



Seguimiento y Evaluación



de Programas de Prevención
del Uso Indebido de Sustancias
por los Jóvenes



Esta publicación es resultado
de un proyecto conjunto
—“Iniciativa Mundial de Prevención
del Uso Indebido de Sustancias—
entre la ONUDD y las OMS



NACIONES UNIDAS
Oficina contra la Droga y el Delito



Organización Mundial
de la Salud

**Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
Viena**

Seguimiento y Evaluación

de Programas
de Prevención del Uso
Indebido de Sustancias
por los Jóvenes



Red
Mundial
de la
Juventud



NACIONES UNIDAS
Viena, 2006

Las opiniones expresadas en el presente manual son las de los autores y no reflejan necesariamente las opiniones de la Secretaría de las Naciones Unidas. El texto puede ser copiado, distribuido y utilizado siempre que no sea con fines comerciales y que se indique su origen.

PUBLICACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS
Núm. de venta: S.06.XI.7
ISBN 92-1-348117-9

Índice

Agradecimientos	v
1. Introducción	1
2. ¿Por qué es necesario efectuar un seguimiento y evaluar?	5
3. En qué consisten el seguimiento y la evaluación	9
¿Cuál es la diferencia?	10
Diferentes tipos de evaluación	12
4. ¿Cuál debe ser el objeto del seguimiento y la evaluación?	19
Seguimiento	19
Determinación: ¿Se ha logrado el objetivo de prevenir el uso indebido de sustancias?	22
Determinación: ¿Se ha logrado su objetivo de tener en cuenta los factores de riesgo y de protección?	24
Efectos no previstos del seguimiento y la evaluación	27
5. Quién debe participar en el seguimiento y la evaluación	31
Participación del personal	32
Colaboración de jóvenes voluntarios y participantes	34
Participación de otros interesados directos	35
Participación de un evaluador externo	37
6. Marco para la planificación del seguimiento y la evaluación	39
Seguimiento, evaluación y planificación del proyecto	40
Planificación del seguimiento y la evaluación	44
Seguimiento, evaluación y ejecución del proyecto	48
Evaluación	49
Seguimiento, evaluación y nuevo ciclo del proyecto	50

7. Reunión de la información	53
Cuestiones generales	53
Reunión de información sobre el seguimiento	57
Reunión de información sobre la evaluación	58
Muestreo	60
8. Análisis de los datos y utilización de la información recogida	63
Análisis	63
Comunique los resultados	69
¡Utilice los resultados!	72
Fuentes en línea	75
Anexo. Nuestros asociados en todo el mundo	77
Reunión mundial	
30 de junio a 4 de julio de 2003, Viena	77
Reunión del África meridional	
10 a 12 de noviembre de 2003, Bagamoyo, República Unida de Tanzania	78
Reunión en Filipinas	
22 a 25 de octubre de 2003, Buyong, Mactan, Cebu	79
Reunión en Tailandia	
29 de septiembre a 1 de octubre de 2003, Bangkok	80
Reunión en Viet Nam	
7 a 9 de septiembre de 2003, Hanoi	80
Reunión para Belarús y la Federación de Rusia	
17 a 21 de septiembre de 2003, Anapa, Federación de Rusia	81

Agradecimientos

Agradecimientos

El presente manual fue elaborado en consulta con muchas organizaciones de base comunitaria y grupos de jóvenes de todo el mundo. Expresamos nuestro agradecimiento en primer lugar a estas entidades, por su trabajo y su dedicación. En particular, agradecemos a todos aquellos que han respondido a los cuestionarios y participado en reuniones; sin ellos, no hubiera sido posible finalizar este manual.

Richard Ives, de la firma de consultoría *educari*, del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, preparó y distribuyó por correo electrónico el cuestionario, enviándolo a un gran número de grupos que participaban en dos proyectos de prevención diferentes de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (ONUDD): la Red Mundial de la Juventud y la Iniciativa Mundial de Prevención Primaria del Uso Indebido de Sustancias. En el cuestionario se solicitaba información sobre la experiencia de los grupos en cuanto al seguimiento y la evaluación de sus actividades. Sobre la base de esa información y de la bibliografía disponible, el Sr. Ives preparó luego un texto preliminar. Seguidamente, se invitó a algunos de los grupos que habían enviado contribuciones a participar en una reunión de cuatro días en Viena, durante la cual el texto preliminar fue objeto de extensas críticas e importantes enmiendas. El Sr. Ives preparó un segundo texto preliminar, teniendo en cuenta los comentarios efectuados. Los participantes en la Iniciativa Mundial también proporcionaron información utilizando un “instrumento de autoevaluación” y en una serie de reuniones, en las cuales compartieron sus experiencias en seguimiento y evaluación. Giovanna Campello, coordinadora de la ONUDD de la Iniciativa Mundial de Prevención Primaria del Uso Indebido de Sustancias, incluyó este material y posteriormente efectuó revisiones y ediciones sustantivas del texto preliminar.

Gautam Babbar, coordinador de la Red Mundial de la Juventud, aportó contribuciones sustantivas y editó el texto durante todo el proceso; el texto también fue objeto de aportaciones prácticas y sustantivas de colegas de la sede y las oficinas extrasede de la Organización Mundial de la Salud (OMS), organismos de ejecución conjunta de la Iniciativa mundial, principalmente Mwansa Nkowane, coordinador de la OMS de la Iniciativa mundial, y Shekhar Saxena, coordinador de la Dependencia de Salud Mental: Pruebas e Investigaciones del Departamento de Salud Mental y Uso Indebido de Sustancias de la OMS en Ginebra.

Por último, expresamos nuestro agradecimiento a los donantes, los Gobiernos del Canadá, Italia, Noruega, el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, Suecia y Suiza, que hicieron posible esta empresa.



1. Introducción

Ideas clave

- El presente manual es una introducción para especialistas que desean efectuar el seguimiento y la evaluación de sus actividades de prevención.
- La terminología sobre seguimiento y evaluación puede utilizarse de manera diferente en otros contextos. Proponemos una terminología que hemos considerado útil y que utilizamos en nuestra labor.

El presente manual sobre seguimiento y evaluación de programas de prevención del uso indebido de sustancias por los jóvenes ha sido preparado como parte de dos proyectos de prevención mundiales de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (ONUDD): la Iniciativa Mundial de Prevención Primaria del Uso Indebido de Sustancias (ejecutada conjuntamente con la Organización Mundial de la Salud) y la Red Mundial de la Juventud. Aproveche la información proporcionada por grupos de jóvenes, organizaciones de base comunitaria y jóvenes trabajadores asociados a los dos proyectos, y en su experiencia en el seguimiento y la evaluación de sus propios programas, y utilice también la bibliografía

disponible en el campo de la prevención del uso indebido de sustancias y otras esferas conexas, como el fomento de la salud.

El anexo contiene una lista de todos nuestros asociados de la sociedad civil, que son en realidad los autores de esta publicación. La información para ponerse en contacto con ellos está disponible en nuestra base de datos en línea en

<http://www.unodc.org/youthnet/pdf/database.pdf>.

Hemos tratado de que este manual sea útil para una amplia gama de actividades de prevención (por ejemplo, suministro de información, concienciación, educación por pares, desarrollo de aptitudes para toda la vida, promoción de actividades alternativas, desarrollo de aptitudes profesionales) y para diversos profesionales y voluntarios que trabajan en la esfera de la prevención del uso indebido de sustancias, ayudándoles a evaluar la eficacia de lo que hacen. Esto incluye a los trabajadores sociales y de la salud y a los que trabajan con jóvenes, los docentes y otras personas. También será de utilidad para aquellos que financien proyectos, ya que les permitirá determinar lo que puede hacer el personal de los proyectos para seguir y evaluar su labor.

El presente manual no constituye una guía completa: el tema del seguimiento y la evaluación es demasiado amplio. Es una introducción a este complejo campo. Se lo puede utilizar para mejorar lo que ya se está haciendo y para capacitar al personal. Otra cosa muy importante que hay que tener presente es que ya se ha escrito mucho sobre seguimiento y evaluación. Las definiciones utilizadas son las que hemos encontrado útiles y hemos utilizado en nuestra labor. Abrigamos la esperanza de que al proporcionar una explicación clara de lo que queremos decir con cada término y utilizarlo de manera coherente en todo el manual los lectores podrán reconocer el concepto aun si tiene un nombre diferente en otro contexto.

En el capítulo 2, procuramos explicar por qué se necesitan el seguimiento y la evaluación. Creemos que todos están de acuerdo en que son importantes, pero son pocos los que los aplican en la práctica. Por consiguiente, procuramos indicar razones específicas para adoptar este proceso. En el capítulo 3, examinamos las diferencias entre el seguimiento y la evaluación y los diferentes tipos de evaluación. Las definiciones son ... aburridas ;pero necesarias! En el capítulo 4, examinamos qué se debe seguir y evaluar. Esencialmente, determinamos *cuál* es la información que se debe reunir para el seguimiento y la evaluación. Por ejemplo, aquí es donde se examinan los indicadores.

Con esto pasamos a la parte siguiente del manual, que se refiere más concretamente a *cómo* realizar el seguimiento y la evaluación. Por ejemplo, el capítulo trata de quiénes deben participar (¿el personal, voluntarios, un evaluador externo?), y en el capítulo 6 se examinan el seguimiento y la evaluación en el contexto del ciclo del proyecto. Esto significa que estudiamos los efectos del seguimiento y la evaluación en cada etapa del ciclo del proyecto, y especialmente en la de planificación. En este capítulo examinamos detalladamente las actividades de planificación del seguimiento y la evaluación. Por último, el capítulo 7 se refiere a la reunión de datos, y el capítulo 8 a la forma de analizarlos y comunicarlos, y a la utilización de la información así obtenida.

Abrigamos la esperanza de que los lectores encuentren útil este manual. Agradeceríamos mucho que nos hicieran llegar sus opiniones, comentarios o experiencias.

Información de contacto:

Equipo de la Red Mundial de la Juventud
Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
P.O. Box 500
1400 Viena
Austria
Correo electrónico: youthmail@unodc.org



2.

¿Por qué es necesario efectuar un seguimiento y evaluar?

Ideas clave

- El seguimiento y la evaluación proporcionan información sobre nuestro comportamiento. Es algo que todos hacemos continuamente, aunque podría no ser un proceso formal (y no necesariamente actuamos sobre esta base).
- Un seguimiento y evaluación más formales y sistemáticos pueden proporcionar mejor información.
- Actuar sobre la base de la información proporcionada por el seguimiento y la evaluación no siempre es fácil, pero vale la pena intentarlo porque nos permitirá mejorar nuestra labor y satisfacer las necesidades de los jóvenes con más eficacia.
- Los resultados del seguimiento y la evaluación permiten mostrar la eficacia de su proyecto a los donantes y a los interesados directos y, de esta forma, obtener más fondos y colaboración.

Puede que usted no esté muy interesado en el seguimiento y la evaluación. Quizá le parezca una imposición que no se ajusta a sus preocupaciones. Comencemos entonces por mostrar de qué forma el “seguimiento” y la “evaluación” (aunque no las llamemos de este modo) son cosas que hacemos como parte de nuestra vida cotidiana.

¿Cómo sabemos que lo que estamos haciendo es eficaz? En nuestra vida cotidiana, nos basamos en la información que resulta de nuestras acciones. Un bebé mueve un sonajero y aprende que, haciendo ciertos movimientos con sus manos, el sonajero emite un sonido que le causa placer. De igual modo, cuando aprende a gatear y a caminar, obtiene información de su cuerpo que le enseña lo que puede y lo que no puede hacer en el mundo físico.

También obtiene información de otras personas. Cuando aprende a hablar, los adultos aplauden cuando mejora y corrige sus errores, y su capacidad para comunicarse aumenta. En la escuela, el maestro le proporciona información aprobando o desaprobando su actuación y calificando su labor escolar. De esta forma, y de muchas otras, aprende a evaluar su propia actuación.

A medida que crece, la evaluación externa puede volverse más formal. Por ejemplo, si decide estudiar para ser un maestro, deberá tomar exámenes y someterse a evaluaciones de sus conocimientos y comprensión antes de que se le permita enseñar a niños. Estas evaluaciones formales aseguran a la sociedad que la labor de los profesionales tiene un nivel satisfactorio. Cuando una persona adquiere un nivel profesional, también es objeto de un seguimiento para asegurar que mantenga niveles de desempeño altos. Por ejemplo, en muchos países se supervisa a los maestros para asegurar que los niños aprenden lo que se supone deben aprender.

En materia de prevención del uso indebido de sustancias, son pocas las normas formales que se deben seguir. Cabe preguntarse entonces cómo sabemos si lo que hacemos tiene resultados positivos. Cómo aseguramos que los resultados de nuestra labor se ajustan a las intenciones y los objetivos que fijamos cuando comenzamos nuestro proyecto.

El seguimiento y la evaluación tropiezan con una cierta resistencia. Algunas personas dicen que no necesitan métodos formales. Pueden juzgar por sí mismas si las cosas van bien o mal. Esto es cierto, pero sólo en cierta medida. Suponga que está impartiendo cursos de capacitación para trabajadores de la salud con el objeto de transmitirles conocimientos sobre el uso indebido de sustancias. Se puede creer que las cosas están yendo bien porque los participantes asisten al curso, no se van antes de la hora y parecen estar disfrutando del curso. Se les puede preguntar qué opinan del curso y ellos responderán que es “excelente” y que han aprendido mucho.

Esta información subjetiva puede ser útil, pero cabe preguntarse si es suficiente. Probablemente no lo será, porque usted no sabrá qué es lo que realmente han aprendido y tampoco si serán capaces de ponerlo en práctica. También sería fácil que usted se engañara. Podría parecer que los participantes están aprendiendo y éstos podrían decirle directamente que efectivamente aprenden (quizá por amabilidad o por temor), pero si usted les pregunta en forma anónima (por ejemplo, mediante un cuestionario anónimo por escrito o utilizando a un evaluador independiente) podría obtener respuestas diferentes, y quizá menos positivas.

Para ir más allá de sus propias opiniones subjetivas, usted deberá reunir información de manera más formal y sistemática. Usted deberá planificar por adelantado cómo va a reunir la información. Puede ir un paso más adelante y pedir a un tercero que evalúe el proyecto para usted. Un participante en la reunión en que examinamos el proyecto del presente manual estaba hablando de una evaluación externa de su proyecto y dijo: “Los evaluadores vinieron y hablaron con los niños, que es exactamente lo que hacemos nosotros”. Los evaluadores externos pueden tener

más experiencia en evaluación que el personal del proyecto; pueden tener conocimientos de técnicas y herramientas de evaluación. Pero la principal ventaja que tienen es que no participan en su trabajo: son independientes. Esto confiere a su evaluación objetividad y “distancia”, lo que a su vez la hace más autorizada. Usted dice que su proyecto es excelente, pero ¿qué otra cosa podría esperarse? Si un tercero dice que su proyecto es excelente, ¿entonces quizá realmente lo sea!

El seguimiento y la evaluación requieren una actitud apropiada. Un maestro será un mejor maestro si escucha la información que obtiene y actúa en consecuencia. Cierta información puede serle desagradable; puede que tenga que admitir: “no lo hice bien”. Pero si puede aceptar esta situación incómoda temporal y utilizar la información para mejorar su trabajo, adquirirá una mejor capacidad para lo que hace.

Lo mismo sucede con nuestros proyectos y actividades. Efectuar un seguimiento y evaluar significa adoptar una actitud crítica respecto de lo que hacemos, hacer preguntas difíciles y estar dispuestos a resolver problemas. Es difícil aceptar que hicimos algo mal, pero sólo podremos mejorar si enfrentamos nuestros “fracasos” (quizá sea mejor decir “los momentos en que no logramos nuestros objetivos”). Algunas veces, la única forma de avanzar es dar un paso atrás. Para esto hay que preguntarse por qué sucedieron ciertas cosas, examinando los valores y los métodos del proyecto.

Por consiguiente, el seguimiento y la evaluación son una manera más formal y sistemática de hacer lo que los profesionales hacen de todas maneras. Reflexionan sobre lo que han hecho y procuran aprender de sus experiencias y hacer las cosas mejor la vez siguiente. Estas opiniones subjetivas y de expertos profesionales pueden combinarse con los datos más objetivos obtenidos del seguimiento y la evaluación formales. No se trata de que la evaluación y el seguimiento formales sean algo “mejores” que las opiniones individuales. Se trata de otra forma de mirar las cosas, un tipo diferente de información. El empleo de toda la información en forma apropiada da una imagen más cabal y más “rica” de lo que estamos haciendo y de sus efectos. La finalidad es mejorar lo que hacemos y conferirle más eficacia.

Por último, otra buena razón para seguir y evaluar el proyecto es que su financiación puede depender de eso. Los donantes quieren pruebas de que el dinero se gasta en actividades que producen resultados y algunas veces la evaluación puede ser un requisito impuesto por los donantes o posibles donantes. Además, las pruebas fehacientes del éxito de la labor son muy valiosas para obtener apoyo general para lo que está haciendo. Su trabajo depende del apoyo de otros “interesados”, es decir, personas y organizaciones que podrían financiar su trabajo y personas y organizaciones que podrían verse afectadas de alguna forma por su trabajo o cuyo apoyo y participación usted necesita. Mantener el apoyo de estos grupos es más fácil cuando cuenta con pruebas de que lo que está haciendo tiene efectos positivos.

El seguimiento nos permite adoptar medidas correctivas

Un buen ejemplo es nuestro seguimiento de la ejecución del proyecto inicial sobre medios de vida para los jóvenes (de 18 a 24 años de edad). Esto comprendió la compra y venta de prendas de vestir en el mercado cercano. Algunos de los jóvenes pidieron para esto un capital de 20.000 pesos filipinos (aproximadamente 400 dólares de los Estados Unidos). Les pedimos que hicieran un plan de actividades sencillo, abrieran una cuenta en el banco y establecieran un comité de gestión del proyecto integrado por tres miembros (el director del proyecto, el subdirector y el director financiero) para administrar la empresa. Una vez cumplidas estas tres condiciones, se asignaron los fondos. Pasado un mes realizamos una sesión de información con el comité de gestión del proyecto y determinamos que el director financiero no se había ajustado a lo que el grupo había acordado. Parte de los fondos se habían transferido a otros tres miembros, que los utilizaron para administrar sus propios negocios. Con esta información, se organizó una reunión consultiva con el grupo de jóvenes en la que se investigó al director financiero. Tras su admisión de culpabilidad, se le pidió que recuperara los fondos de los otros tres individuos y que aceptara su responsabilidad frente al grupo. De esta forma, con la sesión de información y la reunión de consulta pudimos obtener buena información sobre el estado de ejecución del proyecto y evitar un uso indebido de los fondos restantes del grupo.

Addictus, Filipinas



3.

En qué consisten el seguimiento y la evaluación

En esta sección trataremos un aspecto quizá aburrido, pero muy necesario: definir nuestra terminología. Prácticamente todos los organismos, investigadores y organizaciones tienen sus propias definiciones de seguimiento y evaluación, cuáles son las diferencias entre los dos y cuáles son los diferentes tipos de evaluación (las más comunes que quizá haya oído mencionar son la evaluación de procesos, la evaluación de resultados y la evaluación de costos). Esta sección trata de estas cuestiones y propone definiciones de trabajo. Se ruega tomar nota de que las definiciones propuestas más abajo son las que hemos considerado útiles y las que utilizamos en nuestro trabajo. De ninguna manera son la *única* forma en que se pueden definir estos términos. Por esta razón, es relativamente más importante que usted se familiarice con los conceptos, más que con los términos en sí mismos, a fin de que pueda reconocerlos en la jungla de la terminología del seguimiento y la evaluación.

¿Cuál es la diferencia?

Ideas clave

- Seguimiento significa seguir la pista de lo que está haciendo mientras lo está haciendo, de modo que pueda adoptar medidas correctivas, si fuera necesario.
- Evaluar significa determinar si usted ha logrado el efecto que se había propuesto en su población blanco, después de haber dado por finalizadas sus actividades.
- Esta distinción no es absoluta, y una buena evaluación se basará en un buen seguimiento.

Imagine que está cocinando una comida. Mientras cocina, usted verifica la receta en el libro de cocina para estar seguro de que está siguiendo la receta correcta, y prueba la comida para saber si está cocinada o si necesita más condimentos. Puede que también pida a otras personas que prueben la comida y den su opinión. Usted hace todo esto mientras cocina, para que la comida resulte lo más rica posible. Usted está efectuando el seguimiento de su comida. El seguimiento puede influir en el resultado final.

Cuando usted sirve su comida a su familia o a sus amigos, seguramente recibirá comentarios y si no es muy buena se lo dirán (a menos que sean demasiado amables). Ellos evalúan su comida. Es demasiado tarde para que la evaluación tenga un efecto sobre su comida, pero le permitirá mejorarla en el futuro.

Esta analogía muestra que el seguimiento se ocupa de la forma en que realiza su actividad mientras la está realizando. Algunas veces es parte de la actividad: la acompaña y contribuye a su terminación con éxito. La evaluación tiene lugar al final de la actividad, cuando es demasiado tarde para que tenga un efecto en el resultado final, pero puede ser útil para las actividades futuras. La evaluación también determina el efecto de sus actividades: ¿quedó satisfecha su familia con la comida? ¿Ha cambiado la situación de su grupo blanco como resultado de sus actividades? En el recuadro que sigue figura un ejemplo relacionado con la prevención del uso indebido de sustancias.

Seguimiento y evaluación: las diferencias

El proyecto Highlife organizó actividades interesantes y excitantes para los jóvenes de la comunidad local, en parte para ayudarlos a evitar las drogas.

Efectuaron el seguimiento de lo que estaban haciendo de la siguiente forma:

- a) Realizaron una breve reunión del equipo de trabajadores y voluntarios después de cada sesión para deliberar sobre lo que había funcionado bien y lo que debía cambiarse;*
- b) Algunas veces designaron a un miembro del equipo para que asumiera el papel de observador, cuando no estaba muy ocupado, y luego examinaron esa información en la reunión del equipo;*
- c) El líder del equipo relleno un breve formulario después de cada sesión, en la que describió cuántos jóvenes habían participado y qué actividades se habían realizado, y anotó todas las otras cuestiones importantes, especialmente las que se plantearon en la reunión del equipo;*
- d) El líder del equipo celebró sesiones de seguimiento de la gestión con su director, en las que planteó y registró las cuestiones relacionadas con las sesiones.*

Se celebraron reuniones mensuales del equipo que incluyeron un examen de la labor. Se levantaron actas detalladas (“minutas”) de esas reuniones, y los directores las utilizaron como orientación.

Evaluaron lo que estaban haciendo de la siguiente manera:

- a) Pidieron a los jóvenes participantes que rellenaran un cuestionario indicando si habían disfrutado de las actividades, qué se podía mejorar y algunas preguntas relacionadas con las drogas, por ejemplo, cuántos amigos íntimos usaban regularmente drogas;*
- b) Entrevistaron a los adultos de la comunidad para determinar los efectos de la labor en la comunidad;*
- c) Celebraron una reunión especial del equipo al final de cada período de actividad para examinar lo que había sucedido y comparar los resultados con sus objetivos.*

Esta distinción es no totalmente precisa por diferentes razones. Consideremos la evaluación de procesos. Igual que el seguimiento, la evaluación de procesos estudia las cosas que han sucedido, los *procesos*, es decir, cómo se han realizado las actividades. La diferencia entre el seguimiento y la evaluación de procesos es que el seguimiento por lo general tiene lugar cuando se está realizando la actividad, mientras que la evaluación de procesos tiene lugar al final. En cualquier caso, una buena evaluación se basa en un buen seguimiento. La evaluación estudia los *efectos* de las actividades. Sin embargo, para saber por qué los efectos de su proyecto han sido lo que fueron, usted también querrá saber qué sucedió durante sus actividades y cómo se realizaron. Si los efectos fueron positivos, esto igual será útil para repetir las actividades.

Diferentes tipos de evaluación

Ideas clave

- La evaluación de procesos consiste en determinar qué hizo el proyecto y cómo lo hizo. Se la puede utilizar para determinar si un proyecto se ha ajustado estrictamente a su plan de acción. Es similar al seguimiento, pero tiene lugar al final de un proyecto (como una evaluación).
 - Cuando hablamos de evaluación (recuerde que ésta es sólo nuestra definición de trabajo), en realidad queremos decir evaluación de resultados, la evaluación que determina los efectos de un proyecto.
 - Una evaluación de resultados incluye normalmente un componente de evaluación de procesos y una determinación de la línea de base (¡que no es lo mismo que una determinación de las necesidades!).
 - Las evaluaciones de costos son muy difíciles de realizar. Sin embargo, un análisis básico de cuánto costó su programa no es demasiado difícil y puede ser útil con fines de fomento.
-

Evaluación de process

Ya nos hemos referido a la evaluación de procesos, que describe lo que hizo el proyecto y cómo lo hizo. Procura determinar si el proyecto funcionó como se había previsto. No procura medir los resultados, sino comprobar que el programa se ajusta fielmente al plan. En otras palabras, la evaluación de procesos verifica si el proyecto hizo lo que dijo que haría en términos de procesos.

La evaluación de procesos es útil para determinar cómo funcionó un proyecto desde el punto de vista de su ejecución. Es sumamente útil cuando se quiere evaluar un proyecto que repite, en las mismas condiciones, otro proyecto que ya había tenido éxito. Si usted siguió la secuencia de actividades exactamente, podrá decir, con un grado de certidumbre razonable, que su proyecto también ha sido eficaz. Para demostrar que ha seguido la secuencia de actividades tendrá que realizar una evaluación de procesos. Ahora bien, debe tener cuidado. Aun un criterio probado y ensayado puede no funcionar en condiciones diferentes de las originales. Es por eso que siempre resulta útil hacer una evaluación que determine los efectos de su proyecto (o una evaluación de resultados; véase más abajo).

Ejemplo de una evaluación de procesos

El Grupo de Prevención de Drogas decidió iniciar un club de jóvenes con el objeto de mantener a los jóvenes ocupados en diversas actividades. Pidieron a un miembro de su grupo que realizara una evaluación de procesos. La persona examinó las minutas de la reunión en la que el grupo había acordado establecer el club y observó que el plan debía proporcionar no solo actividades típicas de un club de jóvenes, sino también organizar deliberaciones formales e informales sobre drogas con los asistentes. Examinó las actividades del club y habló con los jóvenes y los miembros del grupo que lo organizaron. No pudo encontrar pruebas de conversaciones relacionadas con las drogas. En su informe, señaló que la labor del club no estaba totalmente en consonancia con el plan.

Este ejemplo es hipotético, pero se basa en la práctica real.

Una auditoría es un tipo especial de evaluación de procesos. Es básicamente un proceso de garantía de calidad que comprueba las acciones y los procedimientos en función de las normas y directrices establecidas. Esto presupone la existencia de esas normas y directrices. Por ejemplo, quizá haya oído hablar de una auditoría financiera, que verifica si una organización ha seguido los procedimientos establecidos para sus operaciones financieras y normalmente está a cargo de profesionales especializados. Sin embargo, una auditoría se puede referir a cualquier tipo de actividad o procedimiento. Véase el ejemplo que sigue a continuación.

Ejemplo de una auditoría

Queríamos estar seguros de que nuestro proyecto se ajustaba a las normas del donante. Realizamos una auditoría utilizando sus directrices. Descubrimos que no estábamos haciendo lo suficiente para que nuestro proyecto fuera un lugar seguro: las normas del donante disponían que debía haber un trabajador capacitado en primeros auxilios de turno en todo momento, pero éste no era nuestro caso. Por consiguiente, nos aseguramos de que nuestro personal recibiera capacitación en primeros auxilios.

Este ejemplo es hipotético, pero se basa en la práctica real.

Evaluación de resultados

La evaluación de resultados procura determinar cuáles han sido los efectos de la labor en los grupos blanco seleccionados. Cuando hablamos sobre evaluación, por lo general nos referimos a la evaluación de resultados. Si se examinan los ejemplos anteriores sobre las diferencias entre seguimiento y evaluación, lo que queremos decir resultará claro. Éste es otro ejemplo de una

evaluación de resultados. Toda labor innovadora que no se haya hecho antes requerirá aún más una evaluación de resultados que la labor probada y ensayada. La determinación de los efectos de las actividades de prevención no es fácil por muchas razones; en las secciones siguientes figura un estudio más a fondo de estas razones y de lo que debemos hacer a este respecto. El ejemplo siguiente en realidad tiene una ventaja y desventajas importantes. ¿Puede descubrirlas?

Ejemplo de una evaluación de resultados

El Grupo de Prevención de Drogas quería saber si su labor estaba en realidad mejorando la situación. Algunos miembros sugirieron que se preguntara a los jóvenes con los que habían trabajado qué opinaban sobre el servicio. Otros miembros señalaron que se necesitaba algo más que opiniones; la cuestión era saber si había menos probabilidades de que las personas usaran drogas. Otros, por último, dijeron que las preguntas debían ser mucho más amplias: no se trataba de que no se utilizarán drogas, sino de cómo se sentían los jóvenes, si sus relaciones con sus familias habían mejorado, si habían mejorado sus oportunidades al haber encontrado trabajo, iniciado un estudio u otras cosas. Algunos resultados serían los “previstos”, mientras que otros serían “no deliberados”. Algunos de estos resultados no deliberados serían provechosos; otros podrían no ser tan positivos. Tras algunos cambios de opiniones, todos acordaron que la medición de los resultados no era una cuestión sencilla.

Decidieron utilizar una variedad de medidas diferentes de fuentes diferentes. Reunirían información sobre las opiniones que los jóvenes tenían del servicio, preguntándoles también sobre las repercusiones que había tenido en sus vidas. También entrevistarían a los voluntarios que trabajaron en el programa y a “otras personas importantes” —como padres, guardianes, maestros, empleadores— para recabar sus opiniones sobre los efectos del programa en los jóvenes. Además, dado que estaban interesados en los efectos más amplios, preguntarían a personas de la localidad cómo se habrían visto afectadas sus vidas por el servicio y también preguntarían a algunos de sus asociados locales (iglesias, la asociación de la comunidad y otras semejantes) cuáles, a su juicio, habían sido los resultados del servicio.

Este ejemplo es hipotético, pero se basa en la práctica real.

En nuestra opinión, lo bueno de este ejemplo es la variedad de información que el grupo decidió reunir de diversas fuentes. Esto lo coloca en una buena posición para comprender lo que sucedió. Sin embargo, no cuenta con una evaluación de base. La evaluación del Grupo de Prevención de Drogas no va a ser suficiente sin información sobre cómo era la vida de su grupo blanco *antes* de que iniciaran su labor. Se necesita un punto de partida para medir los progresos hacia los objetivos del proyecto. Sin esto, será difícil responder a la pregunta “¿se ha logrado cambiar la situación?”. Un punto de partida es una evaluación de base (de referencia). Esa evaluación permitirá determinar cuál era la situación en el momento de iniciar la labor y anteriormente. A continuación se da un ejemplo.

Ejemplo de una evaluación de referencia

Jadranka estaba montando un nuevo proyecto para prestar apoyo a los jóvenes de la escuela local proporcionándoles información y consejos. Sus donantes habían establecido algunos objetivos que debía lograr, por ejemplo, un aumento de los conocimientos de los estudiantes sobre el servicio local en relación con el uso indebido de drogas. Antes de iniciar su labor, decidió determinar si los jóvenes conocían el servicio y en qué medida, y para ello preparó un cuestionario y lo distribuyó a una muestra de escolares. Incluyó preguntas sobre otras cosas que debía estudiar, como los conocimientos sobre los efectos de los diferentes tipos de sustancias. Un año más tarde, justo antes de preparar su informe anual, repitió el cuestionario y comparó los resultados con su evaluación de referencia.

Este ejemplo es hipotético, pero se basa en la práctica real.

Algunas veces se realiza una evaluación de las necesidades antes de iniciar un proyecto. La evaluación de las necesidades es diferente de la evaluación de referencia, porque se trata de una evaluación de la situación a fin de decidir qué es lo que se ha de hacer. La evaluación de las necesidades identifica el problema, los recursos ya existentes y las deficiencias. Determina cuáles son las necesidades que podrán ser satisfechas por un proyecto. Siempre debe tener en cuenta los resultados del seguimiento y la evaluación de proyectos anteriores. Puede suceder que parte de la información que se reúna para la evaluación de las necesidades se pueda utilizar como referencia, por ejemplo, cuántos jóvenes de qué edades hacen uso indebido de sustancias, pero esto no es necesariamente cierto en todos los casos.

De todo esto se desprende algo muy importante. En la medida de lo posible, hay que comenzar por evaluar el proyecto, es decir, hacer una evaluación de referencia *antes* de iniciar la ejecución de las actividades, y no *después*. Supongamos que usted ha decidido lo que desea hacer con su proyecto (sus actividades) y cuál es el objetivo o la finalidad (lo que se propone lograr). En una situación ideal, usted habrá decidido esto sobre la base de una evaluación de las necesidades. Por cierto, recomendamos que lo haga*. Lo más probable es que usted ya tenga parte de esta información en la evaluación de las necesidades, pero deberá reunir otros datos para contar con una referencia apropiada. Usted comienza la ejecución sólo después de haber reunido esta información. Sabemos que esto no siempre será posible y que, de hecho, usted estará leyendo este documento en el medio de la ejecución y preguntándose: “¿Significa esto que no puedo evaluar mis actividades?”. No es así, esto no es lo que queremos decir. En la sección del capítulo 6, “Evaluación”, examinamos algunas otras posibilidades.

*Véase Naciones Unidas, Oficina de Fiscalización de Drogas y Prevención del Delito, *Manual sobre programas de prevención del uso indebido de drogas con participación de los jóvenes: Una guía de desarrollo y perfeccionamiento* (publicación de las Naciones Unidas, núm. de venta S.02.XI.10) (<http://www.unodc.org/youthnet/pdf/handbook.pdf>); Organización Mundial de la Salud, *Primary Prevention of Substance Abuse: a Workbook for Project Operators* (http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/initiative_activities_workbook.pdf); y Organización Mundial de la Salud, *Primary Prevention of Substance Abuse: a Facilitator Guide* (http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/initiative_activities_facilitator_guide.pdf).

Ahora bien, usted debe tener presente otra cuestión importante. Una evaluación que incluya una determinación de la situación anterior sólo le dirá si ha habido un cambio en la situación de su grupo blanco. Para poder decir que este cambio se debió a *su proyecto*, usted deberá realizar evaluaciones de resultado algo más complejas, como se explica en el recuadro siguiente. A menos que usted sea un investigador capacitado en ciencias sociales, no le recomendamos que realice esa evaluación usted mismo: debe obtener la asistencia de un evaluador con experiencia. En el capítulo siguiente examinamos esta cuestión más a fondo. También examinamos la forma en que, incluso si no puede realizar este tipo de evaluación, usted podrá realizar una autoevaluación significativa. Por el momento, sólo basta con que usted sepa de la existencia de estas posibilidades.

Grupos de control y diseños cuasi experimentales y experimentales

Aun así usted puede comparar los resultados de su evaluación posterior a la ejecución con los resultados de su “evaluación previa a la ejecución” (otro nombre de una evaluación de referencia), usted no podrá afirmar que los efectos (es de esperar) positivos sobre su grupo blanco se deben a su proyecto. Este cambio podría haber sido causado por otra cosa que sucedió en el entretiempo. Esta “otra cosa” se denomina una “variable”. Si usted desea mostrar que el cambio se debió a su proyecto, deberá trabajar con dos grupos blanco que sean lo más parecido posible entre sí. Un grupo participa en su proyecto y el otro no. El grupo que no participa en el proyecto, pero es similar al grupo blanco, se denomina “grupo de control”. Usted compara los resultados de las evaluaciones previas y posteriores de su grupo blanco con esas mismas evaluaciones del grupo de control. La idea es que si el grupo de control no muestra ningún cambio y el grupo blanco sí ha cambiado, usted puede afirmar con confianza que el cambio se debe a su proyecto. Esta forma de realizar una evaluación de resultados con evaluaciones previas y posteriores a la ejecución en un grupo blanco y un grupo de control se denomina “diseño cuasi experimental”. Es cuasi experimental, porque usted no puede tener la certeza de que los grupos son similares en todas sus características pertinentes. Por lo tanto, usted no puede estar completamente seguro de que no haya alguna cosa en la forma en que usted escogió los grupos que haya sido la causa del efecto, en lugar de su proyecto. Para evitar este posible sesgo, usted necesita un “diseño experimental”, en que una muestra representativa se asigna al azar al grupo blanco o al grupo de control.

Evaluación de costos

La evaluación de costos (a veces denominada “análisis de costo-beneficio”) procura identificar los costos y los beneficios de un programa y compararlos con las alternativas. De nada sirve que un programa sea barato si es ineficaz, y no basta con que un programa sea eficaz si es más costoso que una alternativa igualmente eficaz. La evaluación de costos no es sencilla, porque requiere buena información sobre los costos y los efectos de su proyecto, y también de otros proyectos. Estos otros proyectos deben ser suficientemente similares en sus objetivos y grupos

blanco para permitir una comparación. Además, es difícil medir todos los costos y beneficios de un programa; muchos de los costos pueden estar ocultos, muchos de los beneficios pueden no ser obvios, algunos beneficios pueden ser diferentes de lo que usted esperaba. Por último, puede que no sea fácil obtener información sobre los costos y los beneficios de otros programas. No obstante, con fines de fomento podría ser útil que, de cuando en cuando, calculara usted cuánto cuestan sus actividades y dividiera esa cifra por el número de personas a las que ha logrado influir. Ésta no es una evaluación de costos “real”, pero le permitirá mostrar lo “poco” que cuesta alcanzar sus objetivos y esto podría ser útil con fines de promoción.

Ejemplo de una evaluación de costos

El funcionamiento del club de jóvenes del Grupo de Prevención del Uso Indebido de Sustancias costaba muy poco. Estaba a cargo de voluntarios y se financiaba con colectas callejeras y actos de recaudación de fondos. Pero cabía preguntarse si se obtenía un buen resultado en función del dinero gastado. Después de todo, había otras formas en que el grupo podía haber gastado su dinero. El grupo decidió hacer una comprobación y pidió a un colega que cuantificara los costos y beneficios del servicio. El colega examinó los costos de explotación del club y los comparó con las alternativas pertinentes (un proyecto de extensión y un plan de mentores). Informó de que los costos del club de jóvenes eran comparativamente menores en función del número de jóvenes involucrados y que, además de prestar apoyo a estos jóvenes, constituía una buena forma de reclutar nuevos voluntarios. El club también contaba con el apoyo de la comunidad local y había creado un perfil positivo para el Grupo de Prevención del Uso Indebido de Sustancias. Otra cuestión era si el club lograba eficazmente sus objetivos; para determinar esto habría que realizar una investigación más amplia.

Este ejemplo es hipotético, pero se basa en la práctica real.



4.

¿Cuál debe ser el objeto del seguimiento y la evaluación?

Hemos explicado lo que entendemos por seguimiento y evaluación. Antes de examinar cómo se deben efectuar el seguimiento y la evaluación (quién debe participar y qué debe hacer), tenemos que determinar cuál va a ser el objeto del seguimiento y la evaluación. ¿Cuál es la información que debemos reunir? Con respecto a la evaluación, ¿cuáles son los “aspectos” de la situación de su grupo blanco que le permitirán saber si usted ha logrado el efecto que se proponía? En otras palabras, cuáles serán sus “indicadores”.

Seguimiento

.....

Ideas clave

- En general, usted deberá seguir la ejecución desde tres puntos de vista: el uso de sus recursos, el grupo blanco y la calidad de sus actividades.
 - El seguimiento resulta más fácil si usted tiene un plan de actividades claro desde el comienzo.
 - El seguimiento de la calidad de las actividades no siempre es sencillo, pero la información que proporcionan los participantes y el personal constituye un buen punto de partida.
-

En general, usted deberá seguir la ejecución desde tres puntos de vista:

- El uso de los recursos.
- El grupo blanco de las actividades.
- La calidad de las actividades.

Con respecto a los dos primeros, le resultará más fácil seguir la pista de lo que está haciendo su proyecto si usted cuenta con un plan claro desde el comienzo. El plan debe indicar qué actividades se ejecutarán e incluir para cada actividad información sobre cuándo se ejecutará, durante cuánto tiempo, con qué recursos (humanos, financieros y técnicos) y a cuánta gente beneficiará. De esta forma, le resultará más fácil determinar cómo reunir la información siguiente durante la ejecución:

- ¿Cuándo se ejecutó la actividad? ¿Durante cuánto tiempo? ¿Se produjo alguna desviación importante con respecto a su plan? Si éste es el caso, ¿por qué?
- ¿Cuánto dinero y cuántas personas utilizó para esta actividad? ¿Se produjo alguna desviación importante con respecto a su plan? Si éste es el caso, ¿por qué?
- ¿A cuántas personas logró llegar mediante esta actividad? ¿Cuáles eran sus edades y su género? ¿Se produjo alguna desviación importante con respecto a su plan? ¿Hubo alguna persona a la que no pudo llegar? ¿Alguien dejó de asistir? Si éste es el caso, ¿por qué?

El seguimiento de la calidad de las actividades es algo más difícil (véanse los dos ejemplos sobre las Filipinas más abajo). En el primer ejemplo, Kahayag decidió utilizar la asistencia como un indicador de la calidad. Sin embargo, otro grupo, la Fundación para el Desarrollo de los Adolescentes, consideró la posibilidad de que a los participantes no les gustara la actividad y sin embargo asistieran. Siempre es muy importante obtener información del grupo blanco sobre la actividad en que participa. Ninguna actividad tendrá éxito si el grupo blanco no disfruta de ella o no la considera útil.

La asistencia como un indicador de la calidad

Para nosotros, una asistencia relativamente regular de participantes a una actividad muestra el nivel de interés de los beneficiarios, mientras que buenos comentarios y reacciones de parte de la comunidad y los participantes pueden significar que las actividades ejecutadas son aceptadas y consideradas agradables. Los niños son muy honestos y transparentes y no ocultan lo que quieren y lo que les gusta. No volverán a una actividad si tienen experiencias negativas, pero si les resultan agradables estarán muy dispuestos a participar otra vez.

Kahayag, Filipinas

Utilidad de la retroinformación

De cuando en cuando, el facilitador de las sesiones sobre uso indebido de sustancias realizó entrevistas individuales con los jóvenes participantes. Normalmente, lo hizo después de la sesión, cuando los participantes habían recibido su merienda. Según lo indicado en las entrevistas, pudieron apreciar realmente la utilidad de los vídeos para la enseñanza o las deliberaciones sobre el uso indebido de sustancias. El vídeo alentó a los participantes a compartir sus ideas y opiniones sobre el uso indebido de sustancias. Recabamos información de ellos para determinar si la metodología utilizada en la realización de las sesiones era efectiva entre los jóvenes participantes. Fue bueno que lo hiciéramos, porque gracias a su información ahora tenemos confianza en que podemos seguir utilizando vídeos como método de enseñanza.

Fundación para el Desarrollo de los Adolescentes, Filipinas

En este caso, la Fundación para el Desarrollo de los Adolescentes de Filipinas escogió un método algo informal para reunir información. No obstante, como señalamos al comienzo, esa información subjetiva, aunque es útil, puede no ser suficiente y, especialmente en actividades diseñadas para proporcionar información o conocimientos que se han de utilizar en una etapa posterior, resulta más útil una medida más objetiva de la forma en que se reunió información o de los conocimientos adquiridos al final de la actividad. De hecho, la Fundación para el Desarrollo de los Adolescentes está decidida a dar un paso más, como puede verse a continuación.

Utilidad de las pruebas previas y posteriores

La Fundación para el Desarrollo de los Adolescentes preparó también una prueba auto-administrada para los jóvenes y los padres que participan en actividades de educación y prevención del uso indebido de sustancias. Los jóvenes y los padres que asistieron a las sesiones tomaron las pruebas previas y posteriores. Estas pruebas fueron más útiles para nosotros como medio de identificar la comprensión y los conocimientos obtenidos por los participantes. Los resultados también nos indicaron qué aspectos debían mejorarse en la realización de las sesiones en el futuro.

Fundación para el Desarrollo de los Adolescentes, Filipinas

Por último, también es muy importante obtener información del personal que trabaja en una actividad acerca de lo que piensa sobre los resultados de la actividad. Un examen crítico de sus actividades, sumado a alguna información específica sobre quién participó y quién no lo hizo y por qué, y alguna información de los que participaron, puede ayudar mucho en la determinación de los progresos que está logrando el proyecto.

Determinación: ¿Se ha logrado el objetivo de prevenir el uso indebido de sustancias?

Ideas clave

- La mayoría de los proyectos son demasiado pequeños (en términos de duración, intensidad, cobertura y número de factores de riesgo y de protección) para lograr una diferencia mensurable en términos de comportamiento de uso indebido de sustancias.
- El comportamiento de uso indebido de sustancias no cambia a corto plazo.
- La evaluación de un proyecto en términos de comportamiento de uso indebido de sustancias para mostrar resultados significativos que puedan atribuirse a la acción del proyecto requiere experiencia externa y no es barata.
- Por lo tanto, es un medio que se recomienda sólo para programas grandes, que han funcionado con una buena cobertura e intensidad durante un período sustancial.

Todos trabajamos en la prevención del uso indebido de sustancias. Al menos uno de los objetivos de cualquier proyecto, por lo tanto, es prevenir el uso indebido de sustancias entre los jóvenes. La evaluación debe mostrar que hemos logrado este objetivo. El problema es que esto realmente no es fácil.

Algunos proyectos son simplemente demasiado pequeños para lograr una diferencia en cuanto al comportamiento de uso indebido de sustancias. Puede que tengan fondos para abordar sólo uno de los factores de riesgo o de protección que colocan a las comunidades y a los individuos en riesgo de uso indebido de sustancias. Además, los cambios en la forma en que las personas comienzan a utilizar sustancias y continúan haciéndolo no tienen lugar a corto plazo. Supongamos que usted realiza trabajos de prevención del uso indebido de sustancias con niños de 10 años de edad. ¿Cómo sabrá si su trabajo ha sido efectivo? Usted deberá proyectarse bastante en el futuro para determinar, por ejemplo, si es menor el número de niños que, cuando fueron creciendo, tuvieron problemas de uso indebido de sustancias. El efecto será muy difícil de medir en razón de todas las otras cosas que pueden haberles sucedido en el entretiem po (ya se ha mencionado que los investigadores denominan a estas circunstancias “variables”).

Aun si usted puede mostrar que su grupo de niños de 10 años tuvo menos probabilidades de desarrollar un problema de uso indebido de sustancias, estas conclusiones se obtendrán demasiado tarde para demostrar que su labor de prevención ha sido efectiva. Unos 10 años más tarde, los problemas de uso indebido de sustancias podrían ser muy diferentes; el grupo de niños de 10 años de edad será diferente y es probable que usted haya pasado a otro empleo. Hubiera sido mejor contar con un objetivo más fácil de medir. Por último, muchos proyectos,

La medición de los cambios de comportamiento es difícil

Para un proyecto de este tipo, uno o dos años no es suficiente para realizar plenamente los objetivos. Aunque puede haber señales alentadoras, comprendemos que sólo el establecimiento de la confianza entre nosotros y los jóvenes, los adultos, los padres y la comunidad en su conjunto requiere mucho tiempo. Este período también es demasiado corto para determinar los efectos del proyecto, en particular respecto de una cuestión tan importante como el uso indebido de drogas y sustancias.

Fundación para el Desarrollo de los Adolescentes, Filipinas

por motivos de financiación u otras razones, duran sólo un año, a lo sumo dos. En cualquier caso, no sería realista esperar que esos proyectos lograran una diferencia marcada en términos de comportamiento de uso indebido de sustancias, y sería injusto evaluar el proyecto únicamente en función de este factor.

Las personas no revelan fácilmente los comportamientos de uso indebido de sustancias. Puede haber problemas con la exactitud de los informes de las personas acerca de su propio uso indebido de sustancias, y algunos métodos son mejores que otros para evaluar con exactitud ese comportamiento. Para estar seguro de que reúne información con una metodología apropiada, conviene obtener alguna ayuda de personas con capacidades específicas en esta esfera. No obstante, esto significaría aplicar un tipo de evaluación más costoso.

Con esto no queremos decir que es imposible medir los efectos de su proyecto en función del comportamiento de uso indebido de sustancias. Sin embargo, para que este tipo de evaluación sea útil se deben cumplir ciertas condiciones. Un proyecto debe haber sido o debe ser suficientemente amplio (abarcando una gama de factores de riesgo y de protección pertinentes) e intensivo, debe haber abarcado una parte suficiente de un grupo blanco y debe haber durado un tiempo suficiente. También se debe contar con financiación adecuada para la evaluación, a fin de contratar a un evaluador con experiencia y permitir la aplicación de un diseño experimental o cuasi experimental (¿de qué vale mostrar que su proyecto ha logrado un cambio en el comportamiento de uso indebido de sustancias si el cambio no se puede atribuir con certidumbre al proyecto?). En otras palabras, debe ser una elección muy fundamentada; una especie de inversión. Sin embargo, no recomendamos esta opción a muchos de nuestros asociados, que probablemente puedan trabajar sólo en función de uno o quizá dos factores de riesgo, con cobertura o intensidad no muy alta, por un par de años. Un gran esfuerzo de evaluación podría dar resultados más bien desalentadores.

El objetivo de prevenir el uso indebido de sustancias y los indicadores

Si usted determina que su proyecto abarca suficientes factores de riesgo y de protección, es suficientemente intenso y abarca a un número suficiente de personas para mostrar los efectos en función del comportamiento de uso indebido de sustancias, el paso siguiente es decidir los

indicadores que se han de utilizar. Por lo general, para este tipo de evaluación habrá que contratar a un experto externo y esto es definitivamente algo en que ese experto le debe ayudar. Hay muchos tipos diferentes de comportamiento de uso indebido de sustancias y, en consecuencia, hay muchas cosas diferentes que usted puede medir. En parte, lo que usted mida estará determinado por el problema de uso indebido de sustancias que usted toma como objetivo en primer lugar. Esencialmente, usted considerará dos posibilidades principales.

Edad de los jóvenes cuando comienzan a usar sustancias

Cuanto más joven sea una persona en el momento en que comienza a usar sustancias, mayor será la posibilidad de que desarrolle un uso indebido de sustancias problemático en una etapa posterior de su vida. Aumentar la edad a la que los jóvenes comienzan a utilizar sustancias es ya un muy buen resultado de prevención.

Número de jóvenes que usaron sustancias alguna vez y que las usaron en los últimos 30 días, y coeficiente de cambio

Éstos son los dos indicadores de uso indebido de sustancias de uso más difundido. En algunos países en que los bebedores de juerga (los que beben una gran cantidad de alcohol en una ocasión) constituyen un problema, puede ser conveniente examinar la frecuencia durante toda la vida y mensual de este tipo especial de abuso del alcohol.

Determinación: ¿Se ha logrado su objetivo de tener en cuenta los factores de riesgo y de protección?

Ideas clave

- Sus actividades de prevención normalmente abarcarán una serie de factores de riesgo y de protección. La modificación de la situación en que se encuentra su grupo blanco o la comunidad en relación con los factores de riesgo y de protección pertinentes será, en consecuencia, el objetivo de sus actividades o su proyecto.
- Aun si es demasiado difícil demostrar que sus actividades han modificado el comportamiento de uso indebido de sustancias (su meta), usted quizá pudiera demostrar que sus actividades han modificado la situación en cuanto a los factores de riesgo y protección (su objetivo u objetivos).
- Además de reconocer logros importantes, usted puede razonablemente afirmar que sus actividades han contribuido a promover estilos de vida saludables y a prevenir el uso indebido de sustancias.

Otra forma de encarar la evaluación de la prevención es “desglosar la prevención” y evaluar los componentes de la prevención más que la prevención en su conjunto.

¿En qué consiste la prevención? Para nosotros, se trata de fortalecer los factores de protección y atenuar los factores de riesgo. Hay más información a este respecto en nuestro manual y materiales de capacitación sobre planificación*. Por el momento, convengamos en que a fin de prevenir el uso indebido de sustancias entre los jóvenes de una comunidad, usted normalmente realizará una evaluación de las necesidades que le permitirá identificar los factores que ponen a los jóvenes en riesgo de uso indebido de sustancias y los factores que los protegen. Sobre esta base, usted planificará una serie de actividades relativas a los factores de riesgo y de protección pertinentes. Hay muchas actividades que puede realizar, abarcando muchos factores de riesgo y de protección. Ahora bien, usted podría agrupar de manera general sus actividades en nueve categorías en función del factor a que se refieren. Usted podría establecer actividades que:

- Proporcionaran información sobre los efectos sociales y para la salud de las sustancias (esto se podría hacer por intermedio de maestros, homólogos, padres, los que trabajan con los jóvenes, etc.).
- Reforzaran las capacidades personales y sociales (esto se podría hacer utilizando a maestros, homólogos, padres, los que trabajan con los jóvenes, etc.).
- Fortalecer las relaciones personales positivas con los padres, guardianes y otros adultos.
- Proporcionar vivienda, educación, capacitación profesional y oportunidades de empleo.
- Ofrecer oportunidades para utilizar el tiempo libre de manera constructiva, agradable y excitante.
- Limitar la disponibilidad de sustancias.
- Fomentar la toma de conciencia del problema del uso indebido de sustancias en la comunidad.
- Prestar servicios sociales y de salud especiales para jóvenes.
- Crear una cultura comunitaria y una subcultura de la juventud que fomenten estilos de vida saludables y desalienten el uso indebido de sustancias.

A modo de ejemplo, imagine que ha determinado que uno de los factores de riesgo de su comunidad es que, después de las clases, los estudiantes tienen mucho tiempo no supervisado y no tienen nada que hacer. Tenga en cuenta que, en la vida real, usted habrá identificado más de un factor de riesgo o de protección. Sin embargo, para mantener el ejemplo sencillo, concentrémonos en este factor. Usted decide, por lo tanto, que para prevenir el uso indebido de sustancias

*Véase Naciones Unidas, Oficina de Fiscalización de Drogas y Prevención del Delito, *Manual sobre programas de prevención del uso indebido de drogas con participación de los jóvenes: Una guía de desarrollo y perfeccionamiento* (publicación de las Naciones Unidas, núm. de venta: S.02.XI.10) (<http://www.unodc.org/youthnet/pdf/handbook.pdf>); Organización Mundial de la Salud, *Primary Prevention of Substance Abuse: a Workbook for Project Operators* (http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/initiative_activities_workbook.pdf); y Organización Mundial de la Salud, *Primary Prevention of Substance Abuse: a Facilitator Guide* (http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/initiative_activities_facilitator_guide.pdf).

debe planear actividades de modo que los jóvenes de su comunidad utilicen su tiempo libre de manera que les cause placer, les plantee desafíos y sea constructivo. Usted puede decir que en esto consiste el objetivo de su proyecto.

Como ocurre con todos los buenos proyectos, usted planifica la evaluación antes de comenzar la ejecución de sus actividades. Usted puede tratar de determinar si los jóvenes de su comunidad ya no se inician en el uso de sustancias. Como hemos visto en la sección anterior, esto no es fácil, por diversas razones. Lo que puede hacer, en cambio, es determinar cuántos jóvenes pasan su tiempo libre de manera regular y frecuente en actividades saludables. Si usted ha logrado un aumento significativo, podrá afirmar que ha contribuido a promover estilos de vida saludables y, por lo tanto, a prevenir el uso indebido de sustancias. Usted partió del supuesto de que los jóvenes comenzaban a usar sustancias, y continuaban usándolas, porque tenían demasiado tiempo libre. Incluso si usted no puede determinar si ha cambiado el comportamiento de uso indebido de drogas, usted puede por lo menos afirmar razonablemente que ha contribuido a prevenir el uso indebido de sustancias modificando la situación. Esto no es perfecto, pero *sí* es un logro y debe ser reconocido.

Objetivos e indicadores

Una vez que usted ha decidido determinar si sus actividades han logrado su objetivo de modificar la situación en relación con los factores de riesgo o de protección, en lugar de su meta de prevenir el uso indebido de sustancias, deberá escoger indicadores para cada uno de los objetivos. Es decir, tendrá que decidir que información habrá de reunir para mostrar que la situación ha cambiado de conformidad con su intención.

Algunas veces, se habla de “indicadores secundarios”. Un indicador secundario “sustituye” al indicador de lo que realmente se desea examinar, pero es muy difícil de medir. Por ejemplo, supongamos que es muy difícil obtener información sobre la cantidad de alcohol que bebe la gente joven cada semana, pero que usted sabe cuánto gastan en alcohol. Usted puede utilizar los gastos como indicador secundario del consumo de alcohol. Si la cantidad de dinero que gastan en alcohol aumenta (y el precio se mantiene igual), usted puede concluir que el nivel de consumo de alcohol también ha aumentado.

En el contexto de la evaluación, como es demasiado difícil estimar cuántas personas usan sustancias, los evaluadores suelen medir cuántas personas tienen una actitud positiva o negativa sobre el uso indebido de sustancias. En otras palabras, el número de personas con actitud positiva en relación con el uso de sustancias suele utilizarse como indicador secundario del número de personas que usan sustancias. En ese caso, sin embargo, necesitaríamos estar muy seguros de que hay un vínculo firme entre los dos. Tendríamos que estar seguros de que las personas con una actitud negativa frente a las sustancias o no se inician en su uso, o lo eliminan. Los indicadores secundarios más comunes son los conocimientos, las creencias y las actitudes sobre el uso indebido de sustancias. El problema que plantea la utilización de los indicadores secundarios es que el vínculo con el uso indebido de sustancias no es muy firme. El vínculo con los conocimientos es especialmente débil. El vínculo con las actitudes respecto del uso personal es más firme, pero no es fácil de medir.

Debe tener presente que lo que proponemos no puede llamarse realmente “indicadores secundarios”, porque no podemos decir que uno de los factores de riesgo o de protección causa o previene el uso indebido de sustancias por sí solo. Sin embargo, como ya hemos dicho, el logro de objetivos relacionados con la atenuación de los factores de riesgo (o el fortalecimiento de los factores de protección) es un paso en la dirección correcta, debe ser reconocido y puede decirse que contribuye a la meta de prevenir el uso indebido de sustancias.

La elección del indicador estará determinada, al menos en parte, por la cantidad de recursos humanos, financieros y técnicos que tenga a su disposición para evaluar su proyecto. Respecto de algunos indicadores, es fácil reunir información pertinente. Respecto de otros, no lo es. El cuadro de la página 28 indica algunas posibilidades para cada uno de los objetivos mencionados más arriba.

Efectos no previstos del seguimiento y la evaluación

Ideas clave

- Usted debe ser receptivo a la información que indica resultados (tanto positivos como negativos) que el proyecto no se proponía lograr.
- Es particularmente importante procurar el contacto con las personas que se han alejado de sus actividades o a las que no ha podido llegar. Ésta puede ser la clave para comprender cómo puede mejorar sus actividades.

Por supuesto, un proyecto puede tener efectos que no se habían previsto o que no se tenía el propósito de lograr. Los evaluadores deben considerar la posibilidad de que la labor resulte en cambios positivos o negativos que podrían no haber formado parte de los objetivos originales. Ésta es también una de las razones por las que es útil mezclar metodologías cuantitativas y cualitativas en la reunión de información con fines de evaluación. Las metodologías cuantitativas proporcionan porcentajes, es decir, números reales. Sin embargo, en deliberaciones no estructuradas de un grupo bien dirigido y centrado en un tema o en una entrevista semiestructurada se pueden plantear cuestiones inesperadas. Por ejemplo, un club de jóvenes puede obtener una respuesta muy positiva de los adultos locales, que observan una mejora en los jóvenes que asisten al club en términos de comportamiento delictivo o semidelictivo. Evidentemente, dado que ésa no era la intención de su programa, y probablemente usted no hizo una evaluación de base, será difícil determinar si se ha producido realmente un cambio. No obstante, los indicadores disponibles pueden resultar útiles para etapas futuras del proyecto o con fines de promoción.

OBJETIVO

POSIBLE INDICADOR

POSIBLE INDICADOR

POSIBLE INDICADOR

Proporcionar información sobre los efectos sociales y para la salud de las sustancias

Número de jóvenes que tienen conocimientos precisos sobre las sustancias, sus efectos a corto o largo plazo y cuánto se usan

Número de jóvenes que tienen actitudes negativas respecto del uso indebido de sustancias (pero que no las usan)

Reforzar las capacidades personales y sociales

Número de jóvenes con más capacidad para resolver problemas de manera constructiva y hacer frente a sus emociones y estrés

Número de jóvenes que tienen más fe en su fortaleza y talento y los usan constructivamente

Número de jóvenes que sienten que están haciendo nuevos amigos

Fortalecer las relaciones personales positivas con los padres, guardianes y otros adultos

Menos tensiones y/o más diálogo en las familias de la comunidad

Menos uso indebido de sustancias en las familias de la comunidad

Número de jóvenes con vínculos positivos con adultos que no hacen uso indebido de sustancias (un maestro, entrenador, etc.)

Proporcionar vivienda, educación, formación profesional, oportunidades de empleo

Número de jóvenes cuyas necesidades básicas (alimentación, vestimenta, vivienda) se satisfacen

Número de jóvenes escolares que reciben formación profesional y que trabajan

Número de jóvenes con niveles académicos buenos y vínculos positivos en el ambiente escolar

Ofrecer oportunidades para utilizar el tiempo libre de manera constructiva, agradable y excitante

Número de jóvenes que pasan su tiempo libre en forma frecuente y regular en actividades divertidas, constructivas y excitantes

Número de jóvenes que participan efectivamente en la organización de actividades divertidas, constructivas y excitantes para otros jóvenes

Limitar la disponibilidad de sustancias

Número de jóvenes que sienten que pueden obtener sustancias con facilidad

Número de locales libres de drogas en que pueden reunirse los jóvenes y de hecho lo hacen

Fomentar la toma de conciencia del problema del uso indebido de sustancias en la comunidad

Número de jóvenes que tienen conocimientos precisos sobre las sustancias y sus efectos

Número de personas que recuerdan los temas y mensajes de las actividades de sensibilización

Número de personas que piden información sobre sustancias o asistencia con un problema de uso indebido de sustancias

Prestar servicios sociales y de salud especiales para jóvenes

Número de jóvenes que utilizan los servicios sociales y de salud

Número de jóvenes que están satisfechos con los servicios sociales y de salud

Calidad de los servicios sociales y de salud prestados

Crear una cultura comunitaria y de la juventud que fomente estilos de vida saludables y desaliente el uso indebido de sustancias

Número de jóvenes que se identifican con ídolos que promueven estilos de vida saludables

Número de jóvenes de la comunidad que escogen locales y actividades de recreación libres del uso de sustancias

La publicidad de las sustancias lícitas es limitada o está prohibida

Algunos resultados pueden no ser muy bien acogidos. Una evaluación puede revelar una disminución del uso indebido de sustancias que ha sido resultado de un programa de prevención en la escuela. Al mismo tiempo, puede revelar también que más estudiantes han sido expulsados de la escuela por motivos relacionados con el uso indebido de sustancias después que se estableció el programa de prevención. Si bien éste no es un resultado positivo, el hecho de que fue observado ofrece una oportunidad para revisar el programa a fin de asegurar que los estudiantes, en la medida de lo posible, reciben asistencia para hacer frente a sus problemas de uso indebido de drogas en lugar de tener que abandonar la escuela, lo cual en sí mismo es un factor de riesgo.

Por último, es particularmente importante tratar de determinar qué pasa con la gente a la que no ha podido llegar. Suponga que tiene un programa de prevención que comienza con 20 personas, pero al final quedan solamente 10, y todos tenían una actitud positiva respecto del programa. Suponga que usted pudo entrevistar a los 10 que se alejaron y determinó que todos ellos habían tenido malas experiencias con el programa. Será más difícil afirmar si el programa ha sido un fracaso (porque no funcionó para 10 personas) o un éxito (porque funcionó para otras 10). Ahora bien, sería interesante conocer las características de las 10 personas que tuvieron malas experiencias y preguntarles que les sucedió. Esta información le ayudaría a comprender por qué el proyecto no funcionó para la mitad de su grupo blanco y podría darle algunas ideas sobre la forma de mejorarlo.



5. Quién debe participar en el seguimiento y la evaluación

Ideas clave

- Obtener la participación de alguien no es lo mismo que “obtener información de alguien”; significa hacerlo participar en la adopción de decisiones sobre la evaluación y en su ejecución.

Otro aspecto del seguimiento y la evaluación es decidir quién ha de participar y cómo. Para nosotros, “obtener la participación” no significa “obtener información de alguien”, sino hacerlo participar en la adopción de decisiones, la ejecución, el seguimiento y el proceso de evaluación de una actividad (y se pueden seguir y evaluar también sus propias actividades de seguimiento y evaluación). Por lo tanto, lo que hay que pensar es quién habrá de participar en la adopción de decisiones sobre seguimiento y evaluación, y quién realizará esas actividades. ¿Deben participar el personal y los voluntarios jóvenes de su organización? ¿Por qué no contratar a un evaluador externo y otros interesados de la comunidad? En esta sección se procurará dar respuesta a estas preguntas.

Participación del personal

Ideas clave

- La participación del personal en el seguimiento y la evaluación forma parte del establecimiento de una cultura de participación, reflexión y mejora en su organización.
- Es esencial apoyar al personal en sus actividades de seguimiento y evaluación ofreciéndole capacitación y supervisión.

El seguimiento y la evaluación no deben estar muy alejados de las actividades cotidianas de los proyectos; en una forma u otra, forman parte de nuestra labor. Conviene pensar en el seguimiento y la evaluación como un extremo del espectro de actividades. En un extremo, la gente simplemente cumple órdenes; en el otro extremo, examina lo que hace y utiliza su comprensión cada vez mayor para desarrollar su práctica profesional. Para ayudar al personal en relación con esto, las organizaciones deben establecer lo que podría llamarse una “cultura de la reflexión”.

El desarrollo de una cultura de este tipo puede no ser fácil. En muchos proyectos, hay una “cultura de hacer”. Esto es admirable: las personas trabajan fuerte para obtener resultados. Pero algunas veces, “hacer” puede ser un sustituto de “reflexionar”, “detenerse para pensar”, “considerar” y otras actividades que quizá puedan parecer menos importantes. Además, “hacer” no siempre es la mejor forma de utilizar el tiempo. Por ejemplo:

- Quizá se estén haciendo cosas “equivocadas” o ineficaces o contraproductivas.
- Quizá las cosas que se hacen fueron alguna vez las “correctas”, pero ya no son apropiadas.
- Quizá lo que se está haciendo es bastante eficaz, pero alguna otra actividad diferente podría dar mejores resultados.
- Quizá todo lo que se está “haciendo” impide a los jóvenes asumir más responsabilidades y control sobre sí mismos.

El seguimiento y la evaluación son etapas en el camino hacia el establecimiento de una “cultura de la reflexión” porque implican:

- Definir objetivos y planes claros para la labor.
- Permanecer abiertos a los resultados de la evaluación de la labor en función de esos objetivos y planes.
- Estar dispuestos a modificar lo que se hace, si la evaluación muestra que no se están alcanzando los objetivos.

Esa cultura de la reflexión no se puede imponer al personal: éste debe participar en el proceso para establecerla. Algunos trabajadores pueden sentirse molestos si se les dice que lo que estaban haciendo no era tan bueno como se imaginaban. Por ejemplo, los que han participado en la

organización durante un largo tiempo pueden sentirse molestos frente a un análisis riguroso de su trabajo. Las personas que sólo quieren “hacer el bien” pueden no ser receptivas a exámenes más rigurosos de lo que están logrando. Estas preocupaciones son legítimas y deben ser resueltas; el establecimiento de una cultura de la reflexión debe encararse con sensibilidad. A continuación se da un ejemplo.

Ayudar al personal a reflexionar sobre lo que está haciendo

Sonal se había hecho cargo de la gestión de un equipo de prevención del uso indebido de sustancias integrado por tres trabajadores (que participaban desde hacía mucho tiempo) y un equipo de voluntarios de gran dedicación. Inevitablemente, se plantearon sospechas en cuanto a lo que haría el nuevo director, sospechas que aumentaron cuando Sonal explicó que deseaba examinar las actividades del equipo para determinar si se estaban obteniendo resultados.

Sonal comprendió que debía ganarse la confianza y la cooperación del equipo y de los voluntarios, para lo cual organizó una reunión especial en la que les preguntó qué pensaban sobre los objetivos de su labor. Tras una cierta resistencia inicial, celebraron una sesión de intercambio de ideas agradable y luego establecieron prioridades en su lista de objetivos. Examinaron cada uno de los objetivos principales y los vincularon a la labor efectiva que se estaba realizando o se planificaba.

Sonal pidió luego al grupo que explicara cómo sabía que lo que estaba haciendo introducía un cambio. Esto dio lugar a una gran discusión: algunos pensaban que era obvio. Una persona dijo: “Si les mostramos los peligros de las sustancias, no las usarán”. Otros pusieron en tela de juicio esta opinión simplista y la conclusión del grupo fue que en realidad no sabían qué eficacia tenía la transmisión de mensajes de prevención del uso indebido de sustancias. Varios miembros del grupo opinaron que lo que hacían estaba bien diseñado y se ajustaba a las pruebas de la investigación, pero admitieron que no podían estar seguros de haber logrado un cambio. Algunos de ellos dijeron que era imposible determinar los resultados y que había que seguir “machacando el mensaje”. Pero una vez que se plantearon las dudas, otros pudieron ver el problema y los más flexibles estuvieron dispuestos a considerar soluciones. Pasaron a examinar qué podrían hacer para reunir más información sobre los efectos de su trabajo.

Sonal consideró que la reunión había constituido un punto de partida útil para el proceso de ayudar a la gente a reconocer la necesidad del seguimiento y la evaluación y tratar las cuestiones prácticas relacionadas con la obtención de esos datos. Consideró satisfactorio que las deliberaciones hubieran aliviado los temores que tenía la gente respecto de estas tareas.

Este ejemplo es hipotético, pero se basa en la práctica real.

Colaboración de jóvenes voluntarios y participantes

Ideas clave

- Los jóvenes que participan en programas de prevención también pueden colaborar en el seguimiento y la evaluación de los cambios entre sus pares o en el grupo blanco.
- Cuando los jóvenes colaboran, es muy importante que comprendan por qué están participando y cuál es su función.

Los jóvenes que participan en programas de prevención también pueden colaborar en el seguimiento y la evaluación de los cambios entre sus pares o en el grupo blanco. Esto puede formar parte de su proceso de examen personal. Esto es lo que Sonal hizo posteriormente.

La participación de jóvenes voluntarios

Una segunda cuestión importante que Sonal quería tratar en su nueva función de dirección era la falta de una participación real de los jóvenes en la labor del equipo de prevención del uso indebido de sustancias. Aunque los jóvenes participaban como voluntarios, no tenían voz en la política de la organización y sus conocimientos no se utilizaban para planificar programas u obtener retroinformación.

Sonal comenzó, acertadamente, por organizar una reunión de jóvenes voluntarios. La reunión fue acogedora; se sirvieron algunos alimentos y bebidas y se realizaron algunas actividades para “romper el hielo”. La organización se había preparado para la reunión planificándola para un pequeño grupo de jóvenes. Fueron éstos los que luego dirigieron la reunión, presidiéndola y levantando minutas. Esto fue muy bien acogido por los voluntarios, que por primera vez sintieron que realmente eran importantes para la organización.

Durante el transcurso de la reunión, se aportó información interesante sobre cuestiones del uso indebido de sustancias en la localidad de las que el equipo no se estaba ocupando y se hicieron algunas buenas sugerencias sobre la forma en que se podría abordarlas. Sonal explicó que quería asegurar que el equipo de prevención del uso indebido de sustancias valiera la pena, y para esto era necesario realizar actividades de seguimiento y evaluación. Los jóvenes se mostraron ansiosos por ayudar en esta tarea e intercambiaron opiniones sobre la forma en que se podría realizar. Aportaron algunas buenas sugerencias, entre ellas la organización de grupos temáticos y entrevistas con ayuda de marionetas para los niños más jóvenes, a fin de determinar sus conocimientos y sus preocupaciones sobre las sustancias.

Este ejemplo es hipotético, pero se basa en la práctica real.

En todo lo que se refiere al seguimiento y la evaluación, la colaboración de jóvenes voluntarios y participantes no se produce espontáneamente. No es una ciencia exacta, pero hay algunas cosas que usted debe tener en cuenta para asegurar que los jóvenes estén ocupados en actividades provechosas:

- Organizar las reuniones con sencillez para las personas que no están acostumbradas a reuniones formales, utilizando técnicas apropiadas (algunas actividades, y no sólo discusiones).
- Valorar la contribución de los voluntarios y participantes, es decir, utilizarlas y proporcionarles información sobre las medidas adoptadas en base a su contribución y por qué.
- Hacer que algunos de los jóvenes voluntarios y participantes realicen por lo menos una parte de las actividades de seguimiento y evaluación.
- Proporcionar supervisión y capacitación a los jóvenes voluntarios y participantes a los que se confían tareas de seguimiento y evaluación: nadie nace siendo un evaluador; un apoyo apropiado asegurará que sus esfuerzos y sus insumos no se desperdicien.

La capacitación y el seguimiento son importantes

Algunos jóvenes participaron en un análisis de los datos provenientes de ensayos previos y posteriores a la ejecución. El problema fue que los datos se reunieron pero no fueron bien presentados y cierta información y detalles importantes no se incluyeron en el informe. La próxima vez, insistiremos en la idea de involucrar a los jóvenes en el análisis de los datos, pero antes celebraremos una sesión de orientación sobre la forma de hacerlo. Se recomienda también una supervisión estricta por el personal del proyecto a fin de responder a las preguntas que planteen los jóvenes durante la reunión y el análisis de los datos.

Fundación para el Desarrollo de los Adolescentes, Filipinas

Participación de otros interesados directos

Ideas clave

- Es buena práctica hacer que los principales interesados directos en el proyecto participen en las actividades de seguimiento y evaluación: su perspectiva y/o sus recursos pueden ser útiles.
- Quizá usted no desee hacer participar a todos en todas las etapas, pero los representantes de los principales interesados pueden participar en el proceso de adopción de decisiones y se puede informar a la comunidad de los avances en las etapas clave.

La “buena práctica” en la ejecución de proyectos de participación y de prevención del uso indebido de sustancias promueve la participación de un amplio sector de interesados de la comunidad en el desarrollo y la ejecución de proyectos de prevención. No debe sorprender que se recomienda que participen también en las etapas de seguimiento y evaluación.

En primer lugar, cada persona puede aportar su propia perspectiva y ayudar a crear una imagen más completa de lo que está sucediendo. En segundo lugar, el hecho de que se haya realizado una evaluación, o los propios resultados de la evaluación, no deben constituir una sorpresa para los interesados. Además, el hecho de que los interesados conozcan al menos qué tipo de seguimiento y evaluación se realiza puede contribuir a su tranquilidad en cuanto al valor del proyecto y aumentar su compromiso con él. Algunos de ellos (especialmente los donantes) pueden tener necesidades que hay que tener en cuenta. Asimismo, algunos pueden estar en condiciones de proporcionar recursos humanos o técnicos para sus actividades de seguimiento y evaluación o pueden estar en condiciones de ponerlo en contacto con esos recursos.

Quizá no sea práctico (véase nuestro ejemplo más adelante) ni conveniente hacer participar a todos los interesados en todas las etapas del seguimiento y la evaluación. Si todavía no tiene un comité para su proyecto, puede considerar la posibilidad de crear uno con representantes de los principales interesados directos que participarían en las etapas más importantes del proceso. Se puede mantener informada a la comunidad en general mediante unas pocas reuniones (por ejemplo, en relación con el proceso, los resultados de base y los resultados finales).

Cada grupo debe tener su espacio

Para aprovechar al máximo el tiempo y el dinero, diferentes grupos (incluidos los beneficiarios jóvenes, los organizadores jóvenes y los grupos de apoyo, como las iglesias, los líderes comunitarios y otros) se reunieron en el mismo local para evaluar el proyecto. Esto dio lugar a unas deliberaciones mal dirigidas, ya que se escucharon diferentes preocupaciones que no se trataron con arreglo a la prioridad y la importancia que tenían en el proyecto. Los beneficiarios jóvenes fueron abrumados por los participantes adultos. A raíz de esta experiencia, se comprendió que cada grupo debía celebrar sus deliberaciones por separado para que fueran más centradas y eficaces en relación con los diferentes problemas.

Fundación para el Desarrollo de los Adolescentes, Filipinas

Participación de un evaluador externo

Ideas clave

- Un evaluador externo confiere objetividad a las conclusiones de una evaluación y puede examinar un proyecto sobre la base de sus conocimientos e independencia.
- Ahora bien, un evaluador externo puede ser costoso y no exime de la necesidad de un seguimiento intensivo para asegurar que tiene un buen conocimiento de la situación y escoge métodos de reunión de datos y presentación de informes que satisfacen las necesidades de la organización.
- Un evaluador externo puede, por cierto, aportar una contribución, pero no garantiza el éxito de la evaluación.

Según el tipo de evaluación y los métodos que se proponga utilizar, puede ser una buena idea utilizar a un evaluador externo. Esto ofrece muchas ventajas. La primera es que tendrá aptitudes para realizar evaluaciones que usted y su equipo pueden no tener. La segunda es que, por ser externo al proyecto, el evaluador podrá examinarlo desde una perspectiva nueva, sin estar “influenciado” por cuestiones personales o por una “inversión” personal en partes del proyecto. Tercero, como se dijo más arriba, los resultados de una evaluación supervisada por un evaluador externo pueden percibirse como más objetivos y, por lo tanto, tendrán más autoridad cuando se difundan.

Ahora bien, la participación de un evaluador externo también tiene sus desventajas. En primer lugar, puede ser costosa, especialmente cuando se trata de un programa pequeño. En segundo lugar, un evaluador tendrá su propio punto de vista sobre lo que hay que hacer, que no siempre coincidirá con las necesidades del proyecto. Una forma de reducir el costo de un evaluador externo es obtener la participación de la universidad local, dándole la oportunidad de realizar trabajos de campo. En ese caso, sin embargo, será más importante que nunca mantener un diálogo permanente a fin de armonizar las necesidades de la organización con las necesidades de investigación de la universidad. En tercer lugar, un evaluador externo puede tropezar con dificultades cuando intenta obtener el mismo conocimiento y comprensión del proyecto y sus participantes que los que han trabajado en él.

¿Conviene obtener la participación de un evaluador externo? No hay una respuesta correcta o incorrecta a esta pregunta. Usted puede considerar que su programa es suficientemente grande y está bien establecido como para hacer esa inversión. Por otro lado, usted puede considerar que sus recursos son escasos y que bastará con que su propio programa coordine una evaluación en menor escala con el personal y los voluntarios con que cuenta. Ambos puntos de vista son muy razonables, según cuáles sean las circunstancias. A continuación se indican algunas cuestiones que hay que tener en cuenta al adoptar una decisión.

El hecho de que no pueda costear un evaluador externo no significa que debe abandonar la idea de realizar la evaluación. El seguimiento sistemático y la autoevaluación pueden ser una gran ayuda para determinar si su programa está progresando y sugerir formas de mejorarlo. De hecho, algunos sostienen que es la mejor forma de proceder. Además, una autoevaluación sistemática y bien presentada puede ser también un instrumento eficaz de recaudación de fondos y de promoción, especialmente para un grupo relativamente pequeño, dado que serán pocos los que crean que cuenta con los recursos necesarios para realizar una evaluación a escala más grande. Usted puede hacer mucho sin un evaluador.

Por otro lado, el hecho de que usted haya empleado a un evaluador externo no significa necesariamente que los efectos se podrán atribuir a su proyecto con un cierto grado de certidumbre. Para obtenerla, usted deberá realizar un tipo de evaluación más complejo, que incluya, por ejemplo, un diseño experimental o cuasi experimental (véase el recuadro del capítulo 3, Evaluación de resultados). Por cierto, para realizar un estudio de este tipo es muy probable que deba contratar a un evaluador externo, a menos que usted mismo sea un evaluador. Sin embargo, una comparación de la situación previa y posterior a la ejecución realizada por un evaluador externo tendrá más autoridad, pero no será necesariamente más informativa que una evaluación previa y posterior a la ejecución realizada por el equipo del proyecto.

Si decide invertir en un evaluador externo, es muy importante que la organización no le “transpase” totalmente la responsabilidad de la evaluación. Aunque el evaluador debe seguir siendo independiente y deba ajustarse a los principios del rigor científico, la evaluación debe en primer lugar servir a los fines de la organización. Usted debe encontrar un sentido a la labor realizada. Usted debe estar en condiciones de utilizar los resultados de la evaluación, aprender de ella y, si todo va bien, presentar su trabajo al mundo exterior en forma clara e informativa. Esto significa que la organización debe mantener siempre un diálogo con el evaluador e insistir en que la elección de los indicadores, los métodos de reunión de datos, las muestras, los análisis y los informes se examinen y decidan conjuntamente.



6.

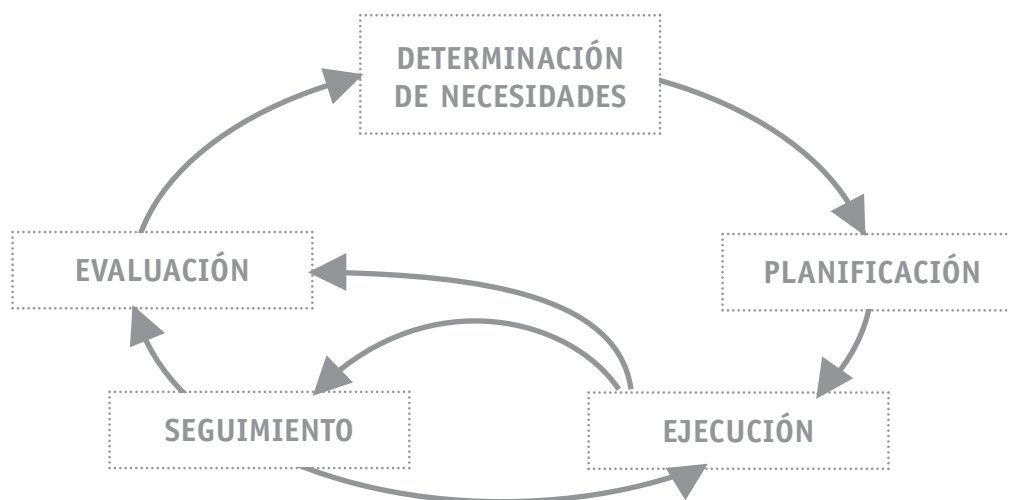
Marco para la planificación del seguimiento y la evaluación

Ideas clave

- El seguimiento y la evaluación deben estar integrados (y, en consecuencia, influir) en todas las etapas del ciclo del proyecto.
-

Como se mencionó más arriba, usted debe planificar sus actividades de seguimiento y evaluación. En esta sección se procura ayudarle en este cometido. A los fines del presente manual, hablamos de seguimiento y evaluación como si fueran tipos especiales de actividades dentro del proyecto. Sin embargo, el seguimiento y la evaluación deben realmente ser una parte integral de todas las etapas del ciclo del proyecto. Podría decirse que deben estar incorporadas al proyecto. A continuación se da un esquema de la forma en que interpretamos el ciclo del proyecto. Hay tantas descripciones del ciclo del proyecto como hay organizaciones sobre la Tierra, cada una ligeramente diferente de la otra. El nuestro es sólo un enfoque más. Ahora bien, creemos que los conceptos básicos son en general los mismos y que el modelo que se esboza a continuación será útil a las organizaciones que utilicen uno ligeramente diferente.

La idea es examinar cada paso del ciclo del proyecto y observar la forma en que las actividades de seguimiento y evaluación que usted está realizando modificarán el proyecto; en otras palabras, cómo utilizará los resultados del seguimiento y la evaluación en todas las etapas del ciclo del proyecto.



Seguimiento, evaluación y planificación del proyecto

Ideas clave

- El seguimiento y la evaluación de proyectos es mucho más fácil si usted tiene objetivos claros y apropiados y un plan de acción bien definido.
- Normalmente, la prevención del uso indebido de sustancias será su meta, mientras que el examen de todos los factores de riesgo y de protección será normalmente su objetivo.
- Sus objetivos deben ser SMART (specific, measurable, achievable, relevant and time-bound), es decir, **ESPECÍFICOS** (deben identificar claramente el grupo blanco y el cambio que se desea lograr en ese grupo), **CUANTIFICABLES**, **ASEQUIBLES**, **PERTINENTES** (tratar los factores de riesgo y de protección que corresponden al grupo blanco particular) y de **DURACIÓN DETERMINADA**.
- Su plan de acción debe incluir el seguimiento y la evaluación como grupos separados de actividades.

Supongamos por el momento que su organización ha realizado una evaluación de las necesidades: ha finalizado la reunión y el análisis de la información sobre el problema o los problemas de la comunidad, cuenta con recursos y ha incorporado la experiencia adquirida en anteriores proyectos de este tipo y en su zona geográfica. En otras palabras, su organización tiene a su disposición toda la información para iniciar el proceso de planificación, es decir, decidir qué se

debe hacer y con qué fin. Su proceso de planificación será crucial para el seguimiento y la evaluación. El seguimiento consiste en determinar si sus actividades se están desarrollando de la manera prevista. Por lo tanto, si usted tiene un plan de acción claro será mucho más fácil determinar si está yendo por el buen camino. La evaluación consiste en determinar si ha logrado lo que se proponía. Por lo tanto, si usted ha establecido sus objetivos con claridad y en la forma apropiada, será mucho más fácil determinar si ha logrado un cierto éxito. En nuestra experiencia, el establecimiento de objetivos es el aspecto más difícil de la gestión del proyecto, de modo que le dedicaremos bastante espacio.

Establecimiento de sus objetivos

Como se dijo más arriba, no es una buena idea establecer objetivos que su proyecto no podrá alcanzar (porque es demasiado pequeño, demasiado corto, etc.). Su evaluación mostrará que usted no ha podido realizar sus objetivos (cosa que usted probablemente sabía de antemano) y probablemente no aprenderá mucho de ese proceso (y estará muy desilusionado).

Lo que quizá debiera hacer es establecer una meta a largo plazo para su proyecto. Usted ya sabe que el proyecto no podrá alcanzarla, pero sabe también que su proyecto es un paso en la dirección correcta. En caso de una organización pequeña que realice actividades de prevención del uso indebido de sustancias, esto normalmente significará afirmar que la prevención del uso indebido de sustancias es su meta, pero no su objetivo. Su proyecto es demasiado pequeño para prevenir por sí solo el uso indebido de sustancias, pero es un paso en la dirección correcta. Esto le permitirá establecer objetivos que se puedan alcanzar durante la vida del proyecto. Como ya se dijo, usted puede considerar que la prevención del uso indebido de sustancias es un grupo de actividades que trata diferentes factores de riesgo y de protección. Por lo tanto, usted puede pensar que sus objetivos modifican la situación de su grupo blanco o de la comunidad en términos de diferentes factores de riesgo y de protección.

También sería una buena idea establecer sus objetivos de modo que se ajusten al concepto SMART, es decir, que sean ESPECÍFICOS, CUANTIFICABLES, ASEQUIBLES, PERTINENTES y de DURACIÓN DETERMINADA. Si usted ha establecido sus objetivos de conformidad con lo examinado anteriormente, su posición ya será buena. De hecho, usted habrá escogido objetivos que sean ASEQUIBLES al final del proyecto (es decir, ¡al finalizar el período DETERMINADO!).

Si usted se propone seriamente establecer objetivos que sean ASEQUIBLES y de DURACIÓN DETERMINADA, esto también tendrá una consecuencia. Según cuáles sean su presupuesto y su calendario, usted podría tener muy pocos objetivos, quizá sólo uno. Con mucha frecuencia, al establecer objetivos caemos en la trampa del síndrome “quiero salvar a todo el mundo” y establecemos una larga lista de objetivos que son más una expresión de lo que “querríamos” lograr que de lo que “estaremos en condiciones” de lograr. Aunque los objetivos no parezcan gran cosa, hay que recordar que, a la larga, estableciendo sólo objetivos que el proyecto pueda alcanzar, su proyecto y su organización obtendrán credibilidad, tanto en la etapa de planificación como en la de evaluación.

Un ejemplo de establecimiento de objetivos con arreglo al concepto SMART

Juana y María emprendieron una evaluación de necesidades para determinar los factores de riesgo y de protección que debían abordarse y los recursos que tenían a su disposición. Identificaron tres factores de riesgo: los jóvenes tenían demasiado tiempo libre, tenían un acceso muy fácil a las bebidas alcohólicas y sus padres no tenían idea de cómo hablar con sus hijos sobre el uso indebido de sustancias.

Juana tenía buenos contactos con la parroquia y María era una maestra muy activa en la asociación de padres y maestros. Ambas eran madres, por lo que decidieron que, para comenzar, sería bueno hacer algo para que los padres tuvieran información y supieran cómo hablar con sus hijos sobre el uso indebido de sustancias.

Sabían que esto era PERTINENTE, porque se basaba en su evaluación de las necesidades y abordaba un factor de riesgo reconocido.

Tenían que lograr que fuera ESPECÍFICO. ¿Cuál debía ser su grupo blanco? Los padres de la comunidad. ¿Sería esto ASEQUIBLE? Eso dependería del tiempo que tuvieran para trabajar y del dinero disponible. Ahora bien, no tenían fondos y, aunque podían organizar algunas actividades ellas mismas, sabían que tenían que demostrar que eran capaces de lograr algo pronto, a fin de poder recaudar más fondos. Decidieron que su grupo blanco serían los padres de niños de 12 a 14 años de edad de la parroquia a la que pertenecían (la edad más crítica en la comunidad) y que procurarían alcanzar su objetivo en un plazo de dos años. Esto hizo que el objetivo fuera ASEQUIBLE y ESPECÍFICO y que tuviera una DURACIÓN DETERMINADA.

¿Era ASEQUIBLE? De hecho, si lograban llegar a todos los padres de esa categoría, podrían determinar fácilmente si los padres habían aprendido algo sobre el uso indebido de sustancias. Hubiera sido suficiente con realizar una pequeña prueba antes y después de los seminarios que se proponían organizar. ¿Cómo podrían medir si los padres habían mejorado sus comunicaciones con sus hijos sobre el uso indebido de sustancias? Consideraron que esto sería difícil de medir mediante un cuestionario escrito. Sin embargo, podrían reunirse con unos pocos de los padres antes y después de las sesiones para examinar la cuestión y ver si habían logrado avanzar y por qué. Llegaron a la conclusión de que éste era, por cierto, un objetivo CUANTIFICABLE.

Por lo tanto, éste fue su objetivo: “Los padres de niños de 12 a 14 años de edad de nuestra parroquia tendrán un mejor conocimiento del uso indebido de sustancias y podrán hablar más fácilmente con sus hijos sobre esta cuestión”.

Este ejemplo es hipotético, pero se basa en la práctica real.

Un objetivo que sea PERTINENTE contribuye a la misión o meta general de un equipo. En nuestro caso, dado que ejecutamos proyectos de prevención del uso indebido de sustancias, esto significa contribuir a la meta de prevenir ese uso indebido. Como ya dijimos, la prevención consiste en resolver los factores de riesgo y de protección de un grupo blanco o comunidad. Suele haber más de un factor de riesgo y de protección que debe resolverse, y los factores que son pertinentes para un grupo blanco o comunidad no lo son necesariamente para otros. Por lo tanto, repetimos que para que un objetivo sea PERTINENTE en nuestro contexto debe contribuir a la prevención del uso indebido de sustancias. Puede que este ejemplo parezca tonto, pero aunque el tratamiento de los toxicómanos es un objetivo encomiable y necesario, no es un objetivo de *prevención* del uso indebido de sustancias. En nuestro contexto, el segundo criterio de PERTINENCIA es que la actividad debe abordar los factores de riesgo y de protección que son pertinentes a una comunidad o un grupo blanco particulares. Si su grupo objetivo son los niños de la calle que están esnifando vapores de pegamento porque tienen frío y hambre y usted debe escoger un objetivo, proporcionarles información sobre los peligros de la sustancias no es el más PERTINENTE. Proporcionarles vivienda y alimentos sería un objetivo más PERTINENTE, porque es su principal factor de riesgo. En realidad, en cada comunidad o grupo blanco, la iniciación en el uso indebido de sustancias probablemente tendrá su origen en más de un factor, y cada objetivo de un proyecto de prevención debe abordar un factor de riesgo o de protección.

Ya tenemos la A (ASEQUIBLE), la T (en un período DETERMINADO) y la R (PERTINENTE) de la sigla SMART, nos falta la S. Sus objetivos deben ser ESPECÍFICOS, es decir, deben definir al grupo blanco en términos específicos (por ejemplo, incluir la edad de los miembros de su grupo blanco) y el cambio que usted desea observar en la vida de los miembros de ese grupo al final del proyecto.

Por último, usted querrá que sus objetivos sean CUANTIFICABLES. Si usted se ha preocupado de que sus objetivos sean ASEQUIBLES, se logren dentro de un período DETERMINADO y sean ESPECÍFICOS, ya habrá realizado la mayor parte de la labor. En esta etapa podría ser difícil expresar un objetivo de modo que fuera cuantificable desde el comienzo. Sin embargo, es algo que usted quizá desee volver a considerar cuando haya determinado sus actividades, cómo habrá de efectuar su seguimiento, cómo habrá de evaluarlas y, por lo tanto, cómo determinará si ha logrado sus objetivos.

El plan de acción

Cuando establezca sus objetivos, probablemente ya tendrá una idea de lo que quiere hacer para lograrlos, es decir, tendrá una idea de cuáles serán sus actividades. Ahora bien, si usted sistematiza sus ideas sobre lo que serán las actividades en un plan de acción adecuado, encontrará que esto es útil desde varios puntos de vista. Un plan de acción normalmente enumera actividades en orden cronológico en relación con los objetivos que ayudará a alcanzar. Además, para cada actividad el plan indicará cuándo sucederá y cuánto tiempo durará, quién estará a cargo de la actividad, quiénes participarán en su ejecución y qué es lo que harán. Esto será una indicación de lo que se necesitará para ejecutar la actividad en términos de materiales y/o fondos. Por último, el plan indicará cuántas personas constituirán el blanco, cuáles serán sus edades y género, y cuáles serán las características socioeconómicas importantes.

Un plan de acción es útil en sí mismo porque facilita la presentación a los interesados y posibles donantes de la forma en que el proyecto se propone alcanzar sus objetivos. Además, en una etapa posterior, cuando se estén realizando las actividades, será más fácil vigilarlas porque habrá una referencia clara para juzgar lo que está sucediendo realmente con el proyecto. Un buen plan facilitará mucho un seguimiento sin tropiezos.

Algunos formatos de proyecto requieren la identificación de elementos intermedios entre los objetivos (los cambios que se desea lograr en el grupo blanco) y las actividades (qué se va a hacer para que suceda el cambio). Estos elementos a veces se denominan “productos”, “referencias” o “resultados”. Muchas organizaciones los llaman “objetivos”, pero en un sentido más específico que los objetivos que hemos examinado más arriba. En general, indican algo específico que el proyecto debe producir para realizar los objetivos. Por ejemplo, digamos que el objetivo es dar a los maestros de nuestras escuelas información más precisa sobre el uso indebido de sustancias. Habrá dos productos, los materiales de capacitación y los cursos de capacitación necesarios para alcanzar este objetivo. Para lograr esos productos, habrá que realizar una serie de actividades. Por ejemplo, para obtener el producto “materiales de capacitación”, habrá que “elaborar proyectos de materiales de capacitación”; “enviar esos materiales a un comité técnico para su examen”; “finalizar los materiales de capacitación”, y “editar, diseñar e imprimir los materiales de capacitación”.

Aunque su organización no trabaje con productos, referencias y resultados, esto no cambia el panorama general. Éstos son los productos de sus actividades. En nuestro ejemplo de la sopa del capítulo 3, “¿En qué consisten el seguimiento y la evaluación?”, cocinar era la actividad y vigilar lo que se estaba cocinando era el seguimiento. El producto de la actividad era la sopa, que también era nuestro producto, y lo que hace feliz (o no) a la gente, que sería la evaluación. La determinación de si se han logrado los productos es, por lo tanto, parte del seguimiento y de la evaluación de procesos, y no el efecto de la evaluación.

Planificación del seguimiento y la evaluación

Ideas clave

- Para planificar el seguimiento, habrá que pensar “quién”, “cuándo” y “cómo” en relación con *a)* efectuar el seguimiento de los participantes y de la calidad de cada actividad, y *b)* analizar los resultados y aprovechar esa información en el proyecto.
- Para planificar la evaluación, es esencial identificar las necesidades y los recursos de evaluación y decidir qué tipo de evaluación se quiere realizar.
- Hecho esto, es necesario identificar qué información se habrá de reunir para determinar si se han logrado los objetivos (indicadores) y cómo se reunirán y analizarán esos datos.
- Un plan de evaluación debe incluir la información mencionada más arriba, y una indicación de quién habrá de reunir y analizar los datos, cómo habrá de hacerlo, cuándo y con qué recursos.

Lo que hemos visto hasta ahora es que para facilitar el seguimiento y la evaluación, es importante tener primero objetivos y planes de acción claros. Una vez establecidos estos parámetros, se puede pasar a la tarea de planificar efectivamente el seguimiento y la evaluación.

Planificación del seguimiento y la evaluación

Con respecto al seguimiento, las cosas son relativamente sencillas. Para cada actividad o grupo de actividades, usted deberá pensar quién, cuándo y cómo en relación con:

- Llevar un registro de los que participan en las actividades (número, edad y género).
- Mantener en constante examen la calidad de las actividades, incluida la información proporcionada por los participantes.
- Analizar la información a intervalos regulares.
- Incorporar los resultados de ese análisis al proyecto a intervalos regulares.

Sugerimos que usted realice todas sus actividades en forma sistemática. La mayor parte de esta información no es difícil de reunir. De hecho, en la etapa de la planificación es difícil resistirse a la tentación de reunir demasiada información. Aunque parezca obvio, si usted no la utiliza, la información es inútil. Recuerde que usted necesita reunir, analizar e incorporar la información en el proyecto en forma regular. Límitese a la información que usted y su personal puedan razonablemente reunir y procure encontrar la forma más fácil de hacerlo. Además, la información debe ser de tal naturaleza que usted pueda analizarla e incorporarla al proyecto periódicamente. En nuestra experiencia, lo más difícil suele ser analizarla periódicamente y utilizarla. Le sugerimos también que prevea, en alguna etapa de su proyecto, hacer una pausa para “evaluar el seguimiento”. Es decir, detenerse y reflexionar sobre cómo está funcionando el seguimiento, si la información se reúne, analiza y utiliza y qué se puede hacer para mejorar el proceso.

Planificación de la evaluación

Como usted puede imaginar, la planificación de la evaluación de su proyecto será algo más compleja, pero esperamos que ahora ya no le resulte un obstáculo insuperable. Usted tiene sus objetivos, de modo que conoce los logros que necesita demostrar. Una vez más, la planificación de su evaluación debe dividirse en una secuencia de decisiones menores. Sabemos que la realidad será diferente, y que su proceso de adopción de decisiones probablemente constituirá una unidad. No obstante, esperamos que la división de las tareas le ayude a aclarar sus ideas.

Quién debe participar en el proceso de adopción de decisiones

Usted debe decidir quién debe participar en el proceso de adopción de decisiones. Un pequeño grupo de trabajo compuesto por representantes de su personal, jóvenes voluntarios, jóvenes participantes y otros interesados podría ser una buena idea para asegurar que se tengan en cuenta las opiniones de todos.

Qué tipo de evaluación se realizará

El tipo de evaluación dependerá principalmente de para qué necesita usted la evaluación y con qué recursos cuenta. En el capítulo 3, “¿En qué consisten el seguimiento y la evaluación?”, hay una descripción más detallada de las posibilidades disponibles. Entretanto, aquí se dan algunos ejemplos:

- Puede que el proyecto aplique un modelo que ya ha sido objeto de una extensa evaluación. Una evaluación de procesos que muestre que su proyecto se ha mantenido fiel al modelo puede ser suficiente.
- Puede que usted quiera que su proyecto se constituya en un modelo para otros. O que desee demostrar con certidumbre que los efectos sobre su grupo blanco se deben a su proyecto y no a otros factores. En este caso, usted necesita una evaluación de resultados con un diseño experimental o cuasi experimental y, por lo tanto, un evaluador externo que le ayude, y quizá un equipo externo encargado de reunir los datos.
- Si usted necesita la evaluación “sólo” para ver cómo funciona su proyecto y cómo se puede mejorarlo, lo mejor es realizar una evaluación de procesos (¿qué sucedió?) junto con una evaluación de resultados sencilla (¿cuál fue su efecto?). En este contexto, usted necesitaría una evaluación de referencia (previa a la ejecución) y una evaluación posterior a la ejecución. Le advertimos que realizar sólo una evaluación posterior a la ejecución puede ser un problema. Sobre esta base solamente, usted no podrá demostrar efectivamente que se ha producido un cambio.
- Puede que sus donantes pidan una evaluación que se ajuste a un formato y metodología específicos, en cuyo caso estas decisiones ya habrán sido tomadas por usted. Sin embargo, usted querrá considerar si hay otras necesidades del proyecto que se puedan satisfacer (¡además de mantener contento a su donante!).

Cualesquiera sean sus necesidades y lo que usted quisiera hacer para satisfacerlas, deberá establecer un equilibrio entre ellas y los recursos disponibles. Para realizar una evaluación se necesitan tiempo y dinero. Las evaluaciones sencillas podrían no ser muy costosas ni requerir conocimientos de expertos (y esperamos que este manual le proporcione alguna información que le permita realizar evaluaciones sencillas). Cuando se trata de evaluaciones más complejas, sin embargo, puede que se necesite la ayuda de un experto, por ejemplo, de una universidad local. Podría ser conveniente hablar con personas de otros proyectos que han realizado evaluaciones. Asegúrese de que hay recursos suficientes: una evaluación minuciosa no es barata; la evaluación puede requerir un 5% del presupuesto del proyecto. La All Stars Talent Show Network de los Estados Unidos de América contrató una evaluación externa por valor de 60.000 dólares. Esto parece mucho dinero hasta que usted se entera de que se trata de un programa grande: los costos de explotación anuales ascienden a 400.000 dólares; es decir, la evaluación representa el 5% del presupuesto de tres años y la labor se había realizado durante 19 años antes de que se emprendiera una evaluación externa.

Desarrollo de la metodología de evaluación

Una vez que tenga una idea de la finalidad, el tipo y los recursos de su evaluación, estará en condiciones de desarrollar su metodología. Esto puede parecer difícil, y si usted decide contratar a un evaluador externo, ¡éste es precisamente un buen momento para que comience a ayudarlo! Ahora bien, en realidad esto no es necesario: esencialmente lo que usted necesita es decidir qué información habrá de reunir, cómo, de qué fuente y sobre quién.

Ésta es la etapa en que usted identifica los indicadores, como se examinó en el capítulo 4, “Cuál debe ser el objeto del seguimiento y la evaluación”. Básicamente, usted tendrá una lista de los datos que desea reunir para cada objetivo, por lo menos antes y después de la ejecución, para poder tener una idea de si se ha producido un cambio. Para cada una de estas piezas de información, usted necesitará identificar cómo habrá de reunir la información (métodos) y de qué fuentes y sobre quién (muestras). Con mucha frecuencia, usted no podrá reunir la información que necesita de cada individuo de su grupo blanco. Usted deberá escoger una parte de ese grupo, o una “muestra”. En el capítulo siguiente se resumen los tipos de métodos y muestras disponibles. Mientras tanto, en esta parte se dan algunos datos de orientación general que le ayudarán a escoger los correctos.

En primer lugar, recuerde que no toda la información *tiene* que reunirse de nuevo: parte de la información puede estar disponible. O puede que durante su evaluación de las necesidades ya haya reunido información que le sirva de referencia.

Es conveniente reunir unos pocos indicadores diferentes mediante métodos diferentes y de fuentes y muestras diferentes para cada objetivo. Las razones de esto son las siguientes:

- Si la información es confirmada de diferentes formas a partir de fuentes diferentes, al final usted podrá comparar la información y, de esta forma, confirmar sus resultados. Este proceso se denomina “triangulación”.
- Siempre existe la posibilidad de que uno de los métodos de reunir información no sea adecuado. Es mejor contar con más de uno.
- Usted necesita diferentes tipos de información para satisfacer necesidades diferentes, ya sean suyas o de interesados importantes. Por ejemplo, puede que una autoridad local esté dispuesta a prestarle apoyo sólo si usted puede demostrar que el programa o la actividad tienen un efecto positivo para su propia misión. Dado que usted utilizará los resultados de su evaluación con fines de promoción o recaudación de fondos, quizá convenga que comience a pensar qué tipo de información será más importante para su futura audiencia.
- Por último, métodos diferentes producen diferentes tipos de información, que a su vez puede usarse para fines diferentes. Los métodos que generan datos cuantitativos, es decir, cifras, son buenos para presentar favorablemente su proyecto. Las cifras impresionan. Los métodos que generan datos cualitativos son muy útiles para comprender qué ha sucedido y por qué, y en consecuencia son útiles para indicar cómo puede mejorarse el proyecto. Algunos tipos de datos cualitativos, por ejemplo, las historias personales, pueden ser un poderoso instrumento de promoción.

Al mismo tiempo, es importante no escoger demasiadas preguntas. Hay muchas cosas que sería interesante conocer, pero ¿cuáles de ellas realmente *necesita* conocer? Recuerde que para conocer estas cosas deberá reunir información y analizarla. ¿Tiene tiempo y recursos para ello? ¿Está tratando de abarcar demasiado? ¿Hay algún recurso que no hubiera considerado antes que podría ayudarle a abarcar esta idea adicional?

Desarrollo del plan de evaluación

Usted ya ha considerado sus indicadores, sus métodos y sus muestras. Ahora puede desarrollar su plan de evaluación, es decir, identificar quién la realizará, cuándo y con qué recursos. En una situación ideal, usted examinará cada uno de los indicadores, los métodos y las muestras y determinará:

- Quién será el coordinador y responsable de la reunión y el análisis de la información.
- Quién reunirá efectivamente los datos, cómo, cuándo y con qué recursos.
- Quién analizará los datos, cómo, cuándo y con qué recursos.
- Cómo se utilizará la información, cuándo y con qué recursos.

Seguimiento, evaluación y ejecución del proyecto

Ideas clave

- Hay que hacer todo lo posible por utilizar la información reunida mediante las evaluaciones de referencia y el seguimiento. Aunque se la puede utilizar más tarde, realmente tiene por objeto ayudarle en la ejecución.
- Cada tanto, hay que examinar cómo van el seguimiento y la evaluación. Hay que ser flexible, pero hay que tratar de no comprometer la comparabilidad de la información.

Después de toda esta planificación, ¡ha llegado el momento de hacer algo! De aquí en adelante, es de esperar que sea su plan el que guíe su acción. Normalmente, antes de iniciar la ejecución usted deberá recoger algunos datos para la evaluación de referencia. Una vez que se inicia la ejecución, también debe comenzar el seguimiento.

Impóngase la obligación de analizar los datos del seguimiento e informar sobre ellos periódicamente. Es cierto que si usted reúne datos y no los utiliza durante la ejecución siempre puede utilizarlos en una etapa posterior, por ejemplo, durante una evaluación de procesos. Ahora bien, el seguimiento tiene por finalidad principal ayudarle en la ejecución y proporciona una buena oportunidad para adoptar medidas correctivas. Es difícil determinar qué frecuencia implica

la palabra “periódicamente”; habrá que aplicar el sentido común. Debe ser lo más frecuente posible, pero con intervalos suficientes para que la nueva información sea significativa. Asimismo, la presentación de la información no debe constituir un “gran” acontecimiento: un tema de discusión en una reunión semanal o mensual o una charla con el personal y los voluntarios pueden ser suficientes.

¡No debe olvidar los resultados de su evaluación de referencia! Es cierto que para el momento en que obtenga los resultados usted ya habrá iniciado sus actividades, pero sería una buena idea prever cierto tiempo para examinarla a fin de determinar si en base a ella se debe modificar algún plan (¡en especial los planes de evaluación!), o si la información obtenida puede ser útil para otros fines de promoción o recaudación de fondos.

Aun si usted ha planificado, revisado y considerado exhaustivamente su plan para reunir y analizar la información, alguna cosa *seguramente* saldrá mal. Es por esto que le sugerimos que reúna diferentes tipos de información. Es por esto también que es una buena idea examinar el proceso de seguimiento a intervalos regulares y considerar qué medidas correctivas se necesitan. Se trata de encontrar un equilibrio entre la flexibilidad y la flexibilidad excesiva. Si la reunión o el análisis de datos no funcionan, no hay razón para seguir ajustándose al plan simplemente porque existe. Ahora bien, en particular con respecto a la información de la evaluación, debe haber una cierta coherencia o usted no podrá comparar la información ni sacar conclusiones sobre los efectos de sus actividades.

Evaluación

Ideas clave

- La evaluación debe comenzar con la determinación de la línea de base o referencia. Sin embargo, si usted no tiene tiempo u oportunidad para realizar esa determinación, siempre es posible y útil realizar un proceso de reflexión sobre los logros de un proyecto, especialmente si el seguimiento proporcionó buena información.
- Los procesos de seguimiento y evaluación pueden dividirse básicamente en tres etapas principales: reunión de los datos, análisis y presentación de los datos y utilización de la información. El análisis de los datos reunidos no sucede por sí solo y en realidad puede ser de elevado índice de recursos. La reunión y el análisis de datos es inútil si la información que generan no se comunica y se utiliza.

En este punto, debe estar claro que la evaluación no comienza solamente después de la ejecución, sino que usted ya habrá reunido información durante la determinación de la línea de base o referencia. ¿Qué sucede si usted no hizo esa determinación o no reunió información durante la ejecución? Quizá no haya pensado en la evaluación durante la etapa de planificación. Con

mucha frecuencia, los recursos y el tiempo limitados no permiten realizar la evaluación. Puede que no haya muchas oportunidades de reunir datos y la evaluación tenga que utilizar los que están disponibles. De esta forma, una evaluación real puede distar mucho de ser "ideal". Pero la mayoría de los proyectos cuentan con una gran cantidad de información disponible que se puede utilizar a los fines de la evaluación. Quizá nadie haya pensado en utilizarla con fines de evaluación. Esto se aplica en particular a los datos del seguimiento.

Por ejemplo, un director puede mantenerse al tanto de lo que está sucediendo con un grupo de jóvenes y registrar esta información: cuántos jóvenes asisten a cada sesión; cuántos varones y cuántas mujeres; cuál fue el programa de cada semana; cuál fue la reacción de los asistentes. Lo que persigue el director que reúne esa información puede ser vigilar el proyecto y asegurar que está haciendo lo que se había previsto. Sin embargo, junto con la reunión de datos al final del proyecto sobre cómo han cambiado las vidas de estos jóvenes, y quizá algún esfuerzo adicional para determinar quiénes abandonaron el proyecto, esta información puede proporcionar una buena idea de si el proyecto ha sido eficaz y por qué.

Esto no quiere decir que no sea necesario determinar una línea de base o referencia. Esa referencia puede ser mucho más eficaz para ayudarle a crear una imagen más rigurosa y completa de lo que ha hecho su proyecto; de hecho, algunos donantes exigen que se realice esa determinación. Sin embargo, es importante recordar, especialmente si usted ha reunido buena información del seguimiento, que un proceso de reflexión sobre los logros de un proyecto siempre es posible y útil, incluso si no se determinó una línea de base o referencia.

En general, tanto el proceso de seguimiento como el de evaluación pueden ser divididos en tres etapas principales: reunión de datos, análisis y presentación de los datos y utilización de la información. Hemos decidido separar la etapa de la reunión de datos de la etapa del análisis a fin de poner de relieve el hecho de que el análisis es una etapa que en realidad requiere recursos considerables y no se produce automáticamente una vez que se han reunido los datos.

Por último, la reunión y el análisis de toda esta información tiene poca utilidad si no se la utiliza. Esto significa que hay que comunicar los datos a los trabajadores, los voluntarios y los donantes, y quizá también a los niños y los jóvenes que se benefician del proyecto. Los resultados se deben presentar en formas diferentes, apropiadas para cada audiencia: los donantes pueden necesitar una relación completa de todo lo que se ha determinado; los trabajadores y voluntarios del proyecto querrán que el informe haga hincapié en lo que han hecho bien y en lo que podrían haber hecho mejor. Los niños y los jóvenes involucrados probablemente querrán tener una descripción sencilla de la labor. En las tres secciones siguientes presentamos algunas sugerencias sobre estas tres etapas.

Seguimiento, evaluación y nuevo ciclo del proyecto

Ideas clave

- El seguimiento y la evaluación pueden dar lugar a cambios y deben tenerse en cuenta en la etapa de planificación de nuevas actividades.

Las evaluaciones no tienen mucha utilidad si no dan lugar a cambios. Tras identificar la experiencia adquirida, hay que determinar cómo se la puede aplicar en la práctica en este proyecto y en otros. También habrá lecciones para los evaluadores. Utilizando lo que se ha aprendido, se podrá mejorar lo que suceda a continuación, tanto en los proyectos como en sus evaluaciones. En esta etapa no entraremos en muchos detalles porque esto conduciría a una nueva etapa de planificación. Sin embargo, ningún examen del seguimiento y la evaluación resultaría completo si no se recalcará que es importante cerrar el círculo, utilizando los resultados del seguimiento y la evaluación para mejorar sus actividades.

Ejemplo de una organización que adoptó decisiones clave en relación con un proyecto sobre la base de los resultados del seguimiento y la evaluación

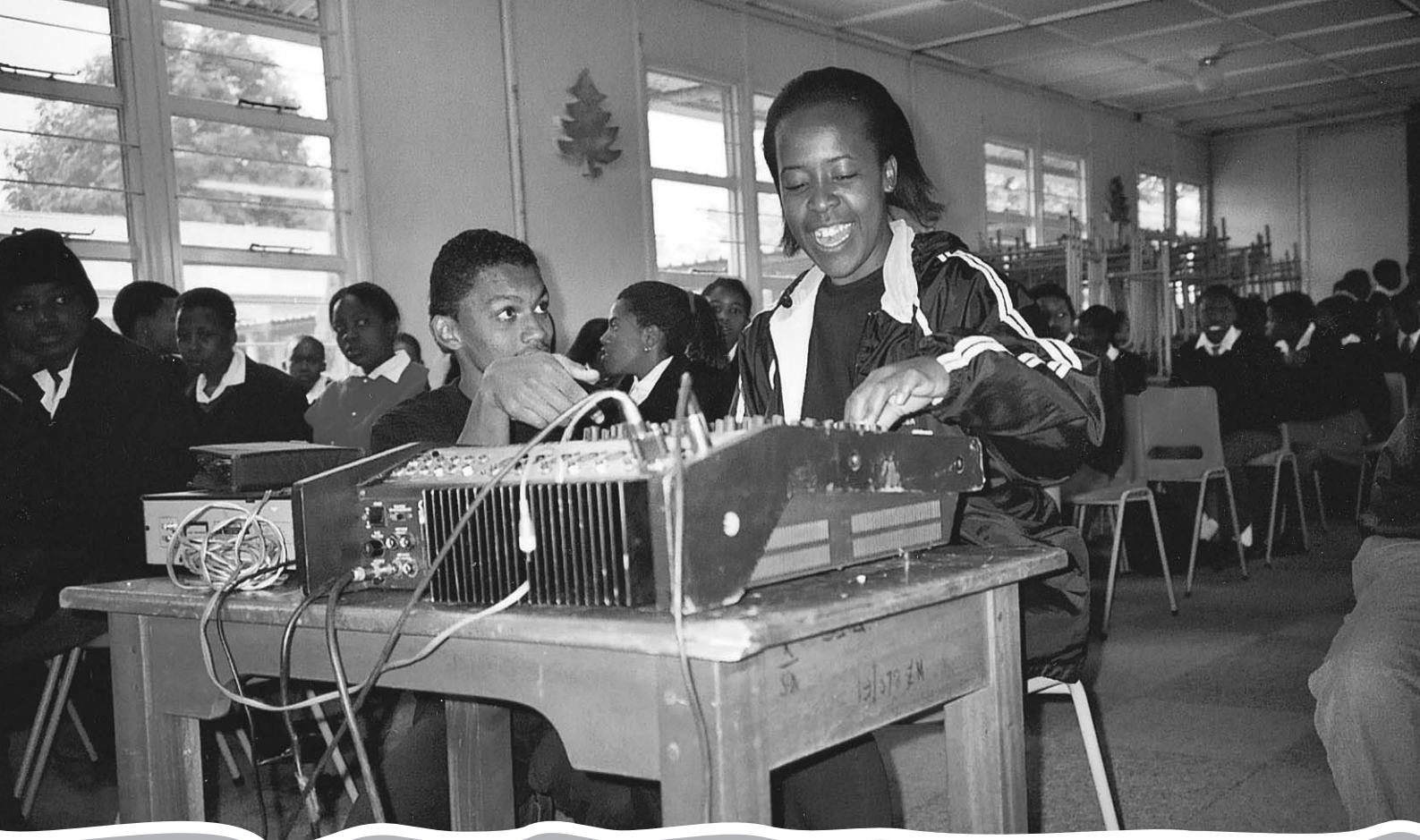
El proyecto de prevención del uso indebido de drogas decidió producir algún material de publicidad sobre las drogas para escolares. Las actividades planeadas eran una campaña de carteles en las escuelas, un folleto para jóvenes de 13 a 19 años de edad y un folleto para padres.

En el seguimiento de esta labor, el proyecto mantuvo en examen a las escuelas a las que había enviado los carteles; uno de los voluntarios administrativos llamó a las escuelas y comprobó que los habían recibido y los estaban utilizando. Se aseguró de que los voluntarios que debían distribuir los folletos en realidad lo habían hecho y se mantuvo una lista de los lugares a los que habían ido. Se comprobó también que el folleto para los padres estaba disponible en las escuelas escogidas.

Cuando terminó la campaña, llegó el momento de evaluarla. Miembros del proyecto hablaron con los niños y los maestros de algunas de las escuelas escogidas. Determinaron que una gran parte de los niños habían visto el folleto y aseguraban haberlo leído, aunque cuando se les preguntó por su contenido, la mayoría dio respuestas algo ambiguas. Los maestros de la escuela se mostraron entusiasmados con la campaña y dijeron que había ayudado a examinar cuestiones de drogas con más facilidad. Personal del proyecto entrevistó a unos pocos padres, pero su número no fue suficiente como para considerarlos una "muestra representativa", aunque sí para tener una idea de los efectos de la campaña. A los padres les gustó el folleto, pero dijeron que no lo habían utilizado para iniciar conversaciones con sus hijos.

Los miembros del proyecto concluyeron que se necesitaba algo más que un folleto para que los padres y los hijos hablaran sobre drogas. La evaluación había determinado que los padres consideraban que podían hablar con sus hijos sobre drogas cuando la cuestión se planteaba en un programa de televisión (como una "telenovela"). Los miembros del proyecto iniciaron la planificación de la etapa siguiente de su labor considerando cómo podrían utilizar esos programas de televisión "que incluían drogas" para estimular las comunicaciones entre padres e hijos.

Este ejemplo es hipotético, pero se basa en la práctica real.



7.

Reunión de la información

La finalidad del presente capítulo es mostrarle lo que hay que tener en cuenta cuando se reúne información (seguridad, confidencialidad y claridad) y los posibles métodos entre los que puede escoger para realizar esta tarea. La mayoría de los métodos se pueden utilizar para recoger información con fines tanto de seguimiento como de evaluación. Sin embargo, en una sección separada se dan consejos sobre la forma de llevar registros, que son la columna vertebral del seguimiento.

Cuestiones generales

.....

Ideas clave

- Garantizar la seguridad personal de los que reúnen y proporcionan información, anticipando y evitando situaciones de peligro.
 - Garantizar el respeto de la confidencialidad, con las excepciones que disponga la ley y en casos en que alguien pudiera resultar lesionado.
 - Establecer procedimientos para asegurar la confidencialidad de la información y garantizar que su personal comprenda su importancia y se ajuste a ellos.
 - Informar a los que proporcionan la información de cómo habrá de utilizarse y cómo se respetará su confidencialidad. Respetar los deseos de los que proporcionan la información.
 - No plantear preguntas que sugieran la respuesta o que mezclen temas diferentes, sean innecesariamente personales o invasivas o planteen expectativas.
-

La seguridad en primer lugar

La mayor parte de su trabajo tiene lugar en comunidades y con personas que conoce bien. Por lo tanto, quizá no se le ocurra pensar en términos de garantizar la seguridad de los que recogen o proporcionan la información. Sin embargo, siempre es importante garantizar la seguridad personal de estas personas, anticipando y evitando situaciones de peligro. La propia naturaleza de la labor de prevención puede hacer que las actividades se realicen en comunidades y barrios en los que puede haber violencia. Si usted cree que la evaluación puede poner a una persona en una situación de riesgo, como trabajar en un vecindario en el que hay violencia o en contacto con personas potencialmente peligrosas, se debe buscar asesoramiento de personas de la comunidad en las que se pueda confiar. Además, la elección del lugar correcto (seguro) es una forma importante de crear un sentido de confianza y seguridad. Por ejemplo, la celebración de sesiones en grupo en un lugar público puede desalentar las deliberaciones abiertas, dada la sensibilidad de la cuestión.

Se necesita un lugar seguro para reunir buena información

Por lo general, cuando las actividades de extensión se realizan cerca de lugares en que se venden bebidas alcohólicas, la información recogida suele ser deficiente porque puede suceder que personas intoxicadas con alcohol desbaraten la reunión, amenazando con lesionar a las personas o destruir el equipo, y esto por lo general da lugar al abandono de las actividades.

Family Health Trust, Zambia

Confidencialidad

El seguimiento y la evaluación requieren la reunión de información, incluso sobre individuos, sus comportamientos, sus opiniones, sus pensamientos y sus sentimientos. Parte de esta información es sensible y los que responden querrán seguridades de que no se revelará su identidad sin su permiso y que la información que proporcionan se considerará confidencial.

La satisfacción de esas expectativas es esencial para asegurar que esas y otras personas cooperen con la investigación y la evaluación en el futuro. Es también un criterio ético. Otra razón para respetar la confidencialidad es que muchos Estados tienen leyes sobre la forma en que se reúne y almacena la información confidencial y en qué condiciones puede y debe revelarse. Suele haber reglamentos especiales sobre la obtención y el uso de información de la gente joven y sobre ella, y por cierto sobre el uso indebido de sustancias. El presente manual no puede dar detalles de la situación en todos los países del mundo, pero conviene que se asegure de que conoce toda la legislación pertinente de su país.

Además de las leyes, su organización debe tener normas sobre la forma en que se almacena y utiliza la información. Asegúrese de que se cumplen esas normas y de que el personal y los voluntarios reconozcan la importancia de mantener la confidencialidad, no solo por consideraciones burocráticas, sino también por respeto a los individuos que proporcionaron la información. En general, usted deberá desarrollar procedimientos:

- Para mantener el anonimato de los registros.
- Para almacenar los datos en forma segura.
- Para controlar quién tiene acceso a qué datos, incluidos los procedimientos para controlar el acceso a material sensible almacenado en computadoras (contraseñas, normas sobre el copiado de datos, etc.).

El anonimato de los registros

Aseguramos que las únicas personas que conocen los nombres de los que proporcionaron la información son las personas que los entrevistaron. Esta información no figura en la hoja de la entrevista.

Este ejemplo es hipotético, pero se basa en la práctica real.

Se debe explicar a las personas que proporcionan información que se protegerá su carácter confidencial. En general, es buena práctica pedir a las personas que firmen un formulario de consentimiento. De esta forma, los entrevistados le aseguran por escrito que usted puede utilizar la información que han de proporcionar para un fin determinado. Por lo tanto, el formulario de consentimiento debe explicar la finalidad de la evaluación, quién la realiza y cómo se han de utilizar los resultados. El formulario de consentimiento puede indicar también que los entrevistados pueden negarse a contestar preguntas con las que no se sientan cómodos o que pueden suspender la entrevista. Cuando se reúna información de niños, puede ser necesario obtener el consentimiento de los padres.

Si se prevé utilizar la información de una forma que identifique a los que la proporcionaron como individuos (por ejemplo, utilizando sus fotografías o sus historias), o si se transmite la información a otras organizaciones, hay que pedir a los entrevistados que firmen una autorización para que sus fotografías o información se puedan usar en ciertas formas especificadas. Esto puede ser necesario en situaciones en que la muestra es muy pequeña, o cuando haya una buena razón para identificar a alguien, quizá porque ocupa una posición especial. Hay que respetar los deseos de las personas que proporcionan la información. Cabe recordar que la confianza que tienen en su organización, una vez perdida, será difícil de restablecer.

Cuando se preparen informes que utilicen la información reunida de individuos, hay que asegurar que las descripciones que se incluyen no permiten reconocer al individuo. Esto puede requerir la alteración de ciertos hechos para disimular la identidad de una persona. Hay que tener

sumo cuidado cuando la muestra es pequeña, o cuando los entrevistados provienen de una zona pequeña o se conocen entre sí. Por otro lado, si usted *introduce* cambios para proteger la identidad de los entrevistados, éstos deben limitarse a cuestiones no directamente vinculadas a las conclusiones que usted extrae, y debe declararse que se han modificado los datos.

Hay que asegurar que los que analizan los datos comprenden la importancia de mantener su confidencialidad y que harán todo lo posible en este sentido. Quizá sea útil codificar las respuestas con números y mantener los nombres en un lugar muy seguro. Todos los datos reunidos deben ser eliminados de manera segura (por ejemplo, desmenuzándolos en lugar de desecharlos en un contenedor) después que han sido utilizados para la finalidad prevista. Si los datos se almacenan en un sistema de computadoras, hay que asegurar que se elimine todo rastro cuando se borran los archivos.

Pueden darse casos extremos en que haya que violar la confidencialidad, por ejemplo, en situaciones en que a través de su trabajo se descubren actividades delictivas o fechorías. En algunos países, la ley impone la obligación de comunicar ciertas sospechas. Debe asegurar el cumplimiento de las leyes de su país y los deberes de su profesión.

Claridad y respeto

Para maximizar las posibilidades de obtener información útil, es importante hacer preguntas que sean claras y respetuosas. A continuación se dan algunas ideas que hay que tener presente:

- No hay que hacer preguntas que sugieran la respuesta. Por ejemplo, la pregunta “¿Está de acuerdo en que el equipo de jóvenes está haciendo un buen trabajo?” invita a una respuesta “positiva”, que no tendrá mucho valor. Haga en cambio preguntas neutrales como “A su juicio, la labor del equipo de jóvenes es: muy buena, buena, no está seguro, mala, muy mala”.
- Pregunte una cosa por vez. Por ejemplo, si se pregunta “¿Qué piensa sobre el proyecto y las personas encargadas de su ejecución?”, se podría obtener una respuesta a una parte de la pregunta o la otra, o una respuesta que mezcle las dos. Además, en lugar de preguntar “¿Cuál es su sentimiento sobre el proyecto?”, sería conveniente hacer una pregunta más específica sobre una parte del proyecto. Por ejemplo, “¿Cuáles son sus sentimientos sobre esta actividad particular del proyecto?”.
- No haga preguntas innecesariamente personales o invasivas, por ejemplo, “¿Cuántos embarazos ha tenido?”. Este tipo de pregunta es muy personal y puede causar angustia, de modo que sólo debe hacerse cuando sea absolutamente necesaria para la evaluación.
- No cree expectativas que no puede satisfacer, por ejemplo, preguntando “¿Le gustaría tener un nuevo centro juvenil?” cuando no haya ninguna posibilidad de que esto suceda. Siempre hay que plantear claramente la situación real, por ejemplo, “Estamos pensando en ampliar nuestras actividades; por supuesto, no sabemos si será posible porque para ello necesitaríamos recaudar fondos, pero si usted quiere expresar algún deseo...”, o algo parecido.

Reunión de información sobre el seguimiento

Ideas clave

- La columna vertebral del seguimiento es llevar un registro de la información mientras se realizan las actividades y obtener retroinformación de los participantes.
- Si se utiliza un formulario, debe ser sencillo, debe haberse ensayado y se debe encontrar una forma de alentar a los participantes a utilizarlo.
- Algunas veces se puede encontrar la forma de que los jóvenes participantes establezcan registros ellos mismos o que usted pueda extraer datos de los formularios de retroinformación del personal o de las minutas de las reuniones.

El trabajo con gente joven tiene muchos aspectos diferentes. En sólo una sesión, las funciones de los trabajadores y los voluntarios pueden incluir la de trabajador en grupo, maestro, confidente, consejero y muchas otras. A estas funciones hay que agregar encargado del registro.

El seguimiento consiste en vigilar y registrar la forma en que se ejecuta un proyecto, y la mejor forma de hacerlo es registrar lo que está sucediendo en el momento en que sucede; en otras palabras, llevar registros de lo que está sucediendo. Los registros constituyen la columna vertebral de un buen seguimiento. Hay dos tipos de registros. Algunos hacen hincapié en los individuos o grupos de jóvenes. Éstos se deben mantener confidenciales. Otros hacen hincapié en los logros del proyecto. Incluyen informes de los acontecimientos y pueden contener fotografías y videos, así como material escrito. Ambos tipos son útiles para el seguimiento de los trabajos del proyecto y, más tarde, para su evaluación. En general, siempre que sea posible se debe obtener retroinformación de los participantes en cuanto a sus ideas y sentimientos sobre las actividades en que participaron.

Para que sean útiles en el seguimiento y la evaluación, los registros deben ser suficientemente detallados. Por ejemplo, si un objetivo consiste en trabajar con 10 jóvenes en riesgo y aumentar la confianza que tienen en sí mismos, los registros podrían indicar: con cuántas personas jóvenes ha trabajado; detalles sobre las características de esos jóvenes (incluidos la edad, el sexo, si han asistido a la escuela y si viven con su familia), cuántas veces ha trabajado con ellos, durante cuánto tiempo y qué ha hecho, y cualesquiera cambios que se hubieran observado en su comportamiento.

Luego se podrían comparar estos registros con el objetivo, observando sus progresos y realizando los cambios que resultaran necesarios en la labor. En una evaluación, el evaluador debe verificar la veracidad del registro entrevistando a los jóvenes involucrados y determinando si su relato de la labor se ajusta a lo que se ha registrado.

Al mismo tiempo, hay que mantener los registros sencillos, abarcando sólo la información que realmente se necesita. Si toma mucho tiempo llevar un registro, es probable que contenga información superflua. El registro se debe facilitar utilizando formularios bien diseñados. Es una buena idea diseñar un formulario, ensayarlo durante algún tiempo y luego revisarlo. Aun en el caso de formularios de registro concisos y bien diseñados, es posible que los trabajadores y los

voluntarios necesiten ayuda y estímulo para llevar los registros. Muchos de los que trabajan con jóvenes tienen menos interés en escribir que en trabajar. Se debe asignar tiempo para crear registros y los directores deben alentar al personal a que los lleven. Los registros se deben almacenar de modo que otras personas con acceso a ellos puedan utilizarlos efectivamente.

Los jóvenes participantes pueden crear sus propios registros. Un ejemplo sencillo es el mantenimiento de registros de los que asisten a un club de jóvenes. Si los propios jóvenes firman una planilla de asistencia, esto automáticamente constituye un registro de la asistencia. Todo lo que hay que hacer es obtener un total al final de la sesión. Los jóvenes puedan registrar algunos datos adicionales sobre sí mismos cuando firman la hoja de asistencia (por ejemplo, edad y sexo). Esto confiere aún más utilidad al registro a los fines del seguimiento. Si los jóvenes se sienten estimulados a reflejar sus experiencias por escrito, mediante fotografías o por cualquier otro medio, también se podrá obtener un registro que puede ser útil con fines de seguimiento.

Los registros deben ser fácticos y evitar el cotilleo y las habladurías, aunque los sentimientos y los palpitos pueden formar parte de algunos registros. Por ejemplo, puede que observe a un joven que está deprimido y ensimismado y piense que puede ser víctima de algún tipo de abuso. En su función de consejero, sería aceptable registrar este sentimiento o palpito para que se pueda adoptar una medida eficaz si persisten síntomas similares. Los registros confidenciales se deben almacenar en forma segura, y todos deben comprender la importancia de mantener la confidencialidad.

Otros ejemplos de seguimiento incluyen las notas de las reuniones y los libros en que se anota la retroinformación del personal. Éstos pueden ser una abundante fuente de datos para la evaluación, ya que registran las decisiones clave y cuándo se tomaron, y algunas veces identifican cuestiones difíciles que fueron el tema de las discusiones. Las notas de las reuniones también registran quién estuvo presente y, de esta forma, ayudan a identificar a los “protagonistas clave” de un proyecto. En algunos proyectos se llevan libros de retroinformación del personal. Por ejemplo, al final de una sesión de trabajo con jóvenes, el personal puede asentar en ellos algunos puntos clave sobre cómo transcurrió, ideas para futuras sesiones y preocupaciones que se puedan haber planteado sobre la labor o aun sobre individuos. Las opiniones de los jóvenes también se pueden registrar, y algunas veces pueden hacerlo los propios jóvenes.

Reunión de información sobre la evaluación

Los métodos de reunión de datos para fines de seguimiento y evaluación no difieren significativamente de los métodos que usted utilizaría para realizar una evaluación de las necesidades. Los métodos que puede escoger, sus ventajas y desventajas y lo que se debe hacer, se han descrito muchas veces en muchas otras publicaciones, incluido nuestro manual y nuestros materiales de capacitación sobre planificación*. En el cuadro que sigue se describen los métodos.

*Véase Naciones Unidas, Oficina de Fiscalización de Drogas y Prevención del Delito, *Manual sobre programas de prevención del uso indebido de drogas con participación de los jóvenes: Una guía de desarrollo y perfeccionamiento* (publicación de las Naciones Unidas, núm. de venta: S.02.XI.10) (<http://www.unodc.org/youthnet/pdf/handbook.pdf>); Organización Mundial de la Salud, *Primary Prevention of Substance Abuse: a Workbook for Project Operators* (http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/initiative_activities_workbook.pdf); y Organización Mundial de la Salud, *Primary Prevention of Substance Abuse: a Facilitator Guide* (http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/initiative_activities_facilitator_guide.pdf).

Métodos de reunión de datos

NOMBRE	BREVE DESCRIPCIÓN
Cuestionario (autoadministrado)	En el cuestionario se presenta al encuestado una lista de preguntas que debe contestar por escrito.
Entrevista	En una entrevista, una persona hace preguntas a individuos y registra sus respuestas.
Encuesta instantánea	Una serie de entrevistas en que se reúnen datos relativamente sencillos en un período corto.
Estudios de casos	Consisten en reunir información detallada sobre unos pocos individuos o situaciones en conversaciones a fondo con unos pocos encuestados y dejar constancia de sus experiencias.
Grupos de discusión de un tema	Un grupo de discusión de un tema es una entrevista en grupo. Se pide a un grupo de encuestados que expongan sus experiencias y opiniones. Los miembros del grupo de discusión pueden conocerse o no.
Discusión en grupo observada	Se plantea a un grupo un tema de discusión y el observador registra los puntos salientes. Este método se sitúa entre los grupos de discusión de un tema más estructurados y las encuestas menos estructuradas en que sólo se escuchan las discusiones.
Encuesta de escucha	El evaluador toma nota del contenido de conversaciones no estructuradas ni supervisadas.
Observación (sistemática)	Hacemos observaciones permanentemente; las observaciones sistemáticas pueden proporcionar información útil sobre el seguimiento y la evaluación. En la observación participativa, el observador toma parte en las actividades del grupo que está estudiando.
Análisis de fotografías	Las fotografías se usan para ayudar a determinar las partes del programa que se está evaluando.
Generación de datos electrónicos	Algunos datos generados por interacción mediante un sistema informático se pueden utilizar con fines de evaluación, como el número de consultas a un sitio web.
Representación	Los participantes representan situaciones (por ejemplo, situaciones antes y después del proyecto) y se registra el contenido.
Mapas	Los participantes dibujan un mapa para describir las pautas de interacción físicas y sociales (por ejemplo, lugares que son importantes en sus vidas, antes y después del proyecto).
Encuestas de opinión	Se pide a las personas que voten sobre lo que piensan de un tema. Las encuestas de opinión se pueden realizar mediante cuestionarios breves y/o entrevistas en persona o en la web, o mediante teléfonos móviles.

Muestreo

El método se refiere a la decisión de cómo reunir la información necesaria; el muestreo se refiere a la fuente de la información necesaria que se ha de reunir. En un mundo ideal, usted debería poder reunir información sobre la totalidad de su grupo blanco. Sin embargo, en la realidad esto rara vez es posible. Si usted no puede obtener información sobre todo el grupo blanco, por ejemplo, si es demasiado grande, usted deberá obtener información sólo de una parte de ese grupo. Esto es lo que se denomina una “muestra”. A continuación se examinan los diferentes tipos de muestras utilizados por los investigadores.

Muestra representativa

Si usted quiere utilizar la información de la muestra como una descripción de su grupo blanco más grande, la muestra debe ser “representativa”, es decir, debe ser lo más similar posible al grupo blanco más grande en función de ciertas características. No será fácil hacer que la muestra sea completamente representativa. Sin embargo, hay que tener cuidado de crear una muestra representativa en relación con las características importantes.

Por ejemplo, supongamos que usted desea obtener una imagen de lo que los jóvenes querrían que hicieran sus organizaciones no gubernamentales en su vecindario. Sería muy fácil preguntar a unos pocos estudiantes de la escuela privada más cercana. Sin embargo, eso estaría muy lejos de constituir una muestra representativa de su vecindario, que tiene también dos grandes escuelas estatales, en que los jóvenes provienen de entornos socioeconómicos muy diferentes y seguramente tendrán necesidades diferentes. Una forma de conferir más representatividad a la muestra sería preguntar a jóvenes de todas las escuelas y, si algunas escuelas son más grandes que otras, preguntar a más jóvenes de esas escuelas.

En muchas circunstancias, puede que no sea esencial contar con una muestra perfectamente representativa. En el caso descrito más arriba, podría ser suficiente con preguntar a los jóvenes que estén presentes en el centro juvenil en una tarde media; es decir, cuando no suceda nada especial ni en el centro ni fuera de él, de modo que haya un número y tipo de participantes “normal”. La explicación de la forma en que intenta conferir representatividad a la muestra de su grupo blanco por sí sola dará credibilidad a sus resultados.

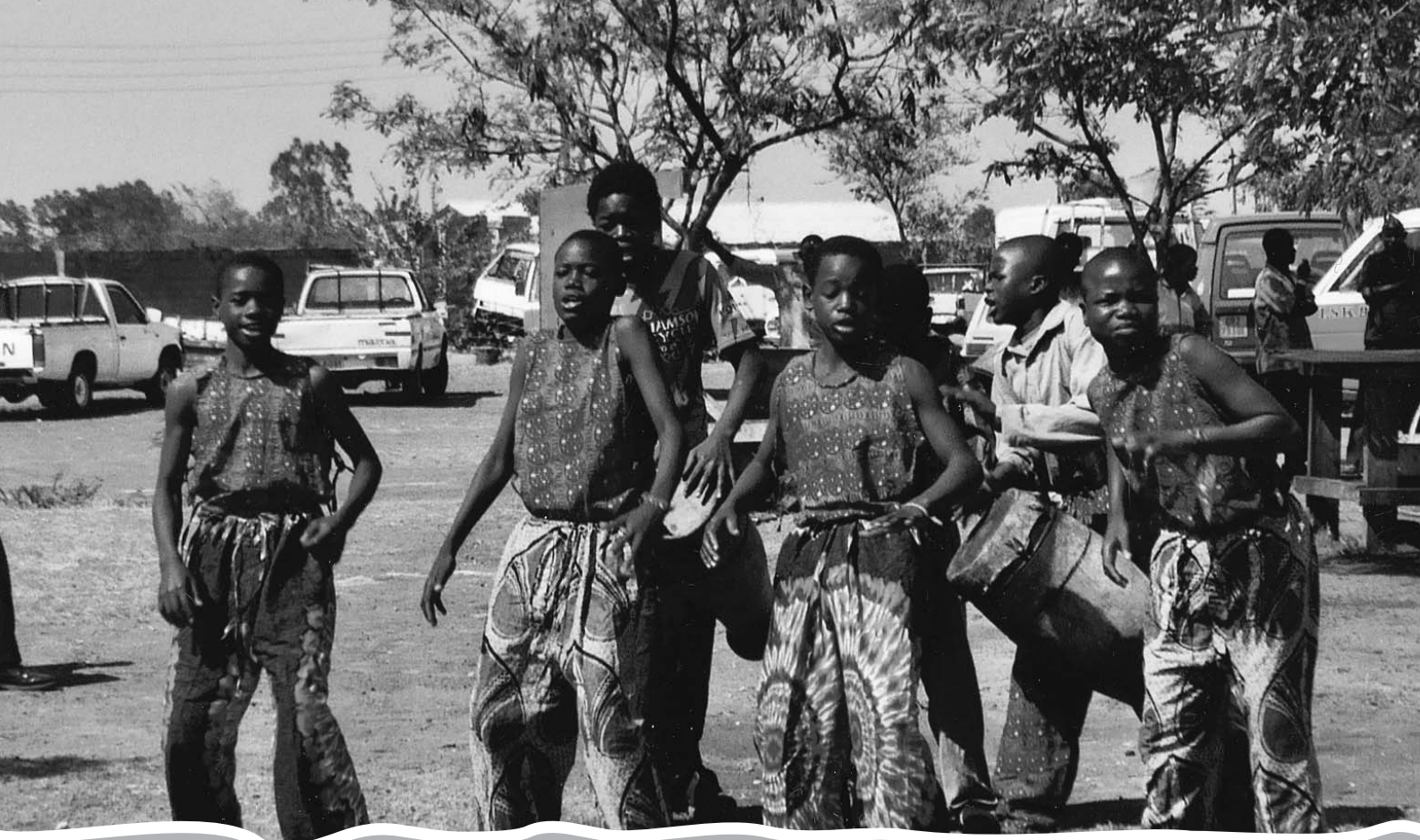
Sin embargo, si usted realiza una evaluación con un diseño experimental o cuasi experimental, la representatividad de su muestra adquiere mucha importancia, y es probable que en ese caso usted ya habrá obtenido la ayuda de un evaluador experto.

Muestra de conveniencia

Una muestra de conveniencia contiene sujetos que son fáciles de contactar. Por ejemplo, supongamos que usted desea tener una idea rápida de lo que piensan los miembros de un club sobre una propuesta determinada. Usted puede preguntar a las primeras 10 personas que entran al local esa noche. El problema de una muestra de conveniencia es que no representa necesariamente a toda la población.

Muestra de crecimiento rápido

Una muestra de crecimiento rápido se obtiene pidiendo a los encuestados que lo pongan en contacto con otras personas. De esta forma, la muestra va aumentando como una bola de nieve que rueda. Si usted desea entrevistar a toxicómanos, pero conoce sólo a dos y cree que puede ser difícil contactar a otros, usted puede entrevistar a los dos que conoce y pedirles que lo pongan en contacto con otros que ellos conozcan. De esta forma, usted podría llegar a otras tres personas y éstas podrían sugerir a otras que eventualmente aumentarían suficientemente su muestra. El muestreo de crecimiento rápido tampoco es representativo, pero es muy útil cuando se procura obtener información sobre personas a las que es difícil llegar.



8.

Análisis de los datos y utilización de la información recogida

¿Qué se puede hacer con todos estos datos que se han recogido durante las actividades de seguimiento y evaluación? Evidentemente, habrá que analizarlos y utilizarlos de alguna manera. En una situación ideal, usted no habrá reunido grandes cantidades de datos durante el seguimiento y su análisis debería ser relativamente sencillo. Sin embargo, si su proyecto (o la cantidad de datos reunidos) es grande, usted verá que las afirmaciones generales que hacemos más adelante sobre el análisis de los datos y la comunicación de la información con fines de evaluación son igualmente útiles para sus necesidades de seguimiento. Ya hemos examinado algunas cuestiones generales sobre la utilización de los resultados del seguimiento en la sección "Seguimiento, evaluación y ejecución del proyecto", del capítulo 6. En el presente capítulo, se proporcionan algunas sugerencias generales sobre la utilización de sus resultados de evaluación.

Análisis

Ideas clave

- Usted puede resumir efectivamente los datos cuantitativos mediante intervalos y promedios. Hay varios tipos de promedios, y hay que tener cuidado de escoger uno que distorsione la realidad lo menos posible.
- Para analizar datos cualitativos, hay que sistematizar los registros y reflexionar sobre ellos. Si usted tiene grandes cantidades de datos obtenidos mediante cuestionarios o entrevistas, necesitará "codificar" las respuestas a sus preguntas a fin de agrupar las que sean similares.
- ¡Triangular, triangular, triangular!

Nunca se podrá insistir demasiado en que el análisis de los datos que ha reunido no es algo que se produce por sí solo. De hecho, es algo que puede requerir recursos considerables. La finalidad de la presente sección es darle una idea de cómo analizar los datos que ha reunido. El análisis estadístico puede ser un campo muy especializado; sin embargo, no todos los análisis estadísticos deben ser una tarea apabullante; hay tipos sencillos de análisis estadísticos que cualquiera que tenga conocimientos básicos de aritmética puede realizar sin necesidad de capacitación especializada en estadística.

Si usted ha llevado a cabo una encuesta utilizando cuestionarios autoadministrados o entrevistas, usted tendrá series de datos que normalmente serán de dos tipos: cuantitativos (cifras de diversos tipos) y cualitativos. En la primera sección, examinamos cómo trabajar con ambos tipos de datos. Las otras técnicas cualitativas normalmente no generarán grandes series de datos (es decir, una respuesta a una pregunta con participación de muchas personas) que se puedan compilar y comparar. Sin embargo, esos datos deberán sistematizarse (véase la segunda parte de la sección) antes de que usted pueda pasar al análisis de todo el cuerpo de información como conjunto (aspecto que se examina en la última parte de la sección).

¡El análisis no debe ser una tarea de último momento!

Para la etapa de la planificación, una cosa que haríamos diferente la vez siguiente sería organizar la forma de analizar los datos antes de iniciar la encuesta. Si esta parte se deja para el último momento, puede constituir un enorme obstáculo y, de hecho, puede hacer inútiles todos sus esfuerzos. Teníamos cuestionarios cogiendo polvo en nuestras oficinas y no podíamos analizarlos por falta de planificación suficiente. La próxima vez planificaremos todo el proceso de evaluación, desde el diseño del cuestionario hasta la reunión de la información y el análisis de los datos.

Youth for Christ, Pretoria

Análisis de encuestas

Supongamos que usted es el director de proyecto de un centro juvenil y ha pedido a 53 miembros del centro que rellenen un cuestionario anónimo con cuatro preguntas: sexo, edad, qué les gusta de los centros juveniles y cuantas veces han fumado marihuana en el último mes. (Utilizamos como ejemplo un cuestionario autoadministrado, pero las mismas ideas se pueden aplicar a las entrevistas en persona.)

El mejor enfoque del análisis de datos es el empleo de una hoja de cálculo, un tipo de programa informático que permita crear cuadros y utilizarlos para hacer cálculos. Si usted tiene pocos datos, puede crear un cuadro y luego hacer los cálculos a mano. En este caso, usted crearía un cuadro de este tipo:

NÚMERO	SEXO	EDAD	QUÉ LES GUSTA DE LOS CENTROS JUVENILES	CUÁNTAS VECES HAN FUMADO MARIHUANA EN EL ÚLTIMO MES
1	F	11	Me encuentro con mis amigos	0
2	M	13	Conocer a otras personas	1
3	M	14	El torneo de fútbol	0
4	Se desconoce	Se desconoce	El torneo de fútbol	0
Etc.				

Hecho esto, puede empezar a jugar con los datos (sí, ¡puede ser divertido!). A continuación se describen algunos valores que usted puede calcular y utilizar para resumir sus datos.

Marcas más altas y más bajas

Examinemos primero la edad de los encuestados y supongamos que, tras revisar todos los datos, determinamos que la edad más baja es "11" y la más alta "16". Puede decirse entonces que la edad de los encuestados varía entre 11 y 16. Si su grupo de encuestados constituye una muestra representativa de los jóvenes que asisten a su centro, usted podrá decir con una confianza razonable que la "edad de los miembros de nuestro club de jóvenes varía entre 11 y 16 años".

Media (promedio)

Otra forma sencilla de analizar y resumir su información es calcular la "media" de los datos. Éste es el tipo de promedio más común, y tanto que normalmente se denomina "el promedio". Su promedio (o mejor dicho, su media) se determina sumando todas las edades y dividiendo el resultado por el número de personas incluidas en el cálculo. En este caso particular, 51 personas respondieron a esta pregunta. Usted tuvo 53 respuestas, pero en 2 de ellas los encuestados olvidaron o no quisieron indicar sus edades, de modo que usted tiene sólo 51 respuestas. Por lo tanto, su promedio sería igual a $(11+13+14+\dots)/51$.

Ahora bien, usted deberá tener cuidado con sus promedios. Un promedio constituye un buen resumen de los datos cuando, como en este caso, no difieren mucho unos de otros. Si los datos difieren mucho, el promedio le dará un resumen distorsionado de la realidad. Por supuesto, todos los resúmenes de información distorsionan la realidad hasta un cierto punto. El truco está en escoger el que mejor representa la realidad. Digamos que usted quiere determinar, por ejemplo, cuántas veces los miembros de su club fumaron marihuana el mes pasado. Digamos que sólo 47 personas respondieron a esta pregunta, de modo que el cálculo de su promedio sería $(0+1+0+0+\dots)/47 = \dots$. Supongamos que su promedio sea 1,02, es decir, que en promedio los miembros de su club de jóvenes fumaron marihuana una vez al mes.

Pero ¡atención!, usted conoce bien a los miembros de su club y sabe que la mayoría de ellos nunca han fumado marihuana o por lo menos que no lo han hecho desde que asisten al club. Puede que usted esté muy pero muy equivocado ... o puede que el promedio no sea la mejor forma de resumir sus datos. Volvamos al recuento. Usted determina que de las 47 personas que respondieron a esta pregunta:

- Treinta y cinco dijeron que no habían fumado en los últimos 30 días.
- Dos indicaron que habían fumado una vez en los últimos 30 días.
- Dos indicaron que habían fumado tres veces en los últimos 30 días.
- Cuatro indicaron que habían fumado cuatro veces en los últimos 30 días.
- Cuatro indicaron que habían fumado seis veces en los últimos 30 días.

Por lo tanto, en realidad, la mayoría de los jóvenes de este grupo no han fumado marihuana. El hecho de que el promedio sea más de una vez al mes se debe a que unos pocos fumaron muchas veces. Estos casos se denominan “marcas extremas” o “valores atípicos” y decimos que el promedio es “sensible” a las marcas extremas o valores atípicos. En casos como éste, usted querrá utilizar otro tipo de promedio.

Valor modal

Usted podría calcular el “valor modal”. El valor modal es la “marca más repetida”, es decir, el número comunicado con más frecuencia en un conjunto de datos. En el grupo examinado más arriba, ese número sería 0, ya que la mayoría de los encuestados comunicaron que no habían fumado marihuana.

Mediana

Un tipo de medida similar es la “mediana”. La mediana es la marca *por debajo de la cual* se encuentra la mitad de las marcas. La mejor forma de visualizar (y calcular) esto es anotar todas las marcas una debajo de la otra en orden ascendente y encontrar la que se encuentra en la mitad de la columna. Si hay dos, se las debe promediar. En el ejemplo dado más arriba, al menos el 50% de los encuestados, es decir, por lo menos la mitad de ellos, comunicaron que no habían fumado en el mes anterior. Por lo tanto, la mediana también sería 0.

Datos y análisis cualitativos

Antes de comenzar el procesamiento de datos cualitativos, hay que realizar algunos preparativos. La pregunta sobre lo que les gusta a los miembros del club de jóvenes es abierta, es decir, no requiere una respuesta de sí o no, y usted no proporciona opciones, por lo que cada encuestado puede escribir lo que desee. Para resumir la información, usted deberá codificarla o crear un “marco de codificación”. ¿Cómo se hace esto? Se examinan las respuestas y se agrupan las

que son similares. Por ejemplo, muchas personas dijeron algo como “conocer a otras personas”, “charlar con amigos” o “conocer gente”. Usted puede decir que a todos les gusta asistir al centro porque les gusta reunirse con amigos u otras personas.

De igual modo, puede decirse que todos los que se refirieron al fútbol o al básquetbol asistían al centro porque les gustan las actividades organizadas por el centro (que son, de hecho, el básquetbol y el fútbol). Siempre habrá algunos que tengan dificultades para expresar sus preferencias: “me gusta el ambiente”, “las tortas son buenas”, por lo que usted tendrá una categoría denominada “otros”. Puede que usted no entienda lo que se ha escrito o puede que algunas personas no respondan a esta pregunta, de modo que habrá una categoría denominada “se desconoce”. En este punto, su cuadro sería más o menos el siguiente:

NÚMERO	SEXO	EDAD	QUÉ LES GUSTA DE LOS CENTROS JUVENILES	CÓDIGO DE LO QUE LES GUSTA	CUÁNTAS VECES HAN FUMADO MARIHUANA EN EL ÚLTIMO MES
1	F	11	Me encuentro con mis amigos	Conocer a otras personas	0
2	M	13	Conocer a otras personas	Conocer a otras personas	1
3	M	14	El torneo de fútbol	Las actividades del club	0
4	Se desconoce	Se desconoce	El torneo de fútbol	Las actividades del club	0
Etc.					

En este momento, se pueden contar las respuestas a esta pregunta. Usted obtendría resultados bastante interesantes, como los siguientes:

- Veintinueve personas dijeron que les gustaba el club porque podían conocer a otras personas.
- Diecisiete personas dijeron que les gustaban las actividades del club.
- Cinco dieron respuestas que no se pudieron clasificar.
- Dos no respondieron a esta pregunta o las respuestas fueron ilegibles.

Por lo tanto, si usted no lo sabía (y si lo sabía, ésta es una confirmación), usted sabe ahora que su club es popular como lugar para conocer a otras personas y, en menor medida, pero también importante, para participar en sus actividades.

Tabulación cruzada

En este punto se pueden examinar los datos de una forma algo más compleja, buscando cualquier diferencia entre niños y niñas en sus respuestas a la pregunta sobre qué les gusta del club. En otras palabras, usted determina cómo una variable (el sexo) se relaciona con otra (las

preferencias); esto se denomina “tabulación cruzada”. Digamos que con un total de 30 niñas y 20 niños, usted obtuvo los siguientes resultados:

- A veintitrés niñas les gustaba el club porque podían conocer a otras personas.
- A cinco niños les gustaba el club porque podían conocer a otras personas.
- A cuatro niñas les gustaban las actividades del club.
- A trece niños les gustaban las actividades del club.
- Dos niñas escribieron cosas que no se pudieron clasificar.
- Dos niños escribieron cosas que no se pudieron clasificar.
- Una niña no contestó esta pregunta o su respuesta fue ilegible.

Esto es realmente interesante: si el grupo que respondió al cuestionario es representativo de la gente que asiste al centro, está claro que: *a)* este club organiza actividades que les gustan mucho a los niños, pero no a las niñas, y *b)* hay más niñas que niños que asisten al centro principalmente para reunirse con amigos y otras personas. Según cuál haya sido su objetivo (u objetivos) inicial, esta conclusión podría indicar diferentes tipos de actividades para el futuro.

Análisis de los resultados obtenidos con otros métodos de reunión de datos cualitativos

Normalmente, como director del proyecto, usted no habrá hecho sólo una encuesta, sino que habrá realizado algunas entrevistas a fondo con algunos informantes clave, habrá hecho algunas observaciones, habrá organizado reuniones de grupos de discusión sobre un tema o habrá dirigido la labor del grupo sobre la base de representaciones teatrales o visuales. Usted tendrá que analizar los resultados de todas estas actividades.

Básicamente, esto comprenderá un proceso de sistematización de las transcripciones y las notas y un resumen de los puntos principales. Además de ser lo más sistemático posible, la única cosa importante es tener presente que hay que resistir la tentación de extrapolar información cuantitativa de los resultados de estos métodos de reunión de datos. La muestra de una discusión en grupo sobre un tema determinado, o de unas pocas entrevistas a fondo, simplemente no es suficientemente representativa.

Si usted ha utilizado los mismos métodos y preguntas con diferentes encuestados (por ejemplo, con niños y niñas, o con un informante clave de cada uno de los diferentes interesados), una buena idea es comparar las respuestas y reflexionar sobre lo que pueden significar las diferencias (o la ausencia de diferencias). De hecho, si usted tiene resultados de más de un puñado de actividades de reunión de datos, usted puede imprimirlas y separarlas en piezas según los temas y las pautas principales que emerjan. No se olvide de indicar siempre en cada pieza de dónde proviene. Es más fácil trabajar con grupos de piezas que se refieran a la misma cuestión o a cuestiones similares.

Triangulación

La parte final del análisis consiste en reunir toda la información recogida en un conjunto coherente. Como ya se ha dicho, es muy recomendable que usted reúna información de diferentes fuentes y/o utilizando métodos diferentes. Recuerde que las personas tienden a proporcionar las respuestas que consideran apropiadas o que creen que usted desea recibir. Por lo tanto, es importante poder comparar los resultados y de esta forma validarlos. Por ejemplo, los resultados de sus entrevistas, podrían indicarle que menos niños de la calle esnifan vapores de pegamento. Sin embargo, los resultados de sus observaciones le indican que hay tantos niños de la calle que esnifan pegamento como antes. ¿Cómo conciliar estos dos resultados? La conclusión a la que llegue se basará siempre en una cierta cantidad de selección subjetiva, pero debe basarse en información adicional que usted ya tenga o que recoja para ese propósito. Recuerde siempre que hay que triangular con hechos, y no con opiniones. No utilice información que no pueda documentar.

Comuniqué los resultados

Ideas clave

- Debe escoger a los destinatarios del informe. Puede que se necesiten versiones diferentes para audiencias diferentes. En todas las versiones se debe utilizar un lenguaje claro e incluir ilustraciones.
- Estudie cuidadosamente las conclusiones y recomendaciones y no saque conclusiones que no estén avaladas por los datos.
- Los informes escritos son importantes, pero conviene estudiar la posibilidad de utilizar diferentes medios de informar, como los vídeos o las obras de teatro.

Una de las formas más comunes de difundir los resultados de una evaluación es producir un informe escrito. La primera consideración es que el informe debe contener datos honestos, fiables y fundamentados y contener conclusiones y recomendaciones. Ninguna evaluación, por más exhaustiva que sea, puede obtener un panorama completo de lo que ha sucedido. Siempre habrá cuestiones sin resolver y datos que falten, y el conocimiento de las intervenciones siempre será parcial. Con frecuencia, la muestra no será muy representativa. Por lo tanto, hay que ser modestos cuando se extraen conclusiones de los datos. No vaya "más allá de los datos": a este respecto, ¡es útil emplear el sentido común! Por ejemplo, sólo porque el ciento por ciento de las niñas de una muestra diga que odia el fútbol, no se justifica necesariamente la conclusión de que todas las niñas odian el fútbol, ¡especialmente si usted ha encuestado a sólo unas pocas!

Las recomendaciones requieren un cuidado similar. Deben basarse en las conclusiones. Por ejemplo, si una conclusión es que no se alcanzan todos los objetivos por escasez de personal, una recomendación obvia tendrá que ver con el personal. La conclusión relativa al logro de los objetivos debe ser honesta, explicando que sólo se han alcanzado algunos objetivos, pero calificando esta conclusión con el hecho de que hay problemas de personal. ¿Qué sucede si los resultados de la evaluación son muy negativos? Para un evaluador es fácil hacer críticas; más difícil es reconocer logros. Asegúrese de incluir algunos comentarios positivos en sus conclusiones. Aun el peor de los proyectos tiene algunos puntos positivos.

En general, conviene evitar el lenguaje “académico”; escriba en forma clara y directa. La inclusión de un breve resumen de los puntos principales del informe es útil para las personas que quieren tener una idea general rápida. Un resumen escrito en idioma sencillo puede ser útil para los que tienen un nivel de alfabetización insuficiente. Utilice dibujos, gráficos y fotografías. Un informe no es necesariamente un libro; puede ser un vídeo, un CD-ROM o una página web, o hasta una representación teatral o un objeto de arte. De hecho, probablemente encontrará que es mejor escribir diferentes versiones del informe, adecuadas a las necesidades de personas diferentes.

Si usted va a presentar datos cuantitativos, recuerde que hay diferentes formas de hacerlo para facilitar su comprensión. Piense en nuestro ejemplo de la sección anterior. Nuestro análisis llegó a las siguientes conclusiones:

- A veintitrés niñas les gustaba el club porque podían conocer a otras personas.
- A cinco niños les gustaba el club porque podían conocer a otras personas.
- A cuatro niñas les gustaban las actividades del club.
- A trece niños les gustaban las actividades del club.
- Dos niñas escribieron cosas que no se pudieron clasificar.
- Dos niños escribieron cosas que no se pudieron clasificar.
- Una niña no contestó esta pregunta o su respuesta fue ilegible.

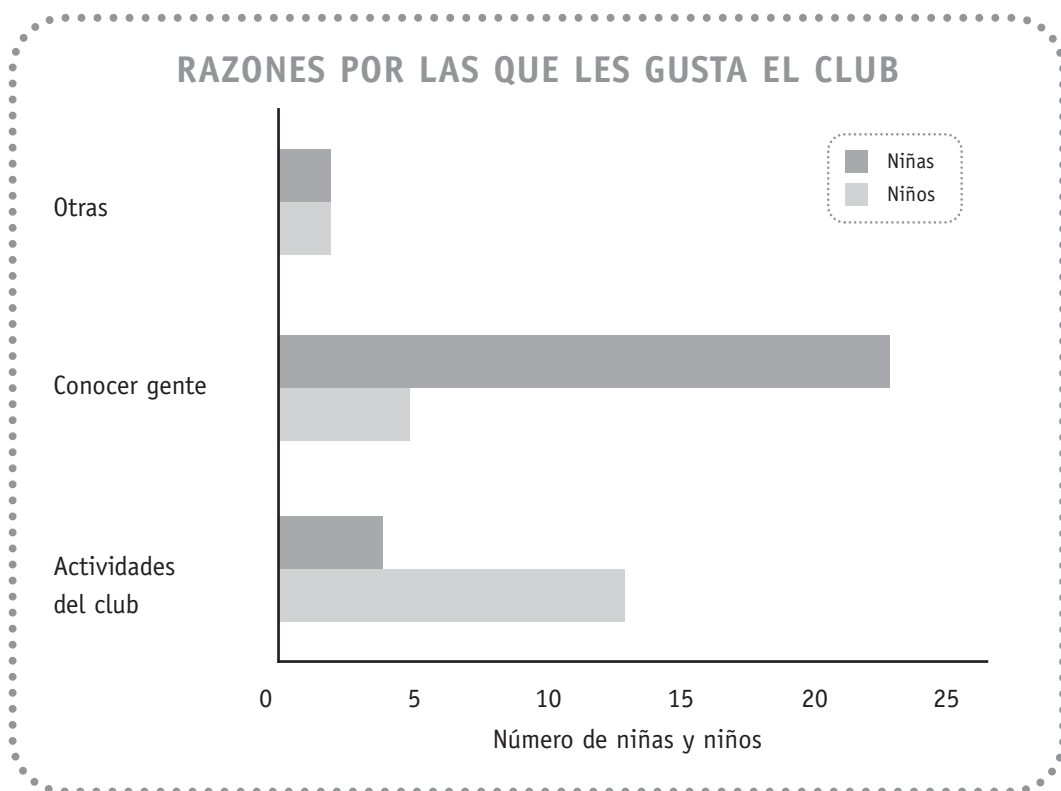
Estas conclusiones son interesantes. Sin embargo, puede haber formas de presentarlas que faciliten la comprensión de los puntos principales que se desprenden de las conclusiones. Por ejemplo, para dar más claridad a la información, estos resultados se pueden escribir como porcentajes:

- Más de tres cuartos de las niñas, pero sólo un cuarto de los niños, asistían al club porque podían conocer a otras personas.
- Aproximadamente a dos tercios de los niños, pero sólo al 14% de las niñas, les gustaban las actividades del club.

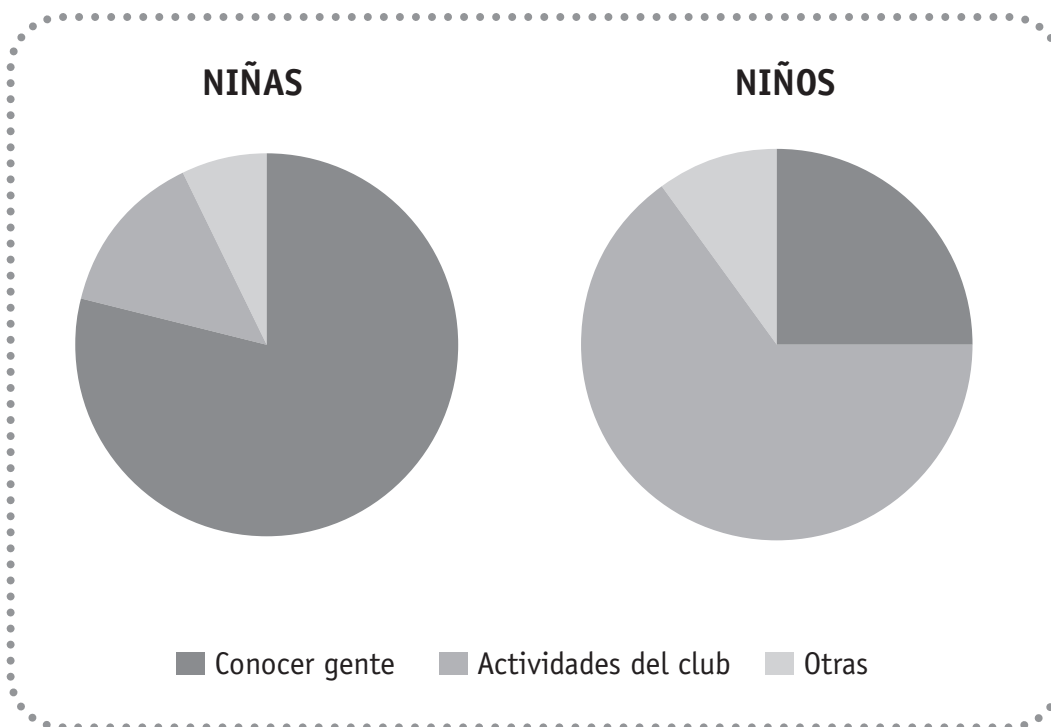
Para algunas personas, es más fácil leer estas cifras en un cuadro que en un texto, por lo que estos resultados se pueden mostrar en un cuadro, de la siguiente manera:

Razones por las que les gusta el club	NIÑAS		NIÑOS	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Conocer a otras personas	23	79	5	25
Las actividades del club	4	14	13	65
Otros	2	7	2	10

A muchas personas les gustaría tener una representación visual, que demuestre claramente las diferencias entre niños y niñas, incluso si es menos precisa que las cifras. Usted puede utilizar un gráfico, que es una representación visual de los datos dispuestos en dos ejes. Concretamente, usted puede utilizar una "histograma", también conocido como un gráfico de barras. En este tipo de gráfico, los datos están ordenados en barras a lo largo de un eje. En el ejemplo que sigue está también claro que es a los niños a los que preponderantemente les gustan las actividades del club y que la vasta mayoría de las niñas asisten el club para conocer a otras personas más que para participar en sus actividades.



Los diagramas de sectores son otra forma común de representación visual, pero tienden a distorsionar la representación de los datos. Es por esto que si usted está preparando un informe para una revista científica, no sería una buena idea utilizar esos diagramas. En cambio, cuando se presentan datos a una audiencia de la comunidad, pueden ser efectivos. Éstos son los mismos datos presentados en forma de diagrama de sectores:



¡Utilice los resultados!

Ideas clave

Utilice los resultados de su evaluación:

- Para reconocer la labor de sus colegas, funcionarios y voluntarios y la contribución de los muchos interesados directos de la comunidad.
- Como punto de partida de un proceso de reflexión sobre la forma de mejorar la labor de la organización.
- Para promover la prevención del uso indebido de sustancias y la labor de su organización entre la comunidad y los donantes.
- En el contexto de la planificación de sus futuras actividades.

Como se dijo más arriba, no vale la pena reunir y analizar toda esta información si usted no va a utilizar los resultados. Es de esperar que usted haya pensado para qué necesita los resultados de la evaluación *mientras planificaba* esta actividad. Como hemos visto, esto normalmente le habría ayudado a decidir cómo reunir y analizar sus datos. No obstante, a continuación se dan algunas sugerencias generales sobre la utilización de sus resultados de evaluación, a fin de que le sirvan de inspiración y antecedentes.

Otros usos

Los resultados de nuestras actividades de seguimiento y evaluación se utilizaron en actividades diferentes de las del proyecto ONUDD/Organización Mundial de la Salud. Por ejemplo, utilizamos los datos para mejorar nuestras estrategias y nuestros enfoques del seguimiento y la evaluación de nuestras actividades en un proyecto de protección de la infancia contra el trabajo infantil y el uso indebido de drogas, un programa de la Organización Internacional del Trabajo.

Addictus, Manila

Mejore la labor de su organización. Si los resultados de la evaluación son positivos, usted querrá aprovechar la oportunidad para elevar la moral y la motivación de sus funcionarios y voluntarios con una bien merecida reunión de celebración. Esto también se aplica a los muchos interesados directos que pueden haber hecho contribuciones pequeñas, pero que, no obstante, deben ser reconocidas. Si usted tiene buenas noticias, sea generoso con ellos, organice una reunión de la comunidad y encuentre la forma de agradecer y reconocer la labor y la contribución de las muchas personas que han participado. Esto puede hacer mucho para mantenerlas contentas con el proyecto, motivadas y ... dispuestas a ayudarle.

En cualquier caso, y especialmente si los resultados de la evaluación no son positivos, usted podría utilizarlos como punto de partida en un proceso de reflexión sobre la forma de mejorar la labor de la organización. Según el tamaño de su organización, usted quizá deba organizar un debate general para presentar y planificar el proceso, y luego diferentes discusiones con diferentes grupos de trabajadores, voluntarios y participantes y, por último, una reunión general para llegar a un entendimiento común y adoptar decisiones. Junto con sus colegas, trabajadores, voluntarios y participantes podría plasmar los resultados de la evaluación en documentos que puedan ser utilizados por todos en su labor cotidiana, por ejemplo, una lista de lo que "se debe hacer" y de lo que "no se debe hacer" que se pudiera utilizar para capacitar a trabajadores o como lista de comprobación de buenas prácticas.

Los resultados de la evaluación podrían también utilizarse para aumentar la toma de conciencia de la labor de la organización y/o el problema de la prevención del uso indebido de sustancias. Además de celebrar reuniones de la comunidad, imprima ejemplares de los resultados o del resumen, y distribúyalos ampliamente. Si usted está trabajando en una zona en que se hablan diferentes idiomas, procure presentar el resumen en esos diferentes idiomas. Póngase en contacto con periodistas y promueva su labor entre ellos; haga lo mismo con los donantes pasados y posibles. Escriba un comunicado de prensa; aún en el caso de que el informe de evaluación sea muy crítico del proyecto, se lo podrá utilizar para demostrar que se tienen en cuenta las lecciones aprendidas y se introducen cambios, y es también mejor que todos oigan primero su versión de la situación.

Por último, como se ha indicado más arriba, utilice los resultados de su evaluación cuando llegue el momento de planificar nuevas actividades del mismo tipo o en la misma zona. Las evaluaciones pueden ser una muy buena fuente de información sobre una comunidad determinada, cómo trabajar con ella y cómo trabajar respecto de una cuestión determinada. Cualquiera que sea la que escoja, no se olvide de incluir un buen componente de seguimiento y evaluación también en su proyecto siguiente.



Fuentes en línea

Prevención

Naciones Unidas, Oficina de Fiscalización de Drogas y Prevención del Delito, *Manual sobre programas de prevención del uso indebido de drogas con participación de los jóvenes: Una guía de desarrollo y perfeccionamiento* (publicación de las Naciones Unidas, núm. de venta: S.02.XI.10) (<http://www.unodc.org/youthnet/pdf/handbook.pdf>).

Organización Mundial de la Salud, *Primary Prevention of Substance Abuse: a Workbook for Project Operators* (http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/initiative_activities_workbook.pdf).

Organización Mundial de la Salud, *Primary Prevention of Substance Abuse: a Facilitator Guide* (http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/initiative_activities_facilitator_guide.pdf).

Cursos sobre evaluación en línea

Cursos sobre evaluación del Center for Substance Abuse Prevention of the United States Department of Health and Human Services (<http://preventionpathways.samhsa.gov/eval/courses.htm>).

Guías sobre evaluación (¡no necesariamente sobre prevención del uso indebido de sustancias!)

Fundación W. K. Kellogg, *W. K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook* (1998) (www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub770.pdf).

Organización Mundial de la Salud, *Working with Street Children: Monitoring and Evaluation of a Street Children Project* (<http://whqlibdoc.who.int/publications/924159036X.pdf>).

Maristela G. Monteiro, ed., *Young People and Substance Use: a Manual; Create, Use and Evaluate Educational Materials and Activities* (Organización Mundial de la Salud y Mentor Foundation) (http://www.who.int/entity/substance_abuse/publications/epidemiology/en/).

Organización Mundial de la Salud, Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas y Observatorio Europeo de la Droga y las Toxicomanías, *Evaluation of Psychoactive Substance Use Disorder Treatment*, Workbook Series (2000) (http://www.who.int/substance_abuse/publications/psychoactives/en/).

La Dependencia de Intervenciones Efectivas de Escocia ha producido una serie de publicaciones bien escritas y accesibles. Tratan principalmente del trabajo con jóvenes que ya usan drogas, pero los conceptos generales pueden ser útiles también respecto de la prevención. Se pueden descargar como archivos .pdf, pero lamentablemente no parecen estar en una sola página. Se las puede buscar en <http://www.drugmisuse.isdscotland.org/publications/publications.aspx>.

Instrumentos de evaluación

United States Department of Health and Human Services, Center for Substance Abuse Prevention (<http://preventionpathways.samhsa.gov/eval/tools.htm>)

Evaluation Instruments Bank of the European Monitoring Centre for Drugs and Drug Addiction (<http://eib.emcdda.eu.int/>)

Guías sobre estadísticas

R. Niles, *Statistics* (<http://www.robertniles.com/stats/>): guía de estadística para periodistas, sumamente fácil de comprender.

D. M. Lane, *HyperStat Online Textbook* (www.davidmlane.com/hyperstat/).

Curso de introducción a las estadísticas de la Universidad de Berkeley en la web, con preguntas de prueba: técnico pero amplio (www.stat.berkeley.edu/~stark/SticiGui/Text/index.htm).

educari

La misión de educari, organización con base en el Reino Unido, es mejorar las experiencias de aprendizaje de los jóvenes, haciendo particular hincapié en cuestiones de drogas. Hay más información sobre educari en el sitio web www.educari.com.



Anexo

Nuestros asociados en todo el mundo

REUNIÓN MUNDIAL

30 de junio a 4 de julio de 2003, Viena

Alcohol and Drug Information Centre (ADIC), Sri Lanka (Duminda Edirisinghe, Shantha Kulathunge)

All Stars Talent Show Network, Estados Unidos de América (Antoine Joyce, Pam Lewis)

Angaza Children Centre, Kenya (Raymond Kiruki, Faith Mbithe Mutua)

ASPAT/ACC, Senegal (Cheikh A. Bamba Diop, Gilbert Diatta)

Belarusian Association of UNESCO Clubs (Alexej Mayorau, Liudmila Blizniuk)

Butterflies, India (Ashfaq Ahmad, Tsering Yangchen)

CASA, México (Jorge Burciaga Montoya, Ileana Espinoza)

IOGT-NTO, Suecia (Jenny Carlsson)

TeenNet Research Project, Canadá (Mabel Soo, Sherry Biscope)

The Hub Youth Centre, Nueva Zelandia (Andre McLachlan, Kathleen Ahlers)

TYPS-TriCounty Addiction Services, Canadá (Les Voakes, Steve Harrison)

Secretaría

Richard Ives (educari, Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte)

Gautam Babbar (Dependencia de Tratamiento, Prevención y Rehabilitación, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (ONUDD))

Giovanna Campello (Dependencia de Tratamiento, Prevención y Rehabilitación (ONUDD))

REUNIÓN DEL ÁFRICA MERIDIONAL

10 a 12 de noviembre de 2003, Bagamoyo, República Unida de Tanzania

Sudáfrica

Alcohol and Drug Concerns (Solomon R. Rakale)

Elim Clinic (Khanyisile Twala)

South African Council on Alcoholism and Drug Dependence (SANCA) Nongoma (Siopho Mathe)

Sanpark Community Centre (Kelerogile Elizabeth Mosime)

Universidad de Pretoria, Departamento de Psicología (Maretha Visser)

Universidad del Norte, Departamento de Trabajo Social (Dorothy Winnie Malaka)

Youth for Christ South Africa (Doni Donald Maila)

República Unida de Tanzania

African Medical and Research Foundation (AMREF), Adolescent Sexual Reproductive Health Youth Centre Kinondoni (Michael Machaku)

Elimu ya Malezi ya Ujana (EMAU) (Stewart Chisongela)

Kimara Peer Educators and Health Promoters Trust (Pfirrael Kiwia)

Masgid Taqwa Youth Society (Ahmed Haji Saadat)

Youth Cultural and Information Centre (YCIC) (Kachepa Mango)

Zanzibar Association of Information against Drug Abuse and Alcohol (ZAIADA) (Ali Mohamed Abdalla)

Zambia

Chinika Substance Abuse Prevention Project (Lewis Benito Mwale)

Family Health Trust (Days Mhone)

Family Life Movement of Zambia (Margaret Phiri)

Kanyama Youth Training Centre (Levy Kafuli)

Mental Health Association of Zambia (Didduh Mubanga)

Programme Urban Self-help (PUSH) (Christopher Chilufya)

Youth Alive Zambia (YAZ) (Francis Mulenga Fube)

Zambian Red Cross Society (George Mubita)

Zambia Schools Anti-AIDS Club Patron Association (Andrew Ngwenya)

Observadores

Arabang Maruping, asesor regional para la salud de niños y adolescentes, Organización Mundial de la Salud (OMS), Oficina Regional para África

República del Congo

Joseph Mbatia, Ministerio de Salud

República Unida de Tanzania

Zodwa Octavia Mvubelo, South African Alliance for the Prevention of Substance Abuse

Zambia

Ashbie Mweemba, Chainama College Hospital Board

Secretaría

Mohamed Amri, OMS, Dar es Salaam

Tecla Butau, Mental Health and Substance Abuse, Oficina Regional de la OMS para África, Zimbabwe

Giovanna Campello, Dependencia de Tratamiento, Prevención y Rehabilitación, ONUDD

Theresia Ngahyoma, OMS Dar es Salaam

Mwansa Nkowane, Departamento de Salud Mental y Dependencia de Sustancias, OMS

REUNIÓN EN FILIPINAS**22 a 25 de octubre de 2003, Buyong, Mactan, Cebu**

Addictus Philippines, Inc. (Fernando R. Rico)

Bidlisiw Foundation, Inc. (Julie V. Itaas)

Childhope (Cerila "Ella" B. Salibio)

Dangerous Drugs Board (Lilia V. Dulay)

Foundation for Adolescent Development, Inc. (Arceli "Czel" R. Obmerga)

Foundation for Drug Information Campaign (Rescaflor "Poi" De Asis)

Higala Association, Inc. (Ronnie "Cocoy" A. Eleptico)

Kahayag Foundation (Angela Rumilda T. Montojo)

Kapatiran Komunidad People's Coalition, Inc. (Evelyn S. Galang)

Kaugmaon Foundation (Florie May Butiong-Tacang)

Kauswagan Community Social Centre (Job Sarmago)

METSA Foundation, Inc. (Fernando "Nanding" T. Santander)

Philippine National Red Cross (Sherwin "Dice" P. Daya)

REUNIÓN EN TAILANDIA

29 de septiembre a 1 de octubre de 2003, Bangkok

Buddha Kaset Chiang Mai Foundation (Srisom Malaitong)

Chaiprukmla Community (Tanom Butpradit)

Chorake Chop Community (Somwang Peungkuson)

Hug Muang Nan Foundation (Banjit Sairokam)

Indochina Intersection Development Institute (Chartrat Kruahong)

Institute of Juvenile Justice (Somchai Rattanaaree)

IOGTT (Chochat Ringrod)

Makam Pom (Duangkae Buaprakone)

Seka School (Prasitchai Hadda)

Takop Pa Group (Chaiwat Ngamjit)

TYAP (Sarinya Singtongwan)

Observadores

Supika Klaiklung, Oficina de la Junta de Fiscalización de Estupefacientes (ONCB)

Worachate Sajjaluksana, ONCB

Takahiro Terasaki, Centro Regional para Asia oriental y el Pacífico (ONUDD)

Secretaría

Pongsak Chanon, consultor de la ONUDD

Pornkasem Kantamara, consultor de la ONUDD, Thai Education Foundation

Suchart Tongsuk, consultor de la ONUDD

Katie Walker, Oficina de la ONUDD en Viet Nam

REUNIÓN EN VIET NAM

7 a 9 de septiembre de 2003, Hanoi

An Hai, Hai Phong (Nguyen Van Thang)

An Lac, Ho Chi Minh City (Tran Hong Quan)

Dong Da, Hanoi (Nguyen The Vinh)

Ha Noi Provincial Youth Union (Tran Thanh Huyen)

Hai Phong Provincial Youth Union (Tran Viet Phuong)

Ho Chi Minh City Provincial Youth Union (Nguyen Ngoc Rang)

Huong Vuong, Hai Phong (Vu Xuan Hieu)

Le Mao, Nghe An (Nguyen Hanh Phuc)

Nghe An Provincial Youth Union (Nguyen Trung Thanh)

Phong Lai, Son La (Tran Ngoc Dai)
 Phu Nuan, Ho Chi Minh City (Vo Quang Thi)
 Son La Provincial Youth Union (Nguyen Ngoc Toan)
 Thai Hoa, Nghe An (Pham Hong Thai)
 Thanh Xuan Trung, Ha Noi (Ha Bui Thu)
 Van Ho, Son La (Hoang Van Toan)

Observadores

Nguyen Thi Minh Tan, Educational Centre for Population, Health and the Environment, Central Youth Union
 Katie Walker, Oficina de la ONUDD en Viet Nam

Secretaría

Daragh Halpin, consultor de la ONUDD
 Ha Thi Tuyet Nhung, consultor de la ONUDD

REUNIÓN PARA BELARÚS Y LA FEDERACIÓN DE RUSIA 17 a 21 de septiembre de 2003, Anapa, Federación de Rusia

Belarús

Belarusian Association of Non-Governmental Television (BANT) (Valerij Anatolevic Bodnar)
 Belarusian Association of UNESCO Clubs (Elena Sergeevna Smirnova)
 Brest City Health Centre (Igor Yanovic Prezkailo)
 Gomel Medical Institute (Marina Vladimirovna Prokopenkova)
 Gomel Regional Health Centre (Tamara Michailovna Sharshakova)
 Hope and Recovery, centro (Dinara Stanislavovna Kovrova)
 Intelligence, centro de asistencia social para la juventud creativa (Marina Vladimirovna Pisarenko)
 League of Youth Voluntary Service (Natalja Markovna Nemkevic)
 Minsk City Health Centre (Andrey Valerevic Dudko)
 POST, centro educacional para la juventud (Alla Dergay)
 Probushdenje, organización republicana (Lena Gennadevna Grigoreva)
 Regional Narcological Dispensary (Ljudmila Vasilevna Shabalina)
 Social Aid, organización internacional (Ivan Ivanovic Vodnev)
 Uliana, unión cívica de mujeres (Valentina Nikolaevna Savizskaja)

Federación de Rusia

AIDSInfoshare (Olga Viktorovna Morozova)
 Angara, Baykal, unión de mujeres (Olga Aleksandrovna Zaporoshez)

ANTI/AIDS, organización no gubernamental (Marina Viktorovna Mokienco)
Anti-crisis Centre For Youth (Yulia Yurevna Kripak)
Association of Humanitarian Initiatives (Ljudmila Nikolaevna Olefir)
Committee of Women for the Protection of Children from Drugs (Svetlana Borisovna Klimenko)
Compassion, centro caritativo (Elisaveta Dzirikova)
Development, organización no gubernamental (Irina Viktorovna Galjamova)
Drug Abuse Prevention Centre (Olga Dmitrievna Starizina)
Duchovnoje Zdorovje, organización regional (Grigory Potemkin)
Garmonja, fundación caritativa (Ekaterina Evgenevna Rodkina)
Harmony, centro (Ershena Valerevna Goncikova)
Humanitarian Project, organización no gubernamental (Tatjana Yurevna Golovanova)
Innovations, centro (Sergey Belogurov)
Light, centro de apoyo para niños y jóvenes (Irina Albertovna Kozic)
Look at the Future, organización no gubernamental regional (Elena Vasilevna Cerskaja)
Medical Prevention Centre (Elena Ivanovna Kljavlina)
Optimalist Podmoskovja, Club UNESCO (Igor Nikolaevic Belaev)
POST, centro de consulta para jóvenes de 13 a 19 años de edad (Yuri Sergeevic Chodakovskij)
Prospekt Mira, organización para jóvenes (Yuri Cernousov)
Republic Centre for Drug and Alcoholism Prevention (Soslan Hugaev)
Research Institute on Mental Health (Svetlana Nikolaevna Petrova)
Russian Women's Movement (Yulia Sergeevna Posevkina)
Siberia-AIDS-Stop, fundación caritativa (Yulia Aleksandrovna Vtorushina)
Siberian Alternative, organización no gubernamental regional (Vladimir Anatolevic Averin, Aleksey Aleksandrovic Starostenko)
Union of Women of the Republic of Altay (Tatjana Leonidovna Pachaeva)
Union of Women of Vladivostok (Natalja Nikolaevna Sherbakova)
Your Choice, organización no gubernamental (Ruslana Ozerova)

Secretaría

Ljudmila Bliznjuk, Belarusian Association of UNESCO Clubs
Vladlena Vladimirovna Djackova, Centre of Social Technologies
Tatjana Bobrova, Centre of Social Technologies
Ivan Suchanov, Centre of Social Technologies
Ruslan Giamalov, POST, centro educativo para la juventud
Veniamin Veniaminovic Volnov, Siberian Initiative, organización no gubernamental
Giovanna Campello, ONUDD
Nadia Gasbarrini, ONUDD Moscú

SEGUIMIENTO y EVALUACIÓN

كيفية الحصول على منشورات الأمم المتحدة
يمكن الحصول على منشورات الأمم المتحدة من المكتبات ودور التوزيع في جميع أنحاء العالم. استعلم
عنها من المكتبة التي تتعامل معها أو اكتب إلى: الأمم المتحدة، قسم البيع في نيويورك أو في جنيف.

如何获取联合国出版物

联合国出版物在全世界各地的书店和经营处均有发售。 请向书店询问或写信到纽约或日内瓦的联合国销售组。

HOW TO OBTAIN UNITED NATIONS PUBLICATIONS

United Nations publications may be obtained from bookstores and distributors throughout the world. Consult your bookstore or write to: United Nations, Sales Section, New York or Geneva.

COMMENT SE PROCURER LES PUBLICATIONS DES NATIONS UNIES

Les publications des Nations Unies sont en vente dans les librairies et les agences dépositaires du monde entier. Informez-vous auprès de votre libraire ou adressez-vous à: Nations Unies, Section des ventes, New York ou Genève.

КАК ПОЛУЧИТЬ ИЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

Издания Организации Объединенных Наций можно купить в книжных магазинах и агентствах во всех районах мира. Наводите справки об изданиях в вашем книжном магазине или пишите по адресу: Организация Объединенных Наций, Секция по продаже изданий, Нью-Йорк или Женева.

CÓMO CONSEGUIR PUBLICACIONES DE LAS NACIONES UNIDAS

Las publicaciones de las Naciones Unidas están en venta en librerías y casas distribuidoras en todas partes del mundo. Consulte a su librero o diríjase a: Naciones Unidas, Sección de Ventas, Nueva York o Ginebra.



Printed in Austria
V.05-86100—March 2006—240

United Nations publication
Sales No. S.06.XI.7
ISBN 92-1-348117-9



9 789213 481172