusa de un ejercicio inadecuado más que un asunto de verdad. El proceso y el producto no se pueden separar en un trabajo de desarrollo: qué conseguimos y cómo lo conseguimos constituyen la misma cara de la misma moneda. Si la meta es el desarrollo, basada en valores de desarrollo, entonces excavar un pozo sin transmitir las destrezas para mantenerlo y manejarlo no será suficiente. No vale como excusa decir que «se tardaba mucho de ese modo; no podíamos esperar a que se organizaran; dijimos que haríamos el pozo y lo hicimos». Pero tampoco es excusa decir que «no importa que no se haya construido el pozo; lo importante es que se ha capacitado a la gente».

Tanto el proceso como el producto deben formar parte de tu sistema de seguimiento y evaluación.

Pero, ¿cómo medimos este proceso y evaluación? La respuesta se encuentra en la fijación de indicadores, que se tratará en el subapartado siguiente.

¿QUÉ QUEREMOS SABER?

indicadores

El tema de los indicadores también se trata en la *Descripción general de la planificación*, en el apartado sobre *Seguimiento y evaluación*. Los indicadores son señales concretas que se pueden medir y el reflejo de que se ha hecho o logrado algo. Por ejemplo, en ciertos estudios, un aumento en el número de antenas de televisión en una comunidad se ha utilizado como indicador para reflejar la mejora del estándar de vida de esa comunidad. Un indicador de la capacitación de una comunidad podría ser el aumento de la frecuencia participativa en reuniones de los miembros de la comunidad. Si alguien, por ejemplo, estuviera interesado en el impacto de género de la construcción de un pozo en una población, entonces podrías utilizar como indicador «mayor tiempo de implicación disponible para mujeres en proyectos de desarrollo». Algunos indicadores comunes para la salud general de una comunidad son el índice de mortalidad maternal/infantil, el índice de natalidad, el estado nutricional y el peso de los recién nacidos. También podrías considerar indicadores menos directos como el grado de inmunización, de agua potable (que se puede beber) disponible, entre otros (ver más ejemplos de indicadores en el apartado de *Ejemplos* de esta herramienta).

Los indicadores constituyen una parte muy importante del sistema de seguimiento y evaluación, porque son lo que tú mides o controlas. Gracias a los indicadores puedes plantear y contestar preguntas como:

- ¿Quién?
- ¿Cuántos?
- ¿Con qué frecuencia?
- ¿Cuánto?

Pero necesitas decidir con rapidez cuáles van a ser tus indicadores, de modo que puedas empezar a recopilar la información de manera inmediata. No puedes utilizar el número de antenas de televisión en una comunidad como una señal de mejora del estándar de vida si no sabes cuántas había al principio del proceso.

A veces se discute que el problema de los indicadores susceptibles de ser medidos es que otras variables o factores pueden que también hayan impactado sobre ellos. Quizá los miembros de una comunidad estén participando más activamente en reuniones, porque un número de personas con antecedentes activistas se ha mudado a la zona. Puede que las mujeres tengan más tiempo para proyectos de desarrollo, porque los hombres de la aldea han estado asistiendo a un taller de género y han tomado la decisión de compartir las tareas tradicionalmente femeninas; y así sucesivamente. Aunque todo esto sea verdad, dentro de un proyecto es posible identificar otras variables que han de tenerse en cuenta. También es importante tomar nota de que si nada está cambiando o no hay mejora en la medida de los indicadores clave identificados, entonces tu estrategia no estará funcionando y necesita un replanteamiento.

Para observar un método para desarrollar indicadores, dirígete a la página siguiente.
Para observar ejemplos de indicadores, dirígete a los *Ejemplos*.

☰ DESARROLLO DE INDICADORES

Paso 1: Identifica la situación del problema que intentas abordar. Podrían considerarse los siguientes problemas:

- Situación económica (desempleo, ingresos bajos, etc.)
- Situación social (alojamiento, salud, educación, etc.)
- Situación cultural o religiosa (abandono de las lenguas tradicionales, escasa asistencia a actos religiosos, etc.)
- Situación política u organizativa (gobierno local ineficaz, lucha entre facciones, etc.)

También podrán darse otro tipo de situaciones (ver el apartado sobre *Análisis de problemas* en la herramienta sobre *Descripción general de la planificación*, en el apartado *Trabajo de base*)

Paso 2: Desarrolla una visión en la que reflejes cómo te gustaría que fueran las áreas de problema (ver la herramienta sobre *Planificación estratégica*, el apartado que trata sobre la visión). Esto te ofrecerá indicadores de impacto.

¿Qué te indicará que tu visión se ha conseguido? ¿Qué señales identificarás y podrás medir que «verifiquen» que se ha conseguido esta visión? Por ejemplo, si tu visión era que la gente en tu comunidad tendría salud, entonces puedes utilizar indicadores de salud para medir si estás haciendo bien tu trabajo. ¿Ha disminuido el índice de mortalidad? ¿Mueren menos mujeres durante el parto? ¿Se ha reducido el índice de infección de VIH /SIDA? Si tus respuestas son positivas, entonces se puede decir que se ha progresado.

Paso 3: Desarrolla un proceso de visión en el que reflejes cómo quieres lograr tus metas. Esto te ofrecerá indicadores del proceso.

Por ejemplo, si quieres tener éxito a través del esfuerzo y la participación de la comunidad, tu visión del proceso podría incluir elementos como trabajadores sanitarios de la comunidad con formación que ofrecen un servicio competente y utilizado por todos sus miembros; la comunidad organiza acontecimientos de limpieza de manera regular, etc.

Paso 4: Desarrolla indicadores para la efectividad.

Por ejemplo, si crees que puedes aumentar el índice de aprobados en la escuela secundaria con la mejora del profesorado, necesitas indicadores que muestren tu efectividad en este campo: prueba de un estudio en las escuelas comparado con un estudio de línea de referencia.

Paso 5: Desarrolla indicadores para tus metas de efectividad.

En este caso puedes establecer este tipo de indicadores: se dirigen talleres planificados dentro del tiempo estipulado; el coste de los talleres no supera los USD 2.50 por participante; el número de horas no supera las 160 horas del tiempo total del personal para la organización de una conferencia; no se admitirán quejas en cuanto a la organización de la conferencia; etc.

Con este marco establecido, te encuentras en la posición adecuada para hacer un seguimiento y evaluación de la eficacia, efectividad e impacto (ver *Glosario de términos*).

Seguimiento y evaluación

DIFERENTES TIPOS DE INFORMACIÓN—CUANTITATIVA Y CUALITATIVA

La información usada en seguimiento y evaluación puede clasificarse de la siguiente manera:

- Cuantitativa, o
- Cualitativa.

La medición cuantitativa de la información te dice «cuánto o cuántos»: cuántas personas asistieron un taller, cuántas personas aprobaron sus exámenes finales, cuánto cuesta una publicación, cuántas personas se infectaron con VIH, cuánto tienen que caminar las personas para obtener agua o leña, etc. La medición cuantitativa puede expresarse en números absolutos (3.241 mujeres, por ejemplo, son infectadas) o en porcentajes (un 50% de los hogares en la zona tiene antenas de televisión). También se puede expresar a modo de ratio (un médico por cada 30.000 personas). De un modo u otro, se obtiene información cuantitativa (número) mediante un cómputo o una medición.

La medición cualitativa de la información te indica cómo se sienten las personas en cuanto a una situación o cómo se está haciendo el trabajo o cómo se comporta la gente. Por ejemplo, aunque pudieras descubrir que el 50% de los profesores de un colegio no están contentos con los criterios de evaluación utilizados, aún ésta sigue considerándose información cualitativa y no cuantitativa. Obtienes información cualitativa preguntando, observando e interpretando.

Algunos encuentran la información cuantitativa reconfortable—parece sólida, fidedigna y «objetiva». La información cualitativa les parece poco conveniente y «subjetiva». Es un error decir que «la información cuantitativa habla por sí sola». Requiere tanta interpretación como la cualitativa para que sea coherente. Puede que sea una «realidad» el hecho de que la matriculación de niñas en las escuelas esté disminuyendo—un recuento puede indicárnoslo, pero no nos aporta nada sobre el motivo de esta disminución. Para llegar a conocer este dato, necesitarías salir y plantear preguntas—para adquirir así información cualitativa. La selección de indicadores también es subjetiva, ya uses métodos cuantitativos o cualitativos para obtener una medición real. Los investigadores escogen calcular las cifras de matriculaciones de niñas, porque piensan que esto aporta información sobre cómo son tratadas o vistas las mujeres en una sociedad en particular.

El proceso de seguimiento y evaluación requiere una combinación de información cuantitativa y cualitativa para ser exhaustivo. Por ejemplo, necesitamos saber las cifras de escolarización de niñas en una escuela, al igual que la razón por la que los padres mandan o dejan de mandar a sus hijos a la escuela. Quizá las cifras de escolarización sean más altas en el caso de los niños que en el de las niñas, porque una comunidad en particular considera la escolarización como un lujo y prefiere formar a los niños en tareas prácticas y tradicionales tales como el cuidado del ganado. En este caso, la mayor matriculación de niñas no significaría una mayor consideración de éstas.

Seguimiento y evaluación

¿CÓMO OBTENDREMOS INFORMACIÓN?

En la herramienta sobre *Planificación de acción* se trata este asunto con más detalle, en el apartado sobre *Seguimiento, Recopilación de información a medida que avanzas*. Tus métodos de recopilación de información necesitan incorporarse dentro de tu planificación de acción. Deberías proponerte la obtención de una corriente constante de información sobre el estado del trabajo desempeñado, que fluya dentro del proyecto u organización sin sobrecargar a nadie. Esta información que recopilas debe tener un significado: no recopilas información por el mero hecho de estar ocupado; tan sólo hazlo para averiguar lo que quieres saber, y acto seguido, asegúrate de que la almacenas de tal modo que puedas acceder a ella fácilmente.

Normalmente puedes utilizar los informes, actas, registros de asistencia e informes financieros de tu trabajo de cualquier modo, como una fuente de información para seguimiento y evaluación.

Sin embargo, a veces necesitas emplear herramientas especiales que a pesar de su sencillez resultan de gran utilidad como un añadido a la información recopilada en el curso natural de tu trabajo. Éstas son algunas de las más comunes:

- Estudios de casos prácticos
- Examen registrado
- Agendas
- Registro y análisis de episodios significativos (análisis de episodios críticos)
- Cuestionarios estructurados
- Entrevistas uno a uno
- Grupos de enfoque
- Estudio de muestras
- Revisión sistemática de estadísticas oficiales relevantes.

Dirígete al apartado sobre **métodos** para adquirir más información sobre la recopilación de información.

Seguimiento y evaluación

¿QUIÉN DEBERÍA IMPLICARSE?

Casi todos los miembros de la organización o proyecto estarán implicados de un modo u otro en la recopilación de información para seguimiento y evaluación, incluidos:

- El administrador que levanta actas en una reunión o prepara y hace circular el registro de asistencia,
- Los trabajadores de campo que escriben los informes sobre sus visitas;
- El contable que registra los ingresos y gastos.

Para potenciar al máximo sus esfuerzos, el proyecto u organización necesita:

- Preparar formatos para informes que incluyan la medición cuantitativa o cualitativa de indicadores significativos. Por ejemplo, si quieres conocer la participación de la comunidad en actividades o la participación femenina en particular, entonces estructura el formato para informes de los trabajadores de campo de tal manera que se tengan que incluir comentarios sobre esto, respaldando las observaciones con hechos (observa el formato para informes que aparece a continuación en esta herramienta).
- Preparar formatos de registro de información que incluyan la medición cuantitativa o cualitativa de indicadores significativos. Por ejemplo, si quieres conocer cuántos hombres y mujeres asistieron a una reunión, incluye una columna para el género en tu lista de asistencia.
- Registra la información de tal modo que sea posible averiguar aquello que necesitas. Por ejemplo, si necesitas conocer si un proyecto es sostenible económicamente y qué elementos supondrán un mayor gasto, entonces asegúrate de que tu contabilidad refleja la información relevante.

Resulta un recurso útil observar cada actividad y plantearse qué necesitamos saber sobre esta actividad, tanto del proceso (cómo se está haciendo) como del producto (qué quiere conseguir), y cuál es la manera más sencilla de averiguarlo y registrarlo a medida que avanzamos.



Seguimiento y evaluación

Diseño de un proceso de seguimiento y/o evaluación

Al existir diferencias entre el diseño de un sistema de seguimiento y un sistema de evaluación, en este apartado los tratamos por separado.

En **seguimiento** consideramos el proceso que una organización podría realizar para diseñar un sistema de este tipo.

En **evaluación** consideramos:

- **Propósito**
- **Preguntas clave de evaluación**
- **Metodología.**



Seguimiento y evaluación

SEGUIMIENTO

Cuando diseñas un sistema de seguimiento, tomas un punto de vista formativo y estableces un sistema que aportará información relevante de modo continuo, de modo que puedas mejorar lo que haces y cómo lo haces.

En la próxima página, se propone un posible modelo de proceso para diseñar un sistema de este tipo.

Para un estudio de casos prácticos sobre el modo en el que una organización emprendió el diseño de un sistema de seguimiento, dirígete al apartado de *Ejemplos* y al ejemplo dado sobre el diseño de este sistema.

Seguimiento y evaluación

Ψ DISEÑO DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO

A continuación se ofrece un proceso paso por paso que puedes utilizar para diseñar un sistema de seguimiento para una organización o proyecto.

Para un estudio de casos prácticos sobre el modo en el que una organización emprendió el diseño de un sistema de seguimiento, dirígete al apartado de *Ejemplos*.

Paso 1: En un taller con un personal apropiado y/o voluntarios que tú o un asesor dirige:

- ❑ Introduce los conceptos de eficacia, efectividad e impacto (ver *Glosario de términos*).
- ❑ Explica que un sistema de seguimiento necesita cubrir estos tres conceptos.
- ❑ Crea una lista de **indicadores** para cada uno de los tres aspectos.
- ❑ Aclara las variables (ver *Glosario de términos*) que necesitan conectarse. Por ejemplo, quieres ser capaz de conectar la edad de un profesor con su titulación para responder a la pregunta: ¿tienen los profesores de mayor edad más o menos probabilidad de poseer una titulación más importante?
- ❑ Aclara la información que la organización o proyecto ya está recopilando.

Paso 2: Convierte las aportaciones ofrecidas por el taller en instrucciones para las preguntas que tu sistema de seguimiento debe responder. Dependiendo de la complejidad de tus requisitos y de tu capacidad, te decidirás por una base de datos informatizada o manual. Si deseas conectar muchas **variables** a través de muchos casos (ej. participantes, colegios, implicación de los padres, recursos, aspecto urbano/rural, etc.), necesitarás la opción informatizada. Si tan sólo tienes unas pocas variables, probablemente lo podrás hacer de manera manual. Lo importante desde un principio es saber qué variables te interesan y guardar información sobre éstas. La conexión y el análisis pueden venir más tarde (estos conceptos son complicados; te ayudará a leer el estudio de casos prácticos en el apartado de *Ejemplos* que aparece en la herramienta).

A partir del taller sabrás sobre qué aspecto quieres realizar el seguimiento. Tendrás los indicadores de eficacia, efectividad e impacto que habrán sido priorizados. Entonces, escogerás las variables que te ayudarán a contestar las preguntas que crees que son significativas.

Así, por ejemplo, podrías contar con un indicador de impacto que sería «se eligen opciones sexuales más seguras», como un indicador de que «los jóvenes están eligiendo un estilo de vida maduro e informado». Estas son las variables que podrían afectar a este indicador:

- Edad
- Género
- Religión
- Aspecto rural/urbano
- Categoría económica
- Entorno familiar
- Tiempo de exposición a la iniciativa de tu proyecto
- Número de talleres a los que ha asistido.

Seguimiento y evaluación

Conservando la información adecuada, podrás responder a este tipo de preguntas:

- ¿Influye la edad en el modo de recibir nuestro mensaje?
- ¿Influye la categoría económica en la respuesta de los jóvenes a nuestro mensaje? Es decir, ¿existe una mejor o peor respuesta por parte de la juventud rica o realmente no influye este hecho?
- ¿Influye el número de talleres asistidos en el impacto?

La respuesta a este tipo de preguntas permite a una organización o proyecto tomar decisiones sobre qué hacen y cómo lo hacen. De este modo, también puede realizar cambios informados en los programas y medir su impacto y efectividad. Las siguientes preguntas permiten al proyecto u organización medir y mejorar su eficacia:

- ¿Asisten más personas a aquellas reuniones que se organizan con antelación?
- ¿Participan más escuelas cuando no se les cobra?
- ¿Asisten más jóvenes cuando las sesiones tienen lugar en el fin de semana o por las tardes?
- ¿Qué resulta más económico, celebrar el taller en la misma comunidad o traer a la gente a nuestro centro formativo?

Paso 3: Decide cómo vas a recopilar la información que necesitas (ver *Recopilación de información*) y dónde se va a almacenar (ordenador o archivos manuales)

Paso 4: Decide la frecuencia con la que vas a analizar la información—esto significa juntarla e intentar contestar a las preguntas que crees significativas.

Paso 5: Recopila, analiza, informa.

EVALUACIÓN

Diseñar un proceso de evaluación significa ser capaz de desarrollar *Términos de referencia* para tal proceso (si tú eres la organización o proyecto), o bien, ser capaz de preparar una propuesta sensata para cumplir con las necesidades de la organización o proyecto (si eres un asesor).

Éstos son los principales apartados en *Términos de referencia* para un proceso de evaluación:

- **Antecedentes:** se refiere a los antecedentes de la organización o proyecto, la identificación del problema, el trabajo que realizas, cuánto tiempo has existido, por qué has decidido hacer una evaluación.
- **Propósito:** se refiere a lo que la organización o proyecto quiere conseguir de la evaluación.
- **Preguntas clave de evaluación:** las cuestiones principales que la evaluación debe abordar.
- **Objetivos específicos:** las áreas específicas, internas y/o externas, que quieres que la evaluación aborde. Por ejemplo, podrías querer que la evaluación incluyera una revisión financiera o ciertos campos específicos del programa.
- **Metodología:** podrías dar parámetros más amplios sobre el tipo de enfoque que apoyas en la evaluación (ver el apartado *Más información sobre seguimiento y evaluación*). También podrías sugerir los tipos de técnicas que te gustaría que el equipo de evaluación usara.
- **Asuntos logísticos:** incluiría aspectos como la duración, el coste y los requisitos para la composición de un equipo.

Para obtener más información sobre los componentes más difíciles de los *Términos de referencia*, dirígete a las páginas siguientes.

Seguimiento y evaluación

Propósito

El propósito de una evaluación constituye la razón por la que la estás haciendo. Sobrepasa lo que quieres saber, llegando hasta el motivo por el que quieres saberlo. Con frecuencia es una oración, y como mucho, un párrafo. Tiene dos partes:

- Lo que quieres evaluar;
- Hasta que punto quieres que llegue.

Éstos son algunos ejemplos de lo que podría ser un propósito de evaluación:

Proveer a la organización con la información requerida para tomar decisiones sobre el futuro de un proyecto.

Evaluar si la organización / proyecto está haciendo el impacto planificado para decidir si se reproduce este modelo en otros lugares.

Evaluar el programa en cuanto a efectividad, impacto en los grupos objetivo, eficacia y sostenibilidad para mejorar su funcionamiento.

El propósito te ofrece cierta atención para el extenso proceso de evaluación.

Seguimiento y evaluación

Preguntas clave de evaluación

Los preguntas clave de evaluación constituyen las cuestiones principales a responder por tu proceso de evaluación. No se trata de preguntas sencillas. Rara vez puedes contestarlas con un «sí» o un «no». Una pregunta de evaluación útil:

- Motiva el pensamiento.
- Desafía suposiciones.
- Enfoca la información y la reflexión.
- Plantea muchas preguntas adicionales.

Éstos son algunos ejemplos de preguntas clave de evaluación relacionadas con el propósito de un proyecto:

El propósito de una evaluación es evaluar la eficacia de un proyecto a la hora de repartir beneficios para las comunidades identificadas para notificar las decisiones de la Junta acerca de la continuidad y la posibilidad de reproducción.

Preguntas clave de evaluación:

- ¿Quién se está beneficiando del proyecto y de qué modo?
- ¿Justifican las aportaciones (de dinero y tiempo) los resultados? Si fuera o no fuera así, ¿partiendo de qué base se justifica esta queja?
- ¿Qué mejoraría la eficacia, efectividad e impacto del presente proyecto?
- ¿Qué lecciones se pueden aprender de este proyecto en cuanto a posibilidades de reproducción?

Ten en cuenta que ninguna de estas preguntas trata un elemento específico o área del funcionamiento interno o externo del proyecto u organización. La mayoría solicitaría que el equipo de evaluación tratara una serie de elementos de la organización o proyecto para contestarlas.

Éstas son otras posibles preguntas de evaluación:

- ¿Cuáles son los modos más efectivos para que un proyecto aborde el problema identificado?
- ¿Hasta que punto impacta positivamente el funcionamiento y la estructura de la organización sobre el trabajo del programa?
- ¿Qué conocimientos aprendidos en este proyecto tendrían posibilidad de aplicación a través de todo el espectro del desarrollo?

Queda claro que se podrían plantear muchos más ejemplos. Nuestra experiencia nos ha enseñado que cuando se diseña un proceso de evaluación con este tipo de preguntas en mente, se da lugar a una comprensión mucho más interesante que si se planteara cuestiones tan obvias como estas: ¿desempeña la Junta un papel útil en la organización?; ¿Qué impacto estamos causando?

Metodología

«Metodología», en oposición a «métodos», está más relacionada con el tipo de enfoque que utilizas en tu proceso de evaluación (ver también el apartado *Más información sobre seguimiento y evaluación* en esta herramienta). Por ejemplo, podrías encargar o hacer un proceso de evaluación que estudie casi por completo las fuentes escritas, primarias o secundarias: informes, hojas de datos, actas, etc. O También podrías solicitar un proceso de evaluación que implicara aportaciones de todos los grupos de interesados directos clave. La mayoría de los *Términos de referencia* solicitarán algún tipo de combinación de éstos, pero también puede que especifiquen el modo en el que quieren que el equipo de evaluación obtenga las aportaciones de los grupos de interesados directos. Por ejemplo:

- A través de una encuesta;
- A través de informadores clave;
- A través de grupos enfocados.

Para más información sobre métodos reales, dirígete más adelante al apartado *Recopilación de información, Métodos*.

En este caso también se esperaría encontrar alguna indicación sobre formatos para informes: ¿se harán por escrito todos los informes? ¿Informará el equipo a la administración, o a todo el personal, o al personal y la Junta y los beneficiarios? ¿Se realizarán informes provisionales o sólo uno final? ¿Qué tipo de prueba necesita la organización o proyecto para respaldar las opiniones de los evaluadores? ¿Quién estará implicado en los análisis?

El apartado sobre metodología de *Términos de referencia* debería aportar un amplio marco para establecer el modo en el que la organización o proyecto quiere que se haga el trabajo de evaluación.



Seguimiento y evaluación

Recopilación de información

Este tema también se trata en la herramienta sobre *Planificación de acción*, en el apartado de *Seguimiento, Recopilar de información a medida que avanzas*,

En este apartado estudiamos en detalle:

- Líneas de referencia y control de daños;
- Métodos.

Control de daños se refiere a lo que necesitas hacer en caso de no haber obtenido información de línea de referencia cuando empezaste.

Seguimiento y evaluación

LÍNEAS DE REFERENCIA Y CONTROL DE DAÑOS

Lo ideal es que hayas planificado correctamente y recopilado información sobre la situación al principio de tu intervención, entonces tendrás información de línea de referencia.

La información de línea de referencia constituye los datos que posees sobre la situación antes de intervenir. Constituye la información sobre la que se basa tu análisis de problemas. Resulta muy difícil medir el impacto de tu iniciativa si no conoces cuál era la situación cuando comenzaste (ver también la herramienta sobre *Descripción general de la planificación*, el apartado sobre *Trabajo de base*). Necesitas información de línea de referencia que sea relevante para los indicadores que has decidido que te ayudarán a medir el impacto de tu trabajo.

Existen diferentes niveles de información de línea de referencia:

- Información general sobre la situación, a menudo disponible en las estadísticas oficiales: índices de mortalidad infantil, matriculación escolar por géneros, índices de desempleo, índice de analfabetismo, etc. Si estás trabajando en un área geográfica específica, necesitas información para esa área. Si se encuentra disponible en las estadísticas oficiales, puede que tengas que recopilar información por ti mismo. Esto implicaría encuestas de casa en casa, de manera exhaustiva o mediante muestreo (ver el apartado siguiente sobre *Métodos*), visitas a escuelas, hospitales, etc. Céntrate en tus indicadores de impacto cuando recopiles esta información.
- Si has decidido medir el impacto a través de un muestreo de personas o familias con las que estás trabajando, necesitarás información específica sobre esas personas o familias. Por ejemplo, para las familias (o empresas, escuelas o cualquiera que sean las unidades con las que trabaja) puede que quieras información específica sobre ingresos, historia, número de personas con empleo, número de niños por aula, etc. Probablemente, podrás obtener esta información a partir de una combinación de entrevistas y cuestionarios básicos. De nuevo, no te olvides de centrarte en los indicadores que has decidido que son importantes para tu trabajo.
- Si trabajas con personas individuales, necesitas información de «entrada»—información documentada sobre su situación en el momento que empezaste a trabajar con ellos. Por ejemplo, podrías estar interesado en conocer, además de la edad, el género o el nombre, los ingresos actuales, el estado laboral, el nivel actual de educación, la cantidad de dinero que gastan en ocio, el tiempo que gastan en ocio o ambiciones, de cada uno de los participantes. De nuevo, obtendrás la información probablemente de la combinación de entrevistas y cuestionarios básicos, y además, deberías centrarte en aquellos indicadores que consideres importantes.

Resulta muy difícil volver atrás y obtener este tipo de información de línea de referencia una vez que has empezado a trabajar y la situación ha cambiado. Pero, ¿qué ocurre si no recopilaste esta información al principio del proceso? Existen diferentes modos de hacer un **control de daños**. Puedes conseguir información anecdótica (ver *Glosario de términos*) de aquellos implicados al principio y puedes también preguntar a los participantes si recuerdan cómo era la situación al principio del proyecto. Puede que incluso no hayas decidido cuáles son tus indicadores importantes cuando empezaste a trabajar. Tendrás que averiguar yendo «marcha atrás», y entonces intentar obtener información sobre la situación en relación con esos indicadores cuando comenzaste. Puedes hablar con las personas, observar los registros y otras fuentes escritas como las actas o informes.

Seguimiento y evaluación

Los **grupos de control** resultan un modo bastante útil para realizar comparaciones significativas donde no tienes información de línea de referencia. Estos grupos de personas, empresas, familias, o cualquiera que sea la unidad de atención, no tienen que haber recibido ningún tipo de aportación por parte de tu organización o proyecto, pero son en cierta manera muy similares a aquellos con los que trabajas.

Por ejemplo: has estado trabajando con grupos de niños de colegios de todo el país para levantar su autoestima y construir su conocimiento como un método para combatir la propagación del VHI /SIDA y prevenir los embarazos entre los adolescentes. Después de unos años, quieres medir el impacto que has tenido en estos niños. Entonces, vas a organizar una serie de grupos enfocados (ver *Métodos*) con los niños de los colegios en el que habías trabajado. Sin embargo, en ese entonces no hiciste un estudio de línea de referencia con ellos: **¿cómo sabrás la influencia que has podido causar en estos años?**

Podrías crear grupos de control en las escuelas de esta área, donde aún no hayas llevado tu trabajo, teniendo en cuenta los mismos tipos de perfil. Con las mismas preguntas sobre autoestima y comportamiento sexual, por ejemplo, en los colegios que ya has trabajado y en los que no lo has hecho aún, podrías decir si tu trabajo has generado un cambio. Cuando establezcas grupos de control asegúrate de lo siguiente:

- Los perfiles de los grupos de control son muy parecidos a esos grupos con los que has trabajado. Por ejemplo, podría tratarse de colegios con alumnos del mismo grupo económico, en el mismo área geográfica, con el mismo ratio de género, grupos de edad, etnia o mezcla racial.
- No existen otras variables claras que pudieran afectar a las conclusiones o comparaciones. Por ejemplo, si otro proyecto que realiza un trabajo similar ha estado relacionado con el colegio, éste ya no podría ser un buen lugar para establecer un grupo de control. Quieres una situación que sea lo más parecida posible a la que tenían al principio los beneficiarios de tu trabajo.

Seguimiento y evaluación

MÉTODOS

En este apartado vamos a ofrecerte una «lista de la compra» con los distintos tipos de métodos que se pueden utilizar para recopilar información para seguimiento y evaluación. Tienes que seleccionar métodos que encajen con tus propósitos y tus recursos. Por lo tanto, no planifiques una encuesta de 100.000 hogares si tan sólo tienes dos semanas de tiempo y muy poco dinero. Utiliza un muestreo en este caso.

Un **Muestreo** (ver *Glosario de términos*) es otro concepto significativo a la hora de utilizar varias herramientas para un proceso de seguimiento y evaluación. No constituye una herramienta en sí mismo, pero combinado con ellas puede ser de gran utilidad. El muestreo responde a la siguiente pregunta: ¿a quién estamos encuestando, entrevistando e incluyendo en nuestro grupo enfocado? Es un modo de reducir el número de posibles encuestados para que el estudio resulte razonable y asequible. A veces es necesario ser exhaustivo, es decir, hay que obtener información de cada uno de los hogares, escuelas, profesores o clínicas posibles. En una evaluación podrías utilizar toda la información recopilada en cada caso durante el proceso de seguimiento dentro de un análisis global. Sin embargo, usarás más a menudo un muestreo para una exploración en detalle, a no ser que los números resulten muy reducidos. Entre las técnicas de muestreo se incluyen:

- Muestreo aleatorio: en teoría se refiere a un tipo de muestreo hecho al azar, en el que, por ejemplo, todos los nombres se meten en un recipiente, se mezclan y luego se extraen los números necesarios. Esta técnica es muy difícil de utilizar con este tipo de trabajo que llevamos a cabo. Por motivos prácticos es más probable que selecciones por ejemplo cada siete hogares o cada tercera persona en una lista. La idea consiste en que falta parcialidad en la selección.
- Muestreo estratificado: por ejemplo, cada séptimo hogar en el paréntesis de ingresos altos, cada tercer hogar en el paréntesis de ingresos bajos.
- Muestreo por grupos: por ejemplo, sólo aquellas personas que han estado en el proyecto al menos durante dos años.

A menudo también resulta de utilidad una **triangulación** (ver *Glosario de términos*). Es una de esas palabras que significa que cada conjunto de datos o información es confirmado por otro. Con frecuencia buscas confirmación a partir de ciertas fuentes para decir la misma cosa.

Herramienta	Descripción	Utilidad	Desventajas
Entrevistas	Pueden estructurarse, semiestructurarse o no estructurarse (ver <i>Glosario de términos</i>). Implican el planteamiento de preguntas específicas con el propósito de obtener información para poder medir los indicadores. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas (respuestas sí/no). Pueden ser una fuente de información cuantitativa y cualitativa.	Se pueden utilizar con casi cualquier persona que tenga algún tipo de implicación en el proyecto. Se pueden realizar en persona, por teléfono o incluso por correo electrónico.	Requiere cierta capacidad por parte del entrevistador. Para más información sobre destrezas para entrevistas, dirígete al apartado siguiente.
Entrevistas de informador clave	Se llevan a cabo con especialistas en un tema o alguien que pudiera aportar algo nuevo al proceso.	Como normalmente estos informadores tienen poca relación con la organización o proyecto, pueden ser bastante	Requiere un entrevistador bien preparado con un buen entendimiento del tema. Ten cuidado de no convertir algo en una

Seguimiento y evaluación

		objetivos y ofrecer una comprensión útil de la situación. Pueden aportar algo al «gran cuadro final», en el que personas que están más implicadas se centran en los microniveles.	verdad absoluta (que no pueda ser desafiada) porque lo haya dicho un informador clave.
Cuestionarios	Son preguntas escritas que se utilizan para obtener respuestas escritas, que una vez analizadas permiten la medición de los indicadores.	Esta herramienta te puede ahorrar mucho tiempo si se puede autocompletar. De este modo te permite llegar a muchas personas, que tendrán mayor sensación de anonimato y dirán cosas que nunca dirían a un entrevistador.	Con personas analfabetas, se requiere la asistencia de personas que ayuden a completar el cuestionario, lo que reduce el ahorro de tiempo y el número de personas. Con los cuestionarios no es posible explorar qué más están diciendo las personas. Además, los cuestionarios están muy utilizados y la gente se cansa de completarlos; Tienen que estar dirigidos para asegurar que las preguntas son inteligibles y no son malinterpretadas. Si el cuestionario es complejo y fuera necesario un análisis informatizado, necesitarás la ayuda de un experto para que lo diseñe.
Grupos enfocados	Dentro de un grupo enfocado, un entrevistador/facilitador con formación, entrevista a un grupo de seis a doce personas con un meticuloso programa de entrevistas. Las preguntas normalmente están enfocadas en torno a un tema o asunto específico.	Puede resultar un modo muy útil de obtener opiniones de una amplia muestra de personas.	Resulta muy difícil realizar un muestreo aleatorio para grupos enfocados y esto significa que las conclusiones extraídas puede que no se generalicen. A veces las personas se influyen al decir cosas o al quedarse callados sobre algo. Si fuera posible, las entrevistas de grupos enfocados deberían grabarse y luego transcribirse. Esto requiere un equipo especial y puede necesitar mucho tiempo.
Reuniones de la comunidad	Implica la reunión de un grupo bastante grande de beneficiarios a los que se les presentan las cuestiones, problemas y situaciones para adquirir aportaciones y así obtener ayuda para medir los indicadores.	Son útiles para obtener una respuesta amplia de mucha gente sobre temas específicos. También es un modo de implicar a beneficiarios directamente en un proceso de evaluación, otorgándoles un sentido de propiedad en el proceso. También son de utilidad para atacar en puntos críticos dentro de	Son difíciles de facilitar—requieren a un facilitador muy experimentado y una división en pequeños grupos seguidos de sesiones plenarias en las que se reúnen todos de nuevo.

Seguimiento y evaluación

		proyectos de comunidad.	
<p>Informes de trabajador de campo</p> <p>(ver también <i>Formato para informes de trabajadores de campo en Ejemplos</i>)</p>	Formularios para informes estructurados que aseguran que las preguntas relacionadas con los indicadores son planteadas y las reapuestas y observaciones anotadas en cada una de las visitas.	Son flexibles, una extensión del trabajo normal, económicas y sin gasto temporal.	Confía en la disciplina y perspicacia de los trabajadores de campo.
Clasificación	Implica a las personas para que digan aquello que creen que es más útil e importante.	Se puede usar tanto con personas individuales como con grupos, como parte de un programa de entrevistas o cuestionario, o bien, como una sesión aparte. En caso de que las personas sean analfabetas, se pueden utilizar dibujos.	Es un concepto muy difícil de tratar y requiere una explicación muy cuidadosa, al igual que unas pruebas para asegurar que la gente comprende lo que preguntas. Si lo malinterpretan, tu información se puede tergiversar por completo.
Estímulos audiovisuales	Incluye fotografías, películas, historias, teatros improvisados, dibujos, utilizados para ilustrar problemas y asuntos o acontecimientos anteriores o incluso futuros.	Muy útil en combinación con otras herramientas, en particular con personas que son analfabetas.	Tienes que disponer de estímulos adecuados y el facilitador tiene que estar preparado para saber usarlos.
Escalas de valoración	Esta técnica hace uso de una secuencia, en la que se espera que las personas coloquen sus propios sentimientos, observaciones, etc. Se requiere con frecuencia que las personas digan si están totalmente de acuerdo o desacuerdo con una declaración o si no saben algo. Puedes usar dibujos y símbolos si las personas son analfabetas.	Resulta útil medir actitudes, opiniones y percepciones.	Necesitas probar las declaraciones cuidadosamente para asegurarte que no existe posibilidad de malentendidos. Un problema común surge cuando se incluyen dos conceptos en la declaración y no estás seguro si se está dando una opinión sobre la una o la otra, o las dos a la vez.
Análisis de acontecimiento/episodio crítico	Este método es un modo de centrar entrevistas con individuos o grupos en acontecimientos o episodios particulares. De este modo se adquiere un retrato completo de lo que está ocurriendo.	Es muy útil cuando ocurre algún problema y las personas se encuentran muy identificadas con él. Si todos los implicados son incluidos, debería ayudar al equipo de evaluación en la adquisición de un retrato que es razonablemente cercano a lo que ocurría realmente, y además le ayudaría en el diagnóstico de lo que fue mal.	El equipo de evaluación puede acabar sumergido en una gran contradicción de pareceres. Puede resultar muy difícil no ponerse a favor de alguna de las partes y ser objetivo.
Observación de los participantes	Implica la observación directa de acontecimientos, procesos, relaciones y comportamientos. Aquí «participante» quiere decir que el observador se implica en actividades	Es un modo eficaz de confirmación, o si no, información proporcionada de otra manera.	Resulta muy difícil observar y participar. El proceso requiere mucho tiempo.

	en vez de mantener la distancia.		
Autorretratos	Los participantes hacen dibujos en los que normalmente representan sus sentimientos o pensamientos.	Puede ser muy útil, especialmente con jóvenes.	Puede resultar difícil de explicar e interpretar.

Ψ DESTREZAS PARA ENTREVISTAS

Estas son algunos consejos prácticos para entrevistas:

- Comprueba el programa de la entrevista con antelación por motivos de claridad y asegúrate de que las preguntas no puedan dar lugar a malentendidos.
- Expón con claridad el propósito de la entrevista.
- Asegúrale al entrevistado el máximo de confidencialidad.
- Pregúntale al entrevistado si le importa que se tome nota o se grabe la entrevista.
- Anota las palabras exactas del entrevistado en la medida de lo posible.
- Sigue hablando a la vez que escribes.
- Sigue la entrevista de manera rigurosa.
- Cubre el programa de preguntas al completo.
- Espera las respuestas vagas y trata de sonsacar más información.
- Sé flexible y anota todo lo que se diga de interés, incluso si no está en el programa.
- No ofendas al entrevistado de ninguna manera.
- No digas nada que sea sentencioso.
- No interrumpas a mitad de una frase.
- No pongas en boca del entrevistado declaraciones que no sean suyas.
- No muestres lo que estés pensando con cambios en el tono de la voz.

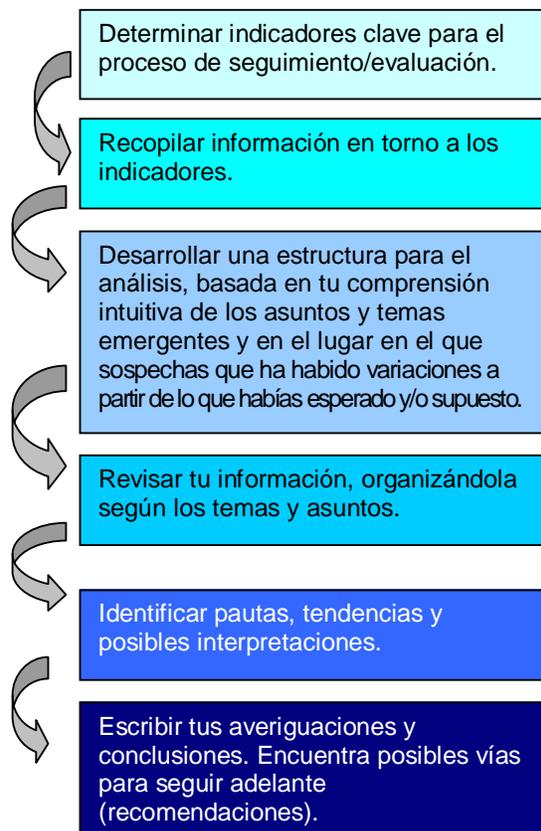
Seguimiento y evaluación

Análisis de la información

Ya sea en seguimiento o en evaluación, llegarás a un punto en el que te encontrarás con una vasta cantidad de información y tendrás que decidir cómo darle sentido o analizarla. Si estás utilizando un equipo de evaluación exterior, dependerá de este equipo la realización de este análisis, sin embargo, a veces en la evaluación y por supuesto en el seguimiento, tendrás que realizarlo tú mismo como organización o proyecto.

Un análisis es el proceso de convertir la información detallada en una comprensión de pautas, tendencias e interpretaciones. El punto de partida de un análisis en el contexto de una organización o proyecto es a menudo muy poco científico. Es tu comprensión intuitiva de los asuntos clave la que surge del proceso de recogida de información. Una vez que ya tienes los asuntos clave, resulta posible trabajar con la información, estructurándola y organizándola. El próximo paso consiste en escribir tu análisis de lo que has averiguado para alcanzar conclusiones y hacer recomendaciones.

Tu proceso tiene el siguiente aspecto:





Seguimiento y evaluación

Actuación

El seguimiento y evaluación no tiene ningún valor si la organización o proyecto no actúa sobre la información que surge del análisis de los datos recopilados. Una vez que has hecho las averiguaciones, conclusiones y recomendaciones a partir de tu proceso de seguimiento y evaluación, necesitas hacer lo siguiente:

- Informar a los interesados directos;
- Aprender del proceso global;
- Tomar decisiones efectivas sobre cómo seguir adelante; y si fuera necesario,
- Tratar la resistencia existente dentro de la organización, proyecto o incluso entre los propios interesados directos, ante los cambios necesarios.

Seguimiento y evaluación

INFORMES

Ya sea en el seguimiento o en la evaluación, llegarás a un punto en el que tengas que llevar a cabo un proceso de información. Este informe sigue a la fase de análisis de la información. Tendrás que informar a los distintos interesados directos de diferentes maneras: a veces por escrito, otras de palabra y progresivamente utilizando herramientas como presentaciones en *Powerpoint*, diapositivas y vídeos.

A continuación se ofrece una tabla que te propone distintos mecanismos para realizar informes que podrían ser adecuados para distintos interesados directos y en momentos diferentes dentro de los ciclos del proyecto. Para consejos por escrito, dirígete a la herramienta sobre redacción eficaz para organizaciones.

Grupo objetivo	Fase del ciclo del proyecto	Formato apropiado
Junta Directiva	Provisional, basada en el seguimiento del análisis.	Informe escrito
	Evaluación	Informe escrito, con un Resumen Ejecutivo y una presentación oral del equipo de evaluación.
Equipo administrativo	Provisional, basada en el seguimiento del análisis	Informe escrito, debatido en la reunión del equipo administrativo.
	Evaluación	Informe escrito, expuesto de manera oral por el equipo de evaluación.
Personal	Provisional, basada en el seguimiento	Presentación oral y escrita en el ámbito de departamento y equipo.
	Evaluación	Informe escrito, presentado oralmente por el equipo de evaluación y seguido de un debate en detalle sobre las recomendaciones significativas en el ámbito de departamento y equipo.
Beneficiarios	Provisional, pero sólo en puntos significativos y la evaluación.	Exposición oral, respaldada por un documento resumido, con tablas adecuadas, gráficos y material audiovisual. Es particularmente importante si la organización o proyecto prevé un cambio de envergadura que va a crear un impacto en los beneficiarios.
Donantes	Provisional, basada en el seguimiento	Resumido en un informe escrito.
	Evaluación	Informe escrito con resumen ejecutivo o una versión especial centrada en asuntos e intereses de los donantes.
Comunidad de desarrollo más amplia	Evaluación	Artículos de prensa, seminarios, conferencias, páginas web.

En la página siguiente se ofrece un esbozo con lo contenidos más comunes de un informe escrito.

Ψ ESBOZO DE UN INFORME DE EVALUACIÓN

RESUMEN EJECUTIVO	Normalmente no contiene más de cinco páginas—cuanto más corto mejor—y está pensado para aportar la información suficiente para personas ocupadas, pero también para provocar la lectura del informe al completo.
PREFACIO	Aunque no es fundamental, es un buen lugar para los agradecimientos y amplios comentarios sobre el proceso, conclusiones, etc.
PÁGINA DE CONTENIDOS	Con los números de página, para ayudar a los lectores a desenvolverse por el informe.
APARTADO 1: INTRODUCCIÓN:	Normalmente trata los antecedentes del proyecto / organización, de la evaluación, las instrucciones para el equipo de evaluación, la metodología, el proceso real y cualquiera de los problemas que han tenido lugar.
APARTADO 2: AVERIGUACIONES:	En este apartado encontrarás las áreas significativas de averiguaciones: eficacia, efectividad e impacto, o bien, los temas que han surgido.
APARTADO 3: CONCLUSIONES:	En este apartado sacarás conclusiones a partir de las averiguaciones—la interpretación, lo que significa. Resulta bastante útil el empleo de un <i>Análisis FADO</i> —que se explica en el <i>Glosario de términos</i> —a modo de resumen.
APARTADO 4: RECOMENDACIONES:	Te ofrece ideas específicas para avanzar en cuanto a modos de abordar puntos débiles y la creación de otros fuertes.
APÉNDICE:	Contiene los <i>Términos de referencia</i> , la lista de personas entrevistadas, los cuestionarios utilizados, un mapa del área empleada.

APRENDIZAJE

El aprendizaje es o debería ser la razón principal por la que una organización o proyecto hace un seguimiento o una evaluación de su trabajo. Con el aprendizaje de aquello que funciona o no funciona, de lo que haces bien o mal, te encuentras capacitado, como organización o proyecto, para actuar de modo constructivo e informado. Esto forma parte de la **reflexión de acción** (ver el diagrama en el apartado *¿por qué es necesario el seguimiento y evaluación?*).

El fin del aprendizaje es generar cambios donde sea necesario, e identificar y agregar puntos fuertes allí donde existan. También te ayuda a comprender tus suposiciones, es decir, a tener plena conciencia de ellas. Por ejemplo: quizá supusieras que los niños en colegios de familias acomodadas se hubieran beneficiado en menor medida de tu intervención que el resto de los niños que asistiera a otros colegios. Tu información sobre seguimiento podría mostrarte que esta suposición era errónea y una vez que te hubieras dado cuenta, habrías considerado tu interacción con estos colegios de manera distinta.

El sistema de acción-reflexión-acción también sirve para no dormirse en los laureles. A veces, cuando los proyectos u organizaciones piensan que «lo han hecho bien», se quedan conformes y continúan haciéndolo de la misma manera sin preguntarse si **aún** lo están haciendo bien. Se olvidan de que las situaciones cambian, al igual que las necesidades de los beneficiarios y las estrategias, que necesitan estudiarse y revisarse de nuevo.

Así pues, una organización, por ejemplo, proporcionó formación y programas para emisoras de radio. Como contaba con un excelente equipamiento y estudio de producción, invitó a unas emisoras a que enviarán a sus presentadores al centro de formación para aprender a presentar los programas que estaba produciendo esta organización. De este modo desarrollo una excelente reputación en la formación y producción de alta calidad. Con el paso del tiempo, sin embargo, las emisoras de radio de la comunidad comenzaron a producir sus propios programas de radio y lo que realmente querían era que la organización enviara a un representante a su emisora para que les ayudara con las ideas adquiridas en los talleres y les diera una respuesta sobre el trabajo que estaban llevando a cabo. Esto surgió durante un proceso de evaluación, y entonces la organización se dio cuenta de que se había vuelto un tanto insolente en el terreno de apoyo en el que había sido eficaz, pero si realmente quería ayudar a las emisoras de radio de la comunidad, necesitaba cambiar su estrategia.

Las organizaciones o proyectos que no aprenden se estancan. El proceso de seguimiento y evaluación riguroso (ver *Glosario de términos*) obliga a éstas a mantener un aprendizaje y crecimiento.

Seguimiento y evaluación

TOMA DE DECISIONES EFECTIVA

Como dirección de una organización o proyecto, necesitas que las conclusiones y recomendaciones que surjan del seguimiento y evaluación te ayuden a tomar decisiones sobre tu trabajo y el modo en el que llevarlo a cabo.

El éxito del proceso depende de la capacidad de los responsables de dirección en la toma de decisiones y actuación. Éstos son los pasos a tener en cuenta en todo este proceso:

- 1 Planifica adecuadamente —conoce aquello que quieres lograr y cómo lo quieres lograr.
- 2 Pon en práctica.
- 3 Haz seguimiento y evaluación.
- 4 Analiza la información que obtengas del seguimiento y evaluación y haz averiguaciones sobre la información que te aporta.
- 5 Observa las consecuencias potenciales para tus planes de aquello que has aprendido a partir del análisis de la información de seguimiento y evaluación.
- 6 Prepara una lista de opciones para la acción.
- 7 Obtén un consenso sobre lo que deberías hacer y un mandato para actuar.
- 8 Comparte ajuste y planes con el resto de la organización y , si fuera necesario, tus donantes y beneficiarios.
- 9 Pon en práctica.
- 10 Haz seguimiento y evaluación.

Éstos son los pasos clave para una toma de decisiones efectiva:

- Como equipo administrativo, entiende las implicaciones de lo que has aprendido.
- Resolver qué hace falta hacer y por qué hace falta.
- Crea opciones para hacerlo.
- Observa las opciones de manera crítica en cuanto a la efectividad de cada una de ellas.
- Llega a un acuerdo como equipo administrativo.
- Obtén un consenso de organización/proyecto sobre qué hace falta hacer y cómo hacerlo.
- Obtén un mandato (normalmente de una Junta Directiva, aunque también de donantes y beneficiarios, para llevarlo a cabo.
- Llévalo a cabo.

Seguimiento y evaluación

TRATAMIENTO DE LA RESISTENCIA

No todo el mundo estará de acuerdo contigo en cuanto a cualquier cambio que necesites introducir en los planes. Con frecuencia existe una resistencia al cambio y éstas son algunas de las razones:

- La gente se encuentra cómoda con las cosas tal como están—no quieren que se les saque de sus zonas de comodidad.
- La gente se preocupa de que los cambios vayan a empeorar sus niveles de productividad—se sienten juzgados por lo que hacen y cuánto hacen y quieren tomarse el tiempo necesario para cambiar planes o modos de hacerlos.
- A la gente no le gusta apresurarse a cambiar—¿cómo sabemos que algo diferente va a ser mejor? Pasan tanto tiempo pensando esto que el final resulta demasiado tarde para hacer cambios de utilidad.
- La gente no tiene un «gran cuadro final» en mente. Saben lo que hacen, pueden ver que funciona, por lo que no encuentran ningún motivo para cambiar nada.
- La gente no tiene una implicación a largo plazo con la organización o proyecto—lo ven como un peldaño más en su carrera. No quieren el cambio porque retrasaría la mejora de su currículo.
- La gente cree que no puede dar más abasto—tienen que continuar con su trabajo y aparte con el cambio. Resulta excesivo.

¿Cómo puedes ayudar a la gente a que acepte el cambio?

- Deja bien claro las razones por las que es necesario un cambio—explica paso por paso las averiguaciones y conclusiones de los procesos de seguimiento y evaluación, implícalos en la toma de decisiones.
- Ayuda a la gente a visualizar el gran cuadro final—más allá de su pequeña aportación, hasta el impacto global sobre el problema analizado.
- Céntrate en los asuntos clave—tenemos que hacer esto sobre este asunto.
- Reconoce el enfado, el miedo y la resistencia al cambio. Escucha a las personas y dales la oportunidad de expresar su frustración y sus emociones.
- Encuentra un terreno común—cambios que ellos también quieran hacer.
- Fomenta un sentimiento de emoción en torno al cambio, sobre la libertad que supone realizar cosas nuevas cuando algo no funciona y la liberación de energía productiva que esto puede generar.
- Enfatiza la importancia de la implicación de cada individuo para que todo funcione.
- Crea condiciones para la interacción regular—cualquier cosa, desde un seminario hasta un graffiti en un tablón de anuncios—para debatir lo que esté ocurriendo y cómo esté ocurriendo.
- Gradúa el tiempo del cambio de modo que las personas puedan ocuparse de él.

Damos las gracias a *Olive Publications, Ideas for a Change Part 4*, June 1999, por las ideas que hemos utilizado en este subapartado.

MEJOR PRÁCTICA

EJEMPLOS DE INDICADORES

Ten en cuenta que éstos son sólo ejemplos—puede que se ajusten o no a tus necesidades, pero deberían ofrecerte cierta idea del tipo de indicadores que puedes utilizar, sobre todo para medir el impacto.

Indicadores de desarrollo económico

- Ingreso medio anual por hogar.
- Salarios semanales/mensuales.
- Empleo, por grupos de edad.
- Desempleo, por grupos de edad y género.
- Empleo, por ocupación, por género.
- Empleo público.
- Niveles de ingreso percibido.
- Período medio de desempleo.
- Tasa por impago de préstamos.
- Proporción de propietarios con respecto a inquilinos.
- Renta per cápita.
- Ingresos medios anuales de la familia.
- Porcentaje de personas bajo el umbral de pobreza.
- Proporción de empleo temporal con respecto al permanente.
- Índice de crecimiento de la pequeña empresa.
- Valor de la construcción residencial y/o de renovación.

Indicadores de desarrollo social

- Índice de mortalidad.
- Esperanza de vida en el parto.
- Índices de mortalidad infantil.
- Causas de muerte.
- Número de médicos por persona.
- Número de camas de hospital por persona.
- Número de enfermeras por persona.
- Índice de alfabetización, por edad y género.
- Proporción de estudiantes con respecto a profesores.
- Tasa de retención por nivel escolar.
- Índices de finalización escolar por puntos de salida.
- Gasto público por estudiante.
- Número de suicidios.
- Causas de accidentes.
- Alojamientos con agua corriente.
- Alojamientos con electricidad.
- Número de personas sin hogar.
- Número de crímenes violentos.
- Índice de natalidad.
- Índice de fertilidad.
- Distribución de ingresos por coeficiente de Gini (ver *Glosario de términos*)
- Índice de mortalidad infantil.
- Índice de hospitalización.
- Índices de infección de VIH.

Seguimiento y evaluación

- ❑ Índices de muertes por SIDA.
- ❑ Número de cines/piscinas por cada 1.000 habitantes.
- ❑ Número de dispositivos de radio/televisión por persona.
- ❑ Disponibilidad de libros en lenguas tradicionales.
- ❑ Lenguas tradicionales que se enseñan en la escuela.
- ❑ Tiempo dedicado a escuchar la radio/ver la televisión por género.
- ❑ Número de programas de televisión y radio emitidos en lenguas tradicionales y/o dedicados a costumbres tradicionales.
- ❑ Participación en la iglesia, por género y edad.

Indicadores de desarrollo político/organizativo

- ❑ Número de organizaciones comunitarias.
- ❑ Tipos de actividades deportivas organizadas.
- ❑ Número de torneos y juegos.
- ❑ Niveles de participación en las actividades deportivas organizadas.
- ❑ Número de grupos juveniles.
- ❑ Participación en los grupos juveniles.
- ❑ Participación en grupos de mujeres.
- ❑ Participación en grupos para personas mayores.
- ❑ Número de grupos para personas mayores.
- ❑ Estructura de liderazgo político, por edad y género.
- ❑ Índice de participación en las elecciones, por edad y género.
- ❑ Número de mítines públicos celebrados.
- ❑ Participación en mítines públicos, por edad y género.

Ejemplos adaptados de *Using Development Indicators for Aboriginal Development*, del Comité Directivo del proyecto de indicadores de desarrollo, septiembre de 1991.

Seguimiento y evaluación

DISEÑO DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO—ESTUDIO DE CASOS PRÁCTICOS

A continuación se ofrece una descripción de un proceso que una organización sudafricana, denominada *Manioretas contra el SIDA*, llevó a cabo para desarrollar un sistema de seguimiento que introduciría todo un proceso de seguimiento y evaluación.

El trabajo principal de la organización consistió en presentar espectáculos de marionetas a modo de taller, relacionados con la formación de tipo práctico que capacita para desenvolverse en la vida diaria. En especial, se centró en aquellos asuntos relacionados con la sexualidad en las escuelas de todo el país. La organización trabajó con un serie de grupos de edad y con distintos «productos» (guiones) adecuados a los distintos niveles.

Marionetas contra el SIDA quiso desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación que aportara información útil sobre la eficacia, efectividad e impacto de su trabajo. Como punto final quiso desarrollar una base de datos que:

- Aportara toda la información básica que la organización necesitara sobre los clientes y los servicios ofrecidos;
- Produciera informes que permitieran mantener al día sobre el impacto y efectos de su trabajo, tanto a la propia organización como a los interesados directos, incluyendo a donantes, asociados e incluso a los colegios.

La organización se decantó por un sistema de seguimiento informatizado. Mucha de la información diaria requerida por la organización era informatizada de manera inmediata en una base de datos (ej. escuelas, regiones, servicios proporcionados, etc.), pero el sistema de seguimiento requeriría una mejora sustancial y el desarrollo de un software específico para la base de datos acorde con las necesidades de la organización. Ésta también decidió desarrollar un sistema inicialmente para un proyecto piloto, pero con la intención de extenderlo a todo su trabajo con el paso del tiempo. Este proyecto trabajaría con 60 colegios, usando diferentes guiones cada año, durante un período de tres años. Para recaudar el dinero necesario para el proceso, *Marionetas contra el SIDA* necesitó un tipo de resumen en el que incluía aquello que era necesario, de modo que pudiera hacerse un presupuesto.

En un taller inicial facilitado por asesores, el personal creó una lista de indicadores para eficacia, efectividad e impacto, en relación con su trabajo. Éste era el tipo de información que el personal quería conocer del sistema sobre el trabajo que desempeñaron: cómo lo hicieron y cómo influyeron. Los términos se definieron como sigue:

Eficacia	Lo que tenía que evaluarse era la velocidad, corrección, coste efectivo y uso de recursos que se puso a disposición de los servicios de la organización. La mayoría de esta información ya se había recopilado y almacenado en informes que reflejaban la relación entre lo planificado y lo conseguido. Era necesario que fuera compatible con el proceso de informatización.
Efectividad	En este caso lo que se evaluó fue los resultados a obtener en cuanto a estrategia e impacto a corto plazo. Por ejemplo, ¿resultaba un medio efectivo el espectáculo de marionetas para la comunicación de los mensajes sobre sexualidad? Una vez más, esta información ya se estaba recopilando y sólo hacía falta una adaptación acorde con el sistema informático.

Seguimiento y evaluación

Impacto

Aquí se evaluó el funcionamiento de la estrategia: si tuvo un impacto en el comportamiento de los individuos (los estudiantes en este caso) y si este cambio de comportamiento impactó de manera positiva en la sociedad a la que pertenecían. La organización tenía un fuerte sentimiento intuitivo sobre su funcionamiento, pero quería ser capaz de medir esto de una manera más científica y estudiar las variables que harían impacto con mayor o menor probabilidad o que afectarían el grado del impacto.

El personal creó una lista con las diferentes variables que creían significativas para la evaluación y el cálculo de la influencia del impacto. El sistema de seguimiento necesitaría conectar la información sobre el impacto con estas variables. La intención no era otra que aportar información cuantitativa y cualitativa.

Los asesores y un miembro del personal más experimentado desarrollaron a continuación indicadores para medir el impacto y una tabla con las variables más significativas, que contenían:

- Perfil de género y edad de los seguidores de la edad propuesta.
- Perfil económico de la escuela.
- Perfil religioso de la escuela.
- Perfil del profesorado de la escuela.
- Enfoque disciplinario de la escuela.
- Qué guiones se utilizaron.
- Qué equipos de actores presentó los guiones.
- Etc.

Los formularios/cuestionarios se desarrollaron para medir los indicadores de impacto antes de la primera intervención (para aportar información de base de referencia), y luego, en otros momentos del proceso. También se emplearon para categorizar conceptos como «perfil de profesor». Con el cuestionario de los estudiantes, se realizó un diseño para que fuera posible incorporar un tanteo que se pudiera comparar cuando el cuestionario se dirigiera en distintas fases del proceso. El cuestionario tomó la forma de una serie de afirmaciones con las que los estudiantes tendrían que estar de acuerdo/desacuerdo/totalmente de acuerdo/desacuerdo, etc. Por ejemplo, afirmaciones que tuvieran relación con un aumento de la autoestima del estudiante: «cuando me miro en un espejo, me gusta lo que veo»; «a la mayoría de la gente que conozco le gusta mi verdadero “yo”».

La organización quería que este sistema creara informes que le permitieran conocer:

- ¿Qué diferencia existe entre los índices de los indicadores sobre el impacto al principio y el final del proceso?
- ¿Qué diferencia existe entre las actitudes del profesorado al principio y a final del proceso?
- ¿Qué variables relacionadas con la escuela y su entorno impactan en el grado de influencia de los indicadores al principio y al final del proceso?
- ¿Qué variables relacionadas con el modo en el que se presentan los espectáculos impactan en el grado de influencia al principio y al final del proceso?

Todo esto se ha escrito a modo de instrucción para los expertos en software, quienes más tarde presentaron un sistema que trataría los distintos requisitos. El proceso fue lento y exigente, sin embargo el sistema finalmente estuvo listo y actualmente se está probando.



Seguimiento y evaluación

FORMATO PARA INFORMES DE TRABAJADORES DE CAMPO

Este formato se utilizó en un centro de aprendizaje de desarrollo infantil para medir los siguientes indicadores en las escuelas informales con las que se trabajó:

- Profesorado cada vez más formado.
- Aumento de la cantidad de equipamiento autoelaborado.
- Registros actualizados.
- Pagos actualizados.
- Asistencia a las reuniones del comité.

INFORME DE VISITA DE CAMPO ASISTIDA

Fecha:

Nombre de la escuela:

Información obtenida de:

Informe completado por:

Visita de campo número:

1. Lista de destrezas utilizadas por los profesores en el período de tu visita a la escuela:

2. Lista de equipamiento autoelaborado que esté visible en la escuela:

3. Lista de actividades para recaudar dinero en las que el comité escolar está implicado actualmente:

4. Evaluación archivada::

Tipo de registro	Actualizado y preciso	Actualizado pero no muy preciso	No actualizado	Sin tratar
Contabilidad				
Dinero para gastos menores				
Expediente				
Correspondencia				
Control de existencias				
Registros				

5. Número de niños matriculados:

6. Asistencia media en los dos últimos meses:

7. Número de pagos pendientes desde hace más de dos meses:

8. Asistencia media a las reuniones del comité en los dos últimos meses:

9. Comentarios sobre la visita:

10. Comparación con otras visitas de campo previas:



Seguimiento y evaluación

RECURSOS

A CIVICUS le gustaría reconocer el incalculable valor de los recursos utilizados para la preparación de esta herramienta:

Olive Publications *Planning for Monitoring and Evaluation*, Olive 2002

Shapiro, Janet *Evaluation: Judgement Day or Management Tool?* Olive 1996

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Información anecdótica	Datos en forma de historias que la gente recuerda y que son relevantes para los indicadores en los que estás interesado. No tienen validez científica, pero pueden proporcionar datos de utilidad cualitativa.
Datos de línea de referencia	Proceden de un estudio realizado antes de una intervención. Proporciona información sobre la situación antes de la intervención, que es de gran importancia para seguimiento y evaluación, ya que te permite evaluar la influencia generada por tu intervención.
Saldo final	En negocios, se refiere al balance final de tu informe sobre beneficios y pérdidas—te indica si estás o no estás obteniendo beneficios. Ésta es la manera de evaluar el éxito en el mundo empresarial. En un trabajo de desarrollo, quiere decir: ¿estamos influenciando sobre el problema o no?
Eficacia, efectividad e impacto	La eficacia te indica que la aportación al trabajo es adecuada en relación con los resultados. Podría tratarse de aportación en términos de dinero, tiempo, personal o equipamiento. La efectividad mide los objetivos logrados por un programa o proyecto de desarrollo. El impacto te indica si has generado algún tipo de influencia sobre la situación del problema que estabas tratando. En otras palabras, ¿fue útil tu estrategia?
Distribución Gini de los ingresos	Diferencia entre los dos extremos de la escala económica en una sociedad.
Aplicar a escala	Conseguir que un proyecto pase de tratar con un reducido número de beneficiarios a un número más amplio.
Indicadores	Son señales concretas que se pueden medir. Son el reflejo de que algo ha ocurrido. Por ejemplo, un aumento del número de estudiantes aprobados es un indicador de la mejora de la cultura de enseñanza y aprendizaje. El medio de verificación (la prueba) es la lista oficial de aprobados.
Costes de oportunidad	Constituye el gasto en cuanto a vías alternativas en las que se puede emplear el tiempo y el dinero. Si se emplea en tu organización o proyecto, ya no se podrán gastar en ningún otro sitio. Siempre es importante calcular rigurosamente el valor de tus ideas y planes en términos de coste de oportunidad.



Seguimiento y evaluación

Resultados	En este caso contienen un informe borrador por escrito, una presentación oral, un informe final por escrito, en papel y en formato electrónico (indicando la compatibilidad del programa). También pueden incluir informes provisionales, programas de entrevistas que el cliente debe concluir, etcétera.
Datos de progreso	Información que obtienes durante el seguimiento del progreso de un proyecto.
Cualitativa (información)	Se refiere a cómo las personas se sienten en relación con opiniones, experiencias. Se encuentra en oposición a <i>cuantitativa</i> (información), relacionada con los números.
Riguroso	Disciplinado, hecho y acabado con honestidad e integridad.
Muestreo	Es un modo de seleccionar con quién hablar, a quién entrevistar, a quién encuestar, cuando realizas una evaluación y no puedes cubrir todos los casos existentes.
Datos secundarios	Información ya existente, recopilada por otras personas u organizaciones. Si procede de tu propia organización, se denomina datos primarios. Los datos primarios son información recopilada por ti mismo—de otros interesados directos del proyecto, la población general, tu propio estudio, etcétera.
Entrevistas estructuradas, semiestructuradas o sin estructurar	Las entrevistas estructuradas siguen un conjunto fijo de preguntas; las entrevistas sin estructura no tienen ningún tipo de preguntas preparadas; las entrevistas semiestructuradas consisten en una combinación de las dos anteriores: el entrevistador plantea algunas preguntas fijas, pero también añade otras para seguir una línea de averiguación resurgente.
Análisis FADO	Proporciona un análisis de los puntos fuertes y débiles y de las oportunidades y amenazas. Se trata en detalle en la herramienta <i>Descripción general de la planificación</i>
Términos de referencia	Constituyen la base sobre la que solicitas propuestas y a partir de la cual evalúas lo que estás obteniendo. Deberían incluir: ciertos antecedentes del proyecto y/u organización, el propósito de la evaluación (por qué la

Seguimiento y evaluación

quieres hacer), las preguntas clave de evaluación que quieres plantear, los aspectos específicos que quieres incluir (aunque esto está abierto a negociaciones), los tipos de metodologías que tienes en mente (de nuevo, abierto a negociaciones), los resultados que esperas alcanzar, la estructura de tiempo tanto para la entrega de propuestas como para la realización de la evaluación.

Triangulación

Es un modo de confirmación de la información a través del uso de distintas fuentes para reflejar/medir un mismo aspecto. Por ejemplo, si los profesores, alumnos y padres en una escuela halagan al director por tener una actitud abierta, esta información es probable que sea aceptable en una evaluación, en caso de que sólo los profesores hagan esta afirmación.

Variable

Es un elemento cambiante de una situación que tiene la posibilidad de afectar a la eficacia, efectividad y/o impacto. Tu propósito es ser capaz de conectarla a otras variables dentro de tus indicadores. Por ejemplo, el nivel de ingresos de los padres en una escuela es una variable, al igual que la localización también lo es en cuanto al aspecto rural / urbano.



Seguimiento y evaluación

CIVICUS: Alianza Mundial para la Participación Ciudadana

CIVICUS es una alianza internacional establecida en 1993 para alimentar las fundaciones, el crecimiento y la protección de la acción ciudadana a través del mundo, especialmente en áreas donde la democracia participativa y la libertad de los ciudadanos para asociarse están amenazadas.

El objetivo de CIVICUS es contribuir al establecimiento de una sociedad global saludable en la que:

- La intervención ciudadana sea un aspecto vital de la vida política, económica y cultural;
- Las organizaciones ciudadanas puedan interactuar abiertamente y legítimamente con el gobierno y el sector empresarial; y
- La relación entre los ciudadanos, el sector empresarial y el gobierno de una sociedad sea equilibrada e igualitaria.

Para más información, por favor contacta:

CIVICUS: Alianza Mundial para la Participación Ciudadana
CIVICUS House, 24 Pim Street, corner Quinn Street,
Newtown, Johannesburg 2001
South Africa
Tel +27 11 833 5959
Fax +27 11 833 7997
Email: toolkits@civicus.org

1112 16th Street NW Suite 540
Washington DC 20036
UNITED STATES of AMERICA
Tel +202 331 8518 Fax +202 331 8774

www.civicus.org