



GUÍA PARA EVALUADORES DURANTE EL COVID-19

Cómo usar el pensamiento
evaluador para aprender y
adaptar programas



COVID-19

Evaluación de programas durante una pandemia

En todo el mundo el COVID-19 está desestabilizando nuestras vidas y, además, está teniendo un impacto significativo en la programación del desarrollo. En respuesta a lo anterior, los financiadores y los implementadores de programas están adaptando las estrategias, los diseños y los enfoques de implementación de sus programas. Ellos y nosotros, la comunidad de evaluación, necesitamos conocer el grado de eficacia que estos cambios estratégicos y programáticos han tenido en el cumplimiento de las necesidades nuevas y emergentes de los grupos de interés y los participantes.

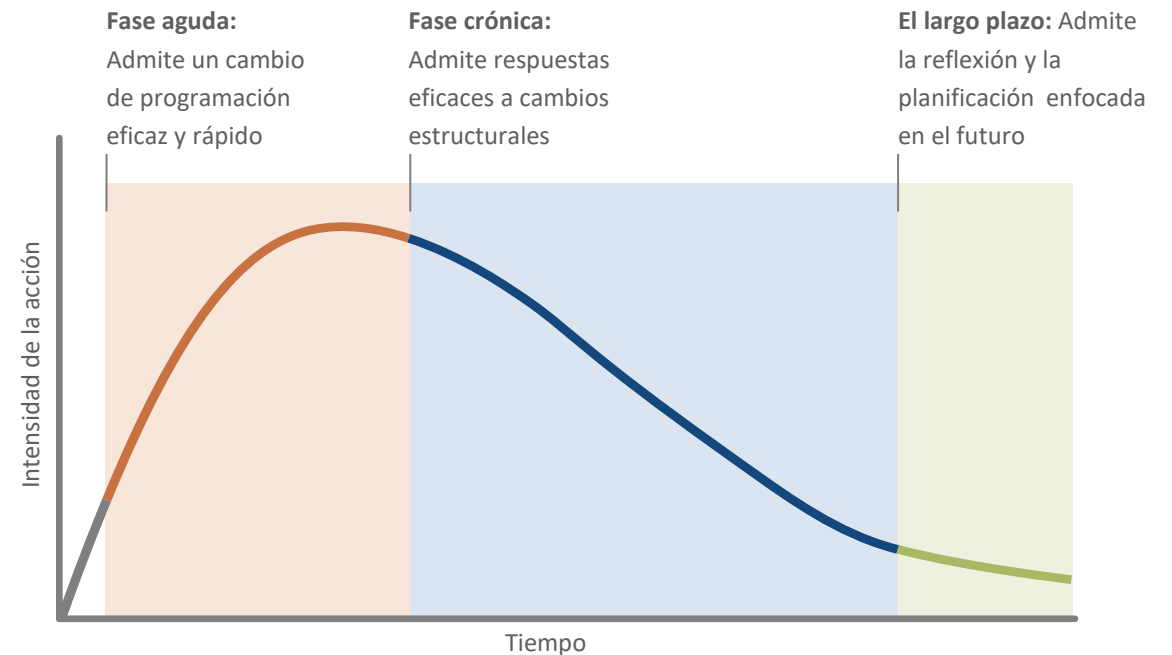
La presente guía plantea recomendaciones respecto a cómo los financiadores y los implementadores de programas pueden aplicar el pensamiento evaluador para analizar los cambios o adaptaciones relacionados con el COVID-19. La evaluación puede ofrecer un servicio esencial para los programas durante esta pandemia debido a que ayuda a los programas a realizar cambios de manera eficaz basados en evidencia e información real. El propósito es capturar los datos correctos para evaluar los efectos que ejercen los cambios en las estrategias y los programas, aprender de los datos, efectuar rectificaciones del rumbo y, adaptar actividades futuras.

Esta guía de orientación está diseñada para equipos que se enfrentan a la necesidad de cambiar o adaptar los programas en respuesta a la pandemia del COVID-19. Los financiadores, evaluadores y profesionales de desarrollo en general también se beneficiarán del análisis de los enfoques de evaluación.

Acciones para las tres fases de la pandemia

Cada una de las fases de una crisis de este tipo requiere diferentes niveles de acción:

- En la *fase aguda* —las primeras etapas de la pandemia— los programas dan un giro inicial y existe la necesidad de aprender rápidamente.
- En la *fase crónica*, continúan las respuestas a los cambios estructurales en el contexto de una situación en curso.
- En el *largo plazo*, quienes toman las decisiones reflexionan sobre sus cambios estratégicos o programáticos desde las fases aguda y crónica y reflexionan sobre la planificación a largo plazo que se requiere que ocurra.



Acciones para las tres fases de la pandemia

Acciones evaluadoras para cada fase

A lo largo de la presente guía presentamos dos experiencias de programas hipotéticos para ilustrar las acciones en cada fase. Si bien los ejemplos corresponden al ámbito de la democracia, la gobernanza y los sectores de salud, deberá tenerse en cuenta que esta orientación no está dirigida a un sector específico. De igual forma, a pesar de que los ejemplos discuten programas que ya se encuentran en marcha, algunas de estas técnicas de evaluación y de gestión adaptativa pueden (y sin duda deben) incorporarse al diseño de programas futuros.



«Lucha contra el racismo»: programa que apoya a las organizaciones de la sociedad civil con iniciativas en contra del racismo

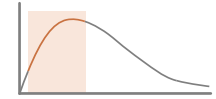
El programa de “Lucha contra el racismo” apoya a organizaciones de la sociedad civil en los Estados Unidos para fomentar la comunicación positiva entre miembros de diferentes razas y crear redes bipartidarias en la comunidad con el fin de respaldar actividades antirracistas. «Lucha contra el racismo» viene operando desde hace 3 años y cuenta con 20 beneficiarios. Las primeras evaluaciones arrojaron que el programa había identificado a nuevos aliados que procedían de grupos partidarios, religiosos y culturales comprometidos con la acción antirracista, llevó las voces de las comunidades negras y de otras comunidades de color a los medios de comunicación dominantes e incrementó el nivel de conocimiento de la comunidad en torno al racismo.



«El Proyecto de SR»: programa del Gobierno de los EE. UU. que ofrece servicios de salud en países frágiles

El Proyecto de Salud Reproductiva (SR) es una iniciativa de 5 años, financiado por USAID, que brinda servicios de salud sexual y reproductiva de alta calidad a las poblaciones más marginadas de países frágiles. En su segundo año, el Proyecto de SR ha logrado avances garantizando el suministro de un Paquete mínimo de servicios iniciales a través del compromiso de grupos de interés, diálogos con la comunidad y mensajes en las redes sociales. El propósito es crear consciencia en torno a los temas de salud sexual y reproductiva (que incluyan servicios críticos como la atención posparto y la atención clínica para las víctimas sobrevivientes de violación) a la par de modificar normas sociales respecto al compromiso de la pareja en la salud reproductiva y mitigar la violencia de género.

¿Qué pueden hacer los evaluadores?



La fase aguda – apoyar cambios eficaces en la programación

Los evaluadores pueden ayudar a las organizaciones a determinar cómo adaptar rápidamente su programación en respuesta a una crisis. En el contexto de la COVID-19, las evaluaciones pueden ofrecer datos sobre lo que está funcionando y lo que no está funcionando; identificar las consecuencias de la pandemia previstas e imprevistas y de los cambios realizados; además de generar aprendizajes sobre las respuestas óptimas a la crisis en tiempo real.

Preguntas a las que la evaluación puede ayudar a responder:

- ¿Es necesario o deseable tener un cambio o adaptación en nuestra programación? Si no tenemos un cambio, ¿podrían producirse consecuencias negativas (o positivas) imprevistas?
- ¿Está afectando la pandemia a diferentes subpoblaciones de manera distinta? ¿Cómo respondemos al impacto diferencial?
- ¿Cómo los resultados e impactos deseados del programa (o la cartera) varían con un cambio o adaptación?
- ¿Qué estrategia propuesta está produciendo los resultados deseables? ¿Qué resultados imprevistos están asociados con diferentes estrategias de pivoteo?

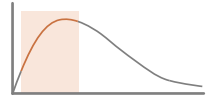
Enfoques de evaluación:

- *Las evaluaciones adaptativas* apoyan la innovación y la adaptación en entornos dinámicos y apuntan hacia la producción rápida, la retroalimentación en tiempo real que promueve el aprendizaje.¹
- *Las evaluaciones formativas* recopilan datos antes o durante la implementación de una intervención, con el propósito de mejorar e informar el (re)diseño del programa a través de la satisfacción de necesidades específicas de las personas que se benefician de la intervención.²

¹ Patton, M. Q., *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use* (Nueva York: Guilford Press, 2010).

² Frey, B. B., Formative Evaluation. In: *The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement and Evaluation* (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc., 2018).

¿Qué pueden hacer los evaluadores? | Acciones en la fase aguda



Lucha contra el racismo

La crisis provocada por la COVID-19 tiene un impacto potencial significativo en el trabajo de Lucha contra el racismo. La pandemia podría crear nuevas divisiones o reforzar las ya existentes entre los miembros de las diferentes razas, lo que exigiría que los beneficiarios cambien sus estrategias para cumplir con los objetivos del programa. La pandemia afecta a las personas de color de manera más acuciante que a otros grupos, lo cual podría demandar intervenciones adicionales para ayudarlos a fortalecer su resiliencia.

Es posible que algunas modalidades de programas también tengan que realizar cambios. Las reuniones presenciales entre diferentes grupos constituyeron uno de los distintivos del trabajo de Lucha contra el racismo. En el contexto de la pandemia, no es posible realizar reuniones presenciales, por lo tanto, es probable que los proyectos de los beneficiarios tengan que variar hacia reuniones virtuales. Este cambio plantea otras preguntas: ¿Necesitamos cambiar nuestros mensajes al desplazarnos hacia una plataforma virtual? ¿Cómo podría afectar este cambio a la participación de ciertos subgrupos?

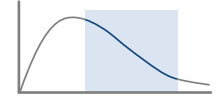
De qué manera puede ayudar la evaluación: la evaluación adaptativa o formativa puede ayudar a los implementadores de programas a tomar decisiones críticas respecto a cómo los programas necesitan cambiar y adaptarse rápidamente a responder a este nuevo contexto y aprender lo que los resultados iniciales revelan sobre diferentes cambios de diseño y programáticos mediante el recojo y análisis de datos en tiempo real. En esta primera etapa, la evaluación puede evitar el gasto de recursos en teorías o presunciones que son incorrectas y fomentar aquellas teorías con mayor potencial de lograr un impacto.

El Proyecto de SR

La pandemia ha afectado la capacidad del Proyecto de SR de convocar a miembros de la comunidad para discutir temas sobre la salud sexual y reproductiva. Entretanto, la prestación de atención clínica directa se ha visto afectada por la sobrecarga de las instalaciones con pacientes de COVID-19 y el aumento de incidentes de violencia de género está impulsando la necesidad de ampliar los servicios. A pesar de estos desafíos, el Proyecto de SR se ha comprometido a continuar prestando servicios. El equipo continuará brindando servicios clínicos en las instalaciones, sin embargo, su eje de programación implica la migración hacia la prestación de servicios virtuales cuando sea posible, para ofrecer consultas vía telemedicina y basarse en las redes sociales para realizar programas de alcance comunitario.

De qué manera puede ayudar la evaluación: El giro hacia la prestación virtual en el caso de servicios no esenciales plantea interrogantes respecto a la eficacia del programa; por ejemplo, sobre la reducción de la violencia de género y, si los mensajes y enfoques requieren de otras modificaciones para incrementar su eficacia. De ser así, ¿qué cambios deben efectuarse? Asimismo, ¿está llegando el cambio a subpoblaciones de forma equitativa o de la manera más eficiente? En esta etapa inicial, las evaluaciones pueden ayudar al programa a responder a estas preguntas.

¿Qué pueden hacer los evaluadores?



La fase crónica – apoyar una respuesta eficaz al cambio estructural

Con la transición de la pandemia de una crisis aguda a una realidad crónica y de más largo plazo, las organizaciones enfrentarán diferentes tipos de cambios que requieren ser examinados frente a una situación, si bien más estable, todavía precaria. Los programas deben reflexionar sobre cómo cumplir de manera eficaz sus objetivos sin incrementar el riesgo de transmisión de la COVID-19 o sin ir en contra de las políticas locales, tales como las disposiciones sobre el distanciamiento social y físico. Los datos obtenidos durante esta fase son cruciales para la gestión adaptativa que se informa tanto de los datos del programa como de la COVID-19.

Preguntas a las que la evaluación puede ayudar a responder:

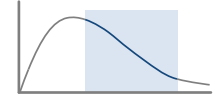
- ¿El programa está logrando un balance entre el cumplimiento de sus objetivos o metas y continuar reduciendo el riesgo de exposición al virus para su personal y participantes?
- ¿Los ajustes programáticos satisfacen las necesidades de las personas a las que pretende llegar el programa, incluidos los subgrupos?
- ¿Cuáles son los éxitos y desafíos implícitos al realizar los cambios que exige la crisis generada por el COVID-19? ¿Qué cambios programáticos se necesitan para forjar los éxitos y enfrentar los desafíos?
- ¿Los resultados e impactos previstos se han visto afectados por los cambios realizados?
- ¿Qué otros cambios se necesitan para mejorar los resultados?

Enfoques de evaluación:

- *El monitoreo de datos* es el proceso de revisión y evaluación de datos de manera proactiva para monitorear el desempeño de su programa con el fin de garantizar la consonancia de los datos con las metas del programa.
- *Las evaluaciones del proceso* determinan si las actividades del programa han sido implementadas de acuerdo a lo programado y si los resultados preliminares muestran el avance previsto. Las evaluaciones ayudan a los equipos a mejorar la programación futura.
- *Las evaluaciones del desempeño* evalúan la eficacia de los programas de desarrollo usando criterios predeterminados. Pueden llevarse a cabo en diversas etapas del ciclo del programa. También pueden efectuarse con un grupo de comparación para aislar mejor los resultados que se relacionan directamente con la implementación.³

³ Rutenberg, N. y A. C. Heard, *Integrating impact evaluation and implementation research to accelerate evidence-informed action*, 3ie Informe de trabajo 32 (Nueva Delhi: 3ie, 2018). <https://doi.org/10.23846/WP0032>

¿Qué pueden hacer los evaluadores? | Acciones en la fase crónica



Lucha contra el racismo



Lucha contra el racismo ha cambiado de actividades presenciales a reuniones virtuales para miembros de diferentes grupos. Los beneficiarios del programa también han añadido un matiz a su narrativa destacando las desigualdades estructurales evidenciadas por los impactos desproporcionados del COVID-19 en las comunidades de color. Han incrementado el uso de espacios virtuales (especialmente Twitter, Instagram y Facebook), listas de distribución de correos electrónicos y otras plataformas para ampliar sus mensajes.

El recojo de datos inicial ha revelado que el impacto desproporcionado de la pandemia en las comunidades de color ha obstaculizado la capacidad de participar en las nuevas actividades de Lucha contra el racismo; enfrentados a múltiples crisis, algunos miembros de la comunidad no cuentan con el ancho de banda necesario para interactuar con los beneficiarios de Lucha contra el racismo. Lucha contra el racismo también ha descubierto que algunos grupos no han podido participar en reuniones virtuales y por lo tanto se han desconectado del programa. No obstante, los mensajes de los beneficiarios sobre desigualdades estructurales han tenido resonancia en los medios de comunicación dominantes, los cuales han empezado a investigar estos asuntos en mayor detalle. Los beneficiarios también han observado que las relaciones raciales en los Estados Unidos han cambiado fundamentalmente como resultado de la crisis generada por la COVID-19.

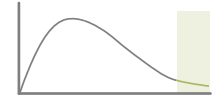
De qué manera puede ayudar la evaluación: las evaluaciones del proceso, de desempeño y el monitoreo de los datos pueden ayudar al equipo y a los beneficiarios del programa de Lucha contra el racismo a comprender cómo han funcionado los cambios que se implementaron en la fase aguda y cómo pueden convertirlos en cambios de diseño semipermanentes. A través de identificar y destacar los desafíos en el logro del impacto deseado, estas actividades evaluativas también apoyan la toma de decisiones y los cambios de diseño, en caso necesario. Por ejemplo, la evaluación y el monitoreo pueden ayudar a responder a las siguientes preguntas: ¿qué puede hacer nuestro programa para garantizar que las personas de color puedan relacionarse con Lucha contra el racismo a pesar de tener un ancho de banda inferior durante esta crisis actual? ¿Cómo este programa puede basarse en el aprendizaje respecto a cómo está resonando el mensaje sobre las desigualdades estructurales y cómo ha llegado a ser un argumento aceptado en los medios de comunicación dominantes?

El Proyecto de SR



El Proyecto de SR viene utilizando WhatsApp para convocar las reuniones comunitarias virtuales desde hace 3 meses. Durante este tiempo, el equipo ha reunido datos cuantitativos sobre el grado de participación y ha observado que participan menos hombres, mermando con ello la capacidad del programa de abordar la violencia de género y el compromiso de las parejas masculinas en el cambio de las normas de salud reproductivas.

De qué manera puede ayudar la evaluación: ¿qué otros cambios se necesitan para tratar eficazmente problemas en torno a las normas sociales perjudiciales? El Proyecto de SR ha continuado prestando servicios clínicos en las instalaciones, sin embargo, se ha observado una baja en las visitas de atención posparto. En respuesta, el programa ha comenzado a explorar la atención a domicilio, en la cual una enfermera de la instalación se desplaza con un trabajador de salud de la comunidad para asegurar que las madres y sus recién nacidos reciban estos servicios esenciales. ¿Cómo ha influido este ajuste en los resultados claves de la salud reproductiva? Los hallazgos y las lecciones extraídas de la evaluación ayudarán al Proyecto de SR a diseñar su trabajo encaminado a satisfacer las necesidades cambiantes de los participantes.



¿Qué pueden hacer los evaluadores?

El largo plazo – apoyar la reflexión y la planificación enfocada en el futuro

Cuando esté disponible una vacuna o un tratamiento basado en evidencia para el COVID-19, se relajarán las restricciones impuestas a los desplazamientos y, con ello se permitirá que los programas reanuden la prestación de más servicios presenciales. En este punto, será apropiado reflexionar de manera crítica sobre el impacto general que han ejercido los cambios realizados durante las fases agudas y crónicas. Esto alimentará las consideraciones futuras respecto a cómo responder de manera más eficaz a las crisis.

Preguntas a las que la evaluación puede ayudar a responder:

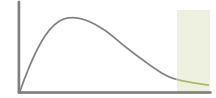
- ¿Qué efectos han tenido los cambios en los resultados de interés clave?
- Los participantes previstos o quienes reciben los servicios ¿Cómo perciben los cambios y sus efectos?
- ¿Qué tipos de cambios a largo plazo en el contexto de COVID-19 podrían requerir cambios permanentes en el programa?
- ¿Qué aprendizaje ha generado el cambio que pueda utilizarse para alimentar la programación futura?
- ¿Qué sistemas o procesos son necesarios para responder de manera eficaz a crisis futuras?

Enfoques de evaluación:

- *Las evaluaciones ex - post* analizan la eficacia de un programa, la sostenibilidad de sus resultados y el impacto. Por lo general estas evaluaciones se realizan después de que finaliza el programa.
- *Las evaluaciones cuasi experimentales* analizan el efecto del programa en los resultados, los impactos y pueden establecer vínculos causales entre las intervenciones y los resultados/impactos. Estas evaluaciones requieren la recopilación de datos antes de que se inicie la implementación del programa y después de que finalice el programa.
- *Los estudios observacionales* permiten que los investigadores observen los efectos de diversos aspectos del programa en los participantes y brindan aprendizajes para su implementación futura.

Todas estas evaluaciones pueden diseñarse usando métodos mixtos y pueden contar con el respaldo de los datos recopilados durante las fases aguda y crónica.

¿Qué pueden hacer los evaluadores? | Acciones para el largo plazo



Lucha contra el racismo

Conforme se relajan las restricciones impuestas al desplazamiento y las reuniones presenciales, Lucha contra el racismo ha reanudado sus reuniones, conferencias y cursos de capacitación presenciales y otros eventos que requieren amplias reuniones. El aprendizaje generado por evaluaciones realizadas durante las primeras dos fases de la pandemia ha dado lugar a cambios permanentes en la estructura, las actividades y los objetivos del programa. Por ejemplo, el giro en los mensajes que produjo el COVID-19 ha proporcionado a los beneficiarios una nueva comprensión de qué mensajes y medios funcionan. Como resultado de esta crisis, también ha cambiado el panorama de las relaciones raciales en los Estados Unidos, demandando cambios permanentes al programa.

De qué manera puede ayudar la evaluación: la evaluación ex - post puede aportar un análisis de los resultados claves y de cómo los cambios en los enfoques de implementación en respuesta al COVID-19 pueden haber intervenido en estos resultados. Por ejemplo, una evaluación ex - post puede dar luces sobre cómo las reuniones virtuales afectan la formación de relaciones en todos los grupos. También puede identificar aprendizajes y ofrecer recomendaciones basadas en evidencias para la programación futura frente a otras crisis.

El Proyecto de SR

El Programa de SR ha reanudado la programación «normal», que incluye reuniones comunitarias presenciales. Durante las fases aguda y crónica, el equipo continuó la recopilación de datos para los indicadores clave, como los datos para la utilización de servicios desagregados por tipo, incidencia de violencia de género y el compromiso de la pareja masculina.

De qué manera puede ayudar la evaluación: con el uso de un diseño cuasi experimental, el personal del programa puede evaluar el efecto de la reducción en la prestación de servicios de forma presencial en estos indicadores de interés. Con el uso combinado de métodos cuantitativos y cualitativos, el programa puede aprender sobre el efecto que ejercen los compromisos virtuales para abordar las normas perjudiciales basadas en el género y obtener una percepción de otras formas de continuar la prestación de servicios en tiempos de crisis.

Aprenda y adáptese ahora para que en el futuro el uso de cambios sea más sencillo

El COVID-19 ha alterado la programación del desarrollo, sin embargo, a pesar de lo complejo de operar en este ambiente, las evaluaciones deben continuar. Esto es cierto, no solo para la pandemia actual, sino también para otras crisis que sabemos que vendrán –nuevas epidemias, desplazamientos, desastres naturales, guerra, conflictos. Cuando las necesidades y prioridades de los programas cambian en estas circunstancias, la recopilación de datos puede ayudar a los implementadores a satisfacer las necesidades emergentes, a la par de generar un aprendizaje para tener mejores respuestas a crisis futuras.

La evaluación es una estrategia esencial que ayuda a los financiadores y a los implementadores de programas a hacer un uso más eficaz de sus datos, presupuestos y recursos humanos.⁴ La evaluación que se adapta a las circunstancias de cambio ayuda a los profesionales a aprender de la crisis y a diseñar sus programas para las personas que atienden –durante esta pandemia y posteriormente.⁵

⁴ Catsambas, T. T., y Franco, L. F., *Mapping Outcomes: Embedding evaluation in the life of an organization for improved social change programming* (Rockville, MD: EnCompass LLC, 2019), p. 26. <https://encompassworld.com/resource/mapping-outcomes/>

⁵ EnCompass LLC, *The Virtues of Virtual MEL* (2020). <https://encompassworld.com/wp-content/uploads/2020/06/The-Virtues-of-Virtual-MEL.pdf>



Sarah Smith Lunsford

Directora adjunta de Evaluación

ssmith@encompassworld.com

+1 301-287-8700

Evidencia. Involucramiento. Aprendizaje.

encompassworld.com