

COLECCIÓN DE HERRAMIENTAS



GUÍA DEL PARTICIPANTE

**Generación de evidencia**

Monitoreo y Evaluación



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA







# Generación de evidencia

## Monitoreo y Evaluación

La presente publicación es parte de la estrategia de generación de conocimiento del programa Juntos para la Prevención de la Violencia (JPV) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en México. USAID contribuye al fortalecimiento de los sistemas locales de prevención integrados por actores del sector público y privado, organizaciones de la sociedad civil y académicos, en su capacidad para diseñar, implementar y evaluar políticas y prácticas de prevención de la violencia.

USAID ha consolidado un conjunto de “Colecciones” consistentes en herramientas, manuales, sistematizaciones, evaluaciones y guías con el objetivo de fortalecer las capacidades de los sistemas locales para atender el problema de la violencia y delincuencia en el corto, mediano y largo plazo, asegurando que la gestión del conocimiento y la evidencia sean generadas continuamente y trasciendan el período de ejecución del programa de USAID.

## **CRÉDITOS**

### **Autor:**

José Miguel López Beltrán

### **Diseño Gráfico:**

Jocelyn Castañeda

**Marzo, 2020**

# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>1. CONTEXTO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Gestión por resultados.....	13
1.2 Monitoreo y evaluación.....	13
1.3 El monitoreo y la evaluación en el ciclo de vida de una intervención .....	14
1.4 Diferencia entre monitoreo, evaluación y auditoría.....	15
<b>2. MONITOREO .....</b>	<b>19</b>
2.1 Importancia .....	19
2.2 Tipos de monitoreo.....	20
2.3 Elementos esenciales para monitorear .....	23
<b>3. EVALUACIÓN .....</b>	<b>27</b>
3.1 Importancia .....	28
3.2 Tipos de evaluación .....	29
3.3 Consejos prácticos sobre evaluación.....	34
3.4 Evaluación cuantitativa de impacto .....	37
3.4.1 Causalidad.....	37
3.4.2 Contrafactual.....	38
3.4.3 Impacto.....	39
3.4.4 Diseños cuantitativos de evaluación de impacto .....	40
3.5 Diagnóstico de evaluabilidad .....	50
<b>4. SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.....</b>	<b>53</b>
Paso 1. Definir el alcance del sistema de monitoreo y evaluación .....	54
Paso 2. Entender la lógica de la intervención y definir los indicadores.....	54
Paso 3. Identificar tipos de evaluaciones requeridas .....	55

Paso 4. Planear la recolección y gestión de datos.....	56
Paso 5. Precisar el análisis de datos y los informes.....	59
Paso 6. Asignar al personal responsable y planear su capacitación .....	60
Paso 7. Preparar el presupuesto.....	60
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>61</b>
<b>6. GLOSARIO.....</b>	<b>63</b>
<b>7. REFERENCIAS .....</b>	<b>65</b>
Recursos útiles.....	67
<b>8. ANEXOS .....</b>	<b>69</b>



# PRESENTACIÓN

USAID contribuye al fortalecimiento de los sistemas locales de prevención de la delincuencia y la violencia integrados por actores del sector público y privado, organizaciones de la sociedad civil y académicos, en su capacidad para diseñar, implementar y evaluar políticas y prácticas de prevención de la delincuencia y la violencia. Asimismo, USAID fomenta la colaboración multisectorial y el establecimiento de alianzas estratégicas entre los sectores público y privado, tanto a nivel nacional como local, con el fin de trascender el período de ejecución del programa.

Dado que el enfoque principal de USAID se centra en fortalecer los sistemas locales de prevención de violencia, se ha detectado la necesidad de capacitar a los actores locales en temas de fortalecimiento institucional, prevención de la violencia y generación de evidencia. En este sentido, se ha desarrollado el curso *Generación de Evidencia* y sus respectivos materiales didácticos. El material didáctico del curso está estructurado en presentaciones, *Guías* para el desarrollo e implementación de cada uno de los temas abordados en el curso, y una *Guía del Instructor*, la cual incluye instrucciones detalladas de cómo impartir el curso y la propuesta de un modelo de evaluación para la acreditación de los participantes.

Los contenidos de la ***Guía de Monitoreo y Evaluación*** provienen de una serie de talleres teóricoprácticos impartidos a organizaciones de la sociedad civil e instituciones de gobierno en México. El objetivo de estos talleres es fortalecer las capacidades de dichas organizaciones para generar evidencia sobre sus modelos de prevención social de la violencia y la delincuencia, y forman parte de una iniciativa de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Esperamos que esta publicación contribuya de manera sostenible al logro de resultados significativos de los esfuerzos en prevención de la violencia y el delito que se realizan en México y en otras latitudes.



# INTRODUCCIÓN

La presente guía fue desarrollada con el objetivo de contribuir al fortalecimiento de las capacidades de monitoreo y evaluación de las organizaciones, instituciones y de cualquier implementador de intervenciones de prevención social de la violencia y la delincuencia.

La generación de modelos de prevención social basados en evidencia se ha vuelto una prioridad, tanto para gobiernos como para agencias financiadoras, y el monitoreo y la evaluación son justamente las fases del ciclo de vida de una intervención que producen los insumos para la generación de dicha evidencia.

Mientras que el monitoreo da seguimiento a los logros de implementación de un programa —esto es, si se cumplieron las actividades programadas en tiempo y forma—, la evaluación indaga sobre los efectos o impactos alcanzados: si hubo cambios sustantivos y sostenidos en la población objetivo y su entorno. No obstante, durante las dos fases, no solo se busca verificar los logros, sino promover el aprendizaje constante. Un adecuado monitoreo y evaluación contribuyen en gran medida a lograr este objetivo.

La guía se divide en cinco secciones. En la primera se presenta el contexto alrededor del monitoreo y la evaluación, y se habla de su relación con la gestión por resultados, el ciclo de vida de una intervención y algunas distinciones. La segunda sección está dedicada exclusivamente al monitoreo, en ella se abordan temas como su definición, importancia, tipos y elementos esenciales a monitorear de una intervención; además, se presenta una herramienta de autodiagnóstico para un sistema de monitoreo y evaluación. La tercera sección se destina a la evaluación en su sentido más genérico, en ella se discute sobre su importancia, los tipos de evaluación que existen, algunos consejos prácticos a considerar antes de emprenderla, y el diagnóstico de evaluabilidad. También se brinda una atención especial a la evaluación cuantitativa de impacto y a sus tipos de diseño. La cuarta sección describe una serie de pasos para estructurar un sistema de monitoreo y evaluación de una intervención. Finalmente, en la quinta sección se encuentran las conclusiones más relevantes sobre los temas abordados en esta guía.



# I. CONTEXTO

## **1.1 Gestión por resultados**

La gestión por resultados es una estrategia para la gerencia de intervenciones que se centra en el logro de los resultados de la intervención, sean productos, resultados intermedios o resultados finales (OCDE/CAD, 2002). Para ello, es necesario definir con claridad y por anticipado, mediante una metodología apropiada, cuáles son esos resultados, así como las herramientas que serán utilizadas para medirlos. Es mucho más probable que una intervención sea mejor gestionada si se conoce lo que se quiere lograr, pues todos los esfuerzos y recursos pueden orientarse hacia ese propósito. Además, si se tiene certeza sobre cómo se medirá su desempeño, entonces se podrá determinar si se ha logrado alguna diferencia en la población objetivo (IFRC, 2011).

## **1.2 Monitoreo y evaluación**

El monitoreo y la evaluación son cruciales para la gestión por resultados de una intervención, pues permiten la recolección de datos acerca de la implementación para analizar su desempeño y, con base en los hallazgos, tomar decisiones que optimicen el logro de los resultados deseados. Este proceso reflexivo constante y continuo genera aprendizaje que no solo orientan las decisiones en el momento, sino que informan el desarrollo de intervenciones futuras. El monitoreo y la evaluación también producen los insumos para la rendición de cuentas, pues informan a los grupos de interés acerca de lo que se ha cumplido y lo que no (USAID, 2015).

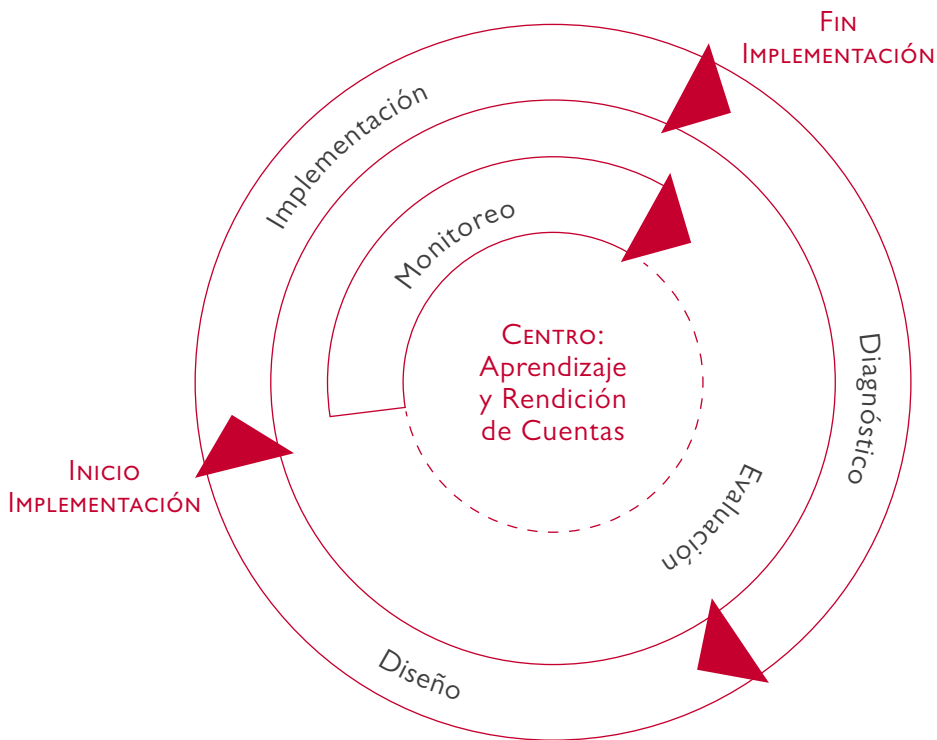
Para generar evidencia acerca del funcionamiento de una intervención de prevención de la violencia, se requiere establecer un sistema de monitoreo y evaluación. Es decir, un conjunto de prácticas y procesos para recolectar la información que nos permita verificar si la intervención se ha implementado conforme a su planificación, o bien, si se han logrado los resultados esperados y de qué manera.

En la quinta sección de esta guía se proveerán pasos específicos para diseñar dicho sistema, no obstante, antes de ello se considera necesario profundizar por separado en las prácticas que lo componen, es decir el monitoreo y la evaluación.

### I.3 El monitoreo y la evaluación en el ciclo de vida de una intervención

El monitoreo y la evaluación deben ser vistos como prácticas transversales dentro del ciclo de una intervención, desde el diagnóstico hasta el término de la implementación, y centrarse tanto en el aprendizaje como en la rendición de cuentas. El siguiente diagrama muestra en qué momentos interactúa el monitoreo y la evaluación con cada una de las fases de una intervención.

**Diagrama I.** Ciclo de vida de una intervención



Fuente: elaboración propia

En el diagrama se puede ver cómo el monitoreo está presente desde el inicio hasta el final de la implementación de la intervención. Por su parte, la evaluación —en su sentido más amplio— se puede practicar en todas las fases de la intervención. Esto es, existen evaluaciones de diseño, teóricas, de procesos, de resultados, y de impacto. Se puede apreciar también que en el centro del monitoreo y la evaluación se encuentran el aprendizaje y la rendición de cuentas.

#### **1.4 Diferencia entre monitoreo, evaluación y auditoría**

Es común asumir que el monitoreo y la evaluación son una misma práctica. También es común confundirlos con auditorías. Sin embargo, en los tres casos se trata de prácticas distintas, como veremos a continuación.

Según la definición del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD), de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el monitoreo es una recopilación continua y sistemática de datos para proporcionar a los administradores y a las partes interesadas de una intervención, informes sobre el avance y el logro de los objetivos, así como la utilización de los fondos asignados (OCDE/CAD, 2012).

El CAD define a la evaluación como una apreciación sistemática y objetiva de una intervención en curso o concluida, de su diseño, su implementación o sus resultados; la cual ocurre en un momento específico en el tiempo. Su objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad. La evaluación habilita la toma de decisiones informada en evidencia por parte de los beneficiarios y los donantes al rescatar lecciones aprendidas.

Finalmente, el CAD define a la auditoría como una actividad de control, independiente y objetiva, que tiene como finalidad mejorar las operaciones de la organización para que logre sus objetivos. Esto lo hace a través de la aplicación de procesos de verificación y control sistemáticos y disciplinados a sus sistemas de gestión de riesgos, de operación y de gobernanza para incidir en su mejora (OCDE/CAD, 2012). Una auditoría implica entonces validar el apego de la organización a ciertos reglamentos, regulaciones, procedimientos o mandatos previamente establecidos (IFRC, 2011).

El siguiente cuadro resume las principales diferencias entre monitoreo, evaluación y auditoría.

**Cuadro I.** Diferencias entre monitoreo, evaluación y auditoría

	MONITOREO	EVALUACIÓN	AUDITORÍA
<b>¿Qué hace?</b>	Recopilar datos sobre la implementación de una intervención y compararlos con respecto a las metas establecidas en el marco de su formulación	Recopilar datos sobre el diseño, la ejecución, los resultados y los impactos de la intervención, y compararlos con patrones de referencia valorativos definidos a través del escenario futuro que se desea construir	Recopilar datos y compararlos con lineamientos de operación preestablecidos
<b>¿Para qué?</b>	Para revisar el progreso de una intervención, aplicar medidas correctivas de implementación, actualizar los planes de la implementación y rendir cuentas	Para valorar la pertinencia, el logro de los objetivos, la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad; ofrecer lecciones aprendidas y recomendaciones para la planificación a largo plazo y el aprendizaje organizacional; y rendir cuentas	Para verificar el apego de la operación de la intervención a un marco regulatorio y rendir cuentas
<b>¿Cuándo?</b>	Permanente. Durante la implementación de la intervención	Puntual. Antes, durante y después de la implementación de la intervención	Puntual. Durante y después de la implementación de la intervención
<b>¿Quién?</b>	Internamente, involucrando a implementadores	Dependiendo del tipo de evaluación, puede ser interna o externa	Típicamente externa a la intervención, pero puede llegar a realizarse internamente
<b>Relación con lógica de resultados</b>	Se centra en los insumos, actividades, productos y resultados intermedios	Dependiendo del tipo de evaluación, se puede centrar en los insumos, actividades, productos, resultados intermedios, resultados finales y propósito	Se centra en los insumos, las actividades y los productos

Fuente: adaptado de Di Virgilio, M.M. y Solano, R. (2012). p. 46, y de IFRC. (2011). p. 20



Para ilustrar estas definiciones, considerar el siguiente caso: “Amor, pero del bueno” fue un programa que se piloteó en algunos planteles del Colegio de Bachilleres de la Ciudad de México en 2014. Su objetivo era la reducción de la violencia en el noviazgo, basada en los roles de género (Banco Interamericano de Desarrollo, s.f.). El monitoreo respondería a preguntas como: ¿los talleres “Reinas y machines” se están realizando en tiempo y forma? o ¿los adolescentes están asistiendo?, etc. Por su parte, la evaluación —en este caso, de impacto— respondería a preguntas como: ¿el programa resultó en una menor violencia en el noviazgo de género en los planteles?, ¿los cambios van a perdurar en el tiempo? o ¿el programa es económico, comparado con otros similares?, etc. Finalmente, la auditoría respondería a preguntas como: ¿las actividades realizadas corresponden al tipo de prevención estipulado en las reglas de operación de la donación?, ¿la organización destinó el porcentaje del gasto total acordado en la implementación del programa?, ¿la organización subcontrató a terceros para la implementación del programa?



## 2. MONITOREO

El monitoreo, como se ha dicho, se encarga de analizar el grado en que la implementación de una intervención se apega a lo planificado. Una de sus finalidades es contar con información oportuna para determinar si los bienes y servicios de la intervención se están entregando en tiempo y forma (calidad). En ese sentido, las actividades del programa y sus productos se comparan contra las metas estipuladas en una matriz de indicadores y el plan de implementación. Otra finalidad del monitoreo es el seguimiento a la información financiera para validar que este plan haya sido ejecutado en las actividades de la intervención.

### 2.1 Importancia

El monitoreo tiene la finalidad de identificar los desvíos existentes con respecto a lo programado, proveyendo información para facilitar la toma de decisiones a corto y mediano plazo, con el fin de tener resultados más favorables en el largo plazo. De esta manera, el monitoreo es una pieza clave dentro de la gestión de intervenciones, evitando que estas se vuelvan más reactivas que preventivas.

El monitoreo también es una condición necesaria para la atribución de efectos en una evaluación de resultados e impacto. Uno de los objetivos de este tipo de evaluación es poder afirmar con certeza que la intervención que está siendo evaluada ha sido la causa del cambio observado. Cuando se tienen registros de monitoreo, como la adherencia al tratamiento y la fidelidad de la intervención, es más razonable inferir el nivel de la relación causaefecto. El monitoreo también es una etapa de mucho aprendizaje, pues se van observando las reacciones de la población objetivo a la intervención y con ello van surgiendo preguntas más específicas que a veces solo pueden ser respondidas a través de una evaluación más delimitada, como se verá en la tercera sección.

Además, con el monitoreo se puede identificar información relevante para la sistematización de las experiencias. Esta tarea es una fuente de aprendizaje para los gestores de intervenciones, pues transforma la experiencia en aprendizaje que sirve de insumo para corregir o replicar futuras ediciones, o bien, como referencia para otras organizaciones.

Finalmente, el monitoreo es un insumo fundamental para la rendición de cuentas. Como ya se dijo anteriormente, el monitoreo no solo muestra los avances de la implementación sino también los costos que esto implica, y estos datos pueden ser utilizados para mostrar el desempeño del programa a sus grupos de interés (USAID-Fundación Idea, 2015). El monitoreo no debe ser visto únicamente como un requisito para la presentación de informes, sino como una estrategia para que los grupos de interés se apropien de los logros de la intervención y se comprometan a mantenerlos, es por ello que debe buscarse involucrarlos durante todo el proceso (PNUD, 2009).

## 2.2 Tipos de monitoreo

El monitoreo de la implementación de una intervención puede tener distintos enfoques, dependiendo del tipo de información que los grupos de interés deseen conocer. Enseguida se mencionan los tipos de monitoreo más comunes:

**Monitoreo del proceso.** Se enfoca en monitorear la gestión y disponibilidad de los insumos que requiere la organización para la implementación de la intervención, la ejecución de las actividades que están plasmadas en el plan de implementación y la generación de los productos que se derivan de estas. Por ejemplo, en un proyecto de prevención de la violencia escolar a través del fortalecimiento de las habilidades socioemocionales, el monitoreo del proceso se enfocaría en dar seguimiento a que el recurso financiero necesario esté disponible (insumos), a que los talleres de habilidades socioemocionales hayan sido impartidos (actividades), a que los facilitadores se hayan apegado a los instructivos de cada una de las sesiones (calidad), y a que los estudiantes hayan asistido (producto).

*Tipo de preguntas:*

- ¿Se cuenta con los insumos materiales y humanos necesarios para iniciar con la implementación de las actividades del programa?
- ¿Las actividades se están implementando conforme al plan de implementación y en la forma especificada?
- ¿Las actividades están generando los bienes y servicios esperados? ¿Estos bienes y servicios siguen siendo relevantes para el logro de los resultados subsecuentes esperados?

- ¿Qué cambios tendrían que hacerse al plan original para poder avanzar en el logro de los resultados intermedios y finales?
- ¿Qué se podría mejorar?

**Monitoreo de resultados.** Se centra en verificar si los resultados intermedios y finales están efectivamente ocurriendo (IFRC, 2011). Los resultados intermedios se refieren al cambio de actitudes, conocimientos, capacidades y comportamientos de los beneficiarios de la intervención, mientras que los resultados finales se refieren al problema central y probablemente sus consecuencias inmediatas. En el ejemplo anterior sobre violencia escolar, el monitoreo de resultados se encargaría de verificar si la meta en el porcentaje de estudiantes que usan mecanismos alternos a la violencia para resolver conflictos escolares (resultado intermedio) aumentó, o si el porcentaje de casos de violencia escolar disminuyó (resultado final).

*Tipo de preguntas:*

- ¿Se están produciendo los cambios de actitudes, conocimientos, capacidades y comportamientos de los beneficiarios conforme al plan?
- ¿El problema central logró reducirse según las expectativas?
- ¿Qué se podría mejorar?

**Monitoreo del beneficiario.** Su objetivo es conocer la percepción del beneficiario directo con la intervención, según su satisfacción, participación, el trato recibido, el acceso a los bienes y servicios, y su proceso de transformación. Este tipo de monitoreo además puede expandirse para incluir la opinión que tienen otros grupos de interés sobre el desempeño de la intervención y sus implementadores (IFRC, 2011). Volviendo al ejemplo de violencia escolar, por un lado, este tipo de monitoreo se concentraría en conocer si los estudiantes están contentos con haber participado en los talleres de habilidades socioemocionales, si se sintieron escuchados o si pidieron algún tipo de ayuda y fueron atendidos. Por el otro, se podría indagar si las autoridades educativas están conformes con los criterios de selección de las escuelas participantes o si el donante está conforme con los servicios técnicos de la organización implementadora.

*Tipo de preguntas:*

- ¿Cuáles son las características de los beneficiarios directos de la intervención?  
¿Con qué frecuencia reciben los bienes y servicios?
- ¿Qué tan satisfechos se encuentran los beneficiarios directos con la calidad de los bienes y/o servicios ofrecidos por la organización?, ¿y con respecto al trato recibido?
- ¿Cuál es la opinión de los beneficiarios indirectos, las organizaciones aliadas y los donantes con respecto al desempeño de la organización y su forma de trabajar?
- ¿Qué se podría mejorar?

**Monitoreo financiero.** Su principal tarea es llevar un registro puntual del recurso ejecutado en las actividades implementadas para asegurar que la gestión financiera se apegue al presupuesto y a los tiempos de ejecución planificados (IFRC, 2011). Estos datos son el insumo principal para realizar una evaluación de costo-beneficio posterior. En el ejemplo del proyecto de violencia escolar se registraría cuánto se destinó a la compra de materiales e insumos, así como al pago de personal para impartir los talleres de habilidades socioemocionales y si esto se hizo dentro del período del año previsto.

*Tipo de preguntas:*

- ¿Los montos financieros ejecutados se encuentran alineados al presupuesto semestral, anual, etcétera?
- ¿El recurso presupuestado para las actividades de la intervención se está destinando a este propósito?
- ¿El recurso está disponible en los tiempos y cantidades esperadas?

**Monitoreo organizacional.** Da seguimiento al desarrollo de capacidades técnicas, institucionales y de sostenibilidad de la organización implementadora y de sus colaboradoras. En el proyecto de violencia escolar, algunos de los aspectos que se estarían monitoreando serían el nivel y tipo de colaboración de las escuelas con las autoridades educativas, las instituciones de atención a víctimas y los comités vecinales. Probablemente también interesaría conocer el nivel de comunicación y los mecanismos para hacerlo, entre otros.

*Tipo de preguntas:*

- ¿Se firmaron los acuerdos formales o informales de colaboración previstos?
- ¿El grado de involucramiento de las organizaciones aliadas es el esperado?
- ¿Los canales de comunicación y de seguimiento de acuerdos están en pie y funcionando?
- ¿La capacidad de gestión técnica y financiera de las organizaciones aumentó?

**Monitoreo del contexto.** Su función es dar seguimiento al desarrollo del contexto donde opera la intervención, particularmente al cumplimiento de los riesgos y supuestos identificados en la Teoría de Cambio o cualquier otro que no ha sido considerado. Esto incluye monitorear el contexto comunitario, social, político, institucional, etc.

Para el proyecto de violencia escolar valdría la pena monitorear aspectos que podrían afectar la intervención, como las prioridades de autoridades educativas (política), compromiso del personal del plantel (institucional), la presencia de grupos delictivos en la colonia con influencia en el entorno escolar (comunitario), entre otros.

*Tipo de preguntas:*

- ¿Los riesgos y supuestos detectados en la planificación se están cumpliendo?
- ¿Existen otras situaciones imprevistas que se están presentando y representan un riesgo para la intervención?
- ¿La intervención está generando algún otro efecto negativo que no se tenía considerado?

### 2.3 Elementos esenciales para monitorear

Dar seguimiento a la implementación de una intervención puede ser abrumador pues existe un mundo de datos que se podrían recolectar para medir sus avances y logros. Para ello, es importante desde la fase de planificación del sistema de monitoreo y evaluación priorizar la información que será necesaria para la toma de decisiones y la rendición de cuentas; esto permitirá definir indicadores claros y, a su vez, identificar el tipo de datos a recolectar.

Definir el tipo de información que será necesaria no debería ser un trabajo de escritorio, requiere de un proceso consultivo con los grupos de interés, quienes deberán manifestar sus prioridades y, en la medida de lo posible, participar en la recolección de datos cuando sea pertinente. Enseguida se mencionan nueve elementos esenciales que cualquier intervención de prevención debería estar interesada en monitorear.

1. **Tipo de actividades.** El plan de monitoreo debe identificar con claridad el tipo y cantidad de actividades realizadas como parte de la intervención, diferenciando talleres, cursos, terapias, jornadas, eventos, etc. Esto es crucial para comprender qué actividades son más efectivas.
2. **Características sociodemográficas.** Se deben identificar las características sociodemográficas de los usuarios, tales como edad, sexo, escolaridad, nivel de ingresos, entre otras variables que pudieran resultar relevantes para entender el grado de reacción de los usuarios a una intervención. Puede ser que una intervención no tenga el mismo efecto en hombres que en mujeres, o bien, entre personas de distintos grupos etarios o niveles socioeconómicos.
3. **Localidades.** Se debe contar con un registro puntual sobre el lugar de origen de los datos, es decir, de dónde provienen los usuarios de los cuales se está levantando información. Las localidades tienen sus propias dinámicas y esto puede resultar clave para entender el funcionamiento de una intervención.
4. **Características del equipo.** A efectos de asegurar la calidad y fiabilidad de la implementación, es importante tener presentes las capacidades del equipo que apoya en este proceso.

Por ejemplo, resulta conveniente conocer su formación, especialidad, entrenamientos recibidos y, de ser posible, actitudes para ver cómo estas interactúan con los usuarios acelerando o ralentizando los impactos. Es muy importante que el recurso humano de la organización se beneficie de estos conocimientos para mejorar la entrega de los servicios.

5. **Frecuencia de las actividades.** Es conveniente dar seguimiento puntual a la frecuencia a la que deberían ocurrir las actividades (incluyendo la prolongación) y a la que verdaderamente ocurren. Esto es relevante para comprender si están sucediendo conforme a lo planeado y, de lo contrario, tomar las medidas necesarias para realizar ajustes. Además de ello, permite tener información sobre la intensidad de los servicios que reciben los usuarios. Retomando el ejemplo de violencia escolar, no debería esperarse el mismo nivel de cambio entre jóvenes que asisten a los talleres de habilidades socioemocionales una vez por semana que aquellos que asisten tres veces por semana. El segundo caso debería ser más efectivo que el primero, si se siguen los protocolos de implementación de manera correcta.
6. **Duración de las actividades.** Además de la frecuencia de ocurrencia de las actividades es importante monitorear la duración de estas para posteriormente obtener el grado de exposición de los usuarios a los servicios brindados. Al igual que en el ejemplo anterior, no debería esperarse el mismo nivel de cambio entre participantes que asisten a los talleres tres veces por semana con una duración de tan solo una hora, que aquellos que asisten con la misma frecuencia, pero con duración de tres horas.
7. **Adherencia.** Se refiere a mantener un registro del nivel de involucramiento de los usuarios en las actividades del programa, es decir, qué servicios recibieron, con qué frecuencia, con cuánta duración y por cuánto tiempo. El objetivo de monitorear la adherencia de los usuarios a la intervención es conocer qué tanto se apegaron a la dosis que desde un inicio se había estipulado como necesaria para poder incidir en el cambio de la persona o comunidad. Por ello es crucial monitorear la adherencia al *tratamiento*, como comúnmente se le conoce, para hacer relaciones de causalidad entre el impacto y la recepción de servicios. En ocasiones se llega a conclusiones erróneas de que un diseño de intervención no es efectivo cuando en realidad lo que falla es la implementación. Desde el monitoreo es posible darse cuenta si los usuarios se están adhiriendo al tratamiento recomendado o no.
8. **Fidelidad del modelo de intervención.** Cuando se diseña una intervención, además de identificar sus componentes clave, también se prevé la frecuencia con la que se deberán brindar los bienes y servicios a sus usuarios para que la intervención surta efectos. A esto se le conoce como *dosis*, justo como el concepto que conocemos de medicina. Monitorear la fidelidad del modelo no solo implica



monitorear la dosis del servicio recibida por los usuarios, sino también la calidad en la entrega del servicio por parte de la organización, la cual debe apegarse a los protocolos de diseño del modelo. Es muy común afirmar que una intervención no tuvo impacto sin haber monitoreado antes si esta fue implementada conforme a los protocolos preestablecidos. Podría ser el caso que la dosis no fuera entregada en la cantidad o manera indicadas, fallando así la implementación, más no el diseño.

9. **Satisfacción de usuarios.** Finalmente, se debe averiguar cuál es la percepción de los usuarios en cuanto a los servicios recibidos. Esto implica preguntarles cuál es su sentir respecto a los contenidos de la terapia, el curso, taller; si estos fueron relevantes o pertinentes; si fueron fáciles de digerir, etc. Asimismo, se puede preguntar sobre la comodidad de las instalaciones donde se realizó la actividad, o bien, sobre la capacidad del facilitador o terapeuta para solventar dudas, contener o apoyar adecuadamente al usuario. Entre más pronto se obtenga esta información, más pronto se podrá corregir el curso de la intervención, o bien, potenciar las bondades de esta.



## 3. EVALUACIÓN

Como ya se mencionó al principio de esta guía, la evaluación se define como una valoración sistemática de una política, un programa o un proyecto, así como el grado de cumplimiento de sus objetivos, incluyendo el diseño, la implementación y sus resultados. El propósito es determinar la relevancia y logro de los objetivos, así como la eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad de la intervención. Esta definición de la OCDE/CAD es en un sentido amplio, pues no solo abarca la evaluación de impacto —a la que estamos normalmente acostumbrados a asociar el término de evaluación— sino que también incluye otros tipos de evaluación como de diseño y de proceso. En esta guía además se resalta la importancia de la evaluación de necesidades y la teórica para el diseño de las intervenciones, así como la evaluación de resultados para corroborar el cumplimiento de resultados intermedios.

### **Cuadro 2.** Criterios de la OCDE/CAD para evaluar intervenciones de cooperación para el desarrollo

**Pertinencia.** Grado en que los objetivos de una intervención son congruentes con las prioridades y/o políticas de los beneficiarios, receptores y donantes

**Eficacia.** Grado en que se lograron los objetivos de la intervención

**Eficiencia.** Grado en que los insumos son transformados en productos (cualitativos y cuantitativos). Implica comparar alternativas para saber si los mismos resultados se pudieron haber obtenido a un menor costo

**Impacto.** Se trata de los cambios positivos y negativos generados por una intervención de manera directa o indirecta, o bien, de manera intencionada o no. Estos cambios pueden ser de tipo social, económico, ambiental o de cualquier otro tipo de indicador de desarrollo

**Sostenibilidad.** Medida para conocer si los beneficios de una intervención podrían continuar después de que las entidades financiadoras se hayan retirado.

Fuente: adaptado de OCDE/CAD (s.f.)

Se espera que antes, durante y después de implementada una intervención, los grupos de interés tengan preguntas relacionadas a su concepción, puesta en marcha o resultados obtenidos. Estas preguntas, llamadas *preguntas de evaluación*, son muy útiles pues ayudan a definir el tipo de evaluación que podría emprenderse, así como su estructura. Por lo regular, las preguntas de evaluación son elaboradas después de definidos los objetivos y las actividades del programa que será evaluado. Las preguntas sirven, entre otras cosas, para guiar el proceso de planificación de la evaluación e informar cómo serán incorporados los resultados de esta en la mejoría del programa (ONU/Mujeres, s.f.). Esta sección se refiere a todos los tipos de evaluación, así como a las preguntas que buscan responder cada una de ellas, no sin antes repasar de manera general por qué las evaluaciones son importantes.

### 3.1 Importancia

En su sentido amplio, la evaluación es de suma utilidad por varias razones, entre ellas:

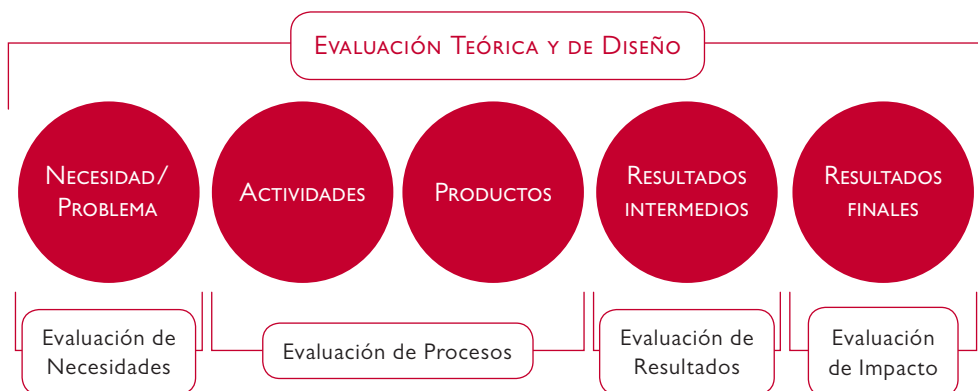
- Analiza si la necesidad ha sido detectada adecuadamente
- Valora si la solución planteada corresponde a esas necesidades
- Identifica si la solución planteada es ideal para provocar el cambio esperado
- Permite informar sobre el uso de los recursos
- Verifica si la implementación va por buen camino e identifica cómo mejorar el proceso operativo de la intervención
- Estima si los efectos inmediatos o metas se están produciendo y qué componentes son más efectivos
- Estudia si distintos perfiles de usuarios están teniendo el mismo nivel de respuesta a los servicios recibidos
- Constata si el cambio esperado u objetivo se ha cumplido, y averigua a qué costo y si este se mantendrá en el tiempo
- Ayuda a asignar recursos a las intervenciones que aportan mayores beneficios a la sociedad

Además de todo esto, la evaluación es una herramienta fundamental para formular intervenciones basadas en evidencia. Cuando una evaluación muestra si los efectos de una intervención son positivos, en las magnitudes semejantes a las esperadas, pero además explica cómo es relevante, eficiente y sostenible, genera lecciones aprendidas para su continuidad o para intervenciones similares.

## 3.2 Tipos de evaluación

Se ha dicho que los tipos de evaluación están determinados por el tipo de preguntas de los grupos de interés de la intervención. Normalmente estas preguntas están estrechamente relacionadas con los resultados dentro de la lógica de cambio de la intervención, como se muestra en el siguiente diagrama.

**Diagrama 2.** Los tipos de evaluación y la cadena de resultados



Fuente: adaptado de USAID-Jameel Abdul Poverty Action Lab, 2015

Enseguida se definen cada uno de los tipos de evaluación y se proveen más detalles acerca del tipo de preguntas que intentan responder, lo cual ayudará a comprender con mayor precisión el diagrama anterior.

**Evaluación de necesidades.** Equivale a realizar un diagnóstico de un problema, identificando exactamente en qué consiste, cuáles son sus alcances, quién lo padece, en que espacio o territorio, en qué temporalidad, o bien, cómo se sitúa en el contexto. Para poder atender el problema no solo es necesaria su delimitación, sino también explorar cuáles son sus causas y sus efectos. Conocer las causas del problema permite vislumbrar posibles soluciones para atenderlo, mientras que si se conocen sus efectos se puede evitar que las soluciones se concentren en ellos, como suele ocurrir. Una herramienta útil de análisis es el árbol de problemas.<sup>1</sup>

*Preguntas a las que responde:*

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Cuáles son sus causas y subcausas?

<sup>1</sup> Para más información sobre cómo construir el árbol de problemas, ver *Guía para la Elaboración de Teoría de Cambio y sus Indicadores* (Sección 8. Recursos útiles).

- ¿Cuáles son sus efectos (directos e indirectos)?
- ¿Cuáles son las características de la población que lo padece?
- ¿En dónde ocurre?
- ¿Desde cuándo?
- ¿Se puede resolver?
- ¿Qué alternativas hay?
- ¿Cuál es la forma más apropiada de resolverlo? ¿Cuánto cuesta?
- ¿Se cuenta con los recursos?

**Evaluación teórica.** Valora la justificación de cómo se espera que ocurra el cambio a partir del diseño de la intervención. Lo anterior implica analizar la Teoría de Cambio para entender si las actividades planteadas son relevantes para el problema detectado y conocer cómo se están utilizando los insumos. Además, implica valorar si la cadena de productos, resultados e impactos esperados, *la relación causal*, es coherente con las actividades planteadas y los recursos con los que se cuenta. Esto requiere analizar minuciosamente las reacciones esperadas de la población objetivo y también si los supuestos y riesgos han sido bien identificados. Las intervenciones pueden estar fundamentadas en supuestos demasiado irreales y, por lo tanto, hacen que la lógica de la intervención no se cumpla. O bien, existen riesgos muy graves que no se están considerando, lo cuales hacen que la intervención produzca más efectos negativos que positivos.

Una evaluación teórica es más fructífera si se basa en evidencia, es decir, parte de experiencias probadas que funcionan. Para ello es importante consultar modelos o experiencias que han sido revisadas. Esta evaluación puede ser prospectiva o retrospectiva.

*Preguntas a las que responde:*

- ¿La intervención tiene una lógica de cambio?
- ¿Las actividades planteadas son relevantes para el problema detectado?
- ¿Cuáles son los componentes centrales de la intervención?
- ¿El cambio esperado es coherente con las actividades planteadas?
- ¿Cómo se espera que se produzca el cambio?
- ¿El cambio es coherente con la lógica del comportamiento humano?
- ¿Existe una teoría que respalde la intervención?

**Evaluación de diseño.** Se enfoca en analizar no solo la consistencia del abordaje del problema, sino que también explora cómo la intervención embona dentro de un contexto social aportando a la solución de una problemática y, finalmente, analiza si esta toma en cuenta las restricciones existentes. Es así que durante esta evaluación se analizan los siguientes aspectos de la intervención: justificación de su creación y diseño; cómo se vincula con alguna planeación sectorial, regional o nacional; población objetivo y mecanismos de atención; consistencia entre su diseño y la normatividad; así como complementariedades con otras intervenciones (CONEVAL, 2017).

*Preguntas a las que responde:*

- ¿Cómo surge la intervención?
- ¿Tiene una Teoría de Cambio?
- ¿Su justificación teórica/empírica es consistente con el diagnóstico?
- ¿Esta teoría es coherente y lógica para los objetivos planteados?
- ¿Los objetivos y metas son claros?
- ¿Se cuenta con indicadores adecuados?
- ¿Se definió y cuantificó a la población objetivo?
- ¿La intervención está vinculada a una planeación sectorial, regional o nacional?
- ¿Se complementa con otras intervenciones?

**Evaluación de procesos.** Su objetivo es evaluar la dinámica interna de las organizaciones implementadoras, sus instrumentos de política, sus mecanismos de prestación de servicios, sus procedimientos de gestión y los vínculos existentes entre estos (OCDE/CAD, 2010). Mediante un trabajo de campo se analiza si la intervención está llevando a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente. Para ello se detectan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del marco normativo, estructura y funcionamiento de los programas, aportando elementos para mejorar la gestión operativa y el diseño de las intervenciones (CONEVAL, 2017b).

*Preguntas a las que responde:*

- ¿Cuál es el proceso o los pasos para la entrega de los bienes y servicios de la intervención?
- ¿Quiénes participan y de qué manera? ¿Todos los participantes en el proceso conocen su función y la del resto?
- ¿Los recursos humanos son adecuados para cumplir sus funciones en este proceso? ¿Los recursos financieros son suficientes? ¿Se cuenta con la infraestructura apropiada?

- ¿Qué factores normativos o de estructura y funcionamiento facilitan o retrasan la operatividad?
- ¿Los mecanismos de coordinación entre las distintas organizaciones involucradas es adecuada para que el proceso funcione?

Se suele confundir a la evaluación de procesos con el monitoreo, pero son dos prácticas diferentes. La evaluación de procesos analiza la funcionalidad del proceso de entrega de bienes y servicios a través de su estructura operativa, mientras que el monitoreo da seguimiento analiza el cumplimiento de las metas preestablecidas en el plan de monitoreo y evaluación.

**Evaluación de resultados.** Se enfoca en estudiar los cambios ocurridos a nivel de actitudes, conocimientos, comportamientos y capacidades de los usuarios de los servicios de la intervención, es decir, de la población objetivo. Dentro de la lógica de la intervención, estos son resultados de carácter intermedio, pues su ocurrencia son una condición necesaria para que ocurra el cambio final esperado. Normalmente esto ocurre en el corto o mediano plazo.

*Preguntas a las que responde:*

- ¿Qué cambios en actitudes, conocimientos, comportamientos y capacidades de la población objetivo se han generado a partir de la intervención?
- ¿Qué tipo de cambios se han visto en el corto y mediano plazo?
- ¿Todos son positivos o también los hay negativos?
- ¿Estos cambios se pueden atribuir a la intervención?

**Evaluación de impacto.** Su propósito es valorar si el cambio final planteado por la intervención se produjo o no y, sobre todo, si este cambio es atribuible a la intervención. Esto implica averiguar si el problema central que da origen a la intervención ha sido transformado positivamente, lo cual generalmente ocurre en el largo plazo. También implica voltear alrededor para ver qué otras variables relacionadas al problema central están siendo modificadas a raíz de la intervención, pues al transformar el problema central se esperaría tener incidencia en sus efectos inmediatos (según el árbol de problemas).

Además de ello, involucra ver qué pasó más allá de la población objetivo, indagando si hubo cambios de bienestar comunitario o social. Puede ser el caso de que una intervención que estaba dirigida a fortalecer las habilidades emocionales de un grupo de jóvenes en riesgo haya transformado la manera en que este se relaciona, no solo con su familia, sino con su comunidad.



La evaluación de impacto analiza si los cambios generados por la intervención fueron intencionados o no. Los cambios intencionados son los resultados finales incluidos en la Teoría de Cambio o lógica causal de la intervención, mientras que los no intencionados son aquellos cambios que no se tenían considerados, pero que se empezaron a observar y luego se investigaron a profundidad. Los cambios no intencionados se dividen en positivos (cuando proporcionan una mejora en la calidad de vida de la población) o negativos (cuando contribuyen a fortalecer o generar un efecto negativo).

*Preguntas a las que responde:*

- ¿La intervención logró resolver la problemática inicial?
- ¿Qué cambios en el nivel de bienestar ha habido en los beneficiarios directos, y en los beneficiarios indirectos?
- ¿Los cambios son positivos o negativos?
- ¿Los cambios son intencionados o no intencionados?
- ¿Los cambios se deben a la intervención?

**Evaluación de costo-beneficio.** En el contexto de una intervención de prevención social de la violencia y la delincuencia, se refiere al análisis de los beneficios obtenidos de la intervención en relación con el monto de la inversión realizado. Generalmente los beneficios se estiman comparando una medida del impacto de la intervención con una medida del monto total invertido. Para asegurar que la medida del impacto de la intervención es precisa, es necesario que la medición de impacto sea lo más rigurosa posible. A partir de este análisis se obtiene un indicador de eficiencia del uso del recurso de la intervención que permite hacer comparaciones con otras estrategias para elegir si hay formas de lograr los mismos o mejores resultados invirtiendo menos.

*Preguntas a las que responde:*

- ¿Cuánto cuesta una implementación diferente enfocada a alcanzar el mismo resultado?
- ¿Cuál es el costo por participante?
- ¿Cómo se compara este costo con otras alternativas?
- ¿Qué otras opciones se pueden financiar con el presupuesto disponible y cuáles serían los beneficios potenciales?

### 3.3 Consejos prácticos sobre evaluación

Decidir qué evaluación se requiere puede ser abrumador en un inicio, cuando no se conocen las especificidades de cada tipo de evaluación. No obstante, enseguida proporcionamos cinco puntos que se deberán tener en cuenta antes de elegir el tipo de evaluación que requiere un programa:

1. **Preguntas que nos interesa responder.** Este debería ser el aspecto central, pues a partir de las dudas que se tengan sobre un programa es que se definirá el tipo de evaluación requerida. Por ejemplo, si no se conoce si los talleres de habilidades socioemocionales para jóvenes están siendo implementados conforme a protocolo, entonces se requiere una evaluación de procesos; si se duda sobre los mecanismos a través de los cuales estas generarán el cambio esperado en la población objetivo, entonces es una evaluación teórica; si se quiere saber si estas contribuyeron a reducir las conductas violentas de los jóvenes entonces requeriríamos una evaluación de impacto.
2. **Etapas del ciclo de vida.** Otro elemento que define el tipo de evaluación es el momento en el que se encuentra la intervención, que puede ser en su fase de diagnóstico, formulación, implementación, monitoreo o evaluación. Es evidente que si un programa se encuentra en una fase de diagnóstico no hay cabida para el resto de las evaluaciones, sino solamente para la evaluación de necesidades. En cambio, si una intervención es más madura, entonces seguramente se podría realizar una evaluación de necesidades, teórica, de diseño de procesos y, según el tiempo de implementación, hasta de resultados.
3. **Tiempo que lleva operando.** Este es otro factor relevante puesto que existen varios niveles de maduración de una intervención, los cuales brindan distintos niveles de logro. En ese sentido, si un programa se encuentra en una fase de implementación demasiado temprana, no es conveniente realizar una evaluación de procesos y mucho menos una de resultados o impacto. En cambio, si la intervención ya está en su fase final, no solo se podría practicar una de procesos, sino también una de resultados. Es muy común también ver que algunas evaluaciones de resultados exploran la posible existencia de impactos, aunque no sea el foco de la evaluación.
4. **Información requerida y disponible.** Recolectar datos para las evaluaciones, además de costar tiempo y dinero, requiere de la voluntad de los beneficiarios y en ocasiones hasta de la voluntad política. Esto último, sobre todo, es verdad en evaluaciones de necesidades, de resultados y de impacto, las cuales dependen en gran medida de datos de beneficiarios y muy probablemente administrativos, los cuales seguramente deberán ser suministrados por entidades gubernamentales. Por ello, el tipo de evaluación que se pueda conducir va a estar condicionada por el tipo de dato que se pueda recolectar.

5. **Restricciones.** Además de las restricciones de tiempo y dinero —que se sabe son fundamentales para poder llevar a cabo una evaluación— existen otras restricciones que juegan un papel preponderante sobre la viabilidad de las evaluaciones, como la capacidad técnica e institucional de la organización. La capacidad técnica se refiere a si hay personal (tanto interno como externo a la organización, según los requerimientos de imparcialidad requeridos) con el conocimiento técnico y el tiempo para poder llevarla a cabo. Mientras que la capacidad institucional se puede referir a varios aspectos, tales como la capacidad administrativa, legal y financiera necesarias para poder realizar las evaluaciones.

El siguiente cuadro detalla, para cada tipo de evaluación, los aspectos recién mencionados, así como algunos de los errores que comúnmente se cometen al implementar los distintos tipos de evaluaciones.

**Cuadro 3.** Aspectos prácticos de las evaluaciones

EVALUACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN (*)	¿CUÁNDO? (**)	ERRORES COMUNES EN LAS EVALUACIONES
Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas, entrevistas, grupos de enfoque con beneficiarios</li> <li>- Fuentes estadísticas y documentales</li> <li>- Observación directa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antes</li> <li>- Durante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobreestimar necesidades</li> <li>- Subestimar recursos para implementar</li> </ul>
Teórica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico</li> <li>- Análisis teórico</li> <li>- Revisión de literatura y buenas prácticas</li> <li>- Perspectiva de grupos de interés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antes</li> <li>- Durante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confundir riesgos y supuestos</li> <li>- Confundir resultados e impactos</li> <li>- No consultar experiencias basadas en evidencia</li> </ul>
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico</li> <li>- Teoría de Cambio y matriz de indicadores</li> <li>- Documentos normativos</li> <li>- Entrevistas con personal de la intervención</li> <li>- Datos de contexto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antes</li> <li>- Durante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No consultar experiencias basadas en evidencia</li> <li>- Elaborar una Teoría de Cambio sin diagnóstico</li> <li>- Objetivos mal definidos</li> <li>- No verificar que los indicadores sean CREMAA</li> <li>- No dar importancia a trabajo en red</li> </ul>

EVALUACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN (*)	¿CUÁNDO? (**)	ERRORES COMUNES EN LAS EVALUACIONES
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos normativos</li> <li>- Diagnósticos del problema que atiende la intervención</li> <li>- Entrevistas, grupos de enfoque, etc.</li> <li>- Observación directa</li> <li>- Teoría de Cambio y matriz de indicadores</li> <li>- Datos del sistema de monitoreo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No monitorear la adherencia ni la fiabilidad de la intervención</li> <li>- No estudiar la satisfacción del beneficiario</li> <li>- Monitoreo muy complejo y costoso</li> <li>- Resistencia a la mejora continua</li> </ul>
Resultado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas, entrevistas, grupos de enfoque con beneficiarios</li> <li>- Datos de una línea base y/o grupo control</li> <li>- Teoría de Cambio y matriz de indicadores</li> <li>- Datos del sistema de monitoreo</li> <li>- Fuentes estadísticas posiblemente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confundir resultados con impactos</li> <li>- No tener claras las diferencias entre actitudes, conocimientos, capacidades y comportamientos</li> <li>- No buscar la atribución de resultados</li> </ul>
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas, entrevistas, grupos de enfoque con beneficiarios</li> <li>- Datos de una línea base y/o grupo control</li> <li>- Teoría de Cambio y matriz de indicadores</li> <li>- Datos del sistema de monitoreo</li> <li>- Fuentes estadísticas posiblemente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Después, con mediciones intermedias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay claridad sobre los objetivos finales</li> <li>- No identificar efectos perversos o no intencionados</li> <li>- No buscar la atribución de impactos</li> <li>- No diseminar resultados para que otros aprendan</li> <li>- Resistencia a la mejora continua</li> </ul>
Costo-beneficio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datos financieros de la intervención</li> <li>- Resultados de evaluaciones de impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Después<sup>2</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No registrar costos</li> <li>- Un sesgo en medición de impacto sesga el análisis costo-beneficio</li> <li>- No explorar alternativas más baratas</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, con base en (\*) USAID-Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (2015) y (\*\*) Centers for Disease Control and Prevention (2017)

<sup>2</sup> A veces, en la etapa de gestión de recursos se solicita *a priori*, como parte de la justificación de la intervención, para lo cual es útil realizar proyecciones de costo-beneficio.

### 3.4 Evaluación cuantitativa de impacto

La evaluación de impacto merece una atención especial dentro de este manual, dada la importancia de generar modelos de prevención de la violencia basados en evidencia y el énfasis de USAID en promover estos modelos. Durante esta sección se presentarán de manera general, tanto los conceptos básicos alrededor de la evaluación de impacto de corte cuantitativo, como las principales metodologías para llevarla a cabo.

La evaluación de impacto permite medir los efectos que una intervención puede tener sobre cambios observados en la población beneficiaria y conocer si dichos cambios son atribuibles a la intervención (CONEVAL, s.f.). Según el tipo de intervención, podríamos tener el siguiente tipo de preguntas: ¿Cuál es el efecto de la recuperación de los espacios públicos mediante la metodología CPTED (*Crime Prevention through Environmental Design*) en la reducción del delito situacional? ¿Qué efectos tienen las orquestas comunitarias en la construcción de tejido social en una colonia en particular? ¿Cómo y en qué magnitud los talleres de habilidades socioemocionales redujeron el comportamiento violento de los jóvenes? Una evaluación de impacto podría ayudar a contestar estas preguntas investigando si hay una relación causal entre las intervenciones mencionadas y los resultados esperados.

#### 3.4.1 Causalidad

La causalidad consiste en atribuir a la intervención los cambios observados removiendo todos los demás factores del contexto que pudieran haber influido también. El objetivo es conocer con exactitud qué parte o proporción del cambio observado se debe a la intervención y qué parte se debe a los factores externos (Glennester y Takavarasha, 2013). En otras palabras, la causalidad consiste, como su nombre lo indica, en determinar qué parte del efecto es producido teniendo a la intervención como causa.

Considérese el caso de un proyecto que busca reducir la violencia escolar mediante el fortalecimiento de las habilidades socioemocionales de los estudiantes de secundaria. Según la hipótesis del proyecto, un mejor manejo de las emociones, como la ira y la frustración, podría reducir el comportamiento violento. No obstante, a la par del proyecto, podría haber otras razones que estarían reduciendo el comportamiento violento de los estudiantes, como un programa reciente de becas económicas condicionadas a la buena conducta, la cooperación de la dirección y los docentes de la escuela, la motivación de los estudiantes de participar en las actividades, la responsabilidad de los padres de familia en la educación de los hijos, entre otros.

¿Cómo medir entonces los efectos reales del programa y saber si estos están directamente relacionados con la intervención? La respuesta es determinar si existe o no una relación causal. Existen tres factores que ayudan a atribuir causalidad; el primero de ellos es contar con una Teoría de Cambio con cadenas de resultados congruentes; el segundo es construir un contrafactual como punto de referencia para comparar lo que habría ocurrido de no existir el programa con lo que efectivamente ocurrió; y finalmente, el tercero se refiere a analizar rigurosamente el contexto con sentido crítico, valorando explicaciones alternas que podrían haber contribuido a generar los logros observados (Funnell y Rogers, 2011).

### 3.4.2 Contrafactual

El contrafactual es un escenario hipotético que hubiera prevalecido de no existir la intervención. Por ejemplo, en el caso del proyecto recién mencionado para reducir la violencia escolar, el contrafactual sería el nivel de violencia escolar que prevalecería en la escuela de no haberse realizado el proyecto. Dicha situación no necesariamente tiene que ser peor, pues, como se mencionaba anteriormente, una predisposición mayor del personal de la escuela, o bien, una beca económica que exige un buen comportamiento escolar podría reducir la violencia dentro de la escuela. De ahí la importancia de contar con un contrafactual para medir los impactos verdaderos del proyecto.

En el mundo real, lo que habría sucedido sin la intervención jamás se sabrá a ciencia cierta, pues para ello necesitaríamos volver en el tiempo, no haber intervenido y dejar que el tiempo volviera a transcurrir y observar lo que habría pasado, lo cual es imposible. En cambio, lo que sí se podría hacer es recrear la situación hipotética de lo que habría ocurrido utilizando un grupo de control. El grupo de control es un conjunto de estudiantes que no participa en la intervención pero que es muy similar al que sí participa, también conocido como grupo de tratamiento. La similitud entre ambos grupos debe existir, no solo en sus características observables, como sexo, edad, educación, etc., sino también en aquellas que no son observables, como motivación, gustos, preferencias, entre otras. Siendo así, lo único que debería diferenciar a ambos grupos es que el de control no participa en el proyecto mientras que el de tratamiento, sí. Entonces, cuando comparemos los niveles de violencia escolar entre ambos grupos después de un tiempo de haber implementado la intervención, podríamos observar el impacto.

### 3.4.3 Impacto

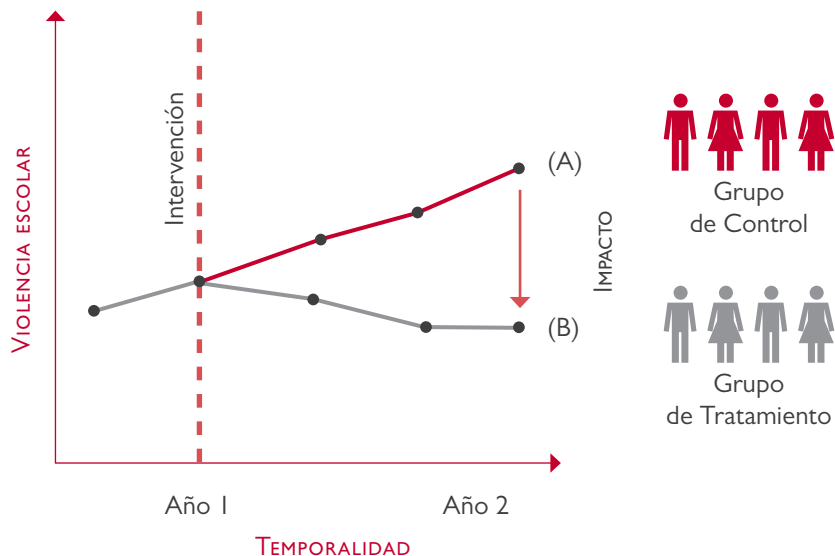
Hablar de impacto implica corroborar si el resultado final esperado —dentro de la cadena de resultados de una intervención, como muestra el diagrama 2— ocurrió, y si la causa de este fue la intervención. Dentro de la concepción del problema, esto es equivalente a verificar si la intervención fue capaz de transformar el problema central de la población objetivo en una solución. En ocasiones va más allá de eso y busca si algunos efectos del problema central también fueron transformados positivamente, si la población en general resultó beneficiada o si hubo otros efectos no esperados (positivos o negativos).

En el ejemplo anterior, en términos de impacto, sería interesante saber si el problema central (que era la violencia escolar) se redujo a raíz del fortalecimiento de las habilidades socioemocionales de los estudiantes. En ese sentido, el impacto se podría estimar de la siguiente manera:

$$\begin{array}{l} \text{Qué ocurrió con grupo de tratamiento (B)} \\ - \text{Qué ocurrió con grupo de control (A)} \\ \hline = (B)-(A) \text{ IMPACTO de la intervención} \end{array}$$

Este impacto se puede representar también gráficamente (en la gráfica 1), la cual es equivalente a una disminución de la violencia escolar que va del punto (B) al punto (A).

**Gráfica 1.** Representación de impacto



El impacto se define entonces como la diferencia entre el nivel de violencia escolar con y sin la intervención, o bien, la diferencia entre los niveles de violencia escolar entre el grupo de tratamiento y el de control. El grupo de control no surge por sí solo, se tiene que construir, esto se puede hacer a través de un diseño cuantitativo de evaluación de impacto, proceso que se explica en la sección cuatro.

#### 3.4.4 Diseños cuantitativos de evaluación de impacto

Un diseño cuantitativo de evaluación de impacto es el enfoque metodológico adoptado para conformar el contrafactual o grupo de control para realizar la medición de impacto. Los diseños de evaluación de impacto pueden recurrir a experimentos, es decir, a “una variedad de diseños que involucran una comparación sistemática de ciertos grupos con otros, que son similares en los aspectos más relevantes, o con el mismo grupo en diferentes momentos del tiempo, con el objetivo de determinar el efecto o influencia de algún evento o intervención” (Navarro, 2005, p. 27).

Existen diseños desde los más rigurosos, como los experimentales; hasta los menos rigurosos, como los no experimentales; y los cuasiexperimentales, que se encuentran en medio de ambos. Enseguida se explican los diseños cuantitativos de evaluación de impacto más comunes, los supuestos que validan su uso, así como las principales ventajas, desventajas y requerimientos elementales para poder realizarlos.

##### *Diseño no experimental: antes y después*

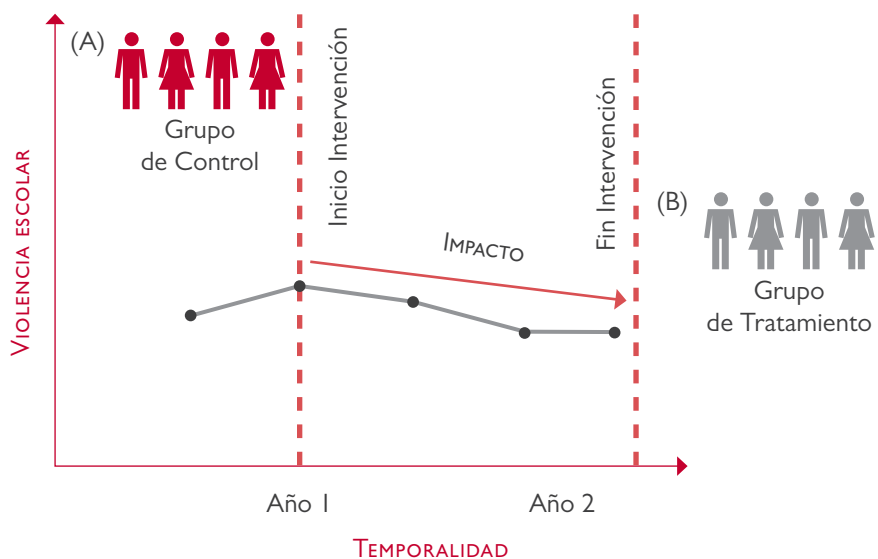
Es el diseño más comúnmente utilizado por las organizaciones dedicadas a la prevención de la violencia. Como su nombre lo indica, no recurren a experimentos *per se* ni a cuasiexperimentos para conformar el grupo de control y evaluar el impacto de una intervención. Lo anterior puede deberse a que una evaluación de este tipo no fue prevista desde el diseño de la intervención, o bien, a que no existieron condiciones técnicas o voluntades de los grupos de interés desde un inicio.

Bajo esta metodología se analizan las condiciones de vida del grupo de beneficiarios antes y después de la intervención para ver si hubo mejorías. El contrafactual es el grupo de beneficiarios antes de participar en la intervención, y el grupo de tratamiento es el mismo grupo de beneficiarios, pero después de participar en la intervención. Cuando hay disponibilidad de datos suficientes de la población beneficiaria antes de la intervención y en varios momentos en el tiempo después de esta, se pueden hacer análisis seriados que permitan ver la evolución del impacto (OIT, s.f.).



Retomando el ejemplo de violencia escolar, supongamos que la intervención logró implementarse en todas las escuelas secundarias urbanas. El impacto bajo esta metodología estaría dado por la diferencia en el nivel de violencia escolar entre los estudiantes de las escuelas secundarias urbanas antes de la formación socioemocional (dada por el punto A), y después de recibirla (representada por el punto B). Esto sería una reducción en la violencia escolar equivalente a la distancia entre B y A.

**Gráfica 2.** Evaluación de impacto: antes y después



*Supuesto*

La intervención es el único factor que afecta el cambio en la variable de interés.

*Ventaja*

Sencillo de implementar.

*Desventaja*

Probabilidad de sesgo al estimar el impacto debido a que el supuesto es muy fuerte. Es muy probable que otros factores externos hayan influido en el cambio observado, además de la intervención. Por lo tanto, la medición de impacto obtenida podría estar sesgada, ya sea positiva o negativamente, dependiendo del efecto del factor externo.

*Requerimientos*

Línea de base y línea final.

### *Diseños cuasiexperimentales*

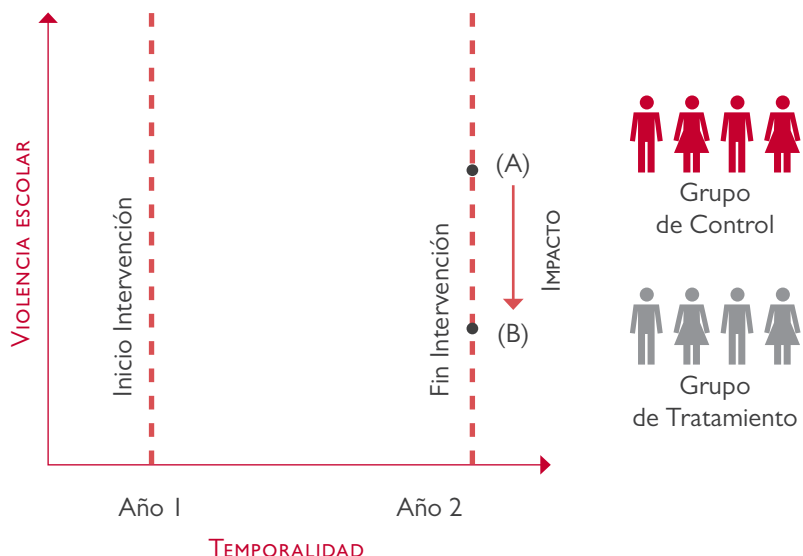
Los diseños cuasiexperimentales basan sus estimaciones de impacto utilizando un grupo de tratamiento y uno de control, sin embargo, la asignación de las personas a cada uno de ellos no es resultado de un proceso aleatorio (como se verá en los diseños experimentales). El grupo de tratamiento se conforma por cualquier individuo que satisfaga los criterios de elegibilidad de la intervención y que tenga facilidades para acceder a la intervención; estos diseños de evaluación generalmente ocurren cuando no es posible excluir del tratamiento a nadie por cuestiones éticas, políticas o logísticas (White y Sabarwal, 2014). Por su parte, el grupo de control se identifica a partir de las características del grupo de tratamiento, buscando asemejarlo a partir de las posibilidades del contexto, entre las más importantes: que existan individuos que no tuvieron acceso a la intervención y que haya suficientes datos disponibles. Los diseños cuasiexperimentales son muy comunes para evaluaciones en retrospectiva (planificadas hasta que la intervención terminó); sin embargo, también son utilizados en evaluaciones prospectivas (planificadas antes del inicio de la implementación de la intervención). Enseguida se mencionan algunos de los diseños cuasiexperimentales más comunes.

#### **Diferencia simple**

Mide la diferencia en el cambio esperado entre un grupo de participantes y no participantes en la intervención una vez que esta concluyó. El contrafactual se estima a partir de un grupo de personas que, por alguna razón, no participaron en la intervención, pero de quienes sí se tienen datos una vez que finalizó el programa (White y Sabarwal, 2014). Al conformar el grupo de control se toman en cuenta similitudes en características observables como edad, sexo, educación, estado civil, nivel de ingresos, entre otros.

Siguiendo el ejemplo de violencia escolar, ahora supongamos que, por falta de consenso entre las autoridades educativas, la intervención solo logró implementarse en la mitad de las escuelas secundarias urbanas. Bajo la metodología de diferencia simple, el impacto estaría dado por la diferencia en el nivel de violencia escolar de los estudiantes de las escuelas que no recibieron la formación socioemocional, (representada por el punto A en la gráfica 3) y los que sí la recibieron (representada por el punto B), al final de la intervención. Esto corresponde a una reducción en violencia escolar equivalente a la distancia entre los puntos B y A.

**Gráfica 3.** Evaluación de impacto: diferencia simple



*Supuesto*

Los individuos que no participaron en la intervención son muy parecidos a los que participaron y además tuvieron siempre la misma probabilidad de participar desde un inicio.

*Ventaja*

Sencillo de implementar y no requiere de línea base. Es más preciso que el método anterior.

*Desventaja*

Probabilidad de sesgo al estimar el impacto debido a que los grupos de participantes y no participantes no son totalmente idénticos, pues existen características subjetivas (no observables) como motivación, preferencias, expectativas, entre otras, que los hacen distintos y que pueden influir en el cambio observado.

*Requerimientos*

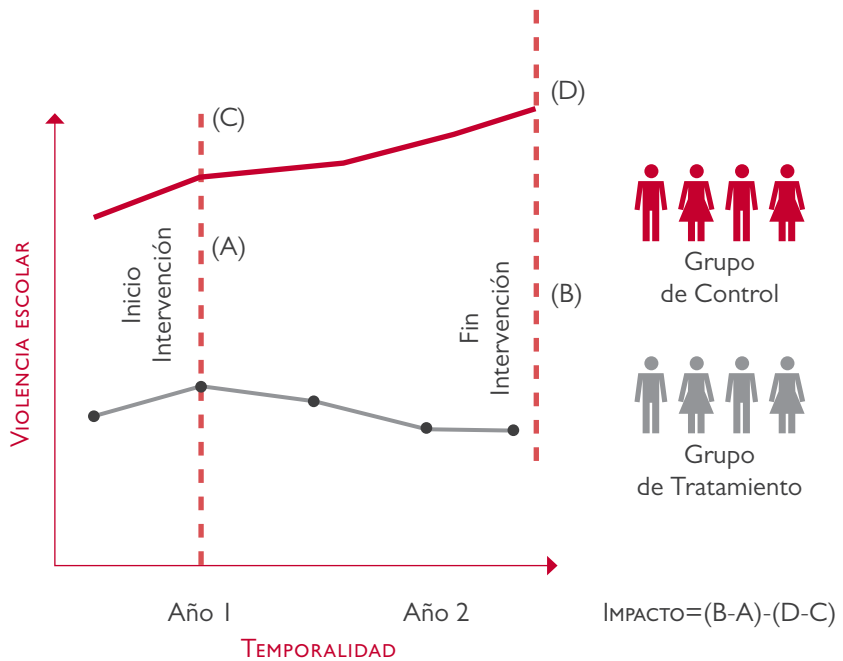
Línea final de grupo tratamiento y control, no se requiere línea de base.

## Diferencia en diferencia

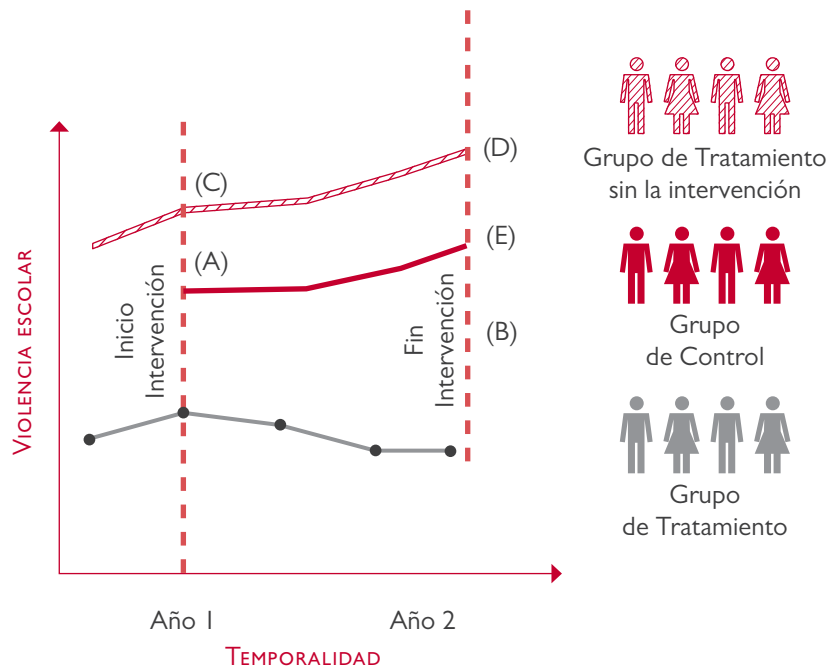
Mide el cambio a través del tiempo entre los participantes en el programa en comparación con aquellos que no participaron, esto permite corregir cualquier diferencia entre los grupos de tratamiento y de control que sea constante a lo largo del tiempo (Gertler, *et al.*, 2017). Al igual que en el diseño anterior, el contrafactual se estima a partir de un grupo de individuos que, por alguna razón, no participaron en la intervención. Sin embargo, en este diseño, además de necesitarse datos de los participantes una vez finalizada la intervención (línea final), también se requieren datos antes de que esta haya comenzado (línea de base). Esta metodología es una combinación de las dos anteriores. Es por ello que el impacto se define por una doble diferencia. La primera diferencia consiste en calcular por separado el “antes y después” en el grupo de tratamiento y en el de control. La segunda diferencia está dada por la siguiente diferencia simple: a la estimación “antes y después” del grupo de tratamiento se le resta la estimación “antes y después” del grupo de control.

Volviendo al ejemplo de violencia escolar y suponiendo que la intervención solo se realizó en la mitad de las escuelas secundarias urbanas, también por falta de consenso entre las autoridades educativas, y que además se cuenta con datos al inicio y al final de la intervención se tiene la gráfica 4. La primera diferencia en el grupo de escuelas participantes estaría dada por  $B-A$  o la distancia entre los puntos B y A; mientras que para las escuelas no participantes sería  $D-C$  o la distancia entre los puntos D y C. Finalmente, la segunda diferencia sería entre las estimaciones “antes y después” de las escuelas participantes y no participantes, esto es  $(B-A)-(D-C)$ . Esta metodología asume que, de no existir la intervención, el grupo de tratamiento seguiría el mismo rumbo que el grupo de control como lo muestra la línea que desemboca en el punto (E) de la gráfica 5. La segunda diferencia ayuda a descartar de la estimación de impacto, el cambio en violencia escolar que hubiera ocurrido a través del tiempo en el grupo de tratamiento de no existir la intervención, basándose en el comportamiento del grupo de control. Si se hiciera la misma estimación, pero ahora consideraríamos que el grupo de tratamiento no estuvo expuesto a la intervención, como se muestra en la gráfica 5, el impacto debería ser nulo, quedando representado por las distancias  $(E-A)-(D-C)$ .

**Gráfica 4.** Evaluación de impacto: diferencia en diferencia



**Gráfica 5.** De existir la intervención: diferencia en diferencia



### Supuesto

De no existir el programa, los grupos de participantes y no participantes hubieran seguido con trayectorias idénticas desde que inició el programa hasta que terminó.

### Ventaja

Si el supuesto en el que se basa se cumple, es más preciso que el método anterior.

### Desventaja

Sesgo al estimar el impacto ya que podría ser que antes de la intervención los dos grupos no trajeran trayectorias similares. Esto implicaría que los grupos no eran comparables desde antes de la intervención.

### Requerimientos

Línea de base y línea final para el grupo de tratamiento y el de control.

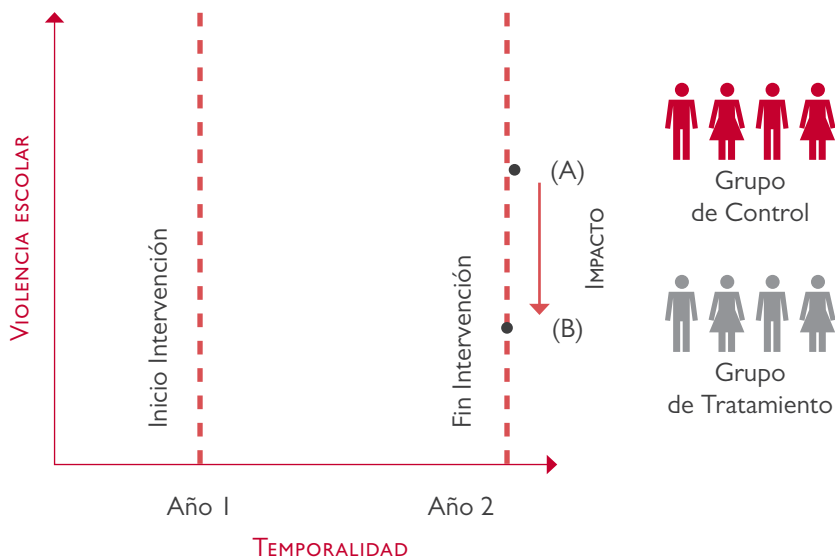
### Pareamiento (emparejamiento o *matching*)

Bajo este diseño, como en la diferencia simple, la idea es comparar el cambio entre un grupo de participantes y uno de control, una vez concluida la intervención. No obstante, para identificar al grupo de control, en este caso se sigue un proceso de pareamiento, es decir, mediante técnicas estadísticas, a cada individuo participante se le busca una pareja lo más idénticamente posible dentro de una base de datos de individuos no participantes. Para ello, primero se definen las variables observables de los individuos participantes que serán el criterio del pareamiento, como edad, sexo, escolaridad, religión u otras. La búsqueda de una buena pareja para cada individuo en el grupo de tratamiento implica aproximarse lo más posible a las características que explican su decisión de participar en la intervención (Gertler, *et al.*, 2017).

En el ejemplo de violencia escolar, asúmase que por falta de acuerdos entre autoridades la intervención solo se implementó en la mitad de las escuelas secundarias urbanas y que únicamente se tienen datos de los estudiantes de todas las escuelas al final de la intervención. Haciendo el pareamiento al final de la intervención, bajo esta metodología, el impacto estaría dado por la diferencia en violencia escolar entre los estudiantes de las escuelas que recibieron la formación socioemocional (representada por el punto B en la gráfica 6) y los estudiantes de las escuelas que no la recibieron, seleccionados como parte del pareamiento (representada por el punto A). Esto es la distancia entre los puntos B y A.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Si se tuvieran datos de línea base en todas las escuelas también sería posible hacer el pareamiento al inicio de la intervención, y ya con el pareamiento al final se podría estimar una diferencia en diferencia para tener mayor grado de precisión en la estimación de impacto.

**Gráfica 6.** Evaluación de impacto: pareamiento



*Supuesto*

Ambos grupos no difieren significativamente en aquellas variables que fueron excluidas para hacer el emparejamiento.

*Ventaja*

Si el supuesto en el que se basa se cumple, es más preciso que los métodos anteriores.

*Desventaja*

Generalmente el emparejamiento se realiza con variables observables de las cuales se tienen datos. Es muy probable que el grupo de control que se forme difiera en variables no observables o que pudieran ser observadas, pero de las cuales no se tienen datos. Esta diferencia puede ser causa de sesgo en la medición de impacto.

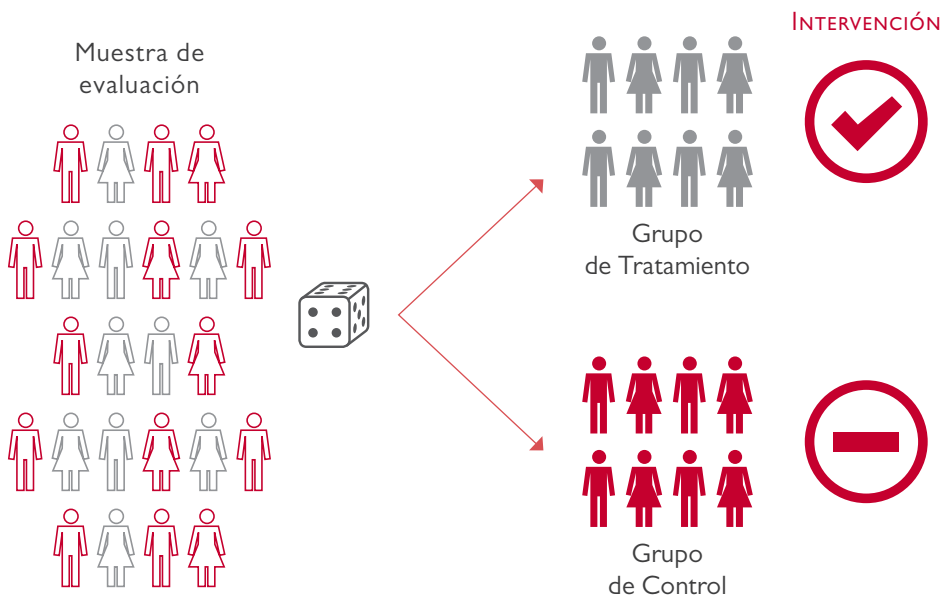
*Requerimientos*

Línea final para el grupo de tratamiento y el de control, además de una base de datos grande con variables suficientes para hacer el pareamiento.

*Diseño experimental aleatorio controlado*

Este diseño recurre a conformar de manera artificial un grupo de tratamiento y uno de control lo más idénticamente posible a través de un procedimiento aleatorio similar al del lanzamiento de un dado. Las personas que aleatoriamente caen en el grupo de tratamiento son invitadas a participar en la intervención mientras que los de control no, como se muestra en la gráfica 7. Después de pasado un tiempo de la intervención, se realizan comparaciones de la situación entre los dos grupos mediante el uso de indicadores y el impacto se establece a partir de los cambios encontrados en las mediciones (OIT, s.f.).

**Gráfica 7.** Evaluación de impacto: experimento aleatorio controlado



Un experimento aleatorio aumenta la rigurosidad de la evaluación de impacto al conformar un grupo de control o contrafactual tan parecido al grupo de tratamiento que los sesgos de medición del impacto son minimizados. Si el proceso aleatorio funciona, entonces tendremos dos grupos muy similares en variables observables (edad, sexo, niveles de ingreso), en variables no observables (motivación, preferencias, expectativas) o en variables de las cuales no se tienen datos disponibles (nivel de agresividad en el hogar, nivel de exposición a la violencia). Sin embargo, no siempre es posible llevarlos a cabo, esto dependerá de ciertas condiciones, tanto técnicas (por ejemplo, suficiente número de participantes potenciales para conformar grupos de tratamiento y control estadísticamente representativos), como de voluntad de los grupos de interés.

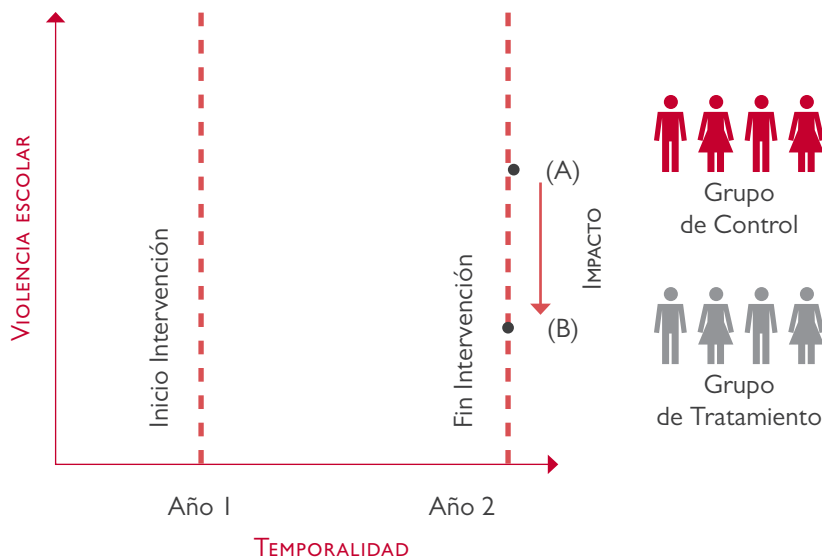


En el ejemplo de violencia escolar, ahora supongamos que las autoridades educativas lograron ponerse de acuerdo y quieren implementar la intervención en todas sus escuelas urbanas secundarias y evaluar de manera rigurosa el impacto. Sin embargo, por cuestiones presupuestales se decidió que el 50% de las escuelas urbanas secundarias serían intervenidas durante los primeros dos años y en el tercer año se incorporaría el resto de las escuelas, siempre y cuando la evaluación de la intervención resulte positiva.

Esta vez la selección del 50% de las escuelas participantes son seleccionadas al azar. Supóngase también que, por cuestiones de recursos limitados, solo se pudo hacer un levantamiento de datos al final de la intervención.

La estimación de impacto en este caso estaría dada por la diferencia en los niveles de violencia escolar entre los estudiantes de las escuelas que aleatoriamente fueron seleccionadas para recibir la formación socioemocional (dada por el punto B) y las que no (representadas por el punto A). Esto no es otra cosa más que la distancia entre los puntos B y A.<sup>4</sup>

**Gráfica 8.** Evaluación de impacto: experimento aleatorio controlado



<sup>4</sup> Contar con una línea de base ayuda para verificar que el proceso aleatorio haya funcionado antes de iniciar con la intervención, es decir, verificar que el grupo de tratamiento y el de control sean efectivamente muy parecidos. Además, permite medir la magnitud de cambio del grupo de tratamiento con respecto al punto inicial, sin embargo, para medir los efectos de la intervención, es suficiente el contrafactual, o bien, la comparación con respecto al grupo de control.

### Supuesto

El proceso aleatorio funcionó, lo que implica que los dos grupos son estadísticamente iguales, tanto en características observables como no observables.<sup>5</sup>

### Ventaja

Es la medición más robusta, debido a que la comparabilidad entre el grupo de tratamiento y el de control es mayor, por lo tanto, cualquier cambio observado debería ser atribuido a la intervención.

### Desventaja

Puede haber varias razones por las cuales el experimento pudiera no funcionar, como la contaminación de los grupos,<sup>6</sup> la falta de voluntad de la organización para comprometerse a mantener el experimento hasta el final, o los costos adicionales que puede implicar, dado que es un experimento muy riguroso.

## 3.5 Diagnóstico de evaluabilidad

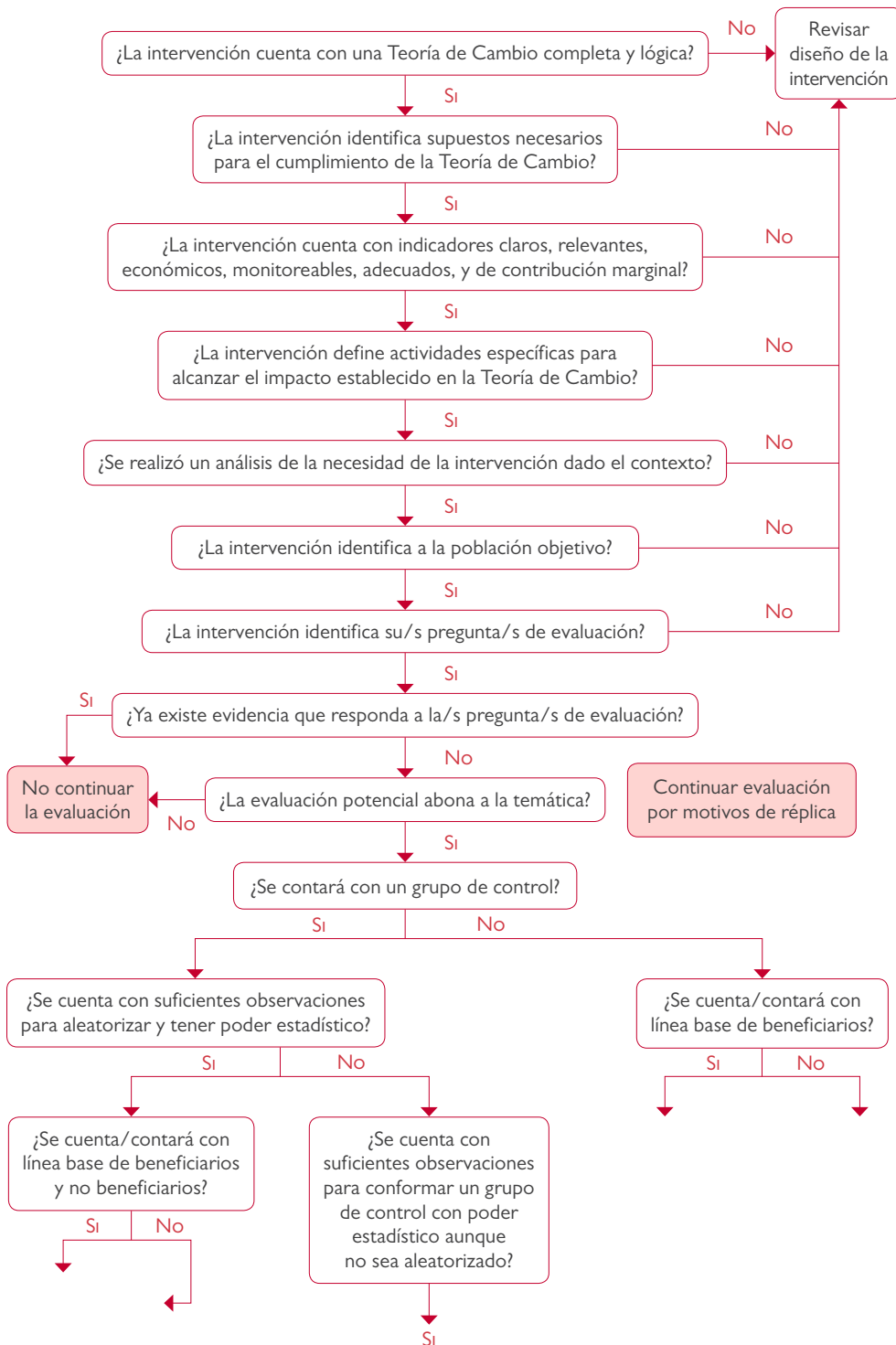
Antes de iniciar una evaluación es conveniente llevar a cabo un *diagnóstico de evaluabilidad*, que es una valoración de la intervención para conocer qué tan preparada se encuentra para ser analizada. Con mayor grado de detalle, el diagnóstico de evaluabilidad ayuda a identificar tres importantes aspectos: la pertinencia (¿es conveniente la evaluación?), la factibilidad (¿se puede realizar?), y la utilidad (¿aportará información útil?).

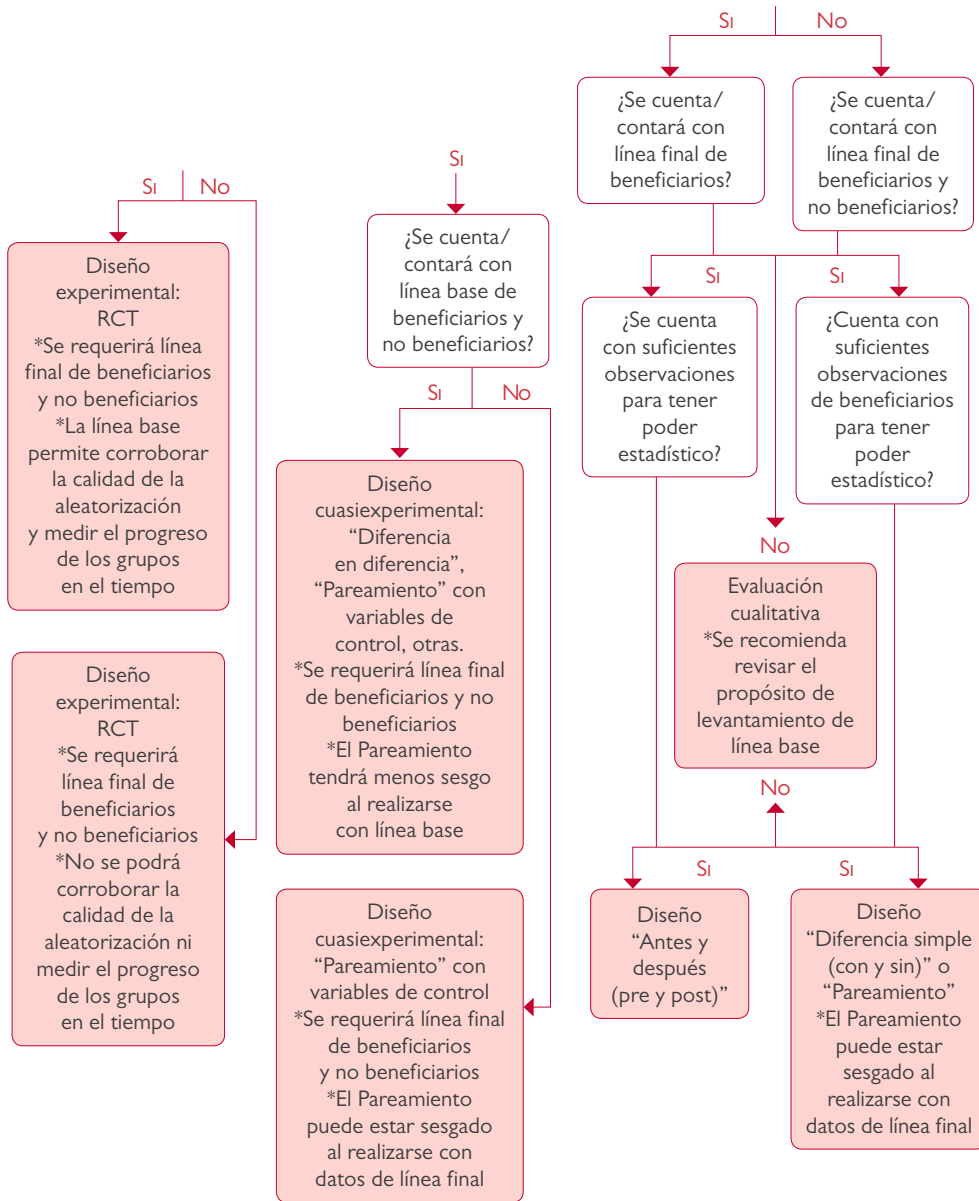
Entre los beneficios de conducir un diagnóstico de evaluabilidad se encuentran: i) el *ahorro de recursos*, pues hacer una evaluación de cualquier tipo a un programa que no está preparado es inútil; ii) la detección de los *puntos débiles* de forma oportuna sobre aspectos que habrán de corregirse; iii) la identificación de *necesidades institucionales*, como las mencionadas previamente, para realizar la evaluación; y, iv) el ajuste entre la etapa de intervención y la *evaluación más adecuada* en función de ello. El siguiente diagrama puede ser de gran ayuda en este propósito.

<sup>5</sup> Este supuesto se puede corroborar si se hace un levantamiento de datos de línea de base.

<sup>6</sup> La contaminación ocurre cuando el grupo de control de manera activa o pasiva se beneficia de la intervención, ya sea de manera total o parcial. Por ejemplo, dentro de una misma escuela, un grupo de estudiantes que no fue capacitado en el manejo de sus emociones (como la ira), podría beneficiarse de ese conocimiento a través de las pláticas informales con sus compañeros a la hora del recreo. Si bien, el efecto es beneficioso, en términos de evaluaciones, esta situación podría sesgar las estimaciones del impacto ya que el grupo de control ya no es totalmente ajeno a la intervención. En ese sentido es muy importante que el nivel de aleatorización de la participación sea el adecuado. En el ejemplo anterior, una aleatorización a nivel escuela y no a nivel grupal podría resolver el problema.

**Diagrama 3. Diagnóstico de evaluabilidad**





Fuente: adaptado de USAID, 2015b, p. 13

# 4. SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Una vez revisadas las principales características, finalidades e implicaciones prácticas del monitoreo y la evaluación, se puede diseñar un sistema de monitoreo y evaluación. El sistema de monitoreo y evaluación es el conjunto de procesos y herramientas que ayudarán a medir los avances de una intervención, así como entender sus logros y limitaciones. La descripción de este sistema plasmado en un documento es lo que se conoce como *plan de monitoreo y evaluación*.

No existe un consenso sobre el número de elementos que conforman un sistema de monitoreo y evaluación, esto dependerá de la organización y su contexto. Sin embargo, en esta guía se considera que, como mínimo, debe incluir una descripción detallada de los siguientes aspectos y sus formas de implementación: i) la matriz de indicadores derivada de la lógica de intervención o Teoría de Cambio; ii) las evaluaciones que se realizarán; iii) la recolección y gestión de datos; iv) el análisis de datos y los informes; v) las funciones y responsabilidades del personal; y vi) el presupuesto. En la siguiente sección se retoma cada uno de ellos y se explica con mayor detenimiento a qué se refieren.

En esta sección se presentan siete pasos que ayudarán a diseñar un sistema de monitoreo y evaluación (SME), y en el Anexo A se encuentra un formato sugerido para trasladar este sistema a un plan de monitoreo y evaluación. Pero antes de ello, es necesario poner atención a los consejos útiles del cuadro que se muestra a continuación.

- Realizar la planeación del SME justo después del diseño de la intervención y antes del inicio de la implementación
- Incluir la participación de los grupos de interés que serán usuarios de la información recolectada, esto ayudará a priorizar el dato y a la apropiación
- Monitorear y evaluar aquello que es necesario, para ello se debe priorizar el dato a recolectar

- Involucrar en la recolección del dato a los grupos de interés (p. ej. beneficiarios directos o indirectos), esto ayudará a la apropiación y sostenibilidad
- Ajustar el SME a un entorno cambiante: si la intervención se ajusta para responder a las necesidades de la población objetivo, también debe hacerlo el sistema

## **Paso 1. Definir el alcance del sistema de monitoreo y evaluación**

El alcance del sistema de monitoreo y evaluación se puede definir en cuanto al tipo de información que se requerirá, ya sea para el aprendizaje organizacional o para la rendición de cuentas. En ese sentido, es crucial tener bien identificados a los grupos de interés y sus necesidades de información. Los beneficiarios, los donantes, los gobiernos y organizaciones aliadas —o bien, el personal de la organización implementadora— pueden requerir información específica, desde entender cómo funciona la intervención o la cobertura por zonas, hasta datos de ejecución del gasto o el cumplimiento de reglamentaciones vigentes. Tener bien claras sus expectativas ayudará a tener mayor precisión sobre el tipo de dato que se debe recolectar y reportar, así como los momentos apropiados para hacerlo y la rigurosidad requerida.

Un sistema de monitoreo y evaluación puede volverse muy complejo si no se sabe con precisión el tipo de información que se necesita. Involucrar a los grupos de interés en la construcción del SME ayudará a que estos dimensionen las implicaciones de obtener la información requerida y a que prioricen sus necesidades. Lo anterior no solamente simplifica las prácticas y procedimientos que se tienen que echar a andar, sino que también reduce los costos. Además, el involucramiento de los grupos de interés en el diseño del SME genera apropiación, lo cual debería contribuir a mejorar la corresponsabilidad entre las partes, y con ello, los flujos de información.

## **Paso 2. Entender la lógica de la intervención y definir los indicadores**

Los indicadores de la intervención son el eje medular del sistema de monitoreo y evaluación ya que son el medio para dar seguimiento a los avances y logros de la intervención. No obstante, antes de construirlos es indispensable entender a detalle la Teoría de Cambio de la intervención, debido a que la lógica de cambio debe quedar reflejada cualitativa y/o cuantitativamente a través de los indicadores. Dado que la Teoría de Cambio se adapta al contexto que es cambiante, por consiguiente, también los indicadores deben hacerlo. La Teoría de Cambio es la base para la construcción de un sistema de monitoreo y evaluación, si no se cuenta con ella, será necesario construirla.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Para conocer más, consultar la *Guía para la Elaboración de Teoría de Cambio y sus Indicadores*. (Sección 8. Recursos útiles)

Los indicadores de la intervención pueden ser de proceso, producto, resultado e impacto. Una vez definidos los indicadores, es necesario analizar que estos contengan los seis criterios mínimos que establece el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Estos criterios se explican en el cuadro continuación.

**Cuadro 4.** Criterios de valoración de indicadores

<i>Claro</i>	Debe ser preciso, esto es, no poseer términos o aspectos técnicos ambiguos, de manera que cualquier persona que lo lea entienda lo mismo
<i>Relevante</i>	Debe proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir
<i>Económico</i>	Debe tener un bajo costo para su recolección y análisis, esto es, el beneficio de generar la información debe ser mayor que su costo
<i>Monitoreable</i>	Debe contar con medios de verificación y un método de cálculos claros que pueden ser reproducidos por cualquier persona
<i>Adecuado</i>	Debe proveer información relevante y apropiada para describir los logros del programa en un cierto periodo
<i>Aportación marginal</i>	Debe proporcionar información adicional y distinta de la que proporcionan el resto de los indicadores para evitar acumular indicadores. Este criterio se aplica únicamente cuando un objetivo tiene dos o más indicadores

Fuente: CONEVAL, 2013.

Los indicadores deben quedar plasmados en una matriz de indicadores y especificar como mínimo su línea de base, sus metas, los medios para verificar el avance del indicador, la frecuencia de recolección del dato, y en quién recae esta responsabilidad. Las metas de los indicadores deben ser realistas, ajustándose a una lógica de transformación del comportamiento humano. Los medios de verificación deben apearse a los estándares éticos de levantamiento de información, mientras que la frecuencia de medición debe alinearse a las necesidades de información y recursos disponibles de los interesados. En el apartado 8 se encuentra un formato de matriz para indicadores.

### **Paso 3. Identificar tipos de evaluaciones requeridas**

Es muy probable que una intervención no solo requiera de un monitoreo constante sobre sus avances, sino que sea necesario realizar algún tipo de evaluación. Esto dependerá, entre otros aspectos, de los intereses de aprendizaje organizacional y de los recursos disponibles de la entidad financiadora o de la organización implementadora. Se recomienda ampliamente que, desde la fase de planificación del sistema de monitoreo y evaluación, se defina el tipo de evaluación (de necesidades, teórica, de diseño, de procesos, de resultados, de impacto y/o de costo-beneficio) a la que será sometida la experiencia, así como las metodologías y los momentos para llevarla a cabo.

Como ya se ha mencionado, las preguntas que se desean responder en torno a la evaluación son una buena guía para definir los tipos de evaluaciones que se deberán emprender. Tener claridad sobre estas últimas no solo permite planificar el recurso sino el mismo diseño de evaluación. Por ejemplo, en el caso de una evaluación de impacto, es necesario saber si la evaluación será de corte experimental para proceder a la definición de los grupos de tratamiento y control antes de intervenir. Las preguntas de evaluación también ayudan a definir nuevos indicadores que se pudieron haber escapado en un primer ejercicio; sobre todo aquellos relacionados con la pertinencia, la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad, a los cuales no se les presta demasiada atención al principio.

#### **Paso 4. Planear la recolección y gestión de datos**

Para identificar el tipo de dato que se va a recolectar es necesario comprender las necesidades de información mediante un estudio detenido de las preguntas de evaluación y los indicadores de la intervención. Esto ayudará no solo a identificar las fuentes de información más apropiadas, sino también los momentos en que se deberá recolectar el dato, así como los responsables de hacerlo.

Las fuentes de información pueden ser primarias o secundarias, según quien haya generado el dato. Las fuentes de información primaria son aquellas cuyos datos han sido generados por la organización implementadora, como por ejemplo, una lista de asistencia de un taller de capacitación. Por su parte, las secundarias son las generadas por una tercera entidad, como las estadísticas o encuestas oficiales. Ya sea que la fuente sea primaria o secundaria, existen distintos métodos para la recolección de los datos, entre los más comunes en monitoreo y evaluación destacan los siguientes:

- **Observación directa.** Es un método cualitativo basado en visitas de campo a las localidades intervenidas “que procede a la observación de los hechos y fenómenos tal y como ocurren en el territorio, la recopilación de datos relacionados con ellos y, finalmente, el análisis y la interpretación de estos datos, basado en un sólido fundamento teórico para comprender y explicar el problema investigado” (USAID, 2015, p. 175). Para generar el dato con esta técnica se utilizan instrumentos como los diarios de campo, bitácoras o similares.
- **Encuesta.** Es un método cualitativo y cuantitativo que consta de la aplicación de un cuestionario con preguntas estructuradas y, generalmente, respuestas cerradas que facilitan su sistematización y análisis.



En las encuestas de investigación social se indaga sobre hechos, percepciones, actitudes, conocimientos, capacidades, comportamientos o preferencias en torno a un fenómeno social, y su aplicación normalmente dura entre 30 y 60 minutos.<sup>8</sup> Existen también encuestas de entrada y/o salida para saber el grado de conocimiento adquirido en y/o satisfacción con algún evento (ej. capacitación), cuya aplicación tarda entre 5 y 15 minutos.

- **Entrevista.** Es un método cualitativo que consiste en una sesión de preguntas y respuestas para profundizar en el entendimiento de un fenómeno social o un proceso. El entrevistador, mediante una guía de preguntas, facilita la conversación. Si hay un apego estricto a las preguntas de la guía se habla de una entrevista estructurada; en cambio, si las modifica y/o expresa su opinión a fin de enriquecer el diálogo, se trata de una entrevista semiestructurada. Existen entrevistas individuales y grupales; en las primeras importa la opinión aislada de los sujetos mientras que las segundas “buscan captar respuestas colectivas desde el punto de vista de cada individuo” (Pando y Villaseñor, 1999). Para una entrevista grupal, un grupo ideal sería de 6 a 8 personas y con perfiles heterogéneos para tener puntos de vista diversos. Ambos tipos de entrevistas generalmente duran entre 45 y 90 minutos.
- **Grupo focal.** Es un método cualitativo consistente en una discusión guiada por un facilitador sobre un tema en particular que “busca indagar sobre la percepción construida colectivamente; es decir, no se trabaja con perspectivas individuales juntas en un grupo, sino con un grupo como unidad dentro de una colectividad” (Pando y Villaseñor, 1999, p. 228). Con la ayuda de una guía de preguntas y/o estrategias visuales, el facilitador se limita a detonar la conversación grupal y a entender la opinión colectiva a través de sus reacciones e interacciones. Un grupo de enfoque idealmente se compone de entre 6 y 10 personas con características muy similares pues se busca tendencias generales de opinión, y la duración de la sesión oscila entre 90 y 120 minutos.
- **Registros de la intervención.** Son datos cualitativos y cuantitativos acerca de los beneficiarios de la intervención relevados por el equipo implementador durante las actividades de la intervención. Dependiendo la finalidad de la información pueden incluir atributos sociodemográficos como edad, sexo, lugar de residencia, ocupación, situación familiar e ingresos; o bien, aspectos de su participación en las actividades como asistencia, bienes o servicios recibidos, etc. Esta información se recolecta a través de listas de asistencia, diagnósticos personalizados, controles de inventarios, entre otros.

<sup>8</sup> En México, ejemplos de encuestas disponibles podrían ser la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) y la Encuesta para la Cohesión Social y la Prevención de la Violencia y la Delincuencia (ECOPRED), ambas del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI).

- **Registros administrativos.** También pueden ser producidos por organizaciones o instituciones que prestan servicios públicos a la población en general, como seguridad pública, salud y educación, por mencionar algunos. Con ciertos criterios de confidencialidad, además de los atributos mencionados en el párrafo anterior, se puede obtener acceso a bases de datos sobre estadísticas delictivas, comportamientos violentos, denuncias o servicios de salud proporcionados, según la entidad patrocinadora. En ocasiones es posible conseguir datos acerca de los mismos beneficiarios, a través de los expedientes de usuarios de los servicios, denuncias, consultas, entre otros.

Antes de pensar en generar un dato nuevo (fuentes primarias), se sugiere una revisión exhaustiva de los datos que ya pudieran existir (fuentes secundarias) para evitar desperdiciar recursos. Podría ser que otras organizaciones o instituciones gubernamentales ya hubieran recolectado el dato en el que estamos interesados, entonces un convenio de colaboración sería apropiado para optimizar el recurso.

Durante esta etapa también vale la pena tomar en cuenta los principios para construir sistemas robustos de recolección de datos resumidos en el cuadro 5.

#### **Cuadro 5.** Principios para construir sistemas robustos de recolección de datos

**Credibilidad.** Se deben recolectar datos de alta calidad y analizarlos apropiadamente para obtener resultados precisos

**Accionable.** Se debe establecer el compromiso de actuar con base en los datos recolectados

**Responsable.** Los beneficios de recolectar el dato deben superar a sus costos

**Transferible.** Los datos recolectados deben servir también para otros programas

Fuente: adaptado de *Innovations for Poverty Actions* (s.f.), disponible en <https://www.poverty-action.org/right-fit-evidence/principles>

Finalmente, es necesario especificar qué se hará con los datos durante todo su ciclo de vida, para ello se requiere un plan de gestión de datos. El plan de gestión de datos proveerá los protocolos a seguir para el procesamiento, organización, almacenamiento, seguridad, preservación y accesibilidad de los datos, entre otros aspectos. Esto brindará certeza al personal involucrado de que se están aplicando procesos estandarizados para depurar una base de datos, anonimizar datos confidenciales, clasificar y guardar la información para su fácil localización, seleccionar dispositivos para su almacenamiento, elegir los tipos de archivos más apropiados para la preservación, evitar el uso inapropiado de los datos, etc.

Cuando se aplican procedimientos estandarizados, generalmente aumenta la calidad del dato que será utilizado para la toma de decisiones. El plan de gestión no tiene que ser un documento extenso, basta con que enuncie los pasos a seguir al manejar el dato.<sup>9</sup>

En la sección 8 de esta guía se encuentra la **Herramienta Diagnóstico de Calidad de Datos** de Intervenciones de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia, la cual sirve para identificar fortalezas y debilidades respecto a la calidad de datos de una intervención, así como para diseñar un plan de acción para mejorarla

## Paso 5. Precisar el análisis de datos y los informes

Precisar el análisis de datos requiere nuevamente volver a los indicadores y a las preguntas de evaluación para subsanar la información requerida. Tal vez será necesario un análisis de tipo cuantitativo, cualitativo o una combinación de ambos (mixto). En lo cuantitativo, seguramente el análisis se basará en estadísticas descriptivas e inferenciales, medidas de tendencia central, de dispersión, de repetición o de asociación. En lo cualitativo se podría tratar de análisis de contenido, de codificaciones temáticas, narrativos, de procesos, entre otros.<sup>10</sup> Cualquiera que estos sean, se recomienda profundizar en su alcance desde la planificación del sistema de monitoreo y evaluación, pues dentro de cada tipo de análisis existen distintos grados de complejidad que pueden requerir de capacidades muy particulares.

Obtener el dato, procesarlo y analizarlo no es suficiente; es necesario contar la historia. Para ello se utilizan los informes. Para elaborar los informes hay que saber quiénes serán los receptores de la información y los momentos en que estarían requiriéndola, ya sea para la toma de decisiones o para efectos de rendición de cuentas. En ese sentido, se deben considerar opciones como informes completos, resúmenes ejecutivos, hoja resumen, folletos, infografías, videos narrativos, grabaciones o similares. También es importante pensar en los medios de difusión; si se hará a través de correo electrónico, página de internet, de manera física o si será necesario organizar eventos como reuniones comunitarias, de oficina, seminarios, foros, entre otros.

<sup>9</sup> Para conocer más sobre cómo elaborar un plan de gestión de datos, consultar la *Guía de Gestión y Análisis de Datos* (ver Recursos útiles).

<sup>10</sup> Para conocer más sobre los tipos de análisis de datos, consultar la *Guía de Gestión y Análisis de Datos*. (Sección 8. Recursos útiles).

## Paso 6. Asignar al personal responsable y planear su capacitación

Para llevar a cabo las tareas de monitoreo y evaluación será necesario contar con personal al cual se les asignen roles y funciones definidas. Puede ser que la organización requiera contratar nuevo personal, o bien, que necesite reasignar nuevas tareas a su personal ya existente. En cualquiera de los casos, el personal al que se le asigne tareas de monitoreo y evaluación debe estar capacitado, no solo en las tareas mencionadas en los pasos anteriores, sino también en prevención social de la violencia para que las mediciones del sistema de monitoreo y evaluación sean adecuadas. Es muy común también que personal técnico y operativo en las áreas de prevención estén involucrados en algunas fases de la recolección y análisis de datos, la organización deberá garantizar que estén capacitados en estas tareas conforme a los protocolos de monitoreo y evaluación. Esto no solo contribuirá a que las tareas que se mencionaron en los pasos anteriores sean realizadas en los tiempos requeridos, sino también que la calidad sea la apropiada.

## Paso 7. Preparar el presupuesto

Profesionalizar la práctica de monitoreo y evaluación de una organización para generar modelos basados en evidencia requiere de un presupuesto. Prácticamente todos los pasos que se mencionaron previamente tienen implicaciones de tipo financiero, ya sea para contratar personal interno que monitoree la intervención o personal externo para conducir una evaluación de impacto; para capacitación de personal; levantamiento de datos; dispositivos para almacenar los datos; diseminación de resultados, etc. La organización debe planear el presupuesto justo después del diseño de la intervención y asegurarse de que este ha sido gestionado antes de iniciar a implementarla.

En la Sección 8 de esta guía se encuentra la **Herramienta Diagnóstico para Planes de Monitoreo y Evaluación** de Intervenciones de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia, la cual sirve para identificar fortalezas y debilidades de un sistema de monitoreo y evaluación, así como para diseñar un plan de acción para robustecerlo

## 5. CONCLUSIONES

Contar con un sistema de monitoreo y evaluación es fundamental para empezar a elaborar modelos basados en evidencia. Toda intervención, por muy pequeña que sea, debería contar con un sistema de monitoreo y evaluación para aprender de la experiencia, perfeccionar la intervención y generar conocimientos para futuros emprendimientos, sean de la misma organización, o bien, para otras organizaciones con intervenciones similares. En su sentido más amplio, el monitoreo y la evaluación sirven como una excelente herramienta de comunicación y rendición de cuentas de las intervenciones.

El monitoreo no solo permite generar evidencia de cómo va la implementación, sino que también es un factor fundamental en la evaluación. Al medir el nivel de intensidad de una intervención en los beneficiarios, esto es, si todos están recibiendo la misma “dosis del tratamiento”, el monitoreo se constituye como un elemento importante para poder atribuir causalidad al momento de realizar una evaluación de impacto.

De forma similar, la evaluación es fundamental para aprender y mejorar las intervenciones. Es importante resaltar que el tipo de evaluación que se debe llevar a cabo dependerá de varios factores, pero uno de los más importantes es el tipo de preguntas que se busca responder sobre la intervención. Es de suma importancia también mencionar que no todas las intervenciones deben ser evaluadas. Antes de emprender una evaluación es necesario reflexionar sobre qué tan lista se encuentra para ser analizada. Para ello, se puede utilizar el diagrama de evaluabilidad, que nos indicará cuál es el tipo de evaluación más adecuado a realizar.

En cuanto a la evaluación de impacto, existen varios diseños que se pueden utilizar, sin embargo, el diseño más conveniente es el que brinda la información más precisa y exacta. Para elegir el mejor diseño de evaluación, es necesario analizar su viabilidad (dado el contexto), la naturaleza de la intervención y el tipo de población con el que se trabaja.



## 6. GLOSARIO

**Cadena de resultados.** Es la secuencia causal de una intervención para el logro de los objetivos deseados, comenzando con los insumos, pasando por las actividades y los productos, y culminando con los resultados intermedios y los resultados finales.

**Dato.** Es un valor asignado a una cosa; este puede ser de carácter cualitativo o cuantitativo.

**Dato cualitativo.** Es un valor que se refiere a la cualidad de algo; por ejemplo, un sentimiento, una experiencia, una opinión, una actitud, etcétera.

**Dato cuantitativo.** Es un valor que se refiere a un número; por ejemplo, precio, calificación, peso, etcétera.

**Distribución.** Es la forma gráfica en la que se encuentran acomodados los datos de una variable.

**Dosis.** Es el nivel de exposición que se recomienda para que los beneficiarios de una intervención logren un determinado nivel de cambio.

**Grupos de interés.** Entidades, organizaciones, grupos o particulares que tienen un interés directo o indirecto en la intervención. Generalmente están compuestos por donantes, organizaciones implementadoras, organizaciones o instituciones colaboradoras y la misma comunidad beneficiada, directa o indirectamente.

**Información.** Grupo de datos revisados y ordenados que sirven para construir un mensaje basado en un fenómeno específico.

**Intervención.** La suma de actividades emprendidas para producir los bienes y servicios que constituyen el proyecto y/o programa.

**Observación.** Corresponde al número de entradas de distinto sujeto que forma parte de la recolección de datos.

**Unidad de análisis.** Se refiere al sujeto u objeto de estudio.

**Variable.** Es una característica que está sujeta a algún cambio y por lo tanto puede tomar distintos valores. Estos valores pueden medirse u observarse.



## 7. REFERENCIAS

Banco Interamericano de Desarrollo. (s.f.). *Amor, pero del Bueno-México*. Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=40739041>. Consultado el: 08-12-2018

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2013). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*. México: CONEVAL. Disponible en: [https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL\\_PARA\\_EL\\_DISENO\\_Y\\_CONSTRUCCION\\_DE\\_INDICADORES.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONSTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf). Consultado el: 07-01-2018

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2017). *Términos de referencia de la evaluación de diseño*. México: CONEVAL. Disponible en: [https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluaciones\\_Disenos.aspx](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluaciones_Disenos.aspx). Consultado el: 10-11-2018

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2017b). *Términos de referencia de la evaluación de procesos*. México: CONEVAL. Disponible en: [https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluaciones\\_Disenos.aspx](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluaciones_Disenos.aspx). Consultado el: 12-11-2018

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (s.f.). *Anexo 1: Guión de análisis de factibilidad para llevar a cabo una evaluación de impacto*. México: CONEVAL. Disponible en: [https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/EVALUACIONES\\_PROGRAMAS\\_POLITICAS\\_DS/Evaluaciones%20de%20Impacto/guion\\_analisis\\_de\\_factibilidad.pdf](https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/EVALUACIONES_PROGRAMAS_POLITICAS_DS/Evaluaciones%20de%20Impacto/guion_analisis_de_factibilidad.pdf). Consultado el: 03-12-2018

Di Virgilio, M.M. y Solano, R. (2012). *Monitoreo y Evaluación de Políticas, Programas y Proyectos Sociales*. Buenos Aires, Argentina: Fundación CIPPEC. Disponible en: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1415.pdf>. Consultado el: 07-07-2018

Funnell, S.C. y Rogers, P.J. (2011). *Purposeful program theory: effective use of theories of change and logic models*. San Francisco, CA: Jossey - Bass/Wiley

Gertler, P.J., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L.B., & Vermeersch, C.M. (2017). *Evaluación de Impacto en la Práctica. Segunda Edición*. Washington, DC: Banco Mundial. Disponible en: <https://webimages.iadb.org/publications/spanish/document/La-evaluaci%C3%B3n-de-impacto-en-la-pr%C3%A1ctica-Segunda-edici%C3%B3n.pdf>. Consultado el: 03-02-2018

Glennerster, R. y Takavarasha, K. (2013). *Running Randomized Evaluations: A Practical Guide*. Princeton. New Jersey: Princeton University Press

Innovations for Poverty Action Lab. (s.f.). *CART principles*. Disponible en: <https://www.poverty-action.org/right-fit-evidence/principles>. Consultado el: 12-11-2018

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. (2011). *Project/programme monitoring and evaluation (M&E) guide*. Geneva: IFRC. Disponible en: <http://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/IFRC-ME-Guide-8-2011.pdf>. Consultado el: 28-11-2018

Navarro, H. (2005). *Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza*. Santiago de Chile, Naciones Unidas-CEPAL. Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5605/S053168\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5605/S053168_es.pdf). Consultado el: 22-12-2018

Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). *Guía para la evaluación de impacto de la formación profesional*. Disponible en: <http://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/que-tipos-indicadores>. Consultado el: 28-11-2018

ONU Mujeres/Centro Virtual de Conocimiento para poner fin a la violencia contra mujeres y niñas. (s.f.). *Preguntas de evaluación*. Disponible en: <http://www.endvawnow.org/es/articles/338-evaluation-questions.html>. Consultado el: 30-08-2018

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos-Comité de Ayuda para el Desarrollo (OCDE/CAD). (2002). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. Disponible en: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>. Consultado el: 02-12-2018

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos-Comité de Ayuda para el Desarrollo (OCDE/CAD). (s.f.). *Criteria for Evaluating Development Assistance*. Disponible en: <http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>. Consultado el: 10-12-2018

Pando, M. y Villaseñor, M. (1999). Modalidades de entrevista grupal en la investigación social. En Szasz, I. y Lerner, S. *Para comprender la subjetividad*. México: El Colegio de México

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo*. Nueva York: PNUD. Disponible en: [http://procurement-notices.undp.org/view\\_file.cfm?doc\\_id=149821](http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=149821). Consultado el 13/1/2018

United States Agency for International Development (USAID). (2015). *Manual para la capacitación en materia de prevención de la violencia y la delincuencia*. Disponible en: <http://www.prevenciondelaviolencia.org/ebook/loche/files/downloads/Manual-LOCHE.pdf>. Consultado el: 05/1/2018

United States Agency for International Development (USAID). (2015b). *Evaluation Toolkit*. Disponible en: <https://usaidearninglab.org/sites/default/mergedpdfs/print-toolkit-all.pdf>. Consultado el 09/1/2018

USAID-Fundación Idea. (2015). *Taller de monitoreo, seguimiento y evaluación de programas*. [Presentación]

USAID-The Abdul Jameel Poverty Action Lab (JPAL). (2015). *Taller para la Evaluación de Proyectos de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia*. [Presentación]

White, H. y Sabarwal, S. (2014). *Diseño y Métodos cuasiexperimentales, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto No. 8*. Florencia: Centro de Investigaciones UNICEF

### Recursos útiles

- *Guía para la Elaboración de Teoría de Cambio y sus Indicadores*
- *Guía de Monitoreo y Evaluación*



## 8. ANEXOS

Como parte de este documento, se encuentran anexos los siguientes formatos y plantillas que deberán ser utilizados para la implementación de la presente guía:

**1. Presentación de los contenidos del taller teórico práctico sobre Monitoreo y Evaluación**

<http://bit.ly/2O7g3vR>

**2. Herramienta de diagnóstico de calidad de datos para intervenciones de prevención social de la violencia y la delincuencia**

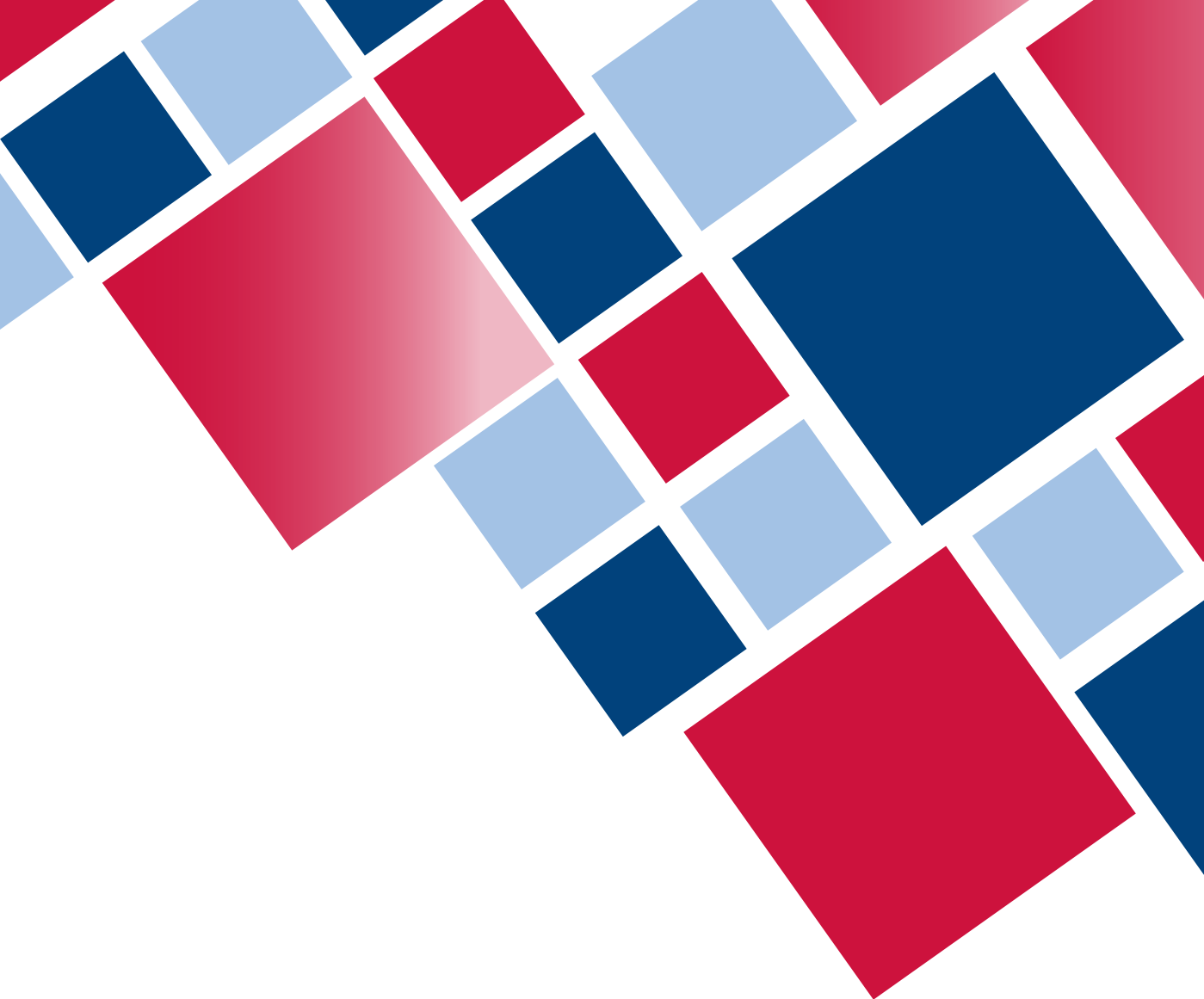
<http://bit.ly/2O6rCUe>

**3. Formato para elaboración de un plan de monitoreo y evaluación**

<http://bit.ly/2uKdijV>







**MARZO, 2020**