

# El proyecto ha terminado, pero todavía podemos aprender de él !

Orientaciones prácticas para llevar a cabo evaluaciones posteriores a proyectos de salud sexual y reproductiva dirigidos a los adolescentes



**Organización  
Mundial de la Salud**



# **El proyecto ha terminado, pero todavía podemos aprender de él !**

Orientaciones prácticas para llevar a cabo evaluaciones posteriores a proyectos de salud sexual y reproductiva dirigidos a los adolescentes



**Organización  
Mundial de la Salud**

¡El proyecto ha terminado, pero todavía podemos aprender de él! Orientaciones prácticas para llevar a cabo evaluaciones posteriores a proyectos de salud sexual y reproductiva dirigidos a los adolescentes [The project has ended but we can still learn from it! Practical guidance for conducting post-project evaluations of adolescent sexual and reproductive health projects]

ISBN 978-92-4-001428-2 (versión electrónica)

ISBN 978-92-4-001429-9 (versión impresa)

### © Organización Mundial de la Salud 2020

Algunos derechos reservados. Esta obra está disponible en virtud de la licencia 3.0 OIG Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual de Creative Commons (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo>).

Con arreglo a las condiciones de la licencia, se permite copiar, redistribuir y adaptar la obra para fines no comerciales, siempre que se cite correctamente, como se indica a continuación. En ningún uso que se haga de esta obra debe darse a entender que la OMS refrenda una organización, productos o servicios específicos. No está permitido utilizar el logotipo de la OMS. En caso de adaptación, debe concederse a la obra resultante la misma licencia o una licencia equivalente de Creative Commons. Si la obra se traduce, debe añadirse la siguiente nota de descargo junto con la forma de cita propuesta: «La presente traducción no es obra de la Organización Mundial de la Salud (OMS). La OMS no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción. La edición original en inglés será el texto auténtico y vinculante».

Toda mediación relativa a las controversias que se deriven con respecto a la licencia se llevará a cabo de conformidad con las Reglas de Mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (<http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules/>).

**Forma de cita propuesta.** ¡El proyecto ha terminado, pero todavía podemos aprender de él! Orientaciones prácticas para llevar a cabo evaluaciones posteriores a proyectos de salud sexual y reproductiva dirigidos a los adolescentes [The project has ended but we can still learn from it! Practical guidance for conducting post-project evaluations of adolescent sexual and reproductive health projects]. Ginebra: Organización Mundial de la Salud; 2020. Licencia. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

**Cataloguing-in-Publication (CIP) data.** Puede consultarse en <https://apps.who.int/iris>.

**Ventas, derechos y licencias.** Para comprar publicaciones de la OMS, véase <http://apps.who.int/bookorders>. Para presentar solicitudes de uso comercial y consultas sobre derechos y licencias, véase <http://www.who.int/about/licensing>.

**Materiales de terceros.** Si se desea reutilizar material contenido en esta obra que sea propiedad de terceros, por ejemplo cuadros, figuras o imágenes, corresponde al usuario determinar si se necesita autorización para tal reutilización y obtener la autorización del titular del derecho de autor. Recae exclusivamente sobre el usuario el riesgo de que se deriven reclamaciones de la infracción de los derechos de uso de un elemento que sea propiedad de terceros.

**Notas de descargo generales.** Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la OMS, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites. Las líneas discontinuas en los mapas representan de manera aproximada fronteras respecto de las cuales puede que no haya pleno acuerdo.

La mención de determinadas sociedades mercantiles o de nombres comerciales de ciertos productos no implica que la OMS los apruebe o recomiende con preferencia a otros análogos. Salvo error u omisión, las denominaciones de productos patentados llevan letra inicial mayúscula.

La OMS ha adoptado todas las precauciones razonables para verificar la información que figura en la presente publicación, no obstante lo cual, el material publicado se distribuye sin garantía de ningún tipo, ni explícita ni implícita. El lector es responsable de la interpretación y el uso que haga de ese material, y en ningún caso la OMS podrá ser considerada responsable de daño alguno causado por su utilización.

Diseño y distribución: L'IV Com Sàrl

# Índice

Agradecimientos	iv
Abreviaturas	v
1. Generalidad	1
2. ¿Cómo se han elaborado estas orientaciones?	2
3. ¿Quién debe usar estas orientaciones?	3
4. ¿Qué es una evaluación posterior al proyecto?	4
5. ¿Por qué es necesario realizar evaluaciones posteriores a los proyectos?	6
6. ¿Cuáles son los motivos habituales para llevar a cabo evaluaciones posteriores a los proyectos de salud sexual y reproductiva dirigidos a los adolescentes, y qué beneficios acostumbran a reportar?	7
7. ¿Qué se puede esperar cuando se planifica y ejecuta una evaluación posterior a un proyecto?	10
8. Pasos a seguir en la planificación de una evaluación posterior al proyecto	12
9. Problemas comunes y estrategias para resolverlos	16
9a. Definición de la finalidad y el alcance de la evaluación	17
9b. Establecimiento del equipo encargado de la evaluación posterior al proyecto	21
9c. Cómo abordar la falta de datos disponibles	26
9d. Elaboración de estrategias viables de muestreo	32
9e. Consideración del contexto externo en la evaluación	35
9f. Evaluación de la sostenibilidad y los resultados emergentes y/o imprevistos	38
10. Evaluación de los principios transversales de los proyectos	42
10a. Desarrollo positivo de los jóvenes	42
10b. Promoción de la igualdad de género y los derechos humanos	44
10c. Mitigación de la pobreza	44
11. ¿Qué apoyo pueden prestar los evaluadores, programadores y organismos de financiación a las evaluaciones posteriores a los proyectos?	46
Referencias	48
Apéndice A: Informe de análisis – Examen de las evaluaciones posteriores a los proyectos de salud sexual y reproductiva dirigidos a los adolescentes	50
Apéndice B: Lista de verificación de la evaluabilidad de la evaluación posterior al proyecto	54
Apéndice C: Sitios web y centros de intercambio de información sobre evaluaciones	58

# Agradecimientos

La Organización Mundial de la Salud (OMS) agradece las contribuciones que han realizado numerosas personas y organizaciones para la elaboración de estas orientaciones.

Las tareas de coordinación estuvieron a cargo de Venkatraman Chandra-Mouli, del Departamento de Salud Reproductiva e Investigaciones Conexas de la OMS, con el apoyo de Marina Plesons y la supervisión de Lale Say.

La OMS expresa su sincero agradecimiento a Susan Igras, que se encargó de efectuar el examen de la bibliografía y elaboró el primer proyecto de las orientaciones.

La OMS agradece también el examen que llevaron a cabo las personas que participaron en una consulta técnica de la Organización, así como la información de retorno que aportaron en relación con la primera versión de las orientaciones y las versiones subsiguientes. Estas personas son: Susanne Carai, Sarah Castle, Bregje de Kok, Fariyal Fikree, Kylie Hutchinson, Emma Jackson, Rebecka Lundgren, Bella Mansanya, Kristien Michielsen, Ghazaleh Samandari, Shantanu Sharma, Manahil Siddiqi y Judith Westeneng.

Por último, la OMS da las gracias a Vivien Stone por la edición del documento, a L'IV Com por el diseño del documento y a Graham Ogilvie por la preparación de las ilustraciones.

Este proyecto ha sido financiado por la John D. and Catherine T. MacArthur Foundation. Las opiniones de los organismos de financiación no han influido en el contenido de las orientaciones.

# Abreviaturas

<b>ALNAP</b>	Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria
<b>CIDA</b>	Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional
<b>CAD</b>	Comité de Ayuda al Desarrollo (OCDE)
<b>DPDI</b>	Departamento para el Desarrollo Internacional
<b>IPPF</b>	Federación Internacional de Planificación de la Familia
<b>JICA</b>	Agencia de Cooperación Internacional del Japón
<b>OCDE</b>	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>UNICEF</b>	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
<b>OMS</b>	Organización Mundial de la Salud







# Generalidades

En muchos países, las iniciativas que pretenden mejorar la salud sexual y reproductiva de los adolescentes<sup>1</sup> ejecutan sus proyectos sin contar con planes bien pensados para su evaluación. Hay una serie de razones que ayudan a explicar este fenómeno, entre ellas la escasa formación, una comprensión limitada del valor de la evaluación y la falta de recursos dedicados a la evaluación por parte de los organismos técnicos y las entidades encargadas de la ejecución. El resultado final es que a veces no se establecen valores iniciales y finales; no se realizan comparaciones entre el lugar de ejecución del proyecto y otros lugares; y los datos de seguimiento de la ejecución no proporcionan demasiada información sobre la calidad de esta y sobre otros efectos o resultados que resultan más difíciles de contabilizar. Las deficiencias de la evaluación resultante limitan la capacidad de demostrar los logros que se han alcanzado o los enfoques que han funcionado y los que no, con lo que se pierden aprendizajes fundamentales. No obstante, los gestores o financiadores que tengan interés en diseñar proyectos de cara al futuro o en ampliar los proyectos existentes pueden encargar una evaluación posterior al proyecto, en los meses o años que siguen a su finalización, para evaluar sus efectos y las enseñanzas que puede aportar.

Muchos proyectos de salud sexual y reproductiva dirigidos a los adolescentes encuentran desafíos normativos y programáticos que deben superar durante su ejecución y extraen de ellos valiosas enseñanzas, a pesar de lo cual, como las prácticas de documentación cuidadosa y evaluación rigurosa son la excepción más que la norma, muchas veces esas enseñanzas no llegan a extraerse ni se dan a conocer al público. Ante esta situación, las evaluaciones posteriores a los proyectos pueden servir para complementar los estudios prospectivos de cara a proyectos nuevos o de seguimiento. Sin embargo, existen pocos materiales bibliográficos y de orientación sobre las evaluaciones posteriores a los proyectos, y apenas se encuentran orientaciones técnicas de los organismos de financiación que ayuden a realizarlas.

Con la elaboración de estas orientaciones prácticas para llevar a cabo evaluaciones posteriores a los proyectos de salud sexual y reproductiva dirigidos a los adolescentes, la Organización Mundial de la Salud (OMS) pretende empezar a colmar esta laguna de forma más rigurosa.

---

<sup>1</sup> La OMS define a los adolescentes como las personas con edades comprendidas entre los 10 y los 19 años.

# 2

## ¿Cómo se han elaborado estas orientaciones?

Se llevó a cabo un examen de la bibliografía para comprender las motivaciones más comunes para llevar a cabo evaluaciones posteriores a los proyectos, así como los problemas que encuentran con más frecuencia y las soluciones que se proponen. El examen incluyó:

- artículos de literatura gris y revisados por expertos que versan sobre proyectos de salud sexual y reproductiva dirigidos a los adolescentes, así como informes de evaluaciones posteriores a este tipo de proyectos, identificados a través de una búsqueda efectuada en siete centros de intercambio de información sobre evaluaciones de países de ingresos bajos y medianos entre 2010 y 2017 (apéndice A); y
- un examen de las directrices relativas a las evaluaciones posteriores a los proyectos publicadas por organizaciones internacionales, gobiernos y organismos de desarrollo.

Posteriormente, la OMS convocó una consulta técnica de expertos para que examinaran el primer proyecto del documento de orientación y realizaran aportaciones al mismo, en base a las cuales se efectuaron revisiones y se preparó el documento final.

# 3

## ¿Quién debe usar estas orientaciones?

Estas orientaciones están dirigidas principalmente a los evaluadores, aunque también pueden ser de interés para los gestores y los financiadores de los proyectos. Su finalidad es ayudar a los evaluadores a reflexionar sobre las decisiones fundamentales que deben adoptar para que la evaluación sea lo más rigurosa posible, teniendo en cuenta los recursos financieros y humanos disponibles y la documentación relativa al proyecto.

Las orientaciones incluyen desafíos, consejos y enseñanzas extraídas de la bibliografía derivada de evaluaciones posteriores a distintos proyectos, con la intención de inspirar ideas de cara a futuras evaluaciones. En los estudios de casos se ponen de relieve algunos problemas concretos, así como las soluciones que adoptaron los evaluadores para resolverlos.

A pesar de que estas orientaciones están centradas en las evaluaciones posteriores a los proyectos, también pueden ser de utilidad para los responsables de las evaluaciones finales de estos, en situaciones en que la evaluación no se ha planificado desde el principio o en que los proyectos han cambiado de enfoque durante su ejecución.

# 4

## ¿Qué es una evaluación posterior al proyecto?

No hay ninguna definición que cuente con una aceptación general sobre lo que son las evaluaciones posteriores a un proyecto, y se usan muchos términos distintos para referirse a ellas (véase el recuadro 1). Nosotros utilizamos una definición basada en la que propone la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), que describe en qué consiste este tipo de evaluación, cuáles son sus objetivos y cómo se lleva a cabo:

Las evaluaciones posteriores a los proyectos se llevan a cabo cierto tiempo después de la finalización de un proyecto y en la mayoría de los casos no se planifican mientras este sigue en ejecución. Como es posible que ya no se disponga de personal y que las actividades propias del proyecto no sean observables, la evaluación posterior se basa en los informes existentes, los registros de seguimiento y otra información escrita, y a menudo implica la recopilación de datos adicionales.

Estas evaluaciones pueden servir para evaluar la medida en que los proyectos ejecutaron las actividades planificadas y alcanzaron los resultados buscados, si bien, dado que se llevan a cabo después de la finalización de los proyectos, también pueden centrarse en los efectos que puedan tener estos a más largo plazo y en su grado de sostenibilidad. En las evaluaciones posteriores a los proyectos se analizan retrospectivamente las circunstancias que rodean a un proyecto y otros elementos que pueden haber influido en su ejecución, sus efectos y la sostenibilidad de sus resultados.

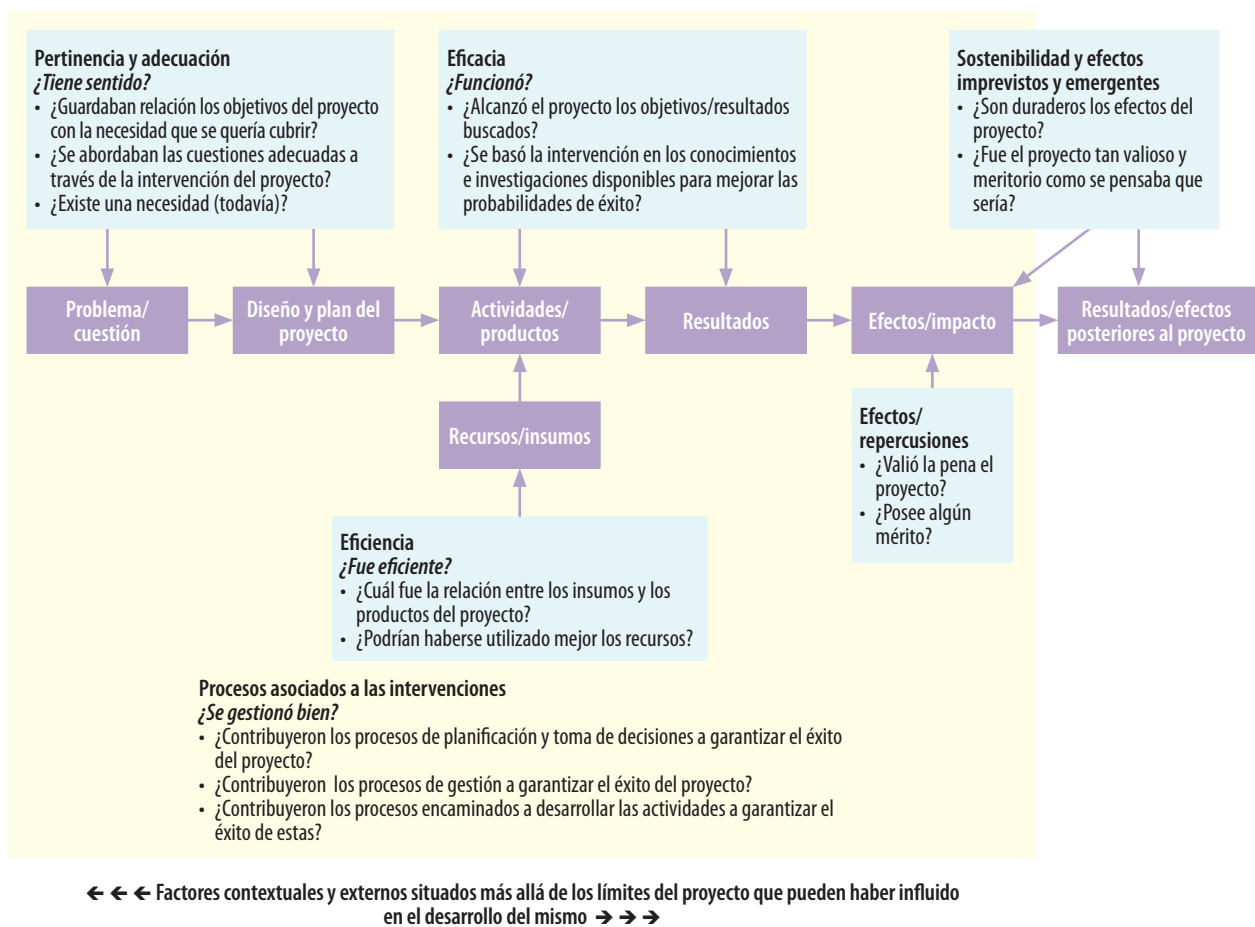
La definición se centra en el momento en que se llevan a cabo y la finalidad que persiguen las evaluaciones posteriores a un proyecto, para distinguirlas de las evaluaciones finales, que se llevan a cabo a la finalización un proyecto, cuando el personal, las contrapartes y los beneficiarios de este siguen estando presentes y muchas de sus actividades siguen siendo observables para evaluar la calidad y la fidelidad de la ejecución.

En la figura 1 se muestra la relación que existe entre la evaluación, por un lado, y la planificación y ejecución de los proyectos, por otro, así como el lugar y la forma en que las evaluaciones posteriores pueden contribuir al examen de los proyectos y a la extracción de enseñanzas. Aunque las evaluaciones posteriores a los proyectos pueden responder a muchas de las preguntas típicas de las evaluaciones, están particularmente bien situadas para determinar si los resultados de los proyectos (por ejemplo, mejoras en los servicios de salud sexual y reproductiva dirigidos a los adolescentes, o cambios en las actitudes hacia la igualdad de género) siguen siendo viables a lo largo del tiempo cuando dejan de recibir apoyo.

## Términos utilizados para referirse a las evaluaciones posteriores a los proyectos

- examen posterior a la acción
- evaluación posterior a la finalización
- examen posterior a la implementación
- evaluación retrospectiva del impacto
- evaluación de la sostenibilidad del impacto

**Figura 1. La lógica de un proyecto y su relación con los temas fundamentales de su evaluación**



Fuente: Adaptado de Ryan *et al.*, 2016.

# 5

## ¿Por qué es necesario realizar evaluaciones posteriores a los proyectos?

La evaluación es una actividad que se aplica todavía de manera desigual y que sigue en proceso de reconocimiento como responsabilidad del Estado en muchos gobiernos (Banco Mundial, 2013); la evaluación de los proyectos de desarrollo social, por su parte, es aún un campo emergente de investigación. Los evaluadores suelen trabajar en contextos en que los sistemas de datos son deficientes y la evaluación de las contribuciones de los proyectos a la obtención de resultados se ve complicada por la existencia de múltiples intervenciones. En una época en que los gobiernos y las organizaciones se preocupan cada vez más por la rendición de cuentas, la evaluación se percibe cada vez más como un instrumento fundamental para evaluar el impacto de las intervenciones y las inversiones (Morra Imas & Rist, 2009).

- En este contexto, existen muchas diferencias entre las evaluaciones de los distintos proyectos. Un número relativamente pequeño de proyectos de investigación aplicada emplea elegantes diseños de evaluación centrados en el impacto. Muchos proyectos no disponen de recursos ni capacidades para llevar a cabo evaluaciones, ni son proclives a realizarlas en un entorno marcado por la politización (Banco Mundial, 2013). Las evaluaciones posteriores a los proyectos son aún más escasas y representan menos del 1% de los proyectos de desarrollo internacional que se evalúan (Zivetz *et al.*, 2017).
- Los proyectos que se desarrollan en contextos de conflicto y emergencia suelen quedar sin evaluar, dados los problemas especiales que plantea su ejecución y los cortos plazos que deben cumplir (Puri *et al.*, 2015).
- En los centros de intercambio de información sobre evaluaciones hay menos evaluaciones de proyectos relacionados con la salud sexual y reproductiva de los adolescentes que relacionados con otros sectores. De un total de 900 evaluaciones disponibles en diversos centros de intercambio (véase el apéndice C), solo 41 se centraban en proyectos de salud sexual y reproductiva dirigidos a los adolescentes y los jóvenes. De esas 41 evaluaciones, solo seis eran evaluaciones posteriores a los proyectos. En comparación con lo que ocurre en los proyectos de este tipo que se llevan a cabo en los países de ingresos altos, en los países de ingresos bajos y medianos se realizan pocas evaluaciones vinculadas a una teoría de cambio y resultados, y el corpus de datos probatorios recopilados sobre buenas prácticas es escaso (OMS, 2004, Chandra Mouli *et al.*, 2015).

En consecuencia, muchos proyectos relacionados con la salud sexual y reproductiva de los adolescentes no incluyen la evaluación en su diseño, o la contemplan únicamente como una cuestión ulterior. Solo si un proyecto tiene un carácter exploratorio o parece funcionar muy bien y existe el deseo de ampliarlo, se asume que la evaluación puede aportar datos probatorios importantes. Sin embargo, llegados a este punto no suele haber partidas previstas para la evaluación en los presupuestos de los proyectos.



## ¿Cuáles son los motivos habituales para llevar a cabo evaluaciones posteriores a los proyectos de salud sexual y reproductiva dirigidos a los adolescentes, y qué beneficios acostumbran a reportar?

Una evaluación eficaz trata de determinar el mérito o el valor de los proyectos con arreglo a cinco criterios: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad (véase el recuadro 2) (JICA, 2004; OCDE, 2000). Las evaluaciones posteriores a los proyectos son las más adecuadas para evaluar el impacto y la sostenibilidad y, posiblemente, la pertinencia (JICA, 2004). También pueden proporcionar información sobre la eficacia y la eficiencia.

Llevar a cabo una evaluación rigurosa planificada desde el inicio del proyecto debería ser la norma general. Pero cuando esto no sea posible, o incluso aunque se haya realizado una evaluación final, una evaluación posterior al proyecto ofrece algunas oportunidades únicas de aprendizaje:

- Explorar los impactos o efectos planificados o adicionales que puedan haberse producido después del periodo de evaluación pertinente al final del proyecto.
- Evaluar la sostenibilidad de los impactos o efectos. Las conclusiones de una evaluación de final de proyecto no siempre son capaces de predecir de forma adecuada la sostenibilidad. Una evaluación posterior puede aportar nuevas enseñanzas relativas a la sostenibilidad, ya que permite:
  - Comprender qué elementos de un proyecto se han mantenido (o no) al término del mismo.
  - Adquirir un conocimiento más profundo de cómo se han propagado, difundido o reproducido los enfoques y actividades introducidos por el proyecto, tanto a través de las vías previstas como de otras no previstas.
  - Comprender mejor cuáles son los factores causales de todo lo anterior, y cuáles los factores asociados (el ¿por qué? y el ¿cómo?).
  - Identificar los resultados imprevistos y emergentes que se han producido después de la finalización del proyecto.

## Criterios para evaluar la asistencia para el desarrollo

**Pertinencia:** Se trata de evaluar en qué medida la actividad se ajusta a las prioridades y políticas del grupo destinatario, el receptor y el organismo de financiación.

**Eficacia:** Se trata de evaluar en qué medida la actividad alcanza sus objetivos.

**Eficiencia:** Se trata de evaluar los resultados obtenidos —tanto a nivel cualitativo como cuantitativo— en relación con los insumos. La eficiencia es un concepto económico que se refiere a si la actividad utiliza los recursos menos costosos posibles para lograr los resultados deseados.

**Impacto:** Se trata de evaluar los cambios positivos y negativos que ha ocasionado un proyecto, tanto si son buscados como si no. Se incluyen aquí los principales impactos y efectos —tanto intencionados como no intencionados— de la actividad en los indicadores sociales, económicos, ambientales y otros indicadores de desarrollo locales.

**Sostenibilidad:** Se trata de evaluar en qué medida es probable que los beneficios de una actividad se mantengan después de que se haya retirado la financiación.

*Fuente:* Adaptado del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), 2000.

- En algunos casos, recopilar información sobre la pertinencia de un proyecto. Es posible que el personal, los interesados y los usuarios finales o los participantes, si aún se puede acceder a ellos, hayan tenido más tiempo para reflexionar sobre el proyecto y puedan aportar nuevas ideas en relación con su pertinencia.

En el caso de los proyectos de salud sexual y reproductiva dirigidos a los adolescentes, las evaluaciones posteriores a los proyectos pueden:

- Establecer contacto con adolescentes de más edad y adultos jóvenes que puedan ofrecer perspectivas nuevas y/o diferentes sobre el impacto de los proyectos, así como sobre la sostenibilidad y pertinencia de este impacto.
- Ayudar a comprender mejor si la teoría de los mecanismos de cambio era válida o no. Sobre esa base se podrían desarrollar enfoques y actividades prometedores en el marco de otros proyectos y aclarar mejor los mecanismos de cambio que conducen a una mejora de la salud y el bienestar de los adolescentes.

En el cuadro 1 se presentan los distintos motivos por los que se llevan a cabo evaluaciones posteriores a los proyectos de salud sexual y reproductiva dirigidos a los adolescentes.



**Cuadro 1. Razones por las que se llevan a cabo habitualmente las evaluaciones posteriores a los proyectos de salud sexual y reproductiva dirigidos a los adolescentes**

<b>Rendición de cuentas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ ¿Cumplió el proyecto con las expectativas de los adolescentes y otras partes interesadas y organismos de financiación?</li><li>■ ¿Qué cambios introdujo el proyecto en el entorno más amplio en el que se desarrolló?</li></ul>
<b>Demostración de los efectos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ ¿Consiguió el proyecto los resultados previstos?</li></ul>
<b>Justificación de la financiación futura</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ ¿Es la estrategia del proyecto lo suficientemente valiosa como para garantizar futuras inversiones en proyectos similares?</li><li>■ En caso afirmativo, ¿en qué contextos y con qué modificaciones?</li></ul>
<b>Aprendizaje institucional y del proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ ¿Qué datos probatorios hay disponibles para que una organización lleve a cabo un proyecto similar en el futuro, o amplíe un proyecto que haya tenido éxito?</li><li>■ De haberlos, ¿en qué contextos y con qué modificaciones podrían utilizarse?</li></ul>
<b>Sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ ¿Siguen siendo visibles los efectos del proyecto?</li><li>■ En caso de que se hayan introducido nuevas estructuras, servicios o proyectos, ¿están todavía en funcionamiento?</li></ul>
<b>Impactos emergentes o imprevistos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ ¿Qué efectos imprevistos se han observado desde que finalizó el proyecto?</li><li>■ ¿Han surgido efectos imprevistos —positivos o negativos— desde la finalización del proyecto?</li></ul>

# 7

## ¿Qué se puede esperar cuando se planifica y ejecuta una evaluación posterior a un proyecto?

Cada evaluación posterior a un proyecto se llevará a cabo en una situación diferente, y por lo tanto contará con recursos y se enfrentará a obstáculos distintos. En consecuencia, el evaluador deberá buscar el diseño de evaluación más apropiado y asumir algunas concesiones necesarias en cuanto a la metodología.

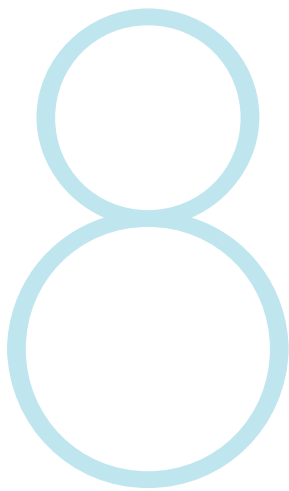
Las siguientes son algunas de las dificultades que se encuentran con más frecuencia (y que son comunes también en otros tipos de evaluaciones):

- La calidad de la documentación del diseño del proyecto es desigual. Por ejemplo, no se ha formulado una teoría del cambio o un marco lógico.
- No se dispone de descripciones cualitativas de la ejecución. Por ejemplo, los informes de los proyectos se centran en explicar los productos y resultados más que los procesos.
- Los datos cuantitativos sobre los proyectos son incompletos. Por ejemplo, no se han recopilado datos de seguimiento o no están disponibles para su examen; los sistemas de seguimiento no incluyen algunas actividades fundamentales; no se ha efectuado ninguna evaluación del proyecto, o solo una evaluación de la situación de partida.

Es probable que el evaluador tenga que desempeñar diversas funciones además de las que van tradicionalmente asociadas a la evaluación, como la de asesor técnico en la reformulación o perfeccionamiento de las teorías del cambio aplicadas anteriormente por el proyecto, que servirán de guía para las preguntas de la evaluación, o la de investigador encargado de descubrir documentos relativos al proyecto o rastrear a antiguos empleados y asociados del mismo. Es probable que el evaluador también desempeñe una función de enlace entre el organismo de financiación y la organización que ejecutó el proyecto.

Véanse las secciones 8 y 9, en las que se ofrecen orientaciones prácticas para las personas encargadas de planificar y ejecutar una evaluación posterior a un proyecto, sobre la base de las experiencias y enseñanzas extraídas de evaluaciones posteriores a proyectos de salud sexual y reproductiva dirigidos a los adolescentes.





# Pasos a seguir en la planificación de una evaluación posterior al proyecto

Los siguientes pasos son similares a los que se aplican en el caso de las evaluaciones realizadas cuando los proyectos siguen en ejecución o acaban de terminar. Hay sin embargo una excepción fundamental y de gran importancia, que es la realización de un estudio de evaluabilidad antes de llevar a cabo una evaluación posterior a un proyecto, para determinar en qué medida se puede efectuar de manera fiable y creíble.

---

## PASO 1: Definir la finalidad, el alcance y el diseño inicial de la evaluación posterior al proyecto.

Determinar la finalidad y el alcance de la evaluación, y en particular las preguntas de la evaluación, en colaboración con los principales interesados, como las organizaciones encargadas de la ejecución, los ministerios/departamentos gubernamentales pertinentes y los organismos de financiación.

- ¿Cuáles son las expectativas de los interesados en la evaluación?
- ¿Qué quieren saber y por qué?
- ¿Cuál es el uso previsto de las conclusiones de la evaluación y cómo se darán a conocer?

Estudiar la posibilidad de involucrar a otros interesados, además de la organización encargada de la ejecución y los asociados inmediatos, como por ejemplo algunas partes interesadas del ámbito gubernamental y los futuros usuarios de las conclusiones de la evaluación. Realizadas en una fase temprana, esta clase de aportaciones pueden contribuir a dar credibilidad a la evaluación y favorecer la utilización de las conclusiones para mejorar la calidad de proyectos actuales o futuros.

---

## PASO 2: Llevar a cabo un estudio de evaluabilidad posterior al proyecto.

Un estudio de evaluabilidad puede aportar información fundamental, desde múltiples puntos de vista, sobre la viabilidad de efectuar una evaluación posterior al proyecto que sea fiable y genere resultados creíbles. En el estudio de evaluabilidad se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Consideraciones institucionales**, para asegurar el consenso de los interesados sobre la necesidad y la utilidad de la evaluación para orientar la toma de decisiones normativas y programáticas.
- **Disponibilidad de información** para sustentar una evaluación basada en datos probatorios.
- **Consideraciones metodológicas** necesarias para poder responder a las preguntas de la evaluación.
- **Consideraciones relativas a los recursos**, a fin de garantizar que haya suficientes recursos financieros, humanos y materiales para llevar a cabo la evaluación.
- **Consideraciones relativas al calendario**, a fin de poder reunir y analizar los datos de manera lógica y oportuna.
- **Consideraciones relativas a la aceptabilidad**, a fin de propiciar el consenso de los interesados en cuanto al tipo y el nivel de las pruebas que se consideran aceptables.

Contar con una lista de verificación para efectuar el estudio de evaluabilidad (véase el apéndice B) puede ser un instrumento útil para llevar a cabo esta actividad esencial.

---

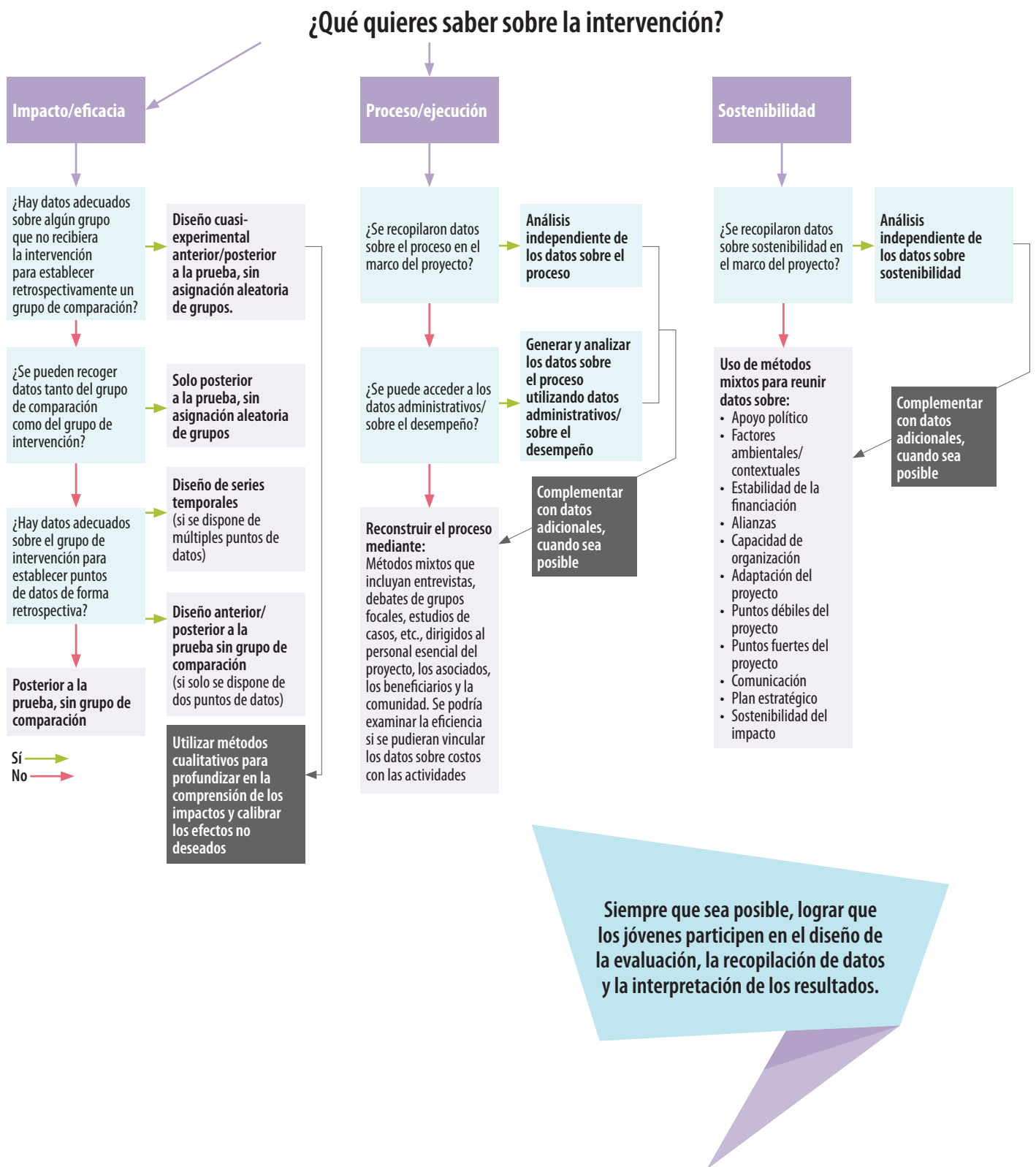
## PASO 3: Detectar carencias de información y diseñar una metodología viable con el máximo rigor posible.

Una vez que se hayan establecido las finalidades que persigue la evaluación, con la ayuda de los interesados en el proyecto, y se disponga de los resultados del estudio de evaluabilidad, se podrán efectuar algunas elecciones y comprender qué ajustes son necesarios en relación con el diseño de la evaluación. En la figura 2 se presenta un árbol de decisiones sobre posibles opciones de diseño de la evaluación basadas en los principales objetivos de aprendizaje y la información y los datos que se pueden obtener.

¿Quién participará en el proceso de evaluación? ¿Qué participación tendrán los adolescentes (por ejemplo, se les asignarán otras funciones además de la de informantes, por ejemplo, la de miembros o asesores del equipo de evaluación)? ¿Existe una teoría del cambio y un marco lógico, y habrá que introducir alguna modificación en ellos para poder utilizarlos en la evaluación? ¿Hay datos y documentos disponibles en relación con los procesos? ¿Qué posibilidades hay de realizar muestreos y reunir datos adicionales? ¿Qué enfoque se aplicará al análisis y cómo se interpretarán los resultados?

En la sección 8 se abordan en detalle estos problemas comunes.

**Figura 2. Árbol de decisiones sobre posibles opciones de diseño**



---

## **PASO 4: Confirmar la metodología de evaluación con los principales interesados, a fin de favorecer la utilización posterior.**

Ha llegado el momento de dar a conocer el plan de evaluación posterior al proyecto (la finalidad de la evaluación; las preguntas y las fuentes de datos de la evaluación; los métodos para analizar los datos existentes y para recopilar y analizar datos adicionales; y el enfoque de la difusión), a fin de obtener información de retorno y asegurar el consenso de los interesados en el proyecto. En particular, el plan debe ponerse en conocimiento de quienes más probablemente vayan a utilizar las conclusiones de la evaluación, ya se trate de la organización encargada de la ejecución, el gobierno o los organismos de financiación.

Advertencia: en este punto, puede ser necesario ponerse en contacto otra vez con la organización o el organismo de financiación que ha encargado la evaluación para explicar que algunas de las preguntas iniciales de la evaluación no tienen respuesta con la información y/o los recursos disponibles.

---

## **PASO 5: Asegurarse de que la evaluación sea aprobada desde el punto de vista ético.**

En cualquier evaluación de un proyecto de salud sexual y reproductiva dirigido a los adolescentes, es esencial asegurarse de que estos se encuentren adecuadamente protegidos (OMS, 2018). El evaluador debe obtener la aprobación de una junta de revisión institucional, o una dispensa del examen oficial de los aspectos éticos si se considera que se trata de una evaluación de rutina, y revisar la propuesta en caso necesario.

---

## **PASO 6: ¡Ya puede comenzar la evaluación!**

Una vez que el proyecto disponga de un plan claro, haya consenso entre los interesados y se haya obtenido la aprobación desde el punto de vista ético, todo estará a punto para iniciar la recopilación de datos.



## Problemas comunes y estrategias para resolverlos

En esta sección se exponen algunos problemas frecuentemente señalados durante el proceso de evaluación que son específicos de las evaluaciones posteriores a los proyectos o especialmente graves en su caso, extraídos de diversas fuentes que se citan en el presente documento, y se sugiere la forma en que podrían paliarse o resolverse. Los estudios de casos, extraídos de evaluaciones reales, sirven para poner de relieve algunos de estos problemas.

En esta sección no se abordarán los problemas comunes a todas las evaluaciones, como los relacionados con las limitaciones de financiación, tiempo y/o recursos humanos, o los relacionados con la forma de moverse en los distintos entornos políticos. Tampoco se aborda la eficacia en función de los costos, a pesar del interés que podría tener para las partes interesadas. La recopilación de datos retrospectivos y fiables sobre los costos relativos a las actividades de los proyectos constituye un reto considerable que requiere que el antiguo personal de los proyectos recuerde el tiempo y el esfuerzo invertidos en actividades concretas, y que el antiguo personal vinculado a la financiación de los proyectos pueda correlacionar los datos financieros con los datos sobre las actividades.



---

## 9a. Definición de la finalidad y el alcance de la evaluación

Para diseñar una buena evaluación es esencial definir su finalidad y su alcance, así como sus principales limitaciones. Contar con indicadores del desempeño mensurables, teorías del cambio y una definición clara de los grupos beneficiarios permite conocer cuáles son las intenciones del proyecto y los medios a través de los cuales se prevé que se produzcan los cambios buscados. Cuando la evaluación posterior al proyecto tiene por objeto evaluar el impacto, las principales preocupaciones del evaluador giran en torno a la evaluación de la asociación o, en su caso, la causalidad, así como a la posibilidad de encontrar un grupo de comparación viable, y a la existencia de evaluaciones de los valores iniciales y finales. Cuando la evaluación tiene por objeto evaluar la sostenibilidad o el proceso de ejecución del proyecto, las principales preocupaciones giran en torno a la definición retrospectiva de los resultados previstos en materia de sostenibilidad, en el primer caso, y en torno al intento de recrear los procesos cuando no se encuentren bien descritos en la documentación existente, en el segundo.

**Problema:** No se establecieron indicadores o metas de desempeño cuantitativamente mensurables antes o durante el proyecto que permitan evaluar el cambio.

**Estrategia:** Elaborar indicadores de desempeño utilizando la documentación relativa a los objetivos y metas de los proyectos, además de los datos secundarios procedentes de encuestas nacionales o proyectos similares, en su caso. Presentar los nuevos indicadores de desempeño a los interesados y llegar a un consenso para utilizarlos en la evaluación. En caso de que haya indicadores de referencia pero no se hayan establecido metas de desempeño, discutir con los interesados si los cambios observados en esos indicadores con respecto a los valores de referencia representan un desempeño razonable para el proyecto. En el caso de que los indicadores no sean útiles (por ejemplo, porque sean demasiado ambiciosos para establecer una relación de causalidad o que no sean lógicos en el contexto del proyecto), discutirlo con los interesados y llegar a un consenso para redefinir los objetivos de desempeño.

**Problema:** No hay ninguna teoría escrita del cambio que sirva de guía para establecer la asociación o la causalidad. Aun cuando exista esa documentación, es posible que esté obsoleta debido a los cambios que tuvieron lugar durante la ejecución del proyecto.

**Estrategia:** Trabajar con el personal disponible del proyecto y otros interesados para elaborar una teoría del cambio y/o un marco lógico. La primera sirve para explicar las vías que conducen al cambio, mientras que el segundo proporciona una estructura ordenada para vigilar la ejecución del proyecto. Siempre que haya teorías del cambio y marcos lógicos, es preciso examinarlos y, en caso necesario, revisarlos (por ejemplo, en caso de que se hayan producido cambios en las estrategias de ejecución o en los supuestos en que esta se basaba). Obsérvese, sin embargo, que la formulación de una teoría del cambio de manera retrospectiva puede suponer una limitación adicional en la interpretación de los resultados.

**Recurso:** Para obtener sugerencias sobre la forma de formular una teoría del cambio o un marco lógico de forma retrospectiva con los interesados en el proyecto, véase: <https://actionevaluation.org/theory-of-actiontheory-of-change-tools-resources/>.



**Problema:** Los conceptos en los que se basaban las teorías del cambio, como por ejemplo «llegar a los adolescentes vulnerables», no estaban bien definidos desde el punto de vista operacional, lo que dificultaba las decisiones posteriores de evaluación en relación con el muestreo y la medición de la cobertura de los proyectos.

**Estrategia:** Trabajar con el personal del proyecto para formular definiciones precisas de estos conceptos, sobre la base de su experiencia y comprensión. En caso de que no se pueda contar con el personal original del proyecto, seleccionar una serie de posibles definiciones en la bibliografía y entrevistar a las partes interesadas para llegar a un consenso en torno a una definición operacional que se pueda utilizar en la evaluación. Obsérvese, sin embargo, que la elaboración a posteriori de una nueva definición puede suponer una limitación adicional en la interpretación de los resultados.

**Problema:** Las partes interesadas consideran importante evaluar el impacto de forma cuantitativa, pero las opciones de diseño son limitadas. Existen diseños de evaluación poco utilizados pero adecuados para llevar a cabo estas evaluaciones posteriores a los proyectos, aunque no siempre son bien comprendidos por parte de algunos evaluadores.

**Estrategia:** Prepararse para explicar a los colegas evaluadores las distintas opciones posibles de diseño, así como los motivos para proponer el diseño seleccionado, con la ayuda de referencias. Dado que los diseños comparativos que incluyen solamente evaluaciones posteriores a la prueba con grupos de comparación reales o elaborados estadísticamente no son siempre bien comprendidos, el evaluador deberá esforzarse por mejorar esta comprensión entre las partes interesadas para asegurarse de que estén de acuerdo en utilizarlos. Nótese, sin embargo, que muchas de estas opciones de diseño requieren que el equipo tenga acceso a apoyo estadístico.

**Recursos:**

- Para obtener una perspectiva general de carácter práctico de las diferentes opciones de diseño de la evaluación, incluidos los diseños de evaluación posteriores a los proyectos, véase ALNAP, Evaluation of humanitarian action guide (Capítulo 11, «Evaluation designs for answering evaluation questions») (<https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/alnap-evaluation-humanitarian-action-2016.pdf>).
- Para consultar un análisis comparativo de los estudios en función de si están centrados en la adecuación, la plausibilidad o la probabilidad del impacto (con ejemplos útiles), véase el artículo fundamental publicado en 1999 en el International Journal of Epidemiology por Habicht et al., «Evaluation designs for adequacy, plausibility and probability of public health programme performance and impact» ([https://www.measureevaluation.org/resources/training/capacity-building-resources/m-e-of-hiv-aids-programs-in-india-english/session-5-gis-and-research-evaluation/research-evaluation/Int.%20J.%20Epidemiol.-1999-Habicht-10-8.pdf/at\\_download/file](https://www.measureevaluation.org/resources/training/capacity-building-resources/m-e-of-hiv-aids-programs-in-india-english/session-5-gis-and-research-evaluation/research-evaluation/Int.%20J.%20Epidemiol.-1999-Habicht-10-8.pdf/at_download/file)).
- Para obtener una perspectiva útil para comprender la necesidad y la utilidad de introducir ajustes en el diseño en determinados contextos de evaluación, véase el artículo publicado en 2012 en la revista AIDS por Laga et al., «Evaluating HIV prevention effectiveness: the perfect as the enemy of the good» (<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22313952>).

# Recuadro 5

## Elaborar una definición operacional de «migración» y «tráfico»: una evaluación posterior de un proyecto realizado en Malí

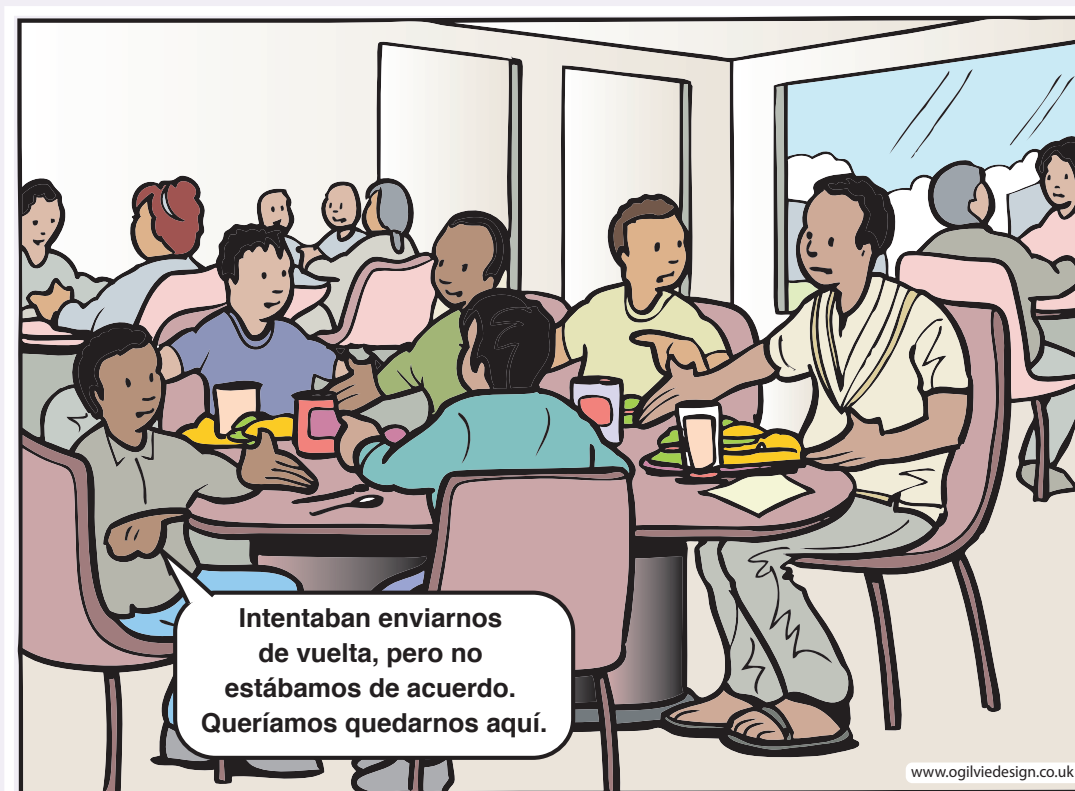
En Malí, los organismos internacionales y el Gobierno solicitaron una evaluación posterior al proyecto para explicar por qué no tuvo éxito una estrategia transfronteriza encaminada a reducir la trata de adolescentes vulnerables entre Malí y las plantaciones de cacao de Côte d'Ivoire. El proyecto se inspiró en la definición jurídica de la trata de personas que figura en el artículo 3 del Protocolo de las Naciones Unidas para Prevenir, Reprimir y Sancionar la Trata de Personas, a saber:

*«la captación, el transporte, el traslado, la acogida o la recepción de personas, recurriendo a la amenaza o al uso de la fuerza u otras formas de coacción, al rapto, al fraude, al engaño... para obtener el consentimiento de una persona que tenga autoridad sobre otra, con fines de explotación. Esa explotación incluirá... los trabajos o servicios forzados, la esclavitud o las prácticas análogas a la esclavitud, la servidumbre...».*

El reto consistía en encontrar el modo de operacionalizar los conceptos de «migración» y «trata» en contextos en los que es habitual que otros miembros de la familia y los propios jóvenes sean colocados a través de intermediarios en situaciones de trabajo como trabajadores agrícolas. A pesar de que el programa de lucha contra la trata de personas estaba concebido para que los adolescentes regresaran a sus hogares, la mayoría de ellos no querían ser «liberados» debido a la enorme presión que ejercían sus compañeros para que llevaran a cabo la migración como rito de iniciación. A su regreso a sus aldeas rurales pobres, la mayoría de los adolescentes regresaban a Côte d'Ivoire en busca de trabajo.

El equipo de evaluación utilizó técnicas de indagación apreciativa —centradas en los puntos fuertes de los jóvenes más que en sus puntos débiles, en el marco de realidades complejas— para operacionalizar los conceptos de «migración» y «trata», sobre la base de su definición jurídica. Luego utilizaron esos conceptos operacionales para diseñar intervenciones culturalmente apropiadas para la migración segura de los jóvenes.

Fuente: Busza J, et al., 2004.



---

## 9b. Establecimiento del equipo encargado de la evaluación posterior al proyecto

Idealmente, los equipos de evaluación se configuran tratando de garantizar la diversidad de aptitudes necesaria para llevar a cabo la evaluación con un conocimiento suficiente del contenido y el contexto del proyecto que se está evaluando. Durante la evaluación final de un proyecto, lo habitual es que el equipo de evaluación consulte con frecuencia al personal y los asociados del proyecto sobre la historia y el contexto de este, así como sobre las cuestiones que hayan podido surgir durante su ejecución. Sin embargo, en las evaluaciones posteriores a los proyectos no suele ser fácil contactar con esas personas y es necesario establecer de forma retroactiva los conocimientos sobre el contenido y el contexto de estos.

**Problema:** Un evaluador externo que no está familiarizado con la historia, la ejecución y el contexto operativo general del proyecto es contratado como jefe del equipo, y su acceso al personal anterior es limitado o nulo.

**Estrategia:** Tratar de complementar la objetividad que da el origen externo del jefe del equipo introduciendo otros miembros que puedan aportar los conocimientos sobre el contenido y el contexto del proyecto y las aptitudes técnicas que sean necesarias. Lo mejor sería que fueran antiguos miembros del personal que tomó parte en la ejecución o personas familiarizadas con la organización y el proyecto. Si no se puede contar con esas personas, hay que invitar a evaluadores que hayan examinado proyectos similares o que trabajen en una zona geográfica parecida y puedan tener una buena comprensión del contexto. Otra estrategia podría ser invitar a antiguos miembros del personal para que ejerzan la función de grupo consultivo del equipo de evaluación.

**Problema:** Los miembros del equipo que están o han estado implicados en el proyecto pueden aportar contexto histórico y detalles, pero también pueden arrastrar algún sesgo en su memoria a largo plazo y en su interpretación de los acontecimientos y resultados. En caso de que antiguos asociados o miembros del personal del proyecto se conviertan en miembros del equipo, hay que tener en cuenta la posibilidad de que traigan consigo tales sesgos.

**Estrategia:** Un punto de partida importante es que el jefe del equipo reconozca que el sesgo asociado a la participación (insider bias) es algo normal y establezca un clima de rendición de cuentas mutua para garantizar que la evaluación esté basada en la mayor medida posible en las pruebas. Tanto el jefe como los miembros del equipo desempeñan un papel importante a la hora de comprobar los hechos e insistir en que se utilicen las pruebas disponibles (y no las opiniones) para respaldar los análisis y las conclusiones. Al emprender la recopilación de datos, es importante organizar el equipo de modo que se eviten situaciones tales como las entrevistas entre amigos. Asimismo, el equipo debe deliberar sobre el consentimiento informado y las estrategias destinadas a mantener el anonimato y la confidencialidad al entrevistar a antiguos colegas y amigos. De igual modo, el equipo debe tener en cuenta las situaciones en que aquellos de sus integrantes que sean antiguos miembros del personal del proyecto puedan ser vulnerables a riesgos y daños potenciales cuando entrevisten a antiguos colegas, como por ejemplo en el curso de una entrevista con un antiguo supervisor con el que hubieran existido tensiones. En esas situaciones, es especialmente importante establecer líneas de investigación múltiples en la recopilación de datos para que se puedan triangular las pruebas más subjetivas. A este respecto, puede ser útil buscar fuentes más objetivas de información.



**Problema:** Los adolescentes que estuvieron asociados al proyecto no son tenidos en cuenta para las funciones de evaluación, excepto como informantes. Hacer participar a los jóvenes en la evaluación de su propio proyecto está reconocido como una buena práctica, que permite garantizar la inclusión de las perspectivas de los adolescentes y contribuir a un desarrollo positivo de los jóvenes, a pesar de lo cual rara vez se lleva a cabo.

**Estrategia:** Considerar que los adolescentes solo pueden participar en la evaluación como informantes supone una falta de visión. Si se puede contar con ellos, hay que implicar a los antiguos participantes en el proyecto para que trabajen con evaluadores externos en el mayor número posible de fases de la evaluación posterior. En el caso de que haya limitaciones de tiempo y recursos financieros, una reunión bien diseñada y facilitada con antiguos participantes en el proyecto para recabar aportaciones sobre los planes de la evaluación puede contribuir, como mínimo, a introducir ajustes importantes en las fases posteriores de la evaluación.

Organizar una reunión posterior de análisis con adolescentes para validar los resultados de la evaluación contribuiría también a enriquecer las conclusiones. Lo ideal, si los recursos lo permiten, sería trabajar con ellos en el diseño, ejecución y difusión de la evaluación. Los adolescentes se encuentran en una buena posición para diseñar instrumentos de recopilación de datos, y su participación en este proceso puede permitir obtener datos más veraces, ya que los jóvenes informantes pueden estar más dispuestos a hablar de cuestiones relacionadas con la salud sexual y reproductiva frente a otros jóvenes, con los que se pueden identificar, que frente a investigadores adultos. Cabe señalar, sin embargo, que los adolescentes que pueden participar no son necesariamente representativos de la población destinataria.

Se requiere una cuidadosa labor de facilitación para mitigar la posible resistencia de los adultos a que personas jóvenes los evalúen a ellos y su trabajo. Es posible que el evaluador tenga que defender la participación de los adolescentes ante el organismo de financiación a fin de obtener un apoyo adicional para su inclusión.

#### **Recursos:**

- Para consultar manuales de orientación y facilitación encaminados a crear las condiciones adecuadas para una participación satisfactoria de los jóvenes, así como a capacitarlos y apoyarlos para que recopilen datos cualitativos con fines de investigación, vigilancia y evaluación, véase «Explore: a toolkit for involving young people as researchers in sexual and reproductive health programmes, developed by Rutgers and International Planned Parenthood Federation (IPPF)» (<https://www.rutgers.international/our-products/tools/explore>).
- Para conocer un enfoque práctico sobre la capacitación y la participación de los jóvenes en las evaluaciones, véase el libro *Youth participatory evaluation: strategies for engaging young people* (Kim Sabo Flores, 2007), basado en teorías relacionadas con el juego infantil, la evaluación y el desarrollo de los jóvenes (<https://www.wiley.com/en-us/Youth+Participatory+Evaluation+%3A+Strategies+for+Engaging+Young+People-p-9780787983925>).

# Recuadro 7

## Poner en práctica la colaboración entre adolescentes y adultos: una evaluación realizada en Etiopía, Indonesia, Kenya y el Pakistán

En 2015 se llevó a cabo una evaluación en Etiopía, Indonesia, Kenya y el Pakistán para estudiar la forma en que las organizaciones locales involucraban a los jóvenes en sus programas de salud sexual y reproductiva. El equipo de evaluación de cada país estaba integrado por un evaluador adulto y entre tres y ocho coevaluadores adolescentes y jóvenes. Los coevaluadores recibieron formación sobre los principales conceptos relacionados con el programa, la ética de la investigación y las técnicas de realización de entrevistas y debates de grupos de discusión, con la ayuda del conjunto de instrumentos «Explore» desarrollado por Rutgers y la IPPF.

En primer lugar, los jóvenes evaluadores elaboraron su propia definición de lo que constituía una participación pertinente de los jóvenes, que serviría como punto de partida de su estudio. Asimismo, durante las sesiones de práctica se dedicaron a examinar, traducir, probar y adaptar las herramientas. A través de entrevistas y debates de grupos focales recabaron información de los jefes de las organizaciones, el personal de los proyectos, los proveedores de servicios, los jóvenes que participaban en los programas y los interesados externos. Los jóvenes evaluadores también observaron las actividades relacionadas con la intervención, como la prestación de servicios en los centros para jóvenes y las clínicas de salud, y la realización de campañas de movilización comunitaria y educación entre compañeros.

Los jóvenes aprendieron rápido. Todas las tardes, el investigador adulto organizaba reuniones de información con el equipo de investigación para hablar sobre los resultados del día y analizar los datos. Eso ayudaba a los jóvenes evaluadores a detectar posibles deficiencias en los datos recabados y subsanarlas al día siguiente. Por otra parte, el equipo de evaluación trataba de mantener informadas a las distintas organizaciones sobre los principales resultados de la evaluación para validar las conclusiones y formular las recomendaciones de forma conjunta.

Fuente: Van Reeuwijk M & Singh A, 2018.





**Problema:** Cuando haga falta, el jefe del equipo de evaluación debe obtener la aprobación de los padres/cuidadores, además de garantizar la seguridad de los adolescentes mientras participan en las actividades de evaluación, en un contexto en el que ya no existen las estructuras y mecanismos de protección propios del proyecto.

**Estrategia:** Obtener el asesoramiento de los comités de investigación de la zona para asegurarse de que se aplican enfoques éticos y aceptables para proteger a los participantes. A fin de obtener el consentimiento de los padres/cuidadores, presentar un resumen escrito de la evaluación, describir en qué contextos y durante cuánto tiempo tendrá lugar la participación del adolescente y solicitar que el consentimiento se otorgue de forma oral o escrita. En caso de que resulte difícil encontrar a los padres/cuidadores, puede ser conveniente recurrir a los directores de las escuelas u otros dirigentes para que se pongan en contacto con ellos. Por otra parte, el equipo debería acordar una serie de normas de seguridad para los menores, como garantizar que se puedan desplazar de forma segura entre el lugar donde se realiza la evaluación y sus hogares, o procurar que estén acompañados por miembros adultos cuando vayan a recopilar datos o a informar de sus conclusiones en contextos que puedan suponer un peligro para ellos. En caso de que el proyecto fuera ejecutado por una organización dedicada a la infancia, se deben tener en cuenta sus directrices en materia de protección infantil para orientar las medidas de este tipo que se adopten durante la evaluación.

**Recursos:**

- Para obtener recomendaciones sobre la forma de apoyar y proteger de cualquier daño a los jóvenes evaluadores que participan en la evaluación de proyectos de la salud sexual y reproductiva dirigidos a los adolescentes, véase Rutgers, Explore toolkit (*Part II: Creating conditions for successful youth participation in research*) ([https://www.rutgers.international/sites/rutgersorg/files/pdf/Explore-instructions\\_web.pdf](https://www.rutgers.international/sites/rutgersorg/files/pdf/Explore-instructions_web.pdf)).
- Para obtener orientaciones sobre las consideraciones éticas a tener en cuenta durante la planificación y evaluación de los estudios de investigación sobre la salud sexual y reproductiva de los adolescentes, véase OMS, Directrices para las consideraciones éticas en la planificación y evaluación de estudios de investigación sobre salud sexual y reproductiva en adolescentes (<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/311863/9789243508412-spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>).
- Para consultar algunas consideraciones éticas en relación con las evaluaciones de carácter participativo que sitúan a los evaluadores en el contexto de las dinámicas de poder de la comunidad, más allá de la protección de las personas, véase el artículo publicado en 2013 por Banks et al. en *Contemporary Social Science*, «Everyday ethics in community-based participatory research» (<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21582041.2013.769618>).

---

## 9c. Cómo abordar la falta de datos disponibles

Una de las dificultades más comunes a las que se enfrentan los evaluadores en las evaluaciones posteriores a los proyectos tiene que ver con la disponibilidad de los datos, o incluso con la falta de estos, habida cuenta de que la posibilidad de recurrir a la documentación existente es fundamental para cualquier labor de evaluación. Como se verá en los ejemplos que siguen, los problemas se centran en la búsqueda de informantes esenciales en relación con un proyecto anterior; el acceso a datos cuantitativos útiles sobre los resultados y documentación relativa al proceso; la gestión de problemas relacionados con la memoria; y la realización de entrevistas a adolescentes cuya perspectiva, por razones de edad y nivel de madurez y conocimientos, ya no se corresponde con la población del proyecto. En subsecciones posteriores se examinan diversas sugerencias para el muestreo y algunos métodos viables para la evaluación cualitativa de los efectos.

**Problema:** Algunos miembros esenciales del personal del proyecto no se encuentran disponibles al término de este a causa de migraciones, traslados a nuevos proyectos u otras razones.

**Estrategia:** Intentar conseguir los números de teléfono de los antiguos miembros del personal a través de colegas y otros contactos de la comunidad y realizar entrevistas telefónicas con ellos. Preguntar a sus empleadores actuales si les permitirían asistir a una reunión de media jornada o una jornada entera en la que se pudieran recopilar datos posteriores al proyecto. En caso de que esto no fuera posible, buscar el modo de entrevistar a los antiguos miembros del personal en entornos menos formales, como una cafetería. En caso de que esto tampoco fuera posible, entrevistar al personal y otros miembros de la organización anfitriona y de sus asociados en la ejecución que tengan algún conocimiento del antiguo proyecto.

**Problema:** Los principales beneficiarios adolescentes no se encuentran disponibles, ni tampoco las listas de beneficiarios.

**Estrategia:** Los jóvenes suelen ser una población especialmente móvil y es posible que el evaluador tenga que hacer gala de cierta creatividad para encontrar a los que participaron en el proyecto. Es recomendable identificar estructuras existentes, como escuelas o clubes de jóvenes, en las que se pueda localizar a los antiguos beneficiarios, o pedir a los directores de las escuelas u otros administradores que se pongan en contacto con los beneficiarios en nombre del evaluador. En caso de que las estructuras en cuestión sigan en funcionamiento, habría que tomar muestras de grupos que anteriormente recibieron apoyo del proyecto, y compararlas con las de grupos o individuos que nunca participaron en el mismo. En caso de que no sea posible ponerse en contacto con los antiguos beneficiarios, habría que considerar la posibilidad de recabar información de personas que los conozcan bien.

**Problema:** No hay datos cuantitativos que permitan establecer valores iniciales, intermedios y finales, por lo que la mejor opción para evaluar los cambios es recurrir a información basada en los recuerdos.

**Estrategia:** Utilizar datos basados en los recuerdos de los participantes para evaluar el impacto en ámbitos como los conocimientos, las actitudes y los cambios de comportamiento de las personas. Por ejemplo, usar las escalas de Likert en conexión con una serie de enunciados que pidan a los participantes una evaluación del grado de cambio existente entre dos puntos en el tiempo. Para evaluar la variabilidad de las respuestas y comprobar si existe un sesgo en los recuerdos, se pueden incorporar enunciados parecidos pero diferentes (por ejemplo, dos enunciados diferentes sobre la misma actitud). Para facilitar la distinción entre el contexto y los factores más

*Fuente:* Brown PR & Hardee K, 2017.



directamente afectados por el proyecto, en las entrevistas con los principales informantes se puede hacer referencia a la cronología de eventos internos y externos, facilitando así que los miembros del equipo tengan presente el contexto general. Asimismo, puede ser útil entrevistar al personal directivo superior, ya que las personas que ocupan cargos de responsabilidad suelen tener en cuenta el contexto más amplio en su trabajo. Los datos basados en los recuerdos deben triangularse con otros datos disponibles.

**Problema:** El evaluador quiere armonizar la recopilación de datos posteriores al proyecto con los datos de evaluaciones anteriores, pero los instrumentos y los datos empleados en los distintos puntos (valores iniciales, intermedios y finales y evaluación posterior al proyecto) no son comparables entre sí.

**Estrategia:** Aprovechar los instrumentos de encuesta existentes, introduciendo pequeñas adaptaciones que permitan comparar la mayoría o incluso todos los resultados esenciales a lo largo del tiempo. La existencia de leves diferencias entre las preguntas (por ejemplo, un instrumento temprano puede evaluar un aspecto específico de la comunicación entre padres e hijos, mientras que en un instrumento posterior se explora otro aspecto de la misma) no impide realizar una interpretación cualificada de los resultados en los distintos momentos. En caso de que el objetivo de la versión evolucionada del proyecto haga imposible ajustar las preguntas de los instrumentos de encuesta anteriores, habrá que mapear los principales ámbitos temáticos que se abordan en el proyecto actual y elaborar nuevas preguntas para evaluarlos. La recopilación de nuevos datos mediante métodos de encuesta abre la posibilidad de utilizar métodos estadísticos para responder a muchas preguntas de las evaluaciones (por ejemplo, se puede efectuar un análisis de factores para determinar posibles asociaciones entre la exposición a la intervención y los resultados, o una regresión logística múltiple para determinar la probabilidad de que se produzcan cambios o influencias como resultado de la exposición al proyecto). No obstante, cabe la posibilidad de que al final no se encuentre ningún modo de realizar un estudio cuantitativo que dé los resultados esperados. En tales casos, se debe buscar un enfoque diferente con un nivel de rigor que permita establecer una causalidad plausible.

**Recursos:** En el futuro, a medida que se vayan implantando los mandatos más recientes de los organismos de financiación, los conjuntos de datos serán de código abierto y estarán por lo tanto a disposición de los evaluadores para que lleven a cabo análisis adicionales y den respuesta a las preguntas que se planteen en las evaluaciones posteriores a los proyectos. Entretanto, para obtener datos de acceso abierto sobre los adolescentes que viven en los países de ingresos bajos y medianos se puede consultar la plataforma de datos sobre adolescentes del GIRL Center (<https://www.popcouncil.org/girlcenter/research/hub>).

**Problema:** El proyecto está muy centrado en los resultados durante la adolescencia y no recoge información sobre otras esferas de resultados, como la mejora de la capacidad de los padres para la crianza o la evolución de los enfoques pedagógicos de los docentes.

**Estrategia:** Puede ser útil examinar los informes de las actividades de capacitación y supervisión. Dado que estos se elaboran en un nivel inferior del sistema de presentación de informes, pueden incluir información sobre los adultos, su participación y sus reacciones en relación con el proyecto. Alternativamente, se pueden corregir esas lagunas de información tomando muestras de adultos a través de un nuevo proceso de recopilación de datos.

*Fuente: USAID, 2015.*

**Problema:** Los desplazamientos de los beneficiarios después de los proyectos, el crecimiento de los adolescentes y otros factores perturbadores asociados al paso del tiempo dificultan la obtención de información útil susceptible de generalización a través un estudio poblacional.

**Estrategia:** Considerar la posibilidad de aplicar un muestreo alternativo que se ajuste al objetivo de la evaluación. Por ejemplo, si la evaluación tiene por objeto acceder a personas del mismo grupo social, se podría aplicar el muestreo de «bola de nieve»; si la evaluación tiene por objeto evaluar las diferencias entre subgrupos, el muestreo de diversidad; y si la evaluación tiene por objeto estudiar grupos específicamente seleccionados, el muestreo intencional.

**Recurso:** Para obtener una visión general de las diferentes estrategias de muestreo, véase la reseña de Changing Minds sobre la elección entre diversos métodos ([http://changingminds.org/explanations/research/sampling/choosing\\_sampling.htm](http://changingminds.org/explanations/research/sampling/choosing_sampling.htm)).

**Problema:** El «efecto maduración» (es decir, el envejecimiento de los adolescentes que se inscribieron en un proyecto a una edad más temprana) introduce sesgos que afectan a la comparabilidad de los instrumentos y los datos de evaluación posteriores a los proyectos, por ejemplo en cuanto al interés por la experimentación sexual y la conciencia del entorno social más amplio.

**Estrategia:** De ser posible, crear un grupo no expuesto para establecer comparaciones. En otro caso, diseñar un proceso de recopilación de datos posterior al proyecto que permita comparar a los adolescentes de más edad con los más jóvenes. Por ejemplo, se pueden formar dos cohortes de edad: una que imite al grupo inicial de participantes no expuestos en el momento en que entraron en el proyecto, y otra que represente a los adolescentes mayores que participaron en el mismo. Otra posibilidad sería incluir preguntas relativas a los recuerdos de los adolescentes de más edad que hubieran participado para que hablen sobre los cambios que han observado entre puntos temporales situados antes y después del proyecto.

**Problema:** Los datos que figuran en los informes anuales o en otros informes externos sobre el proceso o los logros del proyecto no parecen realistas, no están suficientemente desglosados o no se ajustan a los productos y resultados definidos en el marco lógico.

**Estrategia:** En caso de que los datos parezcan poco realistas, tratar de verificar la información a partir de los datos de seguimiento del proyecto. En caso de que no haya datos disponibles, consultar al personal directivo superior de la organización para comprender el contenido de los informes y confirmar su fiabilidad. En este sentido, es posible que haya información contextual importante sobre la ejecución (por ejemplo, un gran número de nuevas contrataciones de personal) que no esté incluida en el informe pero sea necesaria para comprender sus conclusiones. En caso de que los informes no incluyan datos sobre productos y resultados, o no estén suficientemente desglosados a efectos de evaluación, tratar de realizar un análisis retrospectivo con la ayuda de los datos de seguimiento u otros informes internos. Si se dispone de conjuntos de datos de seguimiento desglosados por sexo y edad, se puede considerar la posibilidad de llevar a cabo análisis adicionales. Si no se dispone de datos desglosados, habría que emprender un nuevo proceso de recopilación de datos posterior al proyecto con el fin de obtener resultados potencialmente diferentes en función de la edad o el sexo de los adolescentes.

---

## 9d. Elaboración de estrategias viables de muestreo

El muestreo plantea problemas particulares a los encargados de las evaluaciones posteriores a los proyectos, como la selección del lugar, el establecimiento de un grupo de comparación y la selección de los encuestados, entre otros. A falta de estructuras de proximidad, puede resultar difícil identificar a los adolescentes beneficiarios. El tiempo y el dinero, por supuesto, también determinan la viabilidad de las muestras, y en particular si es posible o no incluir un grupo de comparación. Cuando se trabaja con adolescentes vulnerables, la evaluación de los beneficios y los riesgos de contactar con ellos también debería influir en las decisiones relativas al muestreo. Siempre que existan limitaciones, es importante reconocer la posibilidad de que haya un sesgo en el análisis.

**Problema:** La selección de los lugares de ejecución se lleva a cabo en consulta con funcionarios del gobierno o miembros del personal de los asociados en la ejecución, lo que puede introducir sesgos. Alternativamente, se seleccionan sobre la base de consideraciones de orden práctico, relativas, por ejemplo, a la seguridad o a la facilidad de acceso a las comunidades.

**Estrategia:** Ser conscientes de los sesgos en la selección de los lugares de ejecución y promover en la medida de lo posible la transparencia en la toma de decisiones y la imparcialidad de la selección. Tratar de evaluar de manera independiente las características de la muestra seleccionada, en particular las similitudes entre los grupos de intervención y de comparación en lo que respecta a la población adolescente, los servicios y otras infraestructuras pertinentes, como las escuelas. Los datos secundarios pueden ser útiles para evaluar la comparabilidad.

**Problema:** No hay ningún grupo o zona geográfica de comparación que permita vigilar la influencia de factores externos de confusión.

**Estrategia:** Si el tiempo y los fondos disponibles lo permiten, crear un grupo o zona de comparación en el marco de nuevos procesos de recopilación de datos. Alternativamente, utilizar datos secundarios para hacer comparaciones, siempre que estos sean de una calidad razonable, como los resultados de encuestas nacionales o estadísticas de servicios. Evaluar las similitudes entre los grupos de intervención y de comparación en lo que respecta a la población adolescente, así como a los servicios e infraestructuras pertinentes, como las escuelas. Si bien es preferible incluir un grupo de comparación, en algunas circunstancias puede no ser conveniente por razones éticas o logísticas.

**Problema:** Para efectuar la evaluación posterior al proyecto hay que obtener una muestra de adolescentes vulnerables y sus padres/cuidadores, o de informantes poco accesibles como migrantes indocumentados o refugiados.

**Estrategia:** En primer lugar, en el caso de las evaluaciones de proyectos que afecten a adolescentes vulnerables, como los adolescentes con VIH o que trabajen como profesionales del sexo, es esencial realizar un análisis inicial de riesgos y beneficios desde el punto de vista ético basado en el principio de «no hacer daño». Además de asegurar la protección de los niños y los adolescentes, es importante capacitar a los entrevistadores en relación con los conceptos relativos a la protección y prestarles apoyo en esta materia, así como establecer procesos para la recopilación de datos.





Se debe prestar especial atención a cuestiones como la selección del lugar de ejecución, el muestreo y la forma de realizar las entrevistas a los adolescentes vulnerables. Para seleccionar y localizar a estos últimos se puede recurrir, o bien al antiguo personal del proyecto, o bien al personal de proyectos actuales que presten servicios al grupo vulnerable, o bien a un grupo consultivo externo, como un comité de investigación, a fin de establecer una forma apropiada y ética de seleccionar a los informantes e invitarlos a participar en la evaluación. Las técnicas de mapeo de redes o de muestreo de «bola de nieve» podrían ser útiles para crear un marco para el muestreo.

Es preciso asegurarse de que se respeten las consideraciones éticas en materia de privacidad. Las redes sociales y el uso de WhatsApp pueden permitir un acercamiento discreto, pero pueden dar lugar a un sesgo en la muestra, ya que no todos los adolescentes tienen acceso a esas tecnologías. Hay que asegurarse de que los objetivos de la evaluación incluyan partidas presupuestarias para este tipo de investigaciones, a fin de garantizar que se aborden de manera adecuada.

**Recurso:** Sobre esta cuestión, véanse las Directrices para las consideraciones éticas en la planificación y evaluación de estudios de investigación sobre salud sexual y reproductiva en adolescentes (<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/311863/9789243508412-spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>).

**Problema:** Las estructuras del proyecto que facilitaban la logística necesaria para encontrar a beneficiarios adolescentes vulnerables (y a sus padres/cuidadores, a fin de que dieran su consentimiento informado) ya no están disponibles.

**Estrategia:** Contactar con las entidades asociadas que participaron en la ejecución para intercambiar información sobre la evaluación posterior al proyecto y concertar reuniones con los antiguos beneficiarios. Pedir a los dirigentes o a los principales contactos de estas entidades, como los directores de las escuelas, que informen a los padres/cuidadores de que se va a realizar una visita de evaluación y soliciten su consentimiento para que su hijo participe en ella. (Nota: Eso constituye un enfoque de exclusión voluntaria; es decir, se presupone el consentimiento de los padres/cuidadores a menos que estos indiquen que no desean que su hijo participe. Se trata de un enfoque que dista mucho de ser perfecto y que plantea importantes cuestiones éticas, pero en determinadas circunstancias puede ser el único viable para asegurar que los padres/cuidadores estén informados y den su consentimiento.) Las reuniones para entrevistar a las partes interesadas—incluidos los adolescentes— se deben organizar de manera discreta, que no suponga un riesgo de incrementar su visibilidad o discriminación. Cuando se invite a los adolescentes a una entrevista hay que invitar también a los padres/cuidadores, a fin de obtener su consentimiento y aumentar las tasas de respuesta tanto de los adolescentes como de los padres/cuidadores.

**Recursos:**

- Para conocer algunos enfoques prácticos dirigidos a lograr que los jóvenes, y en particular los adolescentes vulnerables, participen en un estudio como informantes, véase el documento de trabajo «The ethics of social research with children and families in young lives: practical experiences» (<https://www.younglives.org.uk/sites/www.younglives.org.uk/files/YL-WP53-Morrow-EthicsOfResearchWithChildren.pdf>).
- Sobre esta cuestión, véanse las Directrices para las consideraciones éticas en la planificación y evaluación de estudios de investigación sobre salud sexual y reproductiva en adolescentes (<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/311863/9789243508412-spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>).

---

## 9e. Consideración del contexto externo en la evaluación

Los factores externos influyen en la trayectoria de un proyecto, razón por la cual es importante tener en cuenta la influencia que hayan podido tener otros proyectos, políticas y cambios producidos en el entorno en sentido amplio. En este sentido, la evaluación posterior a un proyecto se encuentra muchas veces en la necesidad de ampliar la información contextual de que dispone para mejorar la calidad de las pruebas relativas a la eficacia y la sostenibilidad.

**Problema:** En la documentación del proyecto no hay información sobre factores contextuales que ayuden a explicar la naturaleza del cambio y la trayectoria que ha seguido. Apenas hay referencias a análisis de situaciones o previsiones de riesgos. Los indicadores utilizados no están vinculados a esos factores contextuales, ni durante el ciclo del proyecto ni después de su finalización.

**Estrategia:** Recurrir a diferentes fuentes de información. Consultar a los principales informantes para obtener información sobre factores contextuales como nuevos instrumentos normativos o fuerzas políticas que puedan haber afectado al proyecto, teniendo cuidado con los posibles sesgos. De ser posible, examinar la información pertinente que se pueda obtener a través de los medios de comunicación, por ejemplo a través de artículos de prensa y otros registros informativos, o de los contenidos de Twitter. La documentación existente (por ejemplo, los exámenes de síntesis o los análisis de políticas) puede aportar información contextual. Tratar de reconstruir los plazos de los acontecimientos internos y externos con la ayuda del personal disponible del proyecto, así como de los asociados en la ejecución y las partes interesadas, a fin de documentar los factores que pueden haber influido en la aplicación. Considerar la posibilidad de contratar a etnógrafos para que visiten los lugares de ejecución y apliquen métodos etnográficos para explorar y documentar los factores contextuales. También puede ser útil recurrir a marcos de evaluación menos tradicionales; por ejemplo, si se dispone de tiempo y recursos suficientes, un enfoque de evaluación realista, basado en el desarrollo de una comprensión explícita de la forma en que el contexto se relaciona con los resultados, puede ayudar a orientar la recopilación de información y evitar sesgos al abordar las cuestiones contextuales.

### Recursos:

- Para una explicación sobre cómo crear una cronología de los eventos, véase la reseña de Better Evaluation sobre cronologías y matrices ordenadas temporalmente en <https://www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/timelines>.
- Para obtener información sobre el modo de aplicar una evaluación realista, véase la reseña de Better Evaluation sobre este tema en <https://www.betterevaluation.org/es/approach/evaluaci%C3%B3n-realista>.

**Problema:** Durante la ejecución del proyecto, o entre la finalización de este y su evaluación posterior, se han puesto en marcha otros proyectos de desarrollo, lo que complica la atribución plausible de las conclusiones y/o influye en las conclusiones de la evaluación.

**Estrategia:** Utilizar los informes y estudios de evaluación de los demás proyectos, si se encuentran disponibles, para validar la información incidental. En caso de que se puedan obtener los informes de evaluación de los otros proyectos, tratar de cartografiar las coincidencias parciales



entre actividades. Asimismo, tratar de determinar, sobre la base de un análisis del calendario de actividades, en qué medida los proyectos de las diferentes organizaciones se apoyaron o se perjudicaron entre sí en el periodo comprendido entre la finalización del proyecto y la evaluación posterior. Entrevistar a antiguos miembros del personal y a los asociados para averiguar si los proyectos y alianzas que existieron en los años previos facilitaron el trabajo del proyecto bajo examen en algún aspecto importante, e incluir esa información en la documentación contextual. Métodos como el análisis de contribución y el protocolo de evaluación del impacto cualitativo pueden aportar un enfoque sistemático para evaluar relaciones causales e inferir atribuciones plausibles en la evaluación de proyectos concretos en entornos complejos. Si no es posible establecer una atribución plausible, es preciso admitirlo.

**Recursos:**

- Para obtener información sobre el análisis de contribución, una técnica cualitativa dirigida a facilitar el desarrollo de consensos entre administradores, investigadores e instancias normativas sobre la contribución de un proyecto a la obtención de determinados resultados a través de una mejor comprensión de las razones por las que se han logrado (o no) los resultados buscados, así como de las funciones que ha desempeñado el proyecto y otros factores, véase la reseña de Better Evaluation sobre este tema en (<https://www.betterevaluation.org/es/approach/analisis-de-contribucion>).
- Para obtener información sobre el protocolo de evaluación del impacto cualitativo, una técnica cualitativa que permite evaluar un proyecto ejecutado en un contexto complejo y que ayuda a explicar cómo se pueden atribuir los cambios a los diferentes interesados o eventos, véase *Assessing Rural Transformation, QUIP guidelines for field use* (<http://www.bath.ac.uk/cds/projects-activities/assessing-rural-transformations/documents/complete-quip-guidelines.pdf>).

---

## 9f. Evaluación de la sostenibilidad y los resultados emergentes y/o imprevistos

La sostenibilidad es casi siempre un impacto deseado y muchas veces un requisito impuesto por los organismos de financiación, y las evaluaciones posteriores a los proyectos resultan especialmente adecuadas para evaluarla. Este tipo de evaluaciones también ofrecen la posibilidad de examinar si se produjeron otros resultados después de la finalización del proyecto (Zivetz *et al.*, 2017). Cabe distinguir entre los resultados imprevistos (derivados de los supuestos en los que se basa la teoría del cambio) y los resultados emergentes (debidos a los esfuerzos y recursos desplegados por los participantes y asociados después de la conclusión del proyecto).

**Problema:** Los resultados en materia de sostenibilidad no se encuentran bien definidos en la documentación del proyecto, pero son uno de los objetivos de su evaluación posterior.

**Estrategia:** Analizar con la ayuda del personal disponible si el proyecto objeto de la evaluación incluía estrategias de salida o graduación —actividades planificadas en el marco del proyecto dirigidas a dejar de apoyar su ejecución o transferir esta función a otra entidad—, y qué parámetros o indicadores señalizaban la terminación, eliminación gradual o reducción del apoyo al proyecto. Colaborar con el personal disponible del proyecto y otros interesados para formular una definición operacional de la sostenibilidad que sea útil a la hora de planificar y ejecutar la evaluación. Un posible enfoque sería establecer una jerarquía (por ejemplo, establecer diferencias entre los insumos, los resultados o los impactos sostenidos del proyecto) para definir los objetivos de sostenibilidad del proyecto original. De este modo se simplificaría el proceso de determinación de los métodos que pueden emplearse para evaluar la sostenibilidad (por ejemplo, la observación podría ser el método empleado para determinar si se siguen llevando a cabo las actividades propias del proyecto y utilizando sus materiales en el contexto posterior).

### Recursos:

- Para encontrar un ejemplo ilustrativo de una jerarquía que puede servir para orientar las deliberaciones de los evaluadores y el personal a la hora de formular una definición operacional de la sostenibilidad de un proyecto en el marco de una evaluación, véase *Valuing Voices Building the evidence base for post-project evaluation* (véase también el recuadro 13) (<http://valuingvoices.com/wp-content/uploads/2013/11/The-case-for-post-project-evaluation-Valuing-Voices-Final-2017.pdf>).
- Para consultar una visión general de carácter práctico sobre las cuestiones a tener en cuenta en la evaluación de la sostenibilidad de los proyectos de salud (a saber, las diferentes definiciones y tipos de sostenibilidad; las especificaciones y mediciones de las variables dependientes; las definiciones de las variables o factores independientes que influyen en la sostenibilidad; y diversos diseños posibles para la investigación y la recopilación de datos), véase «An agenda for research on the sustainability of public health programs» (<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3222409>).

# Recuadro 1.3

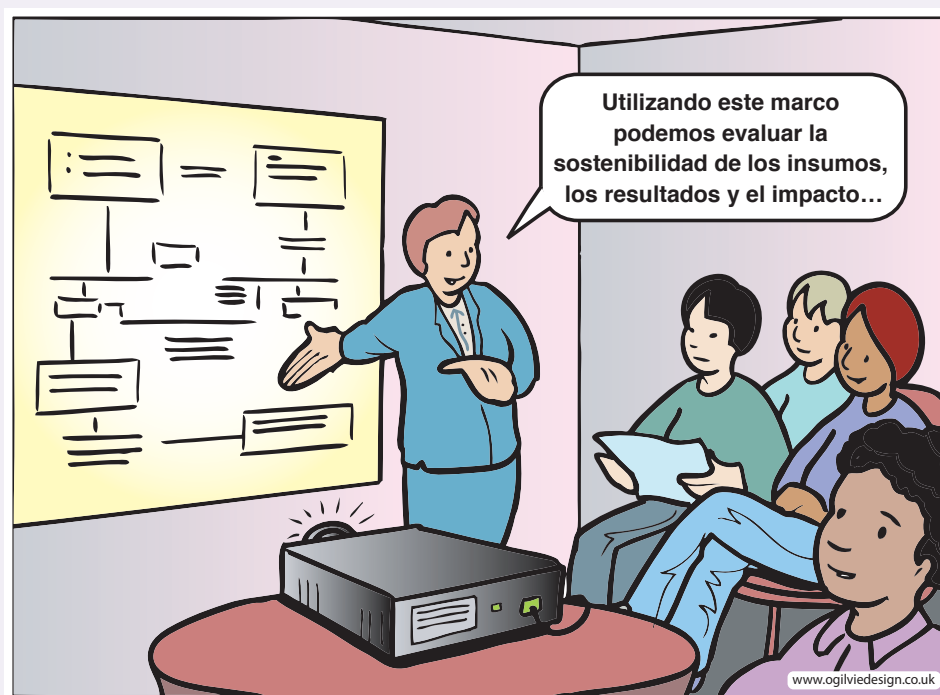
Definir la sostenibilidad de un proyecto ilustrativo relacionado con la salud sexual y reproductiva de los adolescentes utilizando un marco de resultados organizado de forma jerárquica

En este ejemplo, los evaluadores y los interesados establecieron una jerarquía de sostenibilidad para orientar la evaluación de una intervención basada en un club de actividades extraescolares para adolescentes muy jóvenes. Los interesados en el proyecto definieron primero los conceptos de sostenibilidad de los productos, los resultados y los impactos (eje de ordenadas). También diferenciaron entre tipos de impactos (eje de abscisas) (por ejemplo, en función de si los logros previstos se mantuvieron en el tiempo o si surgieron impactos más amplios en materia de sostenibilidad que solo podían discernirse en relación con un periodo más largo, es decir, después de la finalización del proyecto).

Por otra parte, Zivetz et al. señalan que es necesario tener en cuenta otras dos esferas en materia de sostenibilidad: los resultados emergentes se refieren a situaciones en que los participantes recurren a sus propios medios para llevar adelante las iniciativas de los proyectos, de donde se podrían extraer enseñanzas sobre el modo de incentivar la sostenibilidad; los resultados imprevistos, en cambio, van ligados a la teoría del cambio del proyecto y pueden revelar el alcance y las razones por las que los supuestos u objetivos se desviaron de lo previsto en el diseño del proyecto.

	Impactos sostenidos	Impactos emergentes	
N/A	La salud sexual y reproductiva de los adolescentes y la igualdad de género mejoraron en las estructuras educativas	Los profesores se sienten más cómodos enseñando educación sexual. Los conocimientos básicos de los adolescentes en materia de finanzas han mejorado	Sostenibilidad de los impactos
Se mantienen los comités de padres, profesores y estudiantes, con el apoyo del gobierno nacional	Los clubes de actividades extraescolares se mantienen con la participación activa y continua de los adolescentes y los profesores	Los adolescentes realizan pequeñas actividades a cambio de dinero en efectivo para apoyar el mantenimiento de los clubes	Sostenibilidad de los resultados
Los comités de padres, profesores y estudiantes están activos y cuentan con la formación necesaria	Los clubes de actividades extraescolares están activos y operativos	Los adolescentes y los profesores reciben formación como facilitadores	Sostenibilidad de los productos

Fuente: Adaptado de Zivetz et al., 2017.



*Fuente:* Samandari G., et al., 2016.



**Problema:** La información incidental indica que se han producido resultados imprevistos y/o emergentes que deben formar parte del marco de evaluación para documentar las enseñanzas extraídas de cara a futuros proyectos.

**Estrategia:** Se han desarrollado varias técnicas de evaluación participativa (véase la lista que figura más abajo) para abordar con cierto rigor los problemas que se plantean en relación con las repercusiones de un proyecto a un nivel más amplio y las relaciones causales que se pueden establecer de forma plausible. Los instrumentos de recopilación y evaluación de datos deben estar diseñados con el objetivo explícito de detectar resultados negativos imprevistos. Es fácil obtener resultados positivos de los informantes, pero es posible que los negativos no salgan a la luz a menos que se pregunte por ellos de manera intencionada y respetuosa, y a menos que los informantes confíen en la confidencialidad de sus respuestas.

**Recursos:**

- La **cosecha de resultados** es un proceso participativo que consiste en recopilar pruebas de lo que ha cambiado y trabajar de forma retrospectiva a partir de estas para determinar si una intervención ha contribuido a esos cambios y de qué manera. La cosecha de resultados ha demostrado ser especialmente útil en situaciones complejas. Para más información, véase la reseña de Better Evaluation en «Cosecha de Alcances» ([https://www.betterevaluation.org/es/plan/approach/outcome\\_harvesting\\_es](https://www.betterevaluation.org/es/plan/approach/outcome_harvesting_es)).
- El **cambio más significativo** es un proceso participativo que consiste en involucrar a los interesados en la recopilación y el análisis de datos para determinar los cambios más significativos que ellos han experimentado a raíz del proyecto. Los interesados en el proyecto deciden los tipos de cambios (impacto) que observan, y el análisis de múltiples relatos puede confirmar los resultados previstos y revelar resultados imprevistos y emergentes. Para obtener más información, véase la reseña de Monitoring and Evaluation News sobre este tema en <https://mande.co.uk/special-issues/most-%20significant-change-msc/>.
- El **mapeo del efecto multiplicador** es un enfoque participativo que funciona de manera similar al mapeo mental de grupo, y que implica de forma sistemática a los participantes en un proceso visual dirigido a identificar los resultados, los impactos y las consecuencias no deseadas, y a determinar los pasos siguientes. Para más información, véase el artículo publicado en 2015 en el Journal of Extension, «Using ripple effect mapping to evaluate program impact: choosing or combining the methods that work best for you» (<https://joe.org/joe/2015april/tt1.php>).

# 10

## Evaluación de los principios transversales de los proyectos

La revisión de la bibliografía que se llevó a cabo para elaborar estas orientaciones puso de manifiesto que en los informes de proyectos y evaluaciones muchas veces se ignoran o no se abordan de forma explícita varios principios transversales relacionados con las vulnerabilidades específicas de los adolescentes y con la resiliencia que les es propia, como por ejemplo los principios del desarrollo positivo de los jóvenes, la igualdad de género, los derechos humanos y la mitigación de la pobreza (Denno *et al.*, 2015). Estos factores transversales influyen en las trayectorias de los proyectos en la medida en que guardan relación con los resultados sanitarios de los adolescentes y con las condiciones de desarrollo sostenible de los jóvenes y sus comunidades. Cuando estas cuestiones transversales se aplican a los proyectos de desarrollo de los adolescentes, alteran tanto su diseño como su ejecución, supervisión y evaluación (UNICEF, 2012, página 13).

La evaluación posterior a un proyecto puede contribuir a destacar la importancia de esos principios y conceptos mediante el análisis de las lagunas conceptuales del mismo y la recomendación de que se incluyan esas cuestiones en los nuevos proyectos. Por ejemplo, si un proyecto de educación sexual integral está dirigido únicamente a los adolescentes de más edad o a las chicas, el examen de los principios abriría un espacio para abordar también las necesidades de los adolescentes más jóvenes o de los chicos.

---

### 10a. Desarrollo positivo de los jóvenes

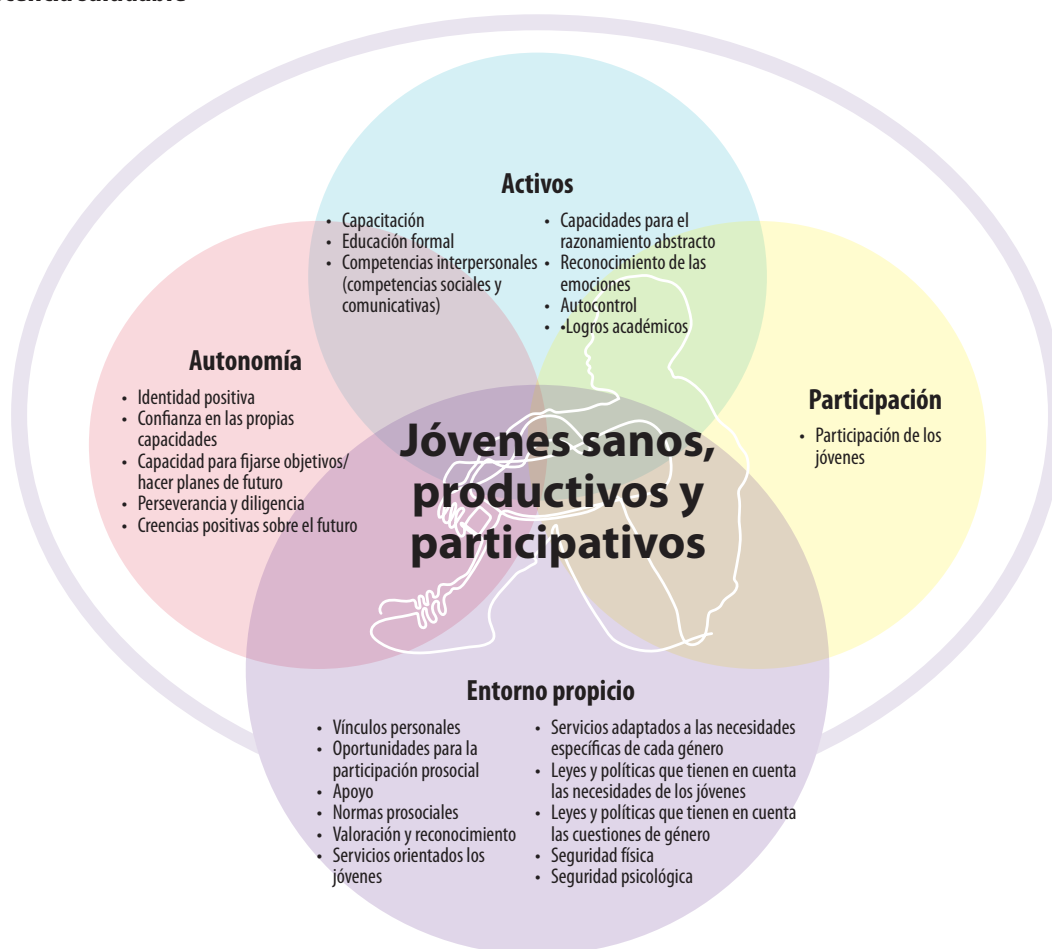
**Consejo: Evaluar en qué medida contribuye un proyecto a promover el desarrollo positivo de los jóvenes.**

El desarrollo positivo de los jóvenes ofrece una perspectiva integral desde la que evaluar los proyectos, orientada a conseguir que los propios jóvenes, junto con sus familias, las comunidades y los gobiernos, apoyen el empoderamiento de los jóvenes para que puedan desplegar todo su potencial (véase más adelante el conjunto de herramientas elaborado por *Youth Power's Positive* para medir el desarrollo positivo de los jóvenes). Los enfoques basados en el desarrollo positivo de los jóvenes se proponen fortalecer las aptitudes, los activos y las competencias; fomentar las relaciones sanas; promover los entornos propicios; y transformar los sistemas para que estén más adaptados a las necesidades de los jóvenes y rindan cuentas frente a ellos. A continuación se enumeran algunas de las principales cuestiones que se deben tener en cuenta en relación con el desarrollo positivo de los jóvenes en las evaluaciones posteriores a los proyectos:

- **Activos:** ¿El diseño del proyecto estaba orientado a proporcionar a los adolescentes los recursos y el apoyo necesarios para adquirir las capacidades y competencias que les permitirían alcanzar los resultados previstos en el proyecto en relación con su salud sexual y reproductiva?
- **Autonomía:** ¿El diseño del proyecto estaba orientado a apoyar a los adolescentes para que emplearan sus activos con el fin de establecer sus propios objetivos y tomar sus propias decisiones en relación con sus vidas, como medio para alcanzar los resultados deseados?
- **Participación:** ¿Tuvieron los adolescentes una participación sustancial como fuente del cambio en aras de su propio desarrollo y el de su comunidad?
- **Entorno propicio:** ¿Creó el proyecto un entorno más propicio para los adolescentes, en el que sus activos, su autonomía y su participación se vieran promovidos y apoyados, al igual que su acceso a los servicios y las oportunidades? ¿Fortaleció su capacidad para evitar riesgos y mantenerse seguros?<sup>1</sup>

**Recurso:** Para obtener información sobre la forma de medir el desarrollo positivo de los jóvenes, véase el conjunto de herramientas elaborado por Youth Power (2017) (<http://www.youthpower.org/resources/positive-youth-development-measurement-toolkit>).

**Figura 3. Marco para el desarrollo positivo de los jóvenes que ilustra las intersecciones que propician una adolescencia saludable**



Fuente: Adaptado de Youth Power, 2017.

<sup>1</sup> El «entorno» incluye factores sociales (relaciones con compañeros y adultos); normativos (actitudes, normas y creencias); estructurales (leyes, servicios y sistemas de proyectos); y físicos (espacios de apoyo).

---

## 10b. Promoción de la igualdad de género y los derechos humanos

### **Consejo: Evaluar en qué medida contribuye el proyecto a promover la igualdad de género y el respeto de los derechos humanos.**

Las normas, los roles y las relaciones de género influyen en la salud, el bienestar y las oportunidades de las personas; por ello, los proyectos deben comprender y reconocer la influencia del género y el impacto que tienen las desigualdades de género en la vida de los adolescentes. Se puede establecer una clasificación de los proyectos en función de la importancia que atribuyen a estas cuestiones. Los proyectos no igualitarios en cuestiones de género perpetúan la desigualdad de género al reforzar normas, roles y relaciones que implican un desequilibrio. Los proyectos no sensibles a las cuestiones de género pasan por alto la existencia de normas, roles y relaciones vinculadas al género. Los proyectos sensibles a las cuestiones de género tienen en cuenta las normas, roles y relaciones de género, pero no abordan la desigualdad que estas introducen. Los proyectos transformadores de género tienen en cuenta las normas, roles y relaciones de género y abordan las causas de las desigualdades derivadas del género en la atención de salud (OMS, 2011).

Asimismo, los proyectos deben aplicar enfoques sanitarios basados en los derechos humanos, centrados en la aplicación y el desarrollo de estrategias y soluciones para corregir las desigualdades, las prácticas discriminatorias (tanto reales como percibidas) y las relaciones de poder injustas, que suelen estar en el origen de los resultados sanitarios no equitativos (OMS, 2019).

A continuación se indican las principales preguntas sobre la igualdad de género y los derechos humanos que deben tenerse en cuenta durante la evaluación posterior a un proyecto:

- **Diseño:** ¿Se tuvieron en cuenta las diferencias de género en la concepción del proyecto? ¿Se realizó un análisis de la situación para comprender las diferencias resultantes de las desigualdades de género? ¿Se identificaron otras diferencias básicas (por ejemplo, clase, discapacidad, origen étnico, raza, pobreza y orientación sexual) y se llevó a cabo una evaluación de la incidencia que tendría el proyecto sobre las circunstancias, condiciones, oportunidades y recursos de los distintos adolescentes en lo que respecta a la salud y el bienestar?
- **Participación de los adolescentes a lo largo del proyecto:** ¿Qué roles desempeñaron los adolescentes en el diseño del proyecto? ¿En qué medida y con qué grado de igualdad participaron los adolescentes en la puesta en práctica de los elementos básicos del proyecto, por ejemplo, en el desempeño de funciones de liderazgo en la ejecución de las actividades? ¿En qué medida y con qué grado de igualdad participaron los adolescentes en el examen de los progresos realizados en el logro de los resultados del proyecto?
- **Seguimiento:** ¿Prevén los sistemas de presentación de informes el desglose de los datos por edad y sexo de los adolescentes? ¿Registran las actividades de grupos distintos de los adolescentes (por ejemplo, los padres, los profesores, etc.) con miras a fomentar un entorno propicio?

---


## 10c. Mitigación de la pobreza

**Consejo: Evaluar en qué medida contribuye el proyecto a mitigar la pobreza, de acuerdo con las previsiones de la Estrategia Mundial para la Salud de la Mujer, el Niño y el Adolescente y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).**

La visión que guía la Estrategia Mundial para la Salud de la Mujer, el Niño y el Adolescente es forjar de aquí a 2030 un mundo en el que el conjunto de las mujeres, los niños y los adolescentes, en todos los entornos, realicen sus derechos a la salud y al bienestar físicos y mentales, tengan oportunidades sociales y económicas y puedan participar plenamente en la configuración de unas sociedades prósperas y sostenibles.

A continuación se indican algunas preguntas centrales (extraídas de la Estrategia Mundial para la Salud de la Mujer, el Niño y el Adolescente 2016-2013) que deben abordarse en la evaluación posterior a un proyecto:

- ¿Se encontraba integrado el proyecto en un entorno estructural orientado a la pobreza, como una estrategia nacional de reducción de la pobreza o de aplicación de los ODS?
- ¿Demostró el proyecto su comprensión de la complejidad de las medidas necesarias para alcanzar los ODS mediante la adopción de alguno de sus principios rectores, a saber: promover la eficacia del desarrollo; respetar las normas humanitarias; basarse en los derechos humanos; tener en cuenta las cuestiones de género; movilizar alianzas; centrarse en las personas; y rendir cuentas?
- ¿Contribuyó el proyecto a los efectos logrados a nivel nacional o subnacional en materia de reducción de la pobreza? Es decir, ¿contribuyó a poner fin a las muertes prevenibles, a garantizar la salud y el bienestar, o a fomentar los entornos propicios para los jóvenes?



# ¿Qué apoyo pueden prestar los evaluadores, programadores y organismos de financiación a las evaluaciones posteriores a los proyectos?

Para terminar, es importante reiterar que la evaluación posterior no es la forma ideal de evaluar los proyectos, con la posible excepción de la evaluación de la sostenibilidad y los impactos imprevistos y emergentes. Cuando la evaluación posterior sea la única opción para evaluar un proyecto, es necesario asegurarse de que se lleve a cabo con el mayor rigor posible y de que se compartan los resultados y las enseñanzas extraídas. Con ese fin, es necesario impulsar una reflexión más sistemática sobre la utilidad y aplicación de este tipo de evaluaciones, que permita:

- aprender qué es lo que funciona, y por qué;
- garantizar la rendición de cuentas a los principales interesados, entre ellos los adolescentes;
- estudiar la sostenibilidad; y
- documentar los impactos imprevistos y emergentes.

---

## 1. Fomentar la capacidad de vigilancia y evaluación del personal de los proyectos en los organismos de ejecución y financiación para crear una base más amplia de ideas y actuaciones en materia de evaluación

Si el personal de los organismos de ejecución y financiación de los proyectos fuese más consciente de la importancia de la evaluación para el diseño, ejecución y evaluación de los progresos y repercusiones de los proyectos, y contara con más conocimientos especializados sobre el modo de llevar a cabo estas evaluaciones, comenzaría a desarrollar una mentalidad evaluadora y a ver nuevas oportunidades para utilizar datos recopilados de forma sistemática a lo largo de todo el proyecto, y no solamente después de su finalización.

Además, los evaluadores deben asignar a los adolescentes, de forma sistemática, una serie de funciones apropiadas y viables en el marco de la evaluación, y establecer previsiones presupuestarias que permitan disponer de los recursos y el espacio necesarios para que los jóvenes puedan participar de forma provechosa. Los evaluadores y los directores de los proyectos pueden ejercer como defensores e impulsores del desarrollo positivo de los jóvenes, entre otras cosas mediante su participación en la evaluación.

---

## 2. Reunir datos probatorios sobre proyectos de salud sexual y reproductiva dirigidos a los adolescentes

Para avanzar en este campo, las actividades de evaluación deben estar incluidas en las propuestas de los proyectos de salud sexual y reproductiva dirigidos a los adolescentes y tener asignada una partida presupuestaria propia. Cuando se considere que la mejor opción es realizar una evaluación posterior a un proyecto, es importante comprender tanto las limitaciones como las oportunidades que conlleva y estar en condiciones de señalarlas. Para facilitar las evaluaciones posteriores, recomendamos que al término de los proyectos se conserven no solo los informes sino también los datos subyacentes.

Por otro lado, no es fácil encontrar evaluaciones posteriores a los proyectos en el dominio público. Hacen falta esfuerzos de colaboración dirigidos a difundir y mejorar el intercambio y utilización de las conclusiones de las evaluaciones posteriores a los proyectos. Habría que prever partidas presupuestarias para dar tiempo a redactar las conclusiones de este tipo de evaluaciones y publicarlas en revistas revisadas por expertos y boletines populares de noticias. Las organizaciones, en particular los organismos de financiación y los centros de intercambio de información sobre evaluaciones (véase el apéndice C), deberían publicar de forma sistemática sus informes de evaluación, incluidos los informes de evaluación posteriores a los proyectos.

El objetivo de estas orientaciones es aportar ideas e inspiración a los futuros responsables de llevar a cabo evaluaciones posteriores a los proyectos y a los organismos encargados de financiarlas, habida cuenta del potencial que tienen este tipo de evaluaciones para mejorar el aprendizaje e influir en el diseño y la ejecución de futuros proyectos.

# Referencias

Esta lista contiene las fuentes en las que se ha basado el texto principal. No incluye los recursos ya enumerados inmediatamente después de las estrategias que figuran en la sección 8 del texto principal ni los artículos considerados en el examen de la bibliografía, que se enumeran en el apéndice A.

## Libros

Bamburger M, Rugh J, Mabry M. *Realworld evaluation: working under budget, time, data, and political constraints* (second edition). Thousand Oaks (CA), Sage Publishers, 2012.

## Documentos y directrices de evaluación de organismos bilaterales de financiación

Austrian Development Agency. *Guidelines for project and programme evaluations* (versión final traducida al inglés). Viena, Austrian Development Cooperation/Evaluation Unit, 2009.

JICA. *Evaluation guidelines 2004*. Tokio, Japan International Cooperation Agency, 2004 ([https://www.jica.go.jp/english/our\\_work/evaluation/tech\\_and\\_grant/guides/pdf/guideline03-02.pdf](https://www.jica.go.jp/english/our_work/evaluation/tech_and_grant/guides/pdf/guideline03-02.pdf), consultado el 6 de mayo de 2019).

## Artículos en revistas

Barua A & Chandra-Mouli V. The Tarunya Project's efforts to improve the quality of adolescent reproductive and sexual health services in Jharkhand state, India: a post-hoc evaluation. *International Journal of Adolescent Medicine and Health*. 2016;29(6) (doi: <https://doi.org/10.1515/ijamh-2016-0024>, consultado el 6 de mayo de 2019).

Busza J, Castle S, Diarra A. Trafficking and health. *BMJ*. 2004; 328(7452): 1369-1371.

Chandra-Mouli V, Plesons M, Barua A, Sreenath P, Mehra S. How can collective action between government sectors to prevent child marriage be operationalized? Evidence from a post-hoc evaluation of an intervention in Jamui, Bihar and Sawai Madhopur, Rajasthan in India. *Reproductive Health*. 2018;15:118.

Chandra-Mouli V, Svanemyr J, Amin A, Fogstad H, Say L, Girard F et al. Twenty years after International Conference on Population and Development: where are we with adolescent sexual and reproductive health and rights? *Journal of Adolescent Health*. 2015;56(1):S1–S6.

Denno DM, Hoopes AJ, Chandra-Mouli V. Effective strategies to provide adolescent sexual and reproductive health services and to increase demand and community support. *Journal of Adolescent Health*. 2015;56(1):S22–S41.

Ivanova O, Cordova-Pozo K, Segura ZE, Vega B, Chandra-Mouli V, Hindin MJ et al. Lessons learnt from the CERCA project, a multicomponent intervention to promote adolescent sexual and reproductive health in three Latin America countries: a qualitative post-hoc evaluation. *Evaluation and Program Planning*. 2016;58:98–105. (<https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.06.007>, consultado el 6 de mayo de 2019).

Ryan R, Wortley L, Ní Shé É. Evaluations of post-disaster recovery: a review of practice material. *Evidence Base*. 2016;1(4):1–33 (<https://www.anzso.gov.au/resource-library/research/evaluations-of-post-disaster-recovery-a-review-of-practice-material>, consultado el 6 de mayo de 2019).

Samandari G, Delamou A, Traore P, et al. Integrating intimate partner violence screening and counseling in a family planning clinic: Evaluation of a pilot project in Conakry, Guinea. *African Journal of Reproductive Health*. 2016; 20(2):86-93.

Van Reeuwijk M & Singh A. Meaningful Youth Participation as a way to achieving success - Results from operational research on meaningful youth participation in a large-scale youth SRHR program in Africa and Asia. *Canadian Journal of Children's Rights*. 2018; 5(1).



## Documentos técnicos

Bamburger M. Conducting quality impact evaluations under budget, time and data constraints. The World Bank Independent Consulting Group. Washington (DC), Banco Mundial, 2006.

Brown PR & Hardee K. Transitions to Adulthood in Jamaica: Retrospective Study of Youth.now Participation. Study Report. Kingston, Jamaica y Morristown, Nueva Jersey, PEY & Associates and What Works Association, 2017.

Farzaneh N. An evaluation of teenage pregnancy pilot projects in Sierra Leone. Nueva York, UNICEF, 2013 ([https://www.unicef.org/evaldatabase/files/SierraLeone\\_2013-001\\_Evaluation\\_of\\_Teenage\\_Pregnancy\\_Pilot\\_Projects\\_in\\_Sierra\\_Leone.pdf](https://www.unicef.org/evaldatabase/files/SierraLeone_2013-001_Evaluation_of_Teenage_Pregnancy_Pilot_Projects_in_Sierra_Leone.pdf), consultado el 6 de mayo de 2019).

Mhando NE, Shukia R, Mkumbo K. United Republic of Tanzania/UNICEF evaluation of TUSEME Programme in Tanzania. Nueva York, UNICEF, 2015 ([https://www.unicef.org/evaldatabase/files/TUSEME\\_REPORT\\_-\\_Final\\_\(Tanzania\\_2015-008\).pdf](https://www.unicef.org/evaldatabase/files/TUSEME_REPORT_-_Final_(Tanzania_2015-008).pdf), consultado el 6 de mayo de 2019).

Morra-Imas LG & Rist RC. The road to results: designing and conducting effective development evaluations. Washington (DC), Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial, 2009 (<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2699/52678.pdf>, consultado el 6 de mayo de 2019).

CAD-OCDE. Glossary of key terms in evaluation and results-based management. París, CAD-OCDE, 2010.

Puri J, Aladysheva A, Iversen V, Ghorpade Y, Brück T. What methods may be used in impact evaluations of humanitarian assistance? Bonn, The Institute for the Study of Labor (IZA), 2015.

Social Cops Academy. The ultimate guide to effective data collection [Using data intelligence for better decision] [website], 2017 (<https://www.udemy.com/user/socialcops/>, consultado el 6 de mayo de 2019).

UNICEF. Application of a human rights based approach and gender mainstreaming strategy for work with adolescents in Latin America and the Caribbean. Ciudad de Panamá, Panamá, Oficina Regional para América Latina y el Caribe, UNICEF, 2012.

USAID. Evaluation: Performance evaluation of the strengthening pediatric HIV and AIDS services in Tanzania program. Washington DC, USAID, 2015.

OMS. Key Issues in the implementation of programmes for adolescent sexual and reproductive health. Ginebra, Organización Mundial de la Salud, 2004 ([https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/69695/WHO\\_FCH\\_CAH\\_04.3\\_eng.pdf;jsessionid=3C4E0CBAD79AED0C8573FC3CBB6D782D?sequence=1](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/69695/WHO_FCH_CAH_04.3_eng.pdf;jsessionid=3C4E0CBAD79AED0C8573FC3CBB6D782D?sequence=1), consultado el 6 de mayo de 2019).

OMS. Gender mainstreaming for health managers: a practical approach. Facilitators' guide. Participant's notes. Ginebra, Organización Mundial de la Salud, 2011 ([https://www.who.int/gender-equity-rights/knowledge/health\\_managers\\_guide/en/](https://www.who.int/gender-equity-rights/knowledge/health_managers_guide/en/), consultado el 6 de mayo de 2019).

OMS. Guidance on ethical considerations in planning and reviewing research studies on sexual and reproductive health in adolescents. Ginebra, Organización Mundial de la Salud, 2018 (<http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/273792/9789241508414-eng.pdf?ua=1>, consultado el 6 de mayo de 2019).

Zivetz L, Cekan, J, Robbins K. Building the evidence base for post project evaluation: case study review and evaluability checklists [a report to the Faster Forward Fund] [sitio web]. Valuing voices, 2017 (<http://valuingvoices.com/building-the-evidence-base-for-post-project-evaluation-a-report-to-the-faster-forward-fund/>, consultado el 6 de mayo de 2019).

## Artículos en sitios web/ entradas de blogs

Mindtools. Post implementation reviews: making sure that what you delivered actually works. 2019 ([https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_74.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_74.htm), consultado el 6 de mayo de 2019).

OCDE. DAC Criteria for evaluating development assistance. Fact sheet. 2000 (<http://www.oecd.org/dac/evaluation/49756382.pdf>, consultado el 6 de mayo de 2019).

OMS. Gender, equity and human rights. 2019 (<https://www.who.int/gender-equity-rights/understanding/human-rights-definition/en/>, consultado el 6 de mayo de 2019).

Banco Mundial. Monitoring and evaluation for better development results. Feature story, 2013 (<http://www.worldbank.org/en/news/feature/2013/02/14/monitoring-and-evaluation-for-better-development-results>, consultado el 6 de mayo de 2019).

Youth Power. Positive Youth Development (PYD) Framework. 2017 (<https://www.youthpower.org/positive-youth-development-pyd-framework>, consultado el 15 de julio de 2019).

# Apéndice A: Informe de análisis – Examen de las evaluaciones posteriores a los proyectos de salud sexual y reproductiva dirigidos a los adolescentes

Para comprender los motivos por los que se llevan a cabo las evoluciones posteriores a los proyectos relacionados con la salud sexual y reproductiva de los adolescentes y los jóvenes, así como los desafíos y soluciones que estas plantean, se llevó a cabo un examen de artículos de literatura gris y revisados por expertos que tratan estas cuestiones, además de los informes de evaluación correspondientes.

## 1. Metodología para seleccionar los informes de evaluación considerados en el examen

Se han utilizado tres niveles de criterios para buscar en siete bases de datos sobre evaluaciones. A partir de los criterios de inclusión de primer nivel (evaluaciones de proyectos completadas entre 2010 y 2016 y aplicadas en países de ingresos bajos y medianos) se identificaron 99 informes de evaluación. Tras aplicar los criterios de segundo nivel (proyectos y programas relacionados con la salud sexual y reproductiva de los adolescentes), se seleccionaron 41 informes. Cada uno de estos informes se examinó posteriormente utilizando los criterios de tercer nivel (evaluaciones posteriores a los proyectos), lo que dio como resultado seis informes. La OMS añadió siete informes y artículos revisados por expertos, con lo que se llegó a los 13 que se enumeran al final del informe.

<b>Bases de datos sobre evaluaciones consultadas y resultados de las consultas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ USAID Development Experience Clearinghouse (DEC) (17 artículos relacionados con la salud sexual y reproductiva de los adolescentes y los jóvenes, dos de ellos posteriores a los proyectos).</li><li>■ Base de datos sobre evaluaciones del UNICEF (24 seleccionados, cuatro de ellos acordes con los criterios de inclusión).</li><li>■ Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria (ninguno seleccionado).</li><li>■ Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional (ninguno seleccionado).</li><li>■ Comisión Europea, EuropeAid (ninguno seleccionado).</li><li>■ Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial (ninguno seleccionado).</li><li>■ Poverty Action Lab (ninguno seleccionado).</li></ul>
<b>Criterios de inclusión para realizar búsquedas en las bases de datos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Criterios de primer nivel: evaluaciones de programas publicadas entre 2011 y 2017 por parte de países de ingresos bajos y medianos (99 informes).</li><li>■ Criterios de segundo nivel: proyectos y programas de salud sexual y reproductiva dirigidos los adolescentes (41 informes).</li><li>■ Criterios de tercer nivel: evaluaciones posteriores a los proyectos (seis informes).</li></ul> <p>NB: Los criterios de búsqueda variaban en función de las funciones de búsqueda que tuviera cada base de datos, aunque incluían: Adolescentes/Jóvenes / Salud sexual y reproductiva de los adolescentes / Salud sexual de los adolescentes / Examen del impacto / Evaluación del impacto / Exámenes de la aplicación).</p>

## Notas sobre el procedimiento

1. Los organismos de financiación y los centros de intercambio de información recomiendan que las evaluaciones se publiquen en todas las bases de datos, aunque no es obligatorio hacerlo; por lo tanto, el universo de los informes de evaluación se determina por autoselección. Solamente el UNICEF aplica un criterio adicional para la publicación de las evaluaciones, a saber, que deben observar un determinado nivel de rigor.
2. La búsqueda dio como resultados pocos informes y puso de manifiesto una serie de problemas con el procedimiento seguido para efectuarla.
  - Los diferentes términos de búsqueda empleados en los siete sitios web especializados en evaluaciones provocaron que la búsqueda fuera imprecisa. Solamente algunos de los sitios web incluían «salud de los jóvenes y los adolescentes» como término de búsqueda. Ninguno de ellos incluía «evaluación posterior al proyecto».
  - En el DEC de USAID se encontraron en total 17 artículos relacionados con la salud de los jóvenes y los adolescentes. No obstante, solo dos de ellos eran evaluaciones posteriores a los proyectos. Además, la mayoría de los informes excluidos se centraban en temas distintos de la salud sexual y reproductiva de los adolescentes y los jóvenes.
  - En la base de datos sobre evaluaciones del UNICEF se identificaron un total de 24 artículos entre 2011 y 2017; los términos de búsqueda utilizados fueron «joven» y «adolescente». No obstante, solo cuatro de ellos eran pertinentes en materia de salud sexual y reproductiva, mientras que tres de esos cuatro artículos eran evaluaciones posteriores a los proyectos.
  - En la base de datos sobre evaluaciones del Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria no se identificó ningún artículo que cumpliera los criterios de inclusión.
  - En las demás bases de datos y sitios web, entre ellos los del Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional, la Comisión Europea, el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial y el Poverty Action Lab, no se identificaron artículos que cumplieran los criterios de inclusión.

---

## 2. Conclusiones principales

**¿Por qué se llevó a cabo la evaluación posterior al proyecto?** Los motivos variaban en función del informe. Cabe citar entre ellos: medir la eficacia; extraer enseñanzas; comprender el modo de mejorar la intervención de cara a futuros proyectos; y calibrar la sostenibilidad del proyecto relacionado con la salud sexual y reproductiva de los adolescentes y los jóvenes.

**¿Quién encargó y quién ejecutó la evaluación?** Las evaluaciones fueron encargadas por el organismo de financiación o el organismo técnico, y a veces por los principales organismos de ejecución. Por lo general, contrataron a evaluadores externos y/o empresas dedicadas a la investigación/evaluación para que las llevaran a cabo.

**¿Qué participación tuvieron los interesados en el proyecto, en particular los jóvenes?** La participación de los interesados, entre ellos los jóvenes, variaba en función del informe. En ocho evaluaciones se informó de que los interesados habían participado únicamente como informantes. En dos evaluaciones los interesados adultos participaron en el proceso de evaluación como parte del equipo de evaluación. En tres evaluaciones hubo adolescentes que participaron en el proceso de evaluación, principalmente a través de reuniones consultivas y, en un caso, como coevaluadores durante todo el proceso de evaluación.

**¿Qué enfoques se aplicaron en la evaluación?** En todas las evaluaciones se utilizaron enfoques cualitativos para la recopilación de los datos primarios, aunque en algunas se utilizó un enfoque mixto. Solo dos evaluaciones utilizaron mediciones previas y posteriores a la intervención. En varias se utilizaron enfoques atípicos, como la evaluación basada en la teoría y el mapeo de los resultados.

**¿Se encontraron reflexiones de los evaluadores sobre los obstáculos y limitaciones de las evaluaciones posteriores a los proyectos?** Los evaluadores de los 13 informes señalaron limitaciones similares. Algunos temas recurrentes fueron: las limitaciones de tiempo; el reducido tamaño de la muestra; y la falta de datos primarios o secundarios para comparar con los valores iniciales o para verificar los resultados. En la mayoría de los informes, los evaluadores no participaron desde el principio en el proceso de diseño del proyecto, sino que fueron seleccionados y contratados al término de este. En muchos casos, la escasa disponibilidad de información y las limitaciones de tiempo aumentaron la presión a la que estaban sometidos los evaluadores, que se veían obligados a buscar un equilibrio entre los procesos propios de la evaluación y la garantía de la calidad del proceso de recopilación de datos.

**¿Se encontraron reflexiones de los evaluadores sobre la utilidad de las evaluaciones posteriores a los proyectos?** Solo unos pocos evaluadores analizaron y explicaron de manera explícita la utilidad de las evaluaciones posteriores a los proyectos. Ninguno de ellos defendió la necesidad de este tipo de evaluaciones.

## Evaluaciones posteriores a los proyectos incluidas en este análisis

Barua A & Chandra-Mouli V. The Tarunya Project's efforts to improve the quality of adolescent reproductive and sexual health services in Jharkhand state, India: a post-hoc evaluation. *International Journal of Adolescent Medicine and Health*. 2016;29(6) (doi: <https://doi.org/10.1515/ijamh-2016-0024>, consultado del 6 de mayo de 2019).

Bernstein R, Harkins J, Mwanza M, Nandi S. Performance evaluation of the Strengthening Pediatric HIV and AIDS Services in Tanzania Program. USAID, 2015 ([http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00KJFF.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00KJFF.pdf), consultado del 7 de mayo de 2019).

Chandra-Mouli, V, Barua, A, Igras, S. Strengthening collective response of the government to end child marriage through a district level convergence approach in Jamui, Bihar, and Sawai Madhopur, Rajasthan, India. Ginebra, OMS, 2016.

Collins T, Yusuf Y, Tesfahun H, Dejene S. A rights-based approach to adolescent and youth development, Ethiopia. End of programme evaluation 2013. Londres, HLSP, 2013 ([https://www.unicef.org/evaldatabase/files/Ethiopia\\_2013-023\\_Evaluation\\_of\\_Adolescent\\_Programme-Final\\_Report\\_RNE.pdf](https://www.unicef.org/evaldatabase/files/Ethiopia_2013-023_Evaluation_of_Adolescent_Programme-Final_Report_RNE.pdf), consultado del 7 de mayo de 2019).

Farzaneh N. An evaluation of teenage pregnancy pilot projects in Sierra Leone. UNICEF, 2013 ([https://www.unicef.org/evaldatabase/files/SierraLeone\\_2013-001\\_Evaluation\\_of\\_Teenage\\_Pregnancy\\_Pilot\\_Projects\\_in\\_Sierra\\_Leone.pdf](https://www.unicef.org/evaldatabase/files/SierraLeone_2013-001_Evaluation_of_Teenage_Pregnancy_Pilot_Projects_in_Sierra_Leone.pdf), consultado del 6 de mayo de 2019).

Gotsadze T, Sharipova B, Ashurov S. Youth friendly health services program in Tajikistan 2006–2013: program evaluation report. UNICEF, 2014 ([https://www.unicef.org/evaldatabase/files/Tajikistan\\_Youth\\_Friendly\\_Health\\_Services\\_program\\_in\\_Tajikistan.pdf](https://www.unicef.org/evaldatabase/files/Tajikistan_Youth_Friendly_Health_Services_program_in_Tajikistan.pdf), consultado del 7 de mayo de 2019).

Ivanova O, Cordova-Pozo K, Segura ZE, Vega B, Chandra-Mouli V, Hindin MJ et al. Lessons learnt from the CERCA project, a multicomponent intervention to promote adolescent sexual and reproductive health in three Latin America countries: a qualitative post-hoc evaluation. *Evaluation and Program Planning*. 2016;58:98–105. (<https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.06.007>, consultado del 6 de mayo de 2019).

Mhando NE, Shukia R, Mkumbo K. United Republic of Tanzania/UNICEF evaluation of TUSEME Programme in Tanzania. UNICEF, 2015 ([https://www.unicef.org/evaldatabase/files/TUSEME\\_REPORT\\_-\\_Final\\_\(Tanzania\\_2015-008\).pdf](https://www.unicef.org/evaldatabase/files/TUSEME_REPORT_-_Final_(Tanzania_2015-008).pdf), consultado del 6 de mayo de 2019).

Rijsdijk L, Bos A, Ruiters R, Leerlooijer J, de Haas B, Schaalma H. The world starts with me: a multilevel evaluation of a comprehensive sex education programme targeting adolescents in Uganda *BMC Public Health*. 2011;(11):334.

Swartz S, Deutsch C, Makoe M, Michel B, Harding J, Garzouzie G et al. Measuring change in vulnerable adolescents: findings from a peer education evaluation in South Africa. *Journal of Social Aspects of HIV/AIDS*. 2012;9(4):242–254.

True Panacea LLC, Endres K, Rao P. ARCTWC evaluation: Guyana and Tanzania comparative report. USAID, 2010 ([http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PDAGR615.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PDAGR615.pdf), consultado del 6 de mayo de 2019).

van Belle S, Marchal B, Dubourg D, Kegels G. How to develop a theory-driven evaluation design? Lessons learned from an adolescent sexual and reproductive health programme in West Africa. *BMC Public Health*. 2010;(10):741.

Van der Geugten J, van Meijel B, den Uhl MH de Vries N. Evaluation of a sexual and reproductive health education programme: students' knowledge, attitude and behaviour in Bolgatanga Municipality, Northern Ghana. *African Journal of Reproductive Health*. 2015;19(3):126–36.

# Apéndice B: Lista de verificación de la evaluabilidad de la evaluación posterior al proyecto

Un estudio de evaluabilidad examina la «medida en que puede evaluarse una actividad o un programa de manera fiable y creíble» (CAD-OCDE, 2010, página 21). Los estudios de evaluabilidad ayudan a determinar, en términos de beneficios y costos previstos, si vale la pena realizar una determinada evaluación y de qué modo se puede diseñar para que sea de máxima utilidad.

El objetivo de esta lista de verificación es determinar lagunas en los datos disponibles y otras deficiencias en los recursos que se precisan para llevar a cabo una evaluación posterior al proyecto. El conocimiento de esas limitaciones puede poner de manifiesto los aspectos de la evaluación que es necesario subsanar para que la evaluación posterior al proyecto pueda salir adelante.

Nótese que no hay un umbral mínimo de criterios requeridos para llevar a cabo una evaluación posterior al proyecto. La decisión de emprender o no una evaluación de este tipo dependerá del contexto de cada proyecto.

## Consideraciones relativas a la organización

- La evaluación posterior al proyecto tiene un objetivo claro, que es comprendido por todos los principales interesados. Este objetivo puede ser, por ejemplo:
  - Extraer enseñanzas a nivel de proyecto u organización:
    - datos probatorios sobre eficacia en general
    - datos probatorios sobre impactos imprevistos o emergentes<sup>1</sup>
    - datos probatorios para mejorar la calidad de proyectos futuros o ampliar iniciativas exitosas
    - datos probatorios sobre la sostenibilidad de los resultados/impactos
  - Promover la rendición de cuentas ante los beneficiarios, los asociados, los organismos de financiación y otras partes interesadas.
  - Justificar la financiación futura.
- La utilidad que se atribuye a los resultados justifica la inversión en una evaluación posterior al proyecto.
- Hay una oportunidad clara de que los resultados de la evaluación posterior al proyecto sean útiles para orientar la toma de decisiones normativas o programáticas o para otros usos valiosos.
  - Hay un plan explícito para dar a conocer las conclusiones, en particular entre los participantes y los asociados del proyecto, y una vía para el aprendizaje institucional.
- El equipo directivo apoya con firmeza la evaluación posterior al proyecto, y en general la toma de decisiones basadas en datos probatorios.
- Las funciones y responsabilidades que corresponden al organismo de financiación, la organización encargada de la ejecución, el personal del proyecto, los demás asociados y los evaluadores están definidas con claridad y existe acuerdo sobre ellas.

---

<sup>1</sup> Zivetz, Cekan, Robbins (2017) distinguen entre resultados imprevistos (derivados de los supuestos en los que se basa la teoría del cambio) y resultados emergentes (debidos a los esfuerzos y recursos desplegados por los participantes y los asociados después de la finalización del proyecto).

## Disponibilidad de información

- Se dispone de documentación básica sobre el proyecto, que puede incluir alguno de los siguientes elementos:
  - Propuesta original del proyecto
  - Análisis de la situación/contexto
  - Evaluación de las necesidades/análisis de las deficiencias
  - Descripción del proyecto (incluidos los principales factores contextuales)
  - Diseño o plan del proyecto
  - Teoría del cambio o modelo/marco lógico
  - Planes de seguimiento
  - Marco de evaluación o de resultados
  - Planes de trabajo/ejecución
  - Informes sobre los progresos o exámenes del proceso
  - Informe final del proyecto
  - Documentación relativa a la estrategia de salida
  - Informes de evaluación formativa o sobre el proceso/ejecución
  - ¿Se puede contactar con los autores si se necesita más información o alguna aclaración?
- El problema que se pretende abordar con la intervención está expuesto de forma clara.
- Cabe distinguir entre metas y/o objetivos originales y evolucionados del proyecto.
- Hay una teoría explícita y coherente detrás del proyecto (es decir, una teoría de cambio), o se puede reconstruir con la documentación disponible sobre el proyecto.
  - Se especifican los insumos, actividades, productos, resultados e impactos, y se indican claramente los vínculos causales.
  - Los principales interesados están de acuerdo en los resultados e impactos que se persiguen.
  - Se pueden identificar los aspectos de la teoría del cambio en los que debe centrarse la evaluación posterior al proyecto.
  - La teoría del cambio permite definir productos, resultados e indicadores clave mensurables.
- Se conocen las fechas aproximadas de inicio y finalización del proyecto.
- Se puede consultar a personas con cierta experiencia o conocimiento en relación con el proyecto.
  - Personas que puedan verificar la fidelidad de la ejecución al modelo original del proyecto o a cualquier cambio posterior.
  - Personas que puedan comentar los factores contextuales presentes durante y después del proyecto que hayan podido influir en la aplicación y los efectos posteriores.
- Hay información disponible sobre la armonización entre esta y otras intervenciones y estrategias en el momento de su ejecución.
- Existen datos secundarios brutos o analizados sobre el proyecto (valores iniciales, intermedios, etc.), entre ellos:
  - Datos de seguimiento
  - Registros de actividades
  - Registros de asistencia
  - Registros de participantes
  - Informes descriptivos
  - Exámenes internos
  - Encuestas sobre la satisfacción
  - Productos de las actividades del proyecto, como los productos visuales de las actividades participativas, otros materiales e instrumentos creados, etc.
  - Datos poblacionales, estadísticas nacionales
  - Otros (enumerar):
- Hay datos disponibles sobre todos los lugares de ejecución.
- Hay datos disponibles para demostrar el cambio generado en los resultados clave.
- El proceso de muestreo utilizado es claro.

- La participación en el proyecto está claramente definida y diferenciada de la no participación.
- Los datos se pueden desglosar por edad, sexo, género, etnia, lugar de ejecución, etc.
- La calidad de los datos existentes parece aceptable en cuanto a su fiabilidad y validez.
- Los instrumentos que se utilizaron previamente para la recopilación de datos siguen disponibles para su uso.
- Hay información disponible sobre otros factores modificadores que podrían haber ejercido algún tipo de interacción, influencia o contribución en relación con los resultados del proyecto (por ejemplo, otras intervenciones relacionadas con el desarrollo en la misma zona; determinadas tendencias sociales, políticas o económicas; el clima; los conflictos; los desplazamientos; o las migraciones).

## Recopilación de datos

- Las principales partes interesadas están de acuerdo en las preguntas primarias que se abordarán en la evaluación posterior al proyecto.
- Todavía es factible obtener datos primarios del proyecto, aunque haya terminado.
  - Existe un registro de los participantes en las actividades del proyecto, con información sobre la actividad, el momento y el grado en que participaron.
    - Los nombres, funciones y listas de contactos de los responsables de la ejecución (incluido el personal del proyecto y de la organización, los financiadores y los consultores) están disponibles y existe la posibilidad de contactar con ellos.
    - Los nombres y listas de contactos de los beneficiarios están disponibles y existe la posibilidad de contactar con ellos.
    - Se tiene conocimiento de quién fue excluido (ya fuera de forma intencionada o no) y por qué.
  - Los principales beneficiarios están dispuestos a participar y en condiciones de hacerlo.
  - Se puede encontrar un grupo de comparación apropiado y contactar con él.
- Se pueden recopilar datos en lugares donde:
  - Se llevaron a cabo muchas actividades de programación durante el proyecto.
  - La demografía y geografía son representativos de algunos o todos los lugares de ejecución del proyecto.
  - Las corrientes migratorias de entrada o salida son o bien mínimas, o bien representativas de los lugares de ejecución del proyecto en general.
  - Las actividades de otros organismos de desarrollo en los mismos sectores han sido mínimas en los años transcurridos desde la finalización del proyecto (o se sabe algo de esas intervenciones).
  - Los efectos heredados del organismo encargado de la ejecución pueden distinguirse del proyecto bajo evaluación (en el caso de que hubiera un nuevo proyecto posterior a este).
- Existe más de una fuente de datos (primarios o secundarios), lo que facilita la aplicación de un enfoque de métodos mixtos y la triangulación de múltiples series de datos probatorios.
- Las preguntas de la evaluación:
  - Se ajustan a las esferas de interés definidas en la teoría del cambio.
  - Son realistas teniendo en cuenta la cantidad de datos primarios y secundarios disponibles y los recursos destinados a la evaluación posterior al proyecto.
  - Exploran explicaciones alternativas para los resultados o impactos observados.

## Recursos para la evaluación

- Hay recursos suficientes para aplicar la metodología deseada en la evaluación posterior al proyecto.
  - Presupuesto
  - Personal
  - Equipo
  - Otros (enumerar):



- El organismo encargado de la ejecución tiene la capacidad de ayudar al evaluador con las solicitudes de datos y otras informaciones relacionadas con la evaluación posterior al proyecto.
  - Es probable que haya personas con las competencias necesarias entre el personal y los principales interesados.
  - Es probable que haya personas con los antecedentes necesarios entre el personal y los principales interesados.
  - Existe la posibilidad de que el personal y los principales interesados participen en el diseño de la evaluación posterior al proyecto y en la formulación de las preguntas de la evaluación.

## Calendario

- Hay suficiente tiempo para llevar a cabo la evaluación posterior al proyecto tal como se ha diseñado.
  - Los resultados estarán disponibles a tiempo para orientar la toma de decisiones.
  - El calendario de la evaluación se puede ajustar para que su inicio coincida con el final del proyecto original, sobre todo en caso de que la estacionalidad pueda tener alguna influencia sobre los resultados y el impacto del proyecto (teniendo en cuenta, por ejemplo, los ciclos de la agricultura y la educación).

## Consideraciones específicas en relación con las evaluaciones posteriores a los proyectos

- El evaluador puede defender los métodos elegidos para la evaluación posterior al proyecto.
- Los usuarios primarios previstos comprenden las limitaciones de los datos probatorios en los que se basa la evaluación y darán credibilidad a sus resultados.
- Las partes interesadas están de acuerdo en cuanto a los datos probatorios que se requieren.

### Fuentes

Bureau of Conflict and Stabilization Operations (CSO). CSO evaluability assessment checklist (working draft). Washington (DC), United States Department of State, n.d.

Davies R. Planning evaluability assessments: a synthesis of the literature with recommendations. Report of a study commissioned by the Department for International Development. Londres, Reino Unido, DFID, 2013 ([https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/248656/wp40-planning-eval-assessments.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/248656/wp40-planning-eval-assessments.pdf), consultado el 7 de mayo de 2019).

JICA. Thematic evaluation: analysis for enhancing evaluability of JICA's cooperation programs final report. Tokyo, Japan International Cooperation Agency, 2015 ([https://www.jica.go.jp/english/our\\_work/evaluation/tech\\_and\\_grant/program/thematic/c8h0vm000001rgwp-att/2015\\_01.pdf](https://www.jica.go.jp/english/our_work/evaluation/tech_and_grant/program/thematic/c8h0vm000001rgwp-att/2015_01.pdf), consultado el 7 de mayo de 2019).

CAD-OCDE. Glossary of key terms in evaluation and results-based management. París, CAD-OCDE, 2010.

Peersman G, Guijt I, Pasanen T. Evaluability assessment for impact evaluation: guidance, checklists and decision support. Londres, Reino Unido, Overseas Development Institute, 2015 (<https://www.odi.org/publications/9442-evaluability-assessment-impact-evaluation-guidance-checklists-and-decision-support>, consultado el 7 de mayo de 2019).

UNICEF. UNICEF Strategic plan 2014–2017: evaluability assessment. Final report annexes. New York (NY), UNICEF Evaluation Office, 2015 ([https://www.unicef.org/evaldatabase/files/Evaluability\\_Assesment\\_of\\_UNICEFs\\_Strategic\\_Plan\\_2014-2017\\_Annexes.pdf](https://www.unicef.org/evaldatabase/files/Evaluability_Assesment_of_UNICEFs_Strategic_Plan_2014-2017_Annexes.pdf), consultado el 7 de mayo de 2019).

Zandniapour L & JBS International. Impact evaluability assessment tool. Washington (DC), Corporation for National Community Service, 2014.

Zivetz L, Cekan J, Robbins K. Building the evidence base for post-project evaluation: case study review and evaluability checklists. Washington (DC), Valuing Voices, 2017.

# Apéndice C: Sitios web y centros de intercambio de información sobre evaluaciones

**SiDA - evaluaciones** (en inglés)  
Agencia sueca de cooperación para el desarrollo.

**Banco Asiático de Desarrollo** (en inglés)  
Evaluaciones independientes en el Banco Asiático de Desarrollo.

**CiDA - evaluaciones** (en inglés)  
Organismo canadiense de ayuda al desarrollo.

**DANIDA - evaluaciones** (en inglés)  
Organismo danés de ayuda al desarrollo.

**Comisión Europea - evaluaciones de la ayuda al desarrollo** (en inglés)  
Evaluaciones de la ayuda al desarrollo de la Unión Europea.

**Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial - Publicaciones** (en inglés)  
El Grupo de Evaluación Independiente evalúa la eficacia del Grupo Banco Mundial en el ámbito del desarrollo.

**Norad - evaluaciones** (en inglés)  
Organismo noruego de ayuda al desarrollo.

**CAD-OCDE Evaluation Resource Centre (DEReC)** (en inglés)  
El Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) es el principal órgano de la OCDE dedicado a cuestiones relacionadas con la cooperación con los países en desarrollo. El Centro de Recursos de Evaluación dispone de informes y directrices de evaluación publicados por la red y sus 30 miembros bilaterales y multilaterales.

**Evaluaciones en curso de los programas de desarrollo del CAD de la OCDE** (en inglés)  
Sitio web para compartir los planes de evaluación y los programas de trabajo de los miembros de la Red de Evaluación del Desarrollo del CAD, con el fin de aumentar la transparencia y facilitar la colaboración. También ofrece un panorama general de las tendencias actuales en materia de evaluación del desarrollo.

**Poverty Action Lab**  
Una colección de evaluaciones del impacto que incluye algunos resúmenes breves de las conclusiones de estudios del impacto relativos a diversos temas importantes para el desarrollo.

**Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria (ALNAP)**  
ALNAP es una red única que incorpora muchas de las principales organizaciones humanitarias y expertos del sector, incluidos los miembros de organismos de financiación, así como de organizaciones no gubernamentales, la Cruz Roja y la Media Luna Roja, las Naciones Unidas y organizaciones independientes y académicas. Incluye evaluaciones y enseñanzas extraídas de acciones humanitarias.

**The Expert Group for Aid Studies (EBA)** (en inglés)  
Evaluaciones independientes del comité sueco de evaluación de la cooperación internacional para el desarrollo.

**Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)** (en inglés)  
Base de datos de evaluaciones a nivel de los países.

**USAID - evaluaciones** (en inglés)  
Sitio web de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, con enlaces a las publicaciones de la USAID, incluidas sus evaluaciones.



**Departamento de Salud Reproductiva e Investigaciones Conexas**

**Organización Mundial de la Salud**

**20 Avenue Appia**

**1211 Ginebra 27**

**Suiza**

**Fax: +41 22 791 4171**

**Correo electrónico: [reproductivehealth@who.int](mailto:reproductivehealth@who.int)**

**Sitio web: [www.who.int/reproductivehealth](http://www.who.int/reproductivehealth)**

