



INDEED

Evidence-Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation



This project has received funding by the European Union's
Horizon 2020 research and innovation programme
H2020-SU-SEC-2020 under grant agreement no 101021701

INDEED GUÍA ELECTRÓNICA 2

CÓMO DISEÑAR INICIATIVAS Y EVALUACIONES DE PEV/CEV Y DESRADICALIZACIÓN SEGÚN LOS PRINCIPIOS DE LA PRÁCTICA BASADA EN LA EVIDENCIA

Leena Malkki, Mina Prokic y Irina van der Vet

TABLE OF CONTEXTO

AGRADECIMIENTOS	4
INTRODUCCIÓN	4
1. PRÁCTICA BASADA EN LA EVIDENCIA: ¿QUÉ SIGNIFICA?.....	6
2. APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA PRÁCTICA BASADA EN LA EVIDENCIA EN EL ÁMBITO DE LA PEV/CEV/DESRADICALIZACIÓN.....	8
2.1 PRUEBAS	8
2.2 PARTES INTERESADAS.....	10
2.3 PERITAJE PROFESIONAL/ANÁLISIS.....	11
3. DISEÑAR INICIATIVAS DE PEV/CEV/DESRADICALIZACIÓN TENIENDO EN CUENTA LA EVALUACIÓN	12
3.1 RECOPIACIÓN DE PRUEBAS PARA EL DISEÑO Y LA PLANIFICACIÓN DE LA INICIATIVA	12
Las partes interesadas y sus puntos de vista.....	13
Contexto	13
Factores de riesgo y de protección.....	14
Pruebas sobre iniciativas, modelos y enfoques de PEV/CEV/Desradicalización.....	14
Recursos	15
3.2 FIJACIÓN DE OBJETIVOS	15
3.3 DESARROLLO DE UNA TEORÍA DEL CAMBIO	16
3.4 DESARROLLAR EL SEGUIMIENTO Y LOS INDICADORES.....	17
Registros	18
Indicadores.....	18
Evaluación inicial	19
Supervisión del contexto.....	20

3.5 DECIDIR EL CALENDARIO DE EVALUACIÓN.....	20
4. PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE UNA INICIATIVA YA APLICADA	21
5. LA EVALUACIÓN BASADA EN PRUEBAS EN CUATRO ETAPAS	23
5.1 EL MODELO INDEED PARA LA EVALUACIÓN BASADA EN DATOS EMPÍRICOS...23	
5.2 EL MODELO INDEED Y EL ENFOQUE BASADO EN LOS DERECHOS HUMANOS...25	
5.3 FASES DE LA EVALUACIÓN EN DETALLE.....	27
Etapa 1 – Preparación: ¿Cómo iniciar el proceso de evaluación?	27
Etapa 2 – Diseño: ¿Cómo diseñar el plan de acción de evaluación?.....	31
Etapa 3 – Ejecución: ¿Qué debe tenerse en cuenta al aplicar el plan de acción de evaluación?	35
Etapa 4 – Utilización: ¿Cómo utilizar y comunicar los resultados?.....	36
6. NORMAS DE CALIDAD PARA LA EVALUACIÓN.....	40
ANEXO 1. PLANTILLA PARA EL PLAN DE ACCIÓN DE EVALUACIÓN (EJEMPLO)	42
FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA.....	43

AGRADECIMIENTOS

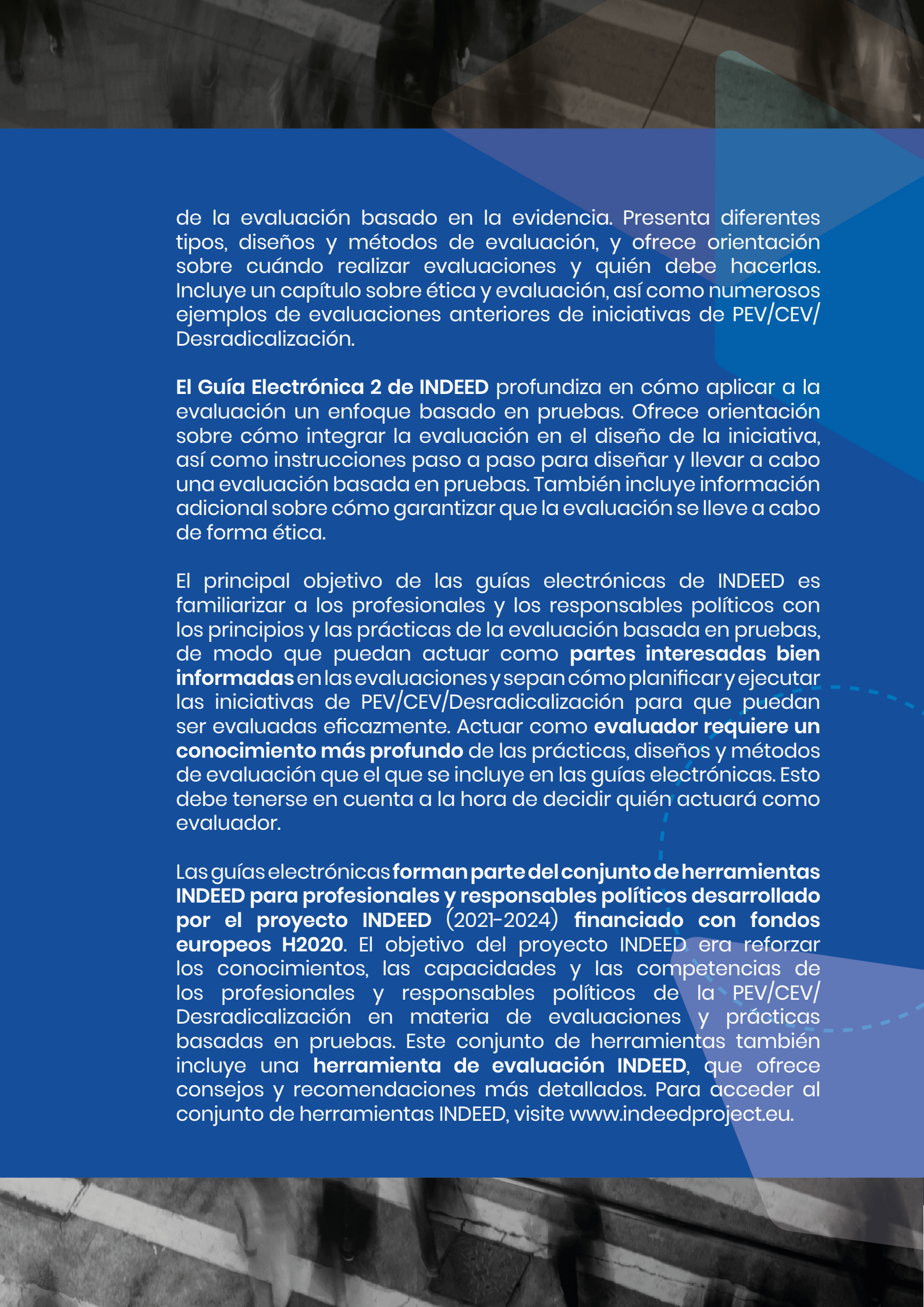
El Guía Electrónica 2 de INDEED ha sido redactado por Leena Malkki, Mina Prokic e Irina van der Vet (Universidad de Helsinki). Este trabajo ha contado con el apoyo de otros socios del proyecto, especialmente Hannah Reiter y Norbert Leonhardmair (VICESSE), que han asesorado sobre los aspectos éticos de las evaluaciones, y Stephan Klose (Vrije Universiteit Brussel), que desempeñó un papel clave en el desarrollo del concepto de enfoque de la evaluación basado en pruebas.

Los autores desean dar las gracias a los revisores externos por sus útiles comentarios a las versiones anteriores de las guías electrónicas: Markus Kaakinen (Universidad de Helsinki), Joel Busher (Universidad de Coventry), Ioan Durnescu (grupo de rehabilitación RAN), Katrien Van Mele (Asociación de Ciudades Flamencas), Marteen Dewaele (Asociación de Ciudades Flamencas), Anneli Portman (Instituto Finlandés de Salud y Bienestar) y Miila Lukkarinen (Ciudad de Helsinki).

INTRODUCCIÓN

Los libros-guía electrónicos de INDEED están diseñados para proporcionar **una buena comprensión del enfoque de la evaluación basado en la evidencia y cómo puede aplicarse en el campo de la prevención y la lucha contra el extremismo violento o el apoyo a la desradicalización (PEV/CEV/Desradicalización)**, y para proporcionar orientación en el diseño de tales iniciativas. Las guías electrónicas están dirigidas principalmente **a los profesionales y responsables políticos** que trabajan en este ámbito. También pueden ser útiles para **evaluadores profesionales y académicos** que participen en la evaluación de este tipo de iniciativas y deseen familiarizarse con la evaluación basada en pruebas o con la realización de evaluaciones específicas en el ámbito de la PEV/CEV/Desradicalización.

El Guía Electrónica 1 de INDEED ofrece una introducción compacta a los fundamentos de la evaluación y a lo que significa un enfoque



de la evaluación basado en la evidencia. Presenta diferentes tipos, diseños y métodos de evaluación, y ofrece orientación sobre cuándo realizar evaluaciones y quién debe hacerlas. Incluye un capítulo sobre ética y evaluación, así como numerosos ejemplos de evaluaciones anteriores de iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización.

El Guía Electrónica 2 de INDEED profundiza en cómo aplicar a la evaluación un enfoque basado en pruebas. Ofrece orientación sobre cómo integrar la evaluación en el diseño de la iniciativa, así como instrucciones paso a paso para diseñar y llevar a cabo una evaluación basada en pruebas. También incluye información adicional sobre cómo garantizar que la evaluación se lleve a cabo de forma ética.

El principal objetivo de las guías electrónicas de INDEED es familiarizar a los profesionales y los responsables políticos con los principios y las prácticas de la evaluación basada en pruebas, de modo que puedan actuar como **partes interesadas bien informadas** en las evaluaciones y sepan cómo planificar y ejecutar las iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización para que puedan ser evaluadas eficazmente. Actuar como **evaluador requiere un conocimiento más profundo** de las prácticas, diseños y métodos de evaluación que el que se incluye en las guías electrónicas. Esto debe tenerse en cuenta a la hora de decidir quién actuará como evaluador.

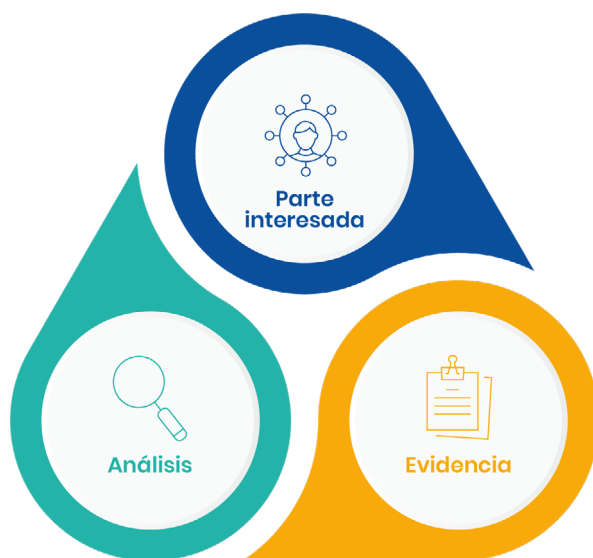
Las guías electrónicas **forman parte del conjunto de herramientas INDEED para profesionales y responsables políticos desarrollado por el proyecto INDEED (2021-2024) financiado con fondos europeos H2020**. El objetivo del proyecto INDEED era reforzar los conocimientos, las capacidades y las competencias de los profesionales y responsables políticos de la PEV/CEV/Desradicalización en materia de evaluaciones y prácticas basadas en pruebas. Este conjunto de herramientas también incluye una **herramienta de evaluación INDEED**, que ofrece consejos y recomendaciones más detallados. Para acceder al conjunto de herramientas INDEED, visite www.indeedproject.eu.

1. PRÁCTICA BASADA EN LA EVIDENCIA: ¿QUÉ SIGNIFICA?

Cada vez hay más consenso en que las iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización deben basarse en pruebas. Sin embargo, lo que no está tan claro es qué significa eso y cómo hacerlo. Es bastante común interpretar que una iniciativa o un modelo está basado en pruebas cuando está respaldado por conocimientos científicos. En el proyecto INDEED se denominan “**iniciativas basadas en evidencias**”.

En el proyecto INDEED, el enfoque basado en evidencias se entiende de forma algo diferente. Se fundamenta en los principios de la práctica **basada en pruebas**. La práctica basada en la evidencia es un **enfoque (o método) para la toma de decisiones cuyo objetivo es emprender acciones respaldadas por la evidencia disponible y adecuadas a la situación y el contexto en cuestión**.

La práctica basada en la evidencia se fundamenta en **tres principios clave** :



1. **Uso de las mejores pruebas disponibles** – Las decisiones deben basarse en conocimientos (científicos) actualizados o no, por ejemplo, en viejos libros de texto, intuiciones o tradiciones heredadas de colegas más veteranos.
2. **Consideración de los valores, necesidades, preferencias y circunstancias de las partes interesadas** – Las decisiones deben tener en cuenta el contexto y las opiniones de las partes interesadas (los afectados por la decisión).

3. Pericia profesional/análisis – Quienes utilizan una práctica basada en la evidencia se comprometen a desarrollar su pericia profesional y a basarse en sus habilidades y en su juicio profesional para realizar un análisis y un juicio sólidos basados en la evidencia disponible y en la situación de la parte interesada.

Los orígenes de la práctica basada en la evidencia se encuentran en el campo de la medicina. Un ejemplo de ese campo puede ayudar a explicar su idea principal. Cuando los médicos utilizan la práctica basada en la evidencia para decidir el tratamiento de un paciente, consultan la investigación científica existente para averiguar cuáles son las opciones disponibles. También realizan pruebas médicas y exámenes para analizar el estado del paciente. La decisión sobre el tratamiento no se toma únicamente basándose en las pruebas de la investigación o en los resultados de las pruebas. Los médicos también hablan y escuchan al paciente para comprender su situación y sus preferencias. Basándose en su experiencia profesional, los médicos toman una decisión sobre la mejor forma de tratar al paciente. Este proceso puede aportar nuevos conocimientos y dar lugar a cambios en la forma de tratar situaciones similares en el futuro.



2. APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA PRÁCTICA BASADA EN LA EVIDENCIA EN EL ÁMBITO DE LA PEV/CEV/DESRADICALIZACIÓN

Los principios de la práctica basada en pruebas pueden aplicarse al desarrollo y la ejecución de iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización. También pueden aplicarse a la evaluación de estas iniciativas. En esta sección se desarrollarán los principios de la práctica basada en pruebas y lo que pueden significar en el contexto de las iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización.

Evidencia

Partes
Interesadas

Análisis

2.1 PRUEBAS

El término “pruebas” se utiliza en distintos sectores y contextos de forma algo diferente. Lo que es común a todos los contextos es que las pruebas se refieren a datos, conocimientos o piezas de información que proporcionan apoyo a una determinada conclusión o juicio.

En esta guía electrónica, las pruebas consisten en dos cosas:

- Conocimientos existentes – Investigación y conocimientos sobre temas relevantes.
- Datos – Material (tanto existente como recopilado) que se analiza para formar nuevas conclusiones durante la evaluación o el diseño de la iniciativa.

El cuadro de texto 1 ofrece algunos ejemplos de tipos de conocimientos y datos que pueden utilizarse como pruebas



1 EJEMPLOS DE PRUEBAS UTILIZADAS HABITUALMENTE EN LA PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INICIATIVAS DE PEV/CEV/DESRADICALIZACIÓN

CONOCIMIENTOS: ESTUDIOS E INFORMES EXISTENTES

- Estudios y evaluaciones sobre iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización (y estudios de revisión que consoliden todos los resultados de la investigación sobre un tema concreto).
- Estudios sobre las causas e impulsores de la radicalización, así como sobre los procesos y condiciones que protegen de

DATOS: PRUEBAS RECOPIADAS SOBRE LA INICIATIVA Y EL CONTEXTO

- Documentos que describan la iniciativa, sus objetivos y la teoría del cambio
- Datos de seguimiento recogidos durante la iniciativa
- Encuestas y entrevistas con los grupos destinatarios y las partes interesadas
- Estadísticas y bases de datos sobre el contexto de la iniciativa y los posibles grupos de control

la radicalización.

- Estudios sobre el contexto de aplicación de la iniciativa
- Conocimientos sobre diseño y gestión de iniciativas
- Conocimientos sobre tipos, diseños y métodos de evaluación

Cualquier dato o conocimiento no es una buena prueba en sí mismo. A la hora de **recopilar y seleccionar pruebas**, es importante prestar atención a su **calidad** y ser crítico con ella. La calidad y pertinencia de las pruebas son cruciales para evitar posibles sesgos y garantizar que las decisiones y conclusiones se construyen sobre bases sólidas.

Lo que se considera una buena prueba depende de la situación. A la hora de evaluar críticamente las pruebas, hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Las pruebas deben ser **adecuadas y pertinentes** para el fin para el que se utilizan. Por ejemplo, cuando se utilizan conocimientos sobre prácticas de evaluación, es importante considerarse si se refieren a la situación en cuestión. Los datos analizados en la evaluación deben ser adecuados para responder a las preguntas de la evaluación.
- Al seleccionar las pruebas, hay que evaluar su **fiabilidad e imparcialidad**. Es importante tener en cuenta cómo y quién ha producido los conocimientos, con qué fin y cómo esto puede haber afectado a su contenido. Las mismas preguntas son también pertinentes para reflexionar al seleccionar y analizar los datos durante la evaluación. No todos los datos utilizados en la evaluación tienen por qué ser imparciales: es comprensible, por ejemplo, que las distintas partes interesadas en la iniciativa tengan su propio punto de vista. Las entrevistas son valiosas para comprender cómo se lleva a cabo la iniciativa y qué piensan de ella las distintas partes interesadas. Mucho más problemático es suponer que una sola entrevista representa una fuente de “toda la verdad” sobre cómo son las cosas. La cuestión suele ser cómo utilizar los distintos tipos de datos.
- Otro aspecto a tener en cuenta es la **representatividad** de las pruebas. En el caso de los conocimientos existentes, esto significa reflexionar sobre si los estudios consultados representan la diversidad en los conocimientos existentes sobre el tema. En el caso de los datos, significa, por ejemplo, pensar si los distintos puntos de vista están adecuadamente representados en el conjunto de personas entrevistadas. Esto puede ser difícil de conseguir plenamente, ya que algunos puntos de vista pueden quedar excluidos porque algunos participantes no quieren ser entrevistados. Siempre se recomienda esforzarse por obtener datos lo más representativos posible y ser transparente sobre los posibles sesgos y limitaciones que puedan subsistir, a pesar de los mejores esfuerzos.

2.2 Partes interesadas

La segunda piedra angular de la práctica basada en la evidencia es tener en cuenta **a las partes interesadas y sus valores, necesidades, preferencias y circunstancias.**

Las partes interesadas son un recurso intelectual para diseñar iniciativas y evaluaciones. Por tanto, sus opiniones deben tomarse en serio. Hay varias razones por las que es importante escuchar e implicar a las partes interesadas. Algunas de las partes interesadas ejecutan la iniciativa. Otras se ven afectadas por los resultados de la iniciativa en su vida cotidiana y, por tanto, merecen ser escuchadas. Las partes interesadas suelen recopilar datos para la evaluación y su cooperación es fundamental para llevarla a cabo. También pueden desempeñar un papel clave en la forma en que se utilizan los resultados de las evaluaciones. Es difícil llevar a cabo con éxito una iniciativa sin el compromiso y la implicación de las principales partes interesadas.



2 PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR A LAS POSIBLES PARTES INTERESADAS

- ¿Quién aporta recursos a la iniciativa?
- ¿Quién participa en la aplicación de la iniciativa?
- ¿Quiénes son los principales socios colaboradores de la iniciativa?
- ¿A qué comunidades afecta la iniciativa (y su impacto más amplio)?
- ¿Quién puede ayudar a comprender el contexto más amplio en el que opera la iniciativa?

Las partes interesadas pueden presentar varios sectores y trabajar en diversas funciones en su organización o institución.

He aquí algunos ejemplos de agentes cuya cooperación y conocimientos suelen ser importantes para las iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización:

Educational institutions Law enforcement agencies

Academic researchers **Community-based organisations**

National PVE/CVE directors and coordinators **Private companies**

PARTES INTERESADAS

Prison and probation services Government officials and policy makers

Non-governmental organisations (NGO) **Youth work centres**

Social and health care centres **Rehabilitation centres**



- Directores y coordinadores nacionales de PEV/CEV
- Funcionarios y responsables políticos nacionales, regionales y locales
- Organizaciones no gubernamentales (ONG)
- Instituciones educativas
- Servicios penitenciarios y de libertad condicional
- Centros de rehabilitación
- Fuerzas y cuerpos de seguridad
- Centros de asistencia social y sanitaria
- Comunidades de diversos tipos que participan en las políticas e intervenciones o se ven afectadas por ellas, así como sus instituciones u organizaciones de base comunitaria.
- Centros de trabajo juvenil
- Investigadores universitarios
- Empresas privadas

2.3 PERITAJE PROFESIONAL/ANÁLISIS

La práctica basada en pruebas también se beneficia cuando quienes toman las decisiones clave sobre las iniciativas cuentan con los conocimientos y la formación pertinentes que les ayudan a emitir juicios acertados. En el caso de las iniciativas de **PEV/CEV/Desradicalización**, esto significa una **buena comprensión del campo de la PEV/CEV/Desradicalización**. Si el objetivo es diseñar una iniciativa, los actores clave en el proceso de diseño e implementación deben tener un **conocimiento suficiente de la planificación e implementación de proyectos** y una comprensión clave del **entorno operativo y los contextos** en los que se ejecuta la iniciativa. Para que la evaluación tenga éxito, las personas clave que participan en ella deben estar familiarizadas con los **diferentes tipos, diseños y métodos de evaluación** y saber cómo aplicarlos en la práctica. Este es especialmente el caso del evaluador o evaluadores, que deben tener profundos conocimientos de la teoría y la práctica de la evaluación.

La razón por la que la experiencia profesional y el análisis se destacan en la práctica basada en pruebas es que las pruebas y la información sobre las perspectivas de las partes interesadas por sí solas no producen decisiones. **Decidir cuál es la mejor línea de actuación requiere una interpretación y un análisis minuciosos de las pruebas, la situación sobre el terreno y las opiniones de las partes interesadas, y eso lo hacen mejor las personas que tienen una base de información relevante.** La calidad del diseño de la iniciativa depende en gran medida de la capacidad de un experto para interpretar los datos y los conocimientos. Lo mismo ocurre con la evaluación y sus resultados. Para una evaluación, también es importante que el evaluador sea capaz de analizar la iniciativa con imparcialidad.

3. DISEÑAR INICIATIVAS DE PEV/CEV/DESRADICALIZACIÓN TENIENDO EN CUENTA LA EVALUACIÓN

Los principios de la práctica basada en pruebas ayudan a diseñar iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización basadas en conocimientos actualizados sobre la radicalización y la forma de prevenirla. La adhesión a estos principios también es crucial para satisfacer los valores, las preferencias, las necesidades y las expectativas de las principales partes interesadas.

Esta sección se centra en cómo deben tenerse en cuenta las evaluaciones **en el diseño de la iniciativa**, con el fin de preparar de forma óptima el terreno para las evaluaciones en sus distintas fases. Pensar en las evaluaciones desde el principio es muy importante, porque muchas decisiones tomadas en la fase de planificación de la iniciativa tienen un impacto significativo en cómo puede evaluarse la misma.

Diseñando iniciativas con la evaluación en mente



3.1 RECOPIACIÓN DE PRUEBAS PARA EL DISEÑO Y LA PLANIFICACIÓN DE LA INICIATIVA

Cuando se empieza a planificar una iniciativa que utiliza el enfoque de la práctica basada en la evidencia, es necesario **recopilar pruebas**. **Las pruebas son necesarias para formarse una idea informada de la situación y de las opciones disponibles.** También contribuirán a su evaluabilidad posterior, porque ayudan a desarrollar los objetivos y la teoría del cambio de la misma (véanse las secciones siguientes), que a menudo sirven de punto de partida para la evaluación.

Esta sección presenta los tipos de pruebas (conocimientos y datos) que suelen ser necesarios para diseñar y planificar una iniciativa de PEV/CEV/Desradicalización.

Las partes interesadas y sus opiniones

Es importante comprender desde el principio quiénes son las **principales partes interesadas de la iniciativa y cuáles son sus valores, necesidades, preferencias y circunstancias**. La lista de partes interesadas potenciales del capítulo anterior puede ayudar a identificar a las que deberían participar en el diseño, la ejecución y/o la evaluación de la iniciativa. Además de identificar a las partes interesadas, también conviene reflexionar sobre su papel y su **importancia relativa** en la iniciativa. No todas las partes interesadas tendrán el mismo papel, y su función puede variar en función del aspecto o la fase de que se trate.

El análisis de las partes interesadas es una parte típica de la gestión de proyectos y existen varias guías para llevarlo a cabo (véase el Cuadro de texto 3). Pueden servir de orientación e inspiración para diseñar y planificar iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización.



3 GUÍAS PARA EL ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS

- Preskill, H. y Jones, N. [Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions](#). Robert Wood Johnson Foundation Evaluation Series.
- USAID. Guía de referencia de CEV para organizaciones locales. [Participación de las partes interesadas](#).
- Williams, M.J. (2021). Prevención y lucha contra el extremismo violento: Designing and Evaluating Evidence-Based Programs. Routledge.

Contexto

Si algo se sabe sobre las iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización es que no hay soluciones únicas. Para **ser eficaz, la iniciativa debe adaptarse al contexto específico**. Por lo tanto, desarrollar una buena comprensión del contexto es otro paso inicial indispensable en la planificación de una iniciativa. Aunque esta tarea se solapa en parte con la identificación de los puntos de vista de las partes interesadas, va más allá.

El análisis del contexto ayuda a comprender las **principales dinámicas relacionadas con el extremismo violento y su prevención en el contexto en el que tendrá lugar la iniciativa**. Definir qué es el extremismo violento en el contexto de la iniciativa puede ayudar a priorizar las cuestiones que se deben abordar.

“El contexto” debe entenderse en términos amplios. El **contexto inmediato** de la iniciativa puede ser una determinada escuela, prisión o barrio. También puede ser interesante buscar otros contextos locales similares de una región diferente para comparar. Además, es aconsejable considerar también un **contexto más amplio**. Este incluye el entorno social, político y económico en el que se desarrollará la iniciativa. Esto ayuda a comprender el entorno vital del grupo destinatario de la iniciativa y a predecir las consecuencias no intencionadas que la iniciativa pueda tener en este contexto más amplio. Todo esto es importante para adherirse al principio de “no hacer daño” que debe guiar las iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización.



Este tipo de enfoque de la planificación de iniciativas se denomina **enfoque sensible al conflicto**. Se ha recomendado especialmente para desarrollar iniciativas en entornos frágiles y afectados por conflictos. Existen directrices sobre cómo aplicar este enfoque y pueden ser útiles también para planificar iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización.



TIP:

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) tiene instrucciones para aplicar un enfoque sensible al conflicto en el diseño, seguimiento y evaluación de las iniciativas de PEV.

PNUD. Mejorar el impacto de los programas de prevención del extremismo violento. Un conjunto de herramientas para el diseño, seguimiento y evaluación.

Factores de riesgo y de protección

El extremismo violento es un fenómeno complejo en el que intervienen factores individuales, comunitarios, sociales, económicos, políticos, psicológicos, culturales e ideológicos. Descubrir la interacción entre ellos puede explicar cuáles son las causas de la radicalización y cómo pueden prevenirse o mitigarse.

Es habitual pensar que en la radicalización influyen factores de riesgo y de protección. Los factores de riesgo son impulsores y condiciones que permiten o motivan la radicalización, mientras que los factores de protección mitigan y previenen la radicalización y aumentan la resiliencia ante el extremismo violento. **Identificar y comprender estos factores de riesgo y de protección es un paso importante para determinar cuáles de ellos pueden ser abordados por la iniciativa.**

Es importante reconocer que la relevancia de los factores individuales de riesgo y protección difiere de un contexto a otro. Al consultar la investigación sobre la radicalización, conviene comprobar cuidadosamente en qué tipo de datos se basan los estudios y si sus resultados son aplicables al contexto en el que se aplicará la iniciativa.



CONSEJO:

El proyecto INDEED ha elaborado un Repositorio Digital de Estudios sobre Factores de Riesgo y Protección que resulta útil para encontrar investigaciones académicas actualizadas sobre el tema. Forma parte del conjunto de herramientas INDEED disponible en www.indeedproject.eu.

Pruebas sobre iniciativas, modelos y enfoques de PEV/CEV/Desradicalización

La investigación sobre la eficacia de las iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización sigue siendo bastante escasa, por lo que hay pocas pruebas científicas sólidas que indiquen con precisión qué tipos de enfoques de PEV/CEV/Desradicalización funcionan y en qué condiciones. No obstante, **la investigación existente puede servir de importante orientación e inspiración sobre qué tipos de enfoques y métodos pueden ser adecuados para cada situación.**

Los recursos procedentes de las actividades de la [Red de Sensibilización sobre la Radicalización \(RAN\)](#) pueden ser de gran ayuda para encontrar los estudios y contactos pertinentes. En la sección “Más información”, al final de este apartado, se ofrecen otras fuentes de información.

Recursos

El trabajo de PEV/CEV/Desradicalización requiere recursos dedicados para poder ser llevado a cabo con eficacia y profesionalidad. Es **importante garantizar que quienes vayan a poner en marcha la iniciativa dispongan de los recursos necesarios**. Si bien esto es especialmente cierto en el caso de las iniciativas que se van a poner en marcha con financiación externa, también es importante para los profesionales y los responsables políticos de los que se espera que contribuyan a la iniciativa como parte de su contrato de trabajo actual. Además del presupuesto, también es crucial tener en cuenta el tiempo, la motivación y los recursos intelectuales (internos) disponibles. **El presupuesto también debe incluir fondos suficientes para las evaluaciones.**

Disponer de información realista y detallada sobre los recursos disponibles es otro ingrediente clave para el éxito de la planificación. **La iniciativa planificada debe estar en consonancia con los recursos disponibles, al tiempo que deben dedicarse recursos para garantizar que puedan aplicarse iniciativas y enfoques eficaces.**

3.2 Fijación de objetivos

Una vez reunidas las pruebas necesarias y establecidos los contactos con las principales partes interesadas, es posible pasar a desarrollar la iniciativa. Lo primero en lo que hay que pensar es en sus objetivos.

Puede parecer obvio afirmar que **la iniciativa debe tener objetivos claramente definidos**. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que uno de los puntos débiles habituales de las iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización es que sus objetivos no se han definido con (la suficiente) claridad. No basta con afirmar que la iniciativa pretende prevenir o contrarrestar el extremismo violento o apoyar la desradicalización. Los objetivos deben ser más específicos.

Si la iniciativa no tiene objetivos bien definidos, su evaluación será más difícil. Es difícil evaluar si la iniciativa ha sido eficaz si no está claro qué debía conseguir.

Se recomienda que los objetivos **se elaboren junto con las principales partes interesadas**. El análisis del contexto y el conocimiento de los factores de riesgo y de protección constituyen un buen punto de partida para definir los objetivos. También es crucial pensar ya en esta fase **cómo evaluar si se han alcanzado los objetivos**. Si los objetivos parecen difíciles de evaluar, pueden que sean demasiado poco específicos o vagos en un primer momento como para dirigir eficazmente las acciones de la iniciativa.

3.3 DESARROLLO DE UNA TEORÍA DEL CAMBIO

Junto con la identificación del objetivo u objetivos, debe identificarse y expresarse explícitamente **cómo se espera que la iniciativa los alcance**. La teoría del cambio incluye una explicación exhaustiva y estructurada sobre cómo y por qué se espera que la iniciativa alcance los objetivos y el impacto previstos. Debe elaborarse –e idealmente también evaluarse y probarse– durante la fase de diseño de la iniciativa, y evaluarse y modificarse periódicamente (si es necesario) durante su ejecución.

La idea clave de la teoría del cambio es que explicita cómo se espera que los recursos invertidos en la iniciativa y sus actividades produzcan el impacto previsto. Este proceso suele dividirse en varios **componentes** (véase el Cuadro 1). Juntos, estos componentes explican los mecanismos causales subyacentes y los supuestos en los que se basa la iniciativa.

Componentes de la Teoría del Cambio

ENTRADA	Recursos utilizados para la iniciativa (personal, financiación, materiales, etc.)
ACTIVIDADES	Acciones realizadas durante la iniciativa (por ejemplo, tutoría, formación, instrucción, publicación)
SALIDA	Productos directos de las actividades que puedan medirse cuantitativamente (número de formaciones, entrevistas y sesiones de tutoría realizadas, publicaciones, sesiones de feedback/seguimiento, etc.).
RESULTADO	Qué se consigue con los resultados (personas que abandonan el extremismo violento, profesionales más informados sobre la radicalización, menor captación de extremistas violentos en el vecindario, etc.).
IMPACTO	Efecto a largo plazo de la iniciativa, efectos de todos los resultados combinados. Suele coincidir con los objetivos generales de la iniciativa.

Además de estos componentes, es importante especificar los **supuestos y riesgos** que incluye la teoría del cambio:

- *Los supuestos incluyen todas las concepciones sobre por qué las actividades y los productos conducirían a determinados resultados y, posteriormente, al impacto previsto, así como las observaciones sobre las condiciones imperantes en las que se desarrollará la iniciativa.*
- *Los riesgos incluyen todos aquellos factores que pueden socavar la iniciativa e impedir que alcance los resultados previstos.*

También hay que asegurarse de que la elaboración de supuestos y riesgos no se quede en un ejercicio aparte. Por el contrario, los componentes de la teoría del cambio deben analizarse a la luz de los supuestos y riesgos identificados para ver si hay que introducir alguna modificación.

Siguiendo los principios de la práctica basada en pruebas, **la teoría del cambio debe basarse en las mejores pruebas disponibles y elaborarse junto con las principales partes interesadas.** Al elaborar una teoría del cambio, las partes interesadas esbozan las actividades clave de la iniciativa y lo que se espera de ellas. Es muy importante que la teoría del cambio se base en una sólida comprensión del contexto en el que se aplicará la iniciativa.

Cuando se desarrolla la teoría del cambio, llega la primera oportunidad de evaluar la iniciativa. **Una evaluación formativa puede servir para evaluar la teoría del cambio y la solidez de sus supuestos subyacentes.**



4 GUÍAS PARA CONSTRUIR LA TEORÍA DEL CAMBIO

- Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Teoría del cambio. Guía complementaria del UNDAF.
- UNICEF. [Teoría del cambio](#). Notas metodológicas. Evaluación de impacto n° 2.

3.4 DESARROLLAR EL SEGUIMIENTO Y LOS INDICADORES

Cuando se planifica una iniciativa, también debe decidirse cómo se supervisará durante su ejecución. **El seguimiento consiste en controlar la aplicación de la iniciativa y medir sus progresos.** Para hacer un seguimiento eficaz de una iniciativa, es importante establecer un sistema de recogida y análisis de datos.

Debe desarrollarse un mecanismo de seguimiento teniendo en cuenta las evaluaciones de la iniciativa. El tipo de datos que se recojan durante la ejecución determinará en gran medida qué tipo de evaluaciones serán posibles más adelante y cuánto tiempo y esfuerzo llevará llevarlas a cabo.

Para supervisar y documentar el progreso de la iniciativa, se suele recomendar:

- Establecer prácticas sistemáticas de mantenimiento de registros
- Desarrollar indicadores que puedan utilizarse para medir el progreso de la iniciativa.
- Realizar una evaluación de referencia
- Supervisar el contexto

Mantenimiento
de registros

Desarrollar
Indicadores

Evaluación de
referencia

Monitoreo
de contexto



Mantenimiento de registros

Esta parte del seguimiento es bastante sencilla. Significa **asegurarse de que se recopilan sistemáticamente todos los datos pertinentes sobre las actividades y prácticas de la iniciativa**. También es importante documentar cualquier cambio que se haya introducido en la misma a lo largo del proceso.

Indicadores

Los indicadores son **puntos de referencia que permiten medir la consecución o el progreso de determinados parámetros durante la ejecución de la iniciativa**. Los indicadores están relacionados con los objetivos y actividades específicos de la iniciativa. El Cuadro 2 ofrece ejemplos de indicadores utilizados habitualmente.

A la hora de elegir los indicadores, es muy importante pensar detenidamente en la relación entre **los indicadores y los objetivos**. **Para que sean útiles, los indicadores deben estar claramente relacionados con los objetivos**. También hay que asegurarse de que se dispondrá del tipo de datos adecuado para medirlos con fiabilidad. Para ello, la teoría del cambio **puede ser útil para conectar los indicadores con los objetivos**, identificar indicadores para las actividades y los resultados, supervisar los supuestos en los que se basa la teoría y medir si la iniciativa está teniendo el impacto que la teoría del cambio prevé.

Para recopilar el tipo adecuado de pruebas para los indicadores, es necesario establecer los métodos de recopilación y evaluar su capacidad y limitaciones. También es importante que los indicadores se establezcan sobre la base de un enfoque que tenga en cuenta las cuestiones de género y los principios generales de inclusión.

Cuadro 2 : Tipos de indicadores

INDICADORES DE RESULTADOS	El número de personas a las que se llegó, el número de personas implicadas en la iniciativa y el número de personas que se desvincularon con éxito o experimentaron un cambio según lo previsto por los objetivos de la iniciativa; el nivel de compromiso con el público objetivo.
INDICADORES DE PROCESO	El número de actos y actividades celebrados, el número de participantes en las actividades, los tipos de actividades realizadas, la calidad de las relaciones entre las distintas partes interesadas, el nivel de confianza entre las partes interesadas.
INDICADORES DE ENTRADA	Cantidad de recursos financieros invertidos, recursos humanos asignados a la iniciativa, otros tipos de recursos invertidos en la iniciativa.

A menudo se piensa que los indicadores son cuantitativos (es decir, que se miden en cifras). Muchos indicadores son efectivamente **cuantitativos**, pero también pueden medirse de forma no numérica y ser, por tanto, **cualitativos** (véase el Cuadro 3).

INDICADORES CUANTITATIVOS	INDICADORES CUALITATIVOS
<p>Los indicadores cuantitativos proporcionan una medida clara, suelen representarse en gráficos o cuadros y son comparables con otros datos numéricos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuántas (actividades, participantes)? • ¿Cuánto (dinero, tiempo)? • ¿Durante cuánto tiempo (se realizaron las actividades)? • ¿Con qué frecuencia (se realizaron actividades, se reunieron los participantes)? 	<p>Los indicadores cualitativos miden los tipos de cambios en los comportamientos, actitudes y relaciones, y cómo se han producido. Son específicos del contexto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se produjo el cambio? ¿Cómo condujeron al cambio las actividades de la iniciativa? • ¿Cuál es la percepción de los participantes/partes interesadas? • ¿Cómo se sienten los participantes? • ¿Qué tipo de relaciones han desarrollado los participantes con el personal a lo largo de la iniciativa?

Además de decidir qué indicadores utilizar, también es crucial determinar qué tipo de datos se necesitan para medirlos, cómo se recopilarán, con qué frecuencia y quién lo hará. Estas tareas suelen ser responsabilidad del personal que trabaja en la iniciativa, pero también puede ser una responsabilidad compartida con un evaluador, financiador o funcionario gubernamental responsable del seguimiento de las iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización.

Los indicadores no sólo deben definirse y seguirse, sino que también hay que hablar de ellos. Se recomienda consultar los indicadores y comunicar periódicamente a las partes interesadas los avances de la iniciativa. Deben celebrarse reuniones periódicas para revisar los progresos y debatir cualquier problema, a fin de mantener a las partes interesadas en la misma línea.

Evaluación inicial

El propósito de una evaluación de referencia es **establecer la situación previa a la puesta en marcha de la iniciativa**. Estos datos son necesarios para poder determinar posteriormente si se ha producido algún cambio. La evaluación de la situación de partida suele elaborarse junto con los indicadores, y en ella se miden los indicadores antes de que comience la iniciativa. Aparte de crear un estudio de referencia propio, las fuentes útiles para la evaluación de referencia pueden ser las estadísticas oficiales, las encuestas existentes y los informes

Control del contexto

Algunas iniciativas también han establecido procesos para **supervisar el contexto en el que se desarrolla la iniciativa**, así como la interacción entre ambos. Esto es especialmente importante cuando la iniciativa opera en un contexto volátil que puede cambiar rápidamente.

Existen buenas directrices sobre cómo hacerlo, por ejemplo, las del [UNDP](#).

3.5 DECIDIR EL CALENDARIO DE EVALUACIÓN

Lo ideal sería que el plan de la iniciativa también incluyera un plan sobre cuándo evaluarla y cómo. Las iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización pueden evaluarse en distintos momentos y con distintos fines. Para más información sobre las opciones disponibles en las distintas fases, véase el Guía Electrónica 1 y la herramienta de evaluación de INDEED (www.indeedproject.eu).

Más información

Orientaciones generales y resumen de buenas prácticas

- UNDP. [Mejorar el impacto de los programas de prevención del extremismo violento](#). Un conjunto de herramientas para el diseño, seguimiento y evaluación.
- USAID. [Guía de referencia de la CVE para organizaciones locales](#).
- Neumann, P.R. (2017). [Lucha contra el extremismo violento y la radicalización que conducen al terrorismo: Ideas, recomendaciones y buenas prácticas de la región de la OSCE](#).
- RAN (2017). [Manual de la RAN sobre programas de formación en CEV/PEV](#). Guía para formadores y responsables políticos.
- Brújula. [Guía práctica: Cómo elaborar un plan de seguimiento y evaluación](#).
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016) [Contrarrestar el extremismo violento y la reducción de riesgos: Una guía para el diseño y la evaluación de programas](#). Informe de Whitehall.
- Seminario del proyecto INDEED "[Diseño de prácticas basadas en la evidencia](#)".

Bases de datos y catálogos de iniciativas PEV/CEV/Desradicalización

- RAN. [Prevención de la radicalización hacia el terrorismo y el extremismo violento. Colección de enfoques y prácticas](#) de la RAN.
- Impacto en Europa. [Base de datos CEV](#).

4. PLANIFICAR LA EVALUACIÓN DE UNA INICIATIVA YA IMPLEMENTADA

Todavía es frecuente que no se prevean evaluaciones cuando se diseñan las iniciativas originalmente. En tales situaciones, las opciones disponibles suelen ser más limitadas, pero aún así casi siempre es posible realizar algún tipo de evaluación utilizando el enfoque basado en pruebas. Es probable que no sea de la misma calidad, pero puede ser útil para el aprendizaje. Las evaluaciones pueden ayudar significativamente a reestructurar la iniciativa y sus prácticas, de modo que en el futuro puedan realizarse evaluaciones más exhaustivas.

El tipo de evaluaciones que pueden realizarse aunque no se hayan planificado originalmente depende en gran medida de cómo se haya aplicado y documentado la iniciativa. Hay tres aspectos especialmente importantes.

Objetivos de la
iniciativa

Teoría
del Cambio

Datos

Objetivos de la iniciativa – Para evaluar la iniciativa, es necesario saber cuáles son sus objetivos. Una debilidad común de las iniciativas PEV/CEV/Desradicalización es que los objetivos no se definen de forma suficientemente específica. A veces, los objetivos se plasman sobre el papel durante la fase de planificación, pero no se revisan ni actualizan posteriormente. Esto puede llevar a una situación en la que los objetivos sean algo diferentes sobre el papel y en la práctica. La falta de documentación sobre los objetivos de la iniciativa no es, por supuesto, una situación ideal. Si los objetivos sólo carecen de documentación, pero existe un consenso claro sobre cuáles son entre las principales partes interesadas, es posible que haya suficiente claridad. Sin embargo, incluso en ese caso es importante reflexionar sobre las implicaciones de la falta de documentación para los resultados de la evaluación.

Teoría del cambio – Otro punto de partida clave para la evaluación es la teoría del cambio de la iniciativa. En ella se explica cómo se supone que la iniciativa alcanzará los resultados deseados. Es aún más frecuente que la iniciativa carezca de una teoría del cambio bien definida. Si la teoría del cambio no se ha puesto por escrito, habrá que hacerlo al principio de la evaluación. Una vez más, no es la situación ideal. Si la teoría del cambio se define a posteriori, repercutirá en la fiabilidad de los resultados de la evaluación.

Datos – Mucho depende también de la disponibilidad de datos. Si existe una documentación rica, sistemática y detallada de la aplicación de la iniciativa, puede haber datos suficientes para evaluar su aplicación a lo largo del tiempo. No obstante, debe evaluarse muy detenidamente si los datos son suficientes.

Por regla general, si los objetivos y la teoría del cambio de la iniciativa están suficientemente claros, suele ser posible realizar una evaluación del proceso de al menos algunos aspectos de la iniciativa (los tipos de evaluación se presentan en el Manual electrónico 1 de INDEED). Una evaluación de resultados de alta calidad rara vez es posible sin un plan de evaluación existente y las correspondientes prácticas de seguimiento.

Una opción siempre abierta es la evaluación formativa de los objetivos y la teoría del cambio de la iniciativa.

Si no se han realizado evaluaciones antes, es bueno empezar con tipos de evaluación menos exigentes. El establecimiento de prácticas de evaluación sólidas puede considerarse como un proceso que comienza con el establecimiento de prácticas de apoyo y avanza hacia evaluaciones más complejas. Se puede proceder, por ejemplo, a través de las siguientes etapas:

- Elaborar los objetivos de la iniciativa y la teoría del cambio
- Evaluación formativa (de estos objetivos y de la teoría del cambio)
- Introducción del plan de evaluación y prácticas de seguimiento de apoyo
- Evaluación del proceso de aplicación de la iniciativa
- Evaluación de los resultados de la iniciativa

5. EVALUACIÓN BASADA EN PRUEBAS EN CUATRO ETAPAS

La evaluación es una parte importante de la planificación y ejecución de iniciativas basadas en pruebas. En el capítulo anterior se analizó cómo puede integrarse la evaluación en el diseño de la iniciativa y cómo planificarla para que pueda evaluarse de forma significativa y eficiente.

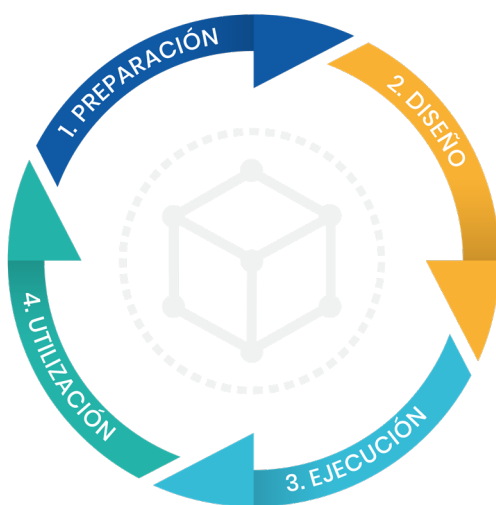
Este apartado se centra en el proceso de evaluación y esboza **recomendaciones paso a paso sobre cómo llevar a cabo una evaluación que se ajuste a los principios de la práctica basada en pruebas**. Se ha elaborado teniendo en cuenta las características de las iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización. Las recomendaciones se basan en el modelo INDEED de evaluación basada en pruebas. El apartado comenzará presentando el modelo para pasar después a la descripción detallada de cada etapa de la evaluación.

5.1 EL MODELO INDEED DE EVALUACIÓN BASADA EN DATOS EMPÍRICOS

El modelo INDEED esboza cómo pueden desarrollarse y llevarse a cabo las evaluaciones utilizando un enfoque basado en pruebas. Divide el proceso de evaluación en **cuatro etapas principales**: preparación, diseño, ejecución y utilización (véase la Figura 1).

1. **Preparación:** En esta etapa se explica la forma de enfocar la evaluación en su organización.
2. **Diseño:** En esta etapa se especifican los elementos esenciales que deben incluirse en el plan de acción de evaluación. Este plan puede ayudar a seguir todos los pasos necesarios para la evaluación.
3. **Ejecución:** En esta fase se indica qué hay que tener en cuenta durante la evaluación y se explica qué hacer con los resultados obtenidos.
4. **Utilización:** Esta etapa ilustra cómo, con quién, en qué formato y bajo qué condiciones pueden compartirse los resultados de la evaluación.

Figura 1 Cuatro etapas del proceso de evaluación

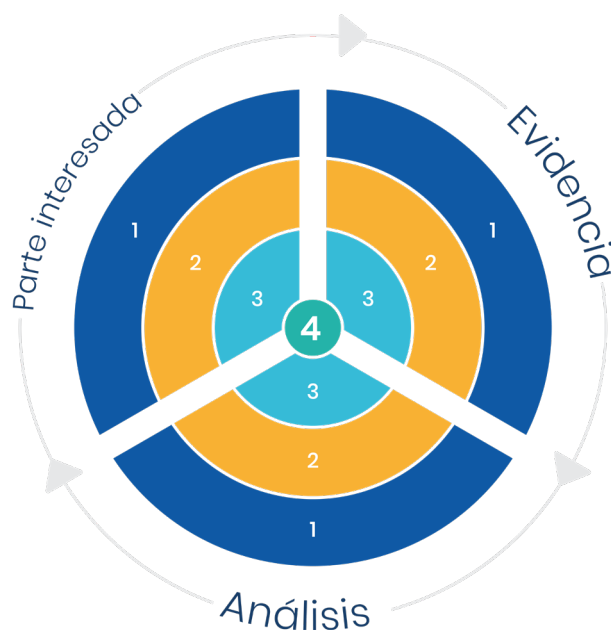


Una evaluación es más útil cuando se considera un **proceso iterativo y cíclico, que es un elemento clave del desarrollo del proyecto**. Los resultados de la evaluación pueden utilizarse para mejorar y reorientar los objetivos, productos y métodos de trabajo de la iniciativa. Transcurrido un tiempo, lo ideal es volver a evaluar la iniciativa en su nueva forma, iniciando un nuevo ciclo de evaluación. Las **evaluaciones periódicas contribuyen a la sostenibilidad de una iniciativa y a la formación de una cultura de la evaluación en el entorno de trabajo**.

En el modelo INDEED, la descripción de cada etapa se construye especialmente teniendo en cuenta los **principios de la práctica basada en la evidencia** (véase la figura 2). En el contexto de la evaluación, estos principios tienen el siguiente significado:

- **Pruebas** - Para llevar a cabo una evaluación fiable y de alta calidad es necesario que se base en datos pertinentes y cuidadosamente recopilados. El plan de evaluación también debe basarse en los conocimientos existentes sobre las prácticas de evaluación y en las enseñanzas extraídas de evaluaciones anteriores en el ámbito de la PEV, la CEV y la DDR.
- **Partes interesadas** - Las principales partes interesadas deben participar en el proceso de evaluación desde el principio para garantizar que sus objetivos sean significativos y utilizables, así como para generar la confianza necesaria para obtener resultados fiables.
- **Análisis** - El evaluador y otras partes interesadas clave deben tener un conocimiento suficiente de las prácticas de evaluación y de las iniciativas de PEV/CEV/Desradicalización para elaborar un plan de evaluación significativo y extraer conclusiones fiables a partir de los datos.

Figura 2 Principios de la práctica basada en la evidencia como componentes de las fases de evaluación



- **Cada etapa de evaluación implica varios pasos.** En el modelo INDEED, estos pasos se organizan en función del componente de la práctica basada en la evidencia con el que está (principalmente) relacionado (véase la figura 3). Es importante señalar que los **pasos no se presentan necesariamente en orden cronológico, y que a menudo están relacionados entre sí**.

Figura 3 Etapas, pasos y componentes del proceso de evaluación



5.2 EL MODELO INDEED Y EL ENFOQUE BASADO EN LOS DERECHOS HUMANOS

Al planificar y llevar a cabo una evaluación, se debe considerar un amplio conjunto de cuestiones éticas teniendo en cuenta un enfoque basado en los derechos humanos (EBDH) y los temas GELSA. Aunque es posible que las cuestiones éticas ya formen parte del Código de Conducta Profesional o del Código de Ética Profesional de muchas organizaciones y que sean aplicables en general a una evaluación, todavía puede haber algunas cuestiones éticas derivadas de la realización de investigaciones con participantes humanos que merecen especial atención.

En esta sección se analiza lo que significa realizar una evaluación basada en principios éticos. Se guía por los principios clave incluidos en el HRBA (participación, rendición de cuentas, no discriminación e igualdad, empoderamiento y legalidad) que constituyen la base de la conceptualización de la ética en este proyecto (denominado GELSA; para más información al respecto, véase INDEED Guía Electrónica 1).

Fig. 3. Consideraciones éticas clave en la evaluación (basadas en HRBA y GELSA)



Diversidad e inclusión – La evaluación debe planificarse, diseñarse y ejecutarse de forma que se reconozca la diversidad y se busque la inclusión. Esto tiene muchos aspectos. A la hora de recopilar datos, debe garantizarse una distribución equitativa entre hombres y mujeres. Al seleccionar a las personas que participarán en el proceso de evaluación, hay que asegurarse de que la selección tenga en cuenta el género y la diversidad. Esto ayudará a obtener resultados representativos y equilibrados. Si la iniciativa tiene que ver con el género, es bueno pensar en la inclusión de indicadores sensibles al género y vigilar los datos supervisados que tengan que ver con el género. Del mismo modo, la inclusión de personas con discapacidad, así como de personas de diversos orígenes étnicos, en la gestión de la investigación y la evaluación también repercutirá positivamente en los resultados. El proceso de evaluación debe organizarse de forma que resulte cómodo e inclusivo para todas las partes implicadas y favorezca una buena cultura de trabajo. Por último, es importante reflexionar sobre los estereotipos de género y de otro tipo existentes y mitigar su influencia en las decisiones tomadas durante todo el proceso de evaluación.

Transparencia – La evaluación rara vez es un proceso totalmente tranquilo, incluso cuando se planifica con sumo cuidado. La credibilidad del proceso de evaluación se basa sobre todo en la honestidad y la transparencia. Los informes de evaluación deben describir el proceso con transparencia y especificar las limitaciones de sus resultados. La transparencia también debe ser el hilo conductor de la cooperación entre las partes interesadas durante el proceso de evaluación, ya que abre vías para resolver o abordar los problemas.

Protección de datos y privacidad – A la hora de planificar y ejecutar la evaluación, hay que tomarse en serio las cuestiones de privacidad, confidencialidad y seguridad de los datos. Esto implica garantizar que la recopilación y la gestión de los datos se ajusten a la normativa europea de protección de datos y a las leyes nacionales (con especial consideración de las normativas y leyes relacionadas con el uso de datos sensibles). Por otra parte, el evaluador también tiene responsabilidades éticas hacia los entrevistados y los participantes en los grupos de discusión. De acuerdo con los principios de la investigación responsable, se debe informar adecuadamente a los encuestados sobre cómo se utilizarán los datos y se les debe pedir que firmen un formulario de consentimiento. Este formulario debe especificar los términos y condiciones para participar en la entrevista, así como dar al encuestado el derecho a retirarse de la participación en cualquier momento. Si se promete el anonimato a los encuestados, el informe de evaluación correspondiente deberá redactarse cuidadosamente para que no pueda identificarse a ningún encuestado.

Ningún daño – Todo evaluador que realice actividades de investigación debe atenerse, en general, al enfoque sensible y tener cuidado de no poner en riesgo de ningún tipo a ningún participante en la evaluación. El entorno en el que se organizan las actividades debe ser seguro y hay que hacer todo lo posible para garantizarlo. En caso de que surja algún problema durante el proceso de ejecución, deberá abordarse de inmediato.



- Oficina de las Naciones Unidas contra el Terrorismo. [Monitoring, Evaluation and Learning Toolkit: To Support Action Plans to Prevent and Counter Violent Extremism](#).
- Instituto Australiano de Estudios sobre la Familia. [Ética en la evaluación](#).

5.3. FASES DE LA EVALUACIÓN EN DETALLE

En este apartado se describen los principales elementos y pasos para planificar y llevar a cabo una evaluación basada en pruebas. Se describirá cómo poner en práctica los principios de un enfoque basado en pruebas en cada etapa del proceso de evaluación.



CONSEJO :

En la herramienta de evaluación de la INDEED (www.indeedproject.eu) encontrará instrucciones más detalladas y adaptadas al proceso de evaluación.

El modelo INDEED presupone que los objetivos, la teoría del cambio y las prácticas de seguimiento de la iniciativa están bien desarrollados. Si no es el caso, consulte el apartado anterior de esta guía electrónica, así como la herramienta de evaluación INDEED para obtener más instrucciones. La descripción del proceso de evaluación que aquí se ofrece está adaptada principalmente a las evaluaciones de procesos y resultados. Los pasos para realizar una evaluación formativa se describen en la herramienta de evaluación de INDEED.

Fase 1 – Preparación: ¿Cómo iniciar el proceso de evaluación?

La primera fase de la evaluación consiste en comprender bien la iniciativa y valorar las necesidades de la evaluación, el contexto y los recursos disponibles. Esta información es necesaria para definir el enfoque de la evaluación y escenarios de evaluación realistas. Esta fase también implica determinar las principales partes interesadas cuya cooperación es necesaria en las distintas fases de la evaluación.



ACTORES	Primer paso	Cooperación	<p>¿Quiénes son los principales interesados y cuáles son sus necesidades, valores y preferencias?</p> <p>Es importante pensar desde el principio quiénes son las partes interesadas clave para los objetivos predefinidos de la evaluación. La lista de posibles partes interesadas del cuadro de texto 6 puede ayudar a identificarlas. No olvide pensar en todas las fases de la evaluación: de quién es necesaria la cooperación para planificar, diseñar y llevar a cabo la evaluación, quién puede utilizar los resultados, etc.</p> <p>Se recomienda adoptar un enfoque participativo de la evaluación desde el principio. La práctica basada en la evidencia destaca la importancia de tener en cuenta las necesidades, valores y preferencias de las partes interesadas. Ya en esta fase se debería contactar con las partes interesadas y escuchar atentamente sus opiniones. Los métodos de análisis de las partes interesadas (véase el recuadro 3) pueden ayudar a determinar sus puntos de vista.</p> <p>Cuando piense en las partes interesadas, asegúrese de incluir a todos los géneros y orígenes culturales, étnicos y religiosos pertinentes.</p>
	Paso 2	Recursos	<p>¿Qué tipos de recursos están disponibles y cómo garantizar los que faltan?</p> <p>Es igualmente importante tener una visión de conjunto de todos los recursos disponibles (o asignación de recursos), tanto para la planificación como para la realización de las evaluaciones y la difusión de los resultados. Los recursos no se limitan a la estimación de los costes de organización del proceso de evaluación. También comprenden los recursos intelectuales (personal suficiente, conocimientos, materiales) y el tiempo, en función del diseño de la evaluación, los objetivos de la misma y los datos de que ya se disponga. Es igualmente importante preguntar a las partes implicadas sobre su tiempo o disponibilidad para asumir cualquier tipo de papel en el proceso de evaluación. Para ello también es útil estimar el número y la frecuencia de las reuniones en las que participarán las partes interesadas.</p>

EVIDENCIAS	Paso 3	Datos	<p>¿Qué tipo de datos están ya disponibles?</p> <p>La preparación también implica recopilar información sobre las pruebas ya disponibles. Las organizaciones responsables de la ejecución de las iniciativas suelen recopilar datos y supervisar su trabajo. Cuando el seguimiento de los datos se organiza adecuadamente, puede ser una gran fuente de datos para la evaluación.</p>
	Paso 4	Conocimientos	<p>¿Qué tipo de conocimientos se necesitan?</p> <p>Para tomar decisiones con conocimiento de causa, se necesitan muchos tipos de conocimientos. Puede tratarse de información sobre tipos y métodos de evaluación, investigaciones académicas sobre el extremismo violento o el contexto en cuestión, etcétera. Una fuente de conocimientos especialmente útil son las evaluaciones realizadas anteriormente sobre iniciativas similares. Pueden ayudar a comprender mejor los métodos utilizados para la recopilación de pruebas en este campo, o cómo se llegó a los grupos destinatarios y cómo se utilizaron los resultados, entre otras cuestiones.</p>
ANÁLISIS	Paso 5	Iniciativa	<p>¿Están bien definidos los objetivos y la teoría del cambio de la iniciativa?</p> <p>Analizar los objetivos, los supuestos y las lagunas de la iniciativa es necesario para identificar la trayectoria de la evaluación. Considerar los contextos social, económico, político y geográfico de la iniciativa también puede aportar ideas sobre cómo estos factores pueden influir en la ejecución de la iniciativa y cómo la evaluación puede contribuir o afectar a cualquiera de estos factores. La experiencia en el ámbito de la PEV/CEV y Desradicalización es esencial para el análisis de la iniciativa. También es bueno considerar si la iniciativa y su aplicación tienen aspectos relacionados con el género y la diversidad que deban tenerse en cuenta en el plan de evaluación.</p>

ANÁLISIS	Paso 6	Objetivos	<p>¿Cuáles son los posibles objetivos de una evaluación basada en las necesidades, valores y preferencias de las partes interesadas?</p> <p>Una vez identificadas las necesidades, valores y preferencias de las partes interesadas, los resultados deben analizarse para determinar cómo pueden combinarse y priorizarse. Es recomendable repasar esto con las partes interesadas e identificar qué tipo de opciones de evaluación son realistas y satisfacen las necesidades identificadas. Para más instrucciones sobre la definición de los objetivos, véase el cuadro de texto 7. Después de esto, también es posible seleccionar el tipo de evaluación más adecuado. Los tipos de evaluación más comunes se presentan en el Guía Electrónica 1 de INDEED.</p>
	Paso 7	Riesgos y Desafíos	<p>¿Qué tipo de riesgos y desafíos para una evaluación han surgido en la investigación y los debates iniciales, y cómo resolverlos o mitigarlos?</p> <p>Tener una visión completa del contexto también ayudará a definir los posibles obstáculos para la evaluación. Puede tratarse de factores internos relacionados con los recursos, la experiencia y la motivación, o externos, como los riesgos políticos relacionados con determinados tipos de evaluación o las restricciones legales para recopilar, compartir y gestionar datos.</p>



6 TIPOLOGÍA REAL DE LAS PARTES INTERESADAS EN LA EVALUACIÓN

Para ayudar a identificar a las partes interesadas pertinentes, el proyecto INDEED elaboró la siguiente tipología basada en las funciones que las partes interesadas pueden desempeñar en la evaluación. Estas funciones pueden solaparse, de modo que una misma persona o institución desempeñe varias de ellas.

1. **Los iniciadores** son los que encargan o ponen en marcha una evaluación, ya que de un modo u otro ven el valor de la evaluación para futuras actividades.
2. Se asigna un **coordinador de evaluación** para gestionar la evaluación. Esto no significa que se establezca un enfoque descendente de la evaluación, ya que el coordinador está ahí para apoyar y facilitar el proceso y asegurarse de que se resuelven eficazmente todos los escollos del proceso.
3. **Los usuarios finales de la evaluación** son aquellos que utilizarán los resultados de la evaluación. Puede tratarse de organizaciones, clientes, proveedores de datos o personas ajenas a la iniciativa evaluada, que podrían beneficiarse de recibir resultados sólidos de la evaluación.

4. **Los evaluadores internos o externos** son los que principalmente realizan o controlan la evaluación, y tienen (o deberían tener) experiencia tanto en la realización de la evaluación como en la interpretación de sus resultados.
5. **Los financiadores** son partes interesadas que aportan fondos/recursos para la ejecución de una iniciativa y/o evaluación. Un financiador también puede (o no) actuar como iniciador que decide que es necesario realizar una evaluación para justificar los fondos utilizados, o como parte de una nueva solicitud de financiación.
6. **Encuestados y proveedores de datos – Los encuestados** suelen ser personas que pertenecen a los grupos destinatarios de determinadas iniciativas o que participan en su ejecución y a las que se puede entrevistar o pedir que rellenen una encuesta para recopilar información crucial para la evaluación. Los proveedores de datos son partes interesadas que poseen datos disponibles necesarios para la evaluación (por ejemplo, propietarios de diversos tipos de datos de registro que pueden utilizarse para comparar el grupo objetivo de las iniciativas con la población general).
7. **Los recopiladores de datos son** quienes recogen los datos de los encuestados y los proveedores de datos.
8. **Los gestores de datos** supervisan (o se supone que supervisan) el proceso de recopilación de datos, asegurándose de que todos los datos se almacenan de forma segura y se organizan de acuerdo con todas las normas de gestión de datos.

Etapa 2 – Diseño: ¿Cómo diseñar el plan de acción de evaluación?

Esta etapa sirve de orientación para elaborar un plan detallado de evaluación (plan de acción de evaluación o PAE). La diferencia entre las etapas de preparación y diseño es que la primera está destinada a recopilar todos los conocimientos disponibles. La etapa de diseño utiliza estas pruebas y los debates con las partes interesadas como punto de partida y desarrolla un plan detallado sobre cómo se llevará a cabo la evaluación. El PAE puede incluir la siguiente información: partes interesadas (funciones y deberes), pruebas (gestión de datos, tipo de evaluación, diseño de la evaluación y métodos de evaluación) y análisis (calendario, mitigación de riesgos y aspectos éticos).

En el anexo 1 figura un ejemplo de plantilla de plan de acción de evaluación.

DISEÑO: PASOS CLAVE			
PARTES INTERESADAS	Primer paso	Participación	¿Cómo implicar en la evaluación a las partes interesadas identificadas?
			<p>Todas las funciones de cada parte interesada deben definirse y aclararse dentro del proceso de ejecución de la evaluación: quién recopila, analiza, almacena y difunde los datos, etc. Es importante formar un equipo de evaluación sólido y establecer un liderazgo informal en el proceso, de modo que se pueda hacer un seguimiento de todo el proceso y mitigar los obstáculos de manera eficiente. Es igualmente importante definir métodos/períodos de comunicación con las partes interesadas. Una comunicación estructurada</p>



PARTES INTERESADAS			<p>facilitará el proceso y lo hará más atractivo. Las partes interesadas deben ser tratadas de forma no discriminatoria y cualquier problema de accesibilidad debe abordarse adecuadamente.</p>
	Paso 2	Evaluación preguntas	<p>¿A qué preguntas exactas debe responder la evaluación?</p> <p>Es una buena práctica definir las preguntas de evaluación junto con las partes interesadas. Estas preguntas servirán como microobjetivos dentro del objetivo general de la evaluación. Facilitarán la comprensión de los datos que deben recopilarse, así como de los métodos que deben utilizarse tanto para la recopilación de datos como para su análisis. Para más orientación sobre la elaboración de preguntas de evaluación, véase el cuadro de texto 7.</p>
EVIDENCIAS	Paso 3	Datos	<p>¿Cómo recopilar datos? ¿Y qué datos recopilar?</p> <p>Para cada evaluación es necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • definir el tipo de datos recopilados para poder responder a cada pregunta evaluación y • preparar un plan de gestión de datos. <p>Por ejemplo, para entender cómo la comunicación se organiza entre las diferentes organizaciones, el personal involucrado en la implementación de iniciativas podría responder a las preguntas de una encuesta o podrían organizarse grupos de discusión con representantes de estas organizaciones.</p> <p>Por ejemplo, para evaluar si el intercambio de datos funciona, estos pueden incluir documentación, testimonios de los empleados y una observación longitudinal de algunos participantes.</p> <p>En cuanto a cómo los datos se recogen, es importante pensar cómo hacerlo éticamente, para que los grupos destinatarios sean tratados con respeto y que todas las dimensiones y actitudes culturales o étnicas pertinentes sean tenidas en cuenta. Los datos igualmente deben también ser recogidos y seleccionados de manera imparcial.</p> <p>Para definir los estándares para la recolección de datos, el evaluador puede seguir las</p>

EVIDENCIAS			<p>recomendaciones disponibles. Estos estándares se pueden presentar en forma de un modelo e incluir información personal (para ser revisado cuidadosamente con respecto a las normas éticas): nombre, datos, demografía, género, número de años de trabajo en la organización, nivel educativo, etc.</p> <p>Los datos recogidos deben ser tratados y almacenado de acuerdo con las normas de protección de datos. Es aconsejable consultar las normas nacionales y/o organizacionales y consultar a un delegado de Protección de Datos (DPD) (si existe) en caso de dudas.</p> <p>Considere también las cuestiones éticas relacionadas con la investigación, por ejemplo, la obtención del consentimiento informado de las personas entrevistadas.</p>
	Paso 4	Métodos	<p>¿Qué métodos utilizar para recoger y analizar los datos?</p> <p>También es necesario definir qué tipo de diseño y métodos de evaluación se utilizarán en la evaluación.</p> <p>El diseño de la evaluación establece la estructura general y el alcance de la evaluación. Los métodos de evaluación lo complementan definiendo cómo se recogerán y analizarán los datos.</p> <p>El tipo, el diseño y los métodos de evaluación explican cómo se alcanzarán los objetivos de la evaluación.</p> <p>INDEED Guía Electrónica 1 presenta los diseños y métodos de evaluación más comunes.</p> <p>La elección del diseño y los métodos depende de los recursos disponibles. Conviene ser realista en cuanto al tiempo disponible, los recursos, los detalles organizativos, la experiencia y la disponibilidad de las partes interesadas.</p>
ANÁLISIS	Paso 4	Cronología	<p>¿Por qué establecer un calendario?</p> <p>El PAE también debe incluir un calendario. Contar con un calendario puede ayudar a dividir el proceso en fases. Un buen calendario es aquel que incluye suficientes reservas de tiempo para superar posibles retos (interrupciones en la recogida de datos, errores humanos, encuestados no disponibles, etc.), que podrían requerir una replanificación ad hoc.</p>

Paso 5

Riesgos y
Desafíos

¿Cuáles son los principales retos y cómo mitigarlos?

La identificación de riesgos y la previsión de posibles retos también podrían formar parte del plan. Garantizan una mejor preparación ante imprevistos y una respuesta más eficaz. En este contexto, también es bueno pensar en cómo puede afectar la evaluación al contexto de la iniciativa.

Estudio piloto. Para evitar posibles deficiencias en la recogida de datos y en el proceso general de evaluación, se recomienda poner a prueba el plan de evaluación con un estudio piloto limitado, si se dispone de recursos para ello. Durante el estudio piloto, un evaluador (equipo de evaluación) puede, por ejemplo, poner a prueba una encuesta, las preguntas de una entrevista u otros métodos de recogida de datos, o dirigirse a determinados grupos destinatarios, especialmente si no se sabe cómo obtener los mejores resultados con ellos.



7 CONSEJOS PARA ELABORAR OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Los objetivos de la evaluación definen lo que la evaluación pretende averiguar sobre la iniciativa. Los **objetivos y la teoría del cambio de la iniciativa constituyen un buen punto de partida** para reflexionar sobre ellos. Otra consideración clave es **cómo hacer que la evaluación sea lo más útil posible para el futuro desarrollo de la iniciativa** (o del campo de la PEV/CEV/Desradicalización en general).

A la hora de reflexionar sobre los objetivos de la evaluación, puede resultar útil consultar los criterios de evaluación del CAD-OCDE y la elaboración de esos criterios por parte del PNUD para ver qué tipo de cuestiones puede abordar una evaluación:

- **Pertinencia** – ¿Aborda la iniciativa los factores que impulsan el extremismo violento y las prioridades de las partes interesadas en relación con la PEV/CEV/Desradicalización? ¿Tiene en cuenta las necesidades y los cambios que se están produciendo en el contexto?
- **Impacto** – ¿Se han alcanzado los resultados previstos? ¿Ha habido consecuencias negativas o imprevistas?
- **Eficacia** – ¿En qué medida se han alcanzado los objetivos de la iniciativa?
- **Eficacia** – ¿Fueron las actividades rentables? ¿Se alcanzaron los objetivos en el plazo previsto?
- **Sostenibilidad** – ¿Durarán en el tiempo los resultados de la iniciativa? ¿Se comprometen las partes interesadas a seguir apoyando y trabajando con los resultados?
- **Coherencia** – ¿Encaja bien la iniciativa con el contexto y las necesidades de la comunidad?

Las preguntas de evaluación son las cuestiones que deben responderse para alcanzar los objetivos de la evaluación. Para formular preguntas de evaluación, USAID ha elaborado instrucciones útiles en formato papel y vídeo. Una buena pregunta de evaluación es

- **Concreto** – Esto significa que no debe tratarse de una petición general para hacer un resumen de la iniciativa o dar recomendaciones sobre qué hacer. Puede ser posible formular recomendaciones basadas en los resultados de la evaluación, pero eso es una cuestión distinta de las preguntas de evaluación.
- **Alcance limitado** – Se recomienda tener un máximo de cinco preguntas de evaluación. Cada una de ellas debe centrarse en un tema o aspecto específico de la iniciativa.
- **Clara** – Debe ser precisa y cada palabra claramente definida. Para aclarar y especificar la pregunta, es posible escribir una explicación adjunta para cada pregunta.

- **Investigable** - Debe poder responderse con los recursos disponibles. Si se pide al evaluador que emita un juicio sobre algo (por ejemplo, si la iniciativa es sostenible o eficiente), debe especificarse también cuáles son los criterios.
- **Útil** - Debe estar vinculado a los objetivos de la evaluación y ser útil para las partes interesadas.

Etapa 3 – Ejecución: ¿Qué debe tenerse en cuenta al aplicar el plan de acción de evaluación?

Esta fase incluye tanto la aplicación del PAE como el tratamiento de los resultados.

EJECUCIÓN: PASOS CLAVE			
PARTES INTERESADAS	Primer paso	Comunicación	<p>¿Cómo comunicar eficazmente el proceso de evaluación a las partes interesadas?</p> <p>La comunicación estructurada entre todas las partes implicadas en la evaluación es un requisito previo para la correcta ejecución de todas las etapas del proceso de evaluación. Las opiniones de las partes interesadas deben escucharse y tenerse en cuenta a lo largo de todo el proceso de evaluación. Esto puede ayudar al evaluador a plantear preocupaciones y observaciones importantes, y contribuye a generar y mantener la confianza en el proceso de evaluación. Es importante tener claros los límites de la confidencialidad, es decir, cómo y en qué momento está permitido comunicar a otros la información compartida.</p>
	Paso 2	Datos	<p>¿Se siguen los métodos y normas de recogida de datos definidos?</p> <p>El evaluador (equipo de evaluación) tendrá que asegurarse de seguir el principio de transparencia en la recogida de datos para mantener la claridad de todo el proceso de evaluación. La recogida de datos de acuerdo con los métodos elegidos, el calendario y las normas definidas es la forma de mantener el proceso en marcha.</p>
EVIDENCIAS			



ANÁLISIS	Paso 3	Riesgos y Desafíos	<p>¿Cuáles son los principales retos y cómo mitigarlos?</p> <p>Es importante hacer un seguimiento y reaccionar ante cualquier problema que pueda surgir. En caso de que se produzca algún retraso en la recogida de datos, podría activarse un Plan B (preferiblemente esbozado durante la fase de diseño).</p>
	Paso 5	Resultados y conclusiones	<p>¿Cómo interpretar y analizar los datos recibidos?</p> <p>Esta etapa también presupone la interpretación y el análisis de los datos recibidos. Corresponde al evaluador y al equipo de evaluación (y a otras partes interesadas) definir qué métodos podrían utilizarse. Los métodos de análisis de datos más comunes se presentan en el Guía Electrónica 1 de la INDEED. Una parte integral del análisis incluye reflexionar sobre los límites de la evaluación. Las limitaciones, por ejemplo, podrían estar relacionadas con los cambios en determinadas normativas que afectan a las actividades de investigación, un número reducido de encuestados o si cabe esperar que los resultados sean aplicables si se pone en marcha una iniciativa similar en otro contexto.</p>

Fase 4 – Utilización: ¿Cómo utilizar y comunicar los resultados?

El objetivo de esta etapa es utilizar y difundir los resultados de la evaluación. Los resultados no sólo se refieren a los datos analizados, sino también a todo el proceso de evaluación. Un informe público sobre cómo se llevó a cabo la evaluación puede servir como un importante documento de “lecciones aprendidas” para otros que estén desarrollando evaluaciones en el ámbito de la PEV/CEV/Desradicalización y más allá.

UTILIZACIÓN: PASOS CLAVE

PARTES INTERESADAS	Primer paso	Comunicación	<p>¿Cómo comunicar a las partes interesadas los resultados de la evaluación?</p> <p>La comunicación con las partes interesadas sobre las conclusiones formuladas es clave, ya que ayuda a formar una visión clara sobre cómo pueden utilizarse los resultados. Difundir y compartir los resultados de la evaluación reforzará las iniciativas PEV/CEV/Desradicalización y ofrecerá un valor práctico para el sector. Es una buena práctica debatir con las partes interesadas (implicadas en la evaluación) qué tipos de formatos podrían desarrollarse para la presentación de los resultados y asignar la tarea de comunicación a una parte interesada con gran experiencia en ello. Huelga decir que también deben tenerse en cuenta los recursos disponibles para la presentación de los resultados. Para la difusión de los resultados podrían utilizarse los siguientes formatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicaciones en redes sociales • Informes escritos • Presentaciones • Briefings • Documentos <p>La presentación de los resultados también puede adaptarse a las necesidades e intereses de los distintos públicos destinatarios. Por ejemplo, para una presentación interna de los resultados, se puede optar por una presentación en PowerPoint. Si los resultados se van a hacer públicos, las redes sociales o un informe escrito y publicado podrían ser mejores soluciones.</p>
EVIDENCIAS	Paso 2	Presentación	<p>¿Cómo pueden presentarse las pruebas?</p> <p>Los resultados de la evaluación deben presentarse a distintos tipos de interesados internos y externos. Hay muchas formas de hacerlo. Sin embargo, el aspecto más importante es la presentación de las pruebas. Para ello, una descripción del proceso de evaluación (quién, cómo, dónde, cuándo) podría aportar un valor añadido para aumentar la transparencia de los resultados. Los resultados de la</p>



EVIDENCIAS			<p>evaluación también podrían compararse con los anteriores, si se dispone de ellos. Esto podría contribuir a justificar que los resultados son rigurosos y sólidos.</p> <p>Otra cuestión a tener en cuenta en la presentación es asegurarse de que no reproduzca involuntariamente ninguna representación estereotipada de ningún grupo de personas y no incluya retórica radicalizada.</p>
	Paso 3	Recomendaciones	<p>¿Cómo y a quién formular y proporcionar recomendaciones?</p> <p>Los responsables políticos pueden beneficiarse considerablemente de las recomendaciones presentadas sobre la iniciativa y/o el sector. En este caso, los informes políticos ofrecen el mejor formato. Además, el sector en su conjunto podría beneficiarse de las recomendaciones sobre el proceso de evaluación. Abordar las lecciones aprendidas podría ayudar a otros evaluadores sobre el terreno a evitar los errores más comunes.</p>
	Paso 4	Gestión de datos	<p>¿Qué hacer con los datos recopilados?</p> <p>El plan de gestión de datos debe incluir una sección sobre lo que debe hacerse con los datos recopilados después de la evaluación: cuánto tiempo se almacenarán, dónde se almacenarán, cómo se anonimizarán y quién tendrá acceso a ellos. La información sobre el futuro uso y almacenamiento de los datos también debe incluirse en los formularios de consentimiento que se pide firmar a los encuestados.</p>
ANÁLISIS	Paso 5	Riesgos y Desafíos	<p>¿Cuáles son los principales retos y cómo mitigarlos?</p> <p>A la hora de decidir sobre la difusión, es importante prever los posibles riesgos y retos que pueda suponer para las partes interesadas, las instituciones o un sector en general, y atenerse al principio de “no perjudicar”. La difusión de datos (tanto interna como públicamente) puede entrañar ciertos riesgos. Este es especialmente el caso cuando los resultados de la evaluación son menos positivos de lo esperado. La difusión de resultados negativos requiere una estrategia especial, a fin de formular correctamente el mensaje. En estas circunstancias, por ejemplo, “nombrar y avergonzar” puede no ser la estrategia</p>

ANÁLISIS			<p>adecuada para abordar los resultados. Exponer delicadamente los problemas y las posibles soluciones (recomendaciones) tendrá una acogida más positiva. También puede ser bueno destacar que la evaluación se ha realizado para recabar información, y centrarse en lo que se ha aprendido y cómo estos aprendizajes ayudarán a mejorar en el futuro.</p>
	Paso 6	Seguimiento	<p>¿Por qué hacer un seguimiento de los resultados de la evaluación?</p> <p>El seguimiento de los resultados del proceso de utilización permite rastrear los cambios que la evaluación pueda aportar. Estos cambios pueden ser de distinta naturaleza: internos, organizativos, políticos, cambios en el diseño de la iniciativa o cambios en los métodos de trabajo. Este seguimiento puede dar lugar al inicio de nuevas evaluaciones y sostener el ciclo de evaluación genérica de una iniciativa.</p>

6. NORMAS DE CALIDAD PARA LA EVALUACIÓN

El enfoque de la evaluación basado en datos empíricos requiere una reflexión cuidadosa y crítica sobre cómo garantizar la calidad del proceso de evaluación y sus resultados. Siguiendo los principios clave del enfoque basado en pruebas:

- La evaluación debe implicar activamente a las principales **partes interesadas** y responder a sus necesidades.
- El plan de evaluación y su ejecución deben basarse en **pruebas de** buena calidad. Esto significa que el plan de evaluación debe utilizar los conocimientos existentes sobre buenas prácticas y métodos de evaluación, y que los datos utilizados para la evaluación deben ser adecuados y fiables.
- La evaluación debe ser realizada por personas que tengan la **experiencia profesional** necesaria en evaluaciones y en el ámbito de la PEV/CEV/Desradicalización.

La siguiente lista puede ayudar a evaluar la calidad del plan de evaluación e identificar formas de mejorarlo.

Cuadro 4: Factores que influyen en la calidad de la evaluación

INICIATIVA
La iniciativa tiene objetivos bien definidos.
La iniciativa tiene una teoría del cambio bien definida, que define el mecanismo de cómo debe alcanzar sus objetivos.
La evaluación estaba prevista y planificada como parte del diseño de la iniciativa.
La iniciativa cuenta con prácticas de seguimiento y gestión de datos que respaldan el plan de evaluación.
EVALUADOR
El evaluador domina el proceso de evaluación, incluidos los métodos pertinentes.
El evaluador conoce bien el ámbito PEV/CEV/Desradicalización.
El evaluador está familiarizado con la iniciativa y su contexto.
El evaluador no tiene ningún conflicto de intereses y está bien posicionado para proporcionar un análisis imparcial y sin prejuicios.

El evaluador actúa libremente sin intentar interferir en el proceso de evaluación ni influir en sus resultados.

El evaluador mantiene un contacto activo con las principales partes interesadas durante todo el proceso de evaluación.

PLAN DE EVALUACIÓN

El plan de evaluación se elabora junto con las principales partes interesadas.

Los objetivos de la evaluación responden a las necesidades de las principales partes interesadas.

La evaluación está diseñada para apoyar el aprendizaje y el desarrollo de la iniciativa o del campo de la PEV/CEV/Desradicalización.

El plan de evaluación se describe detalladamente en un documento escrito que se ha acordado con las principales partes interesadas.

DISEÑO, MÉTODOS Y DATOS DE LA EVALUACIÓN

El diseño y los métodos son apropiados para responder a las preguntas de la evaluación.

La evaluación utiliza más de un tipo de método y de datos.

Si se utilizan entrevistas/grupos de discusión/encuesta, los encuestados proceden de una selección representativa de la población total (por ejemplo, de todos los participantes o del personal de la iniciativa).

Si se trata de una evaluación de resultados, el diseño de la evaluación incluye un grupo de control bien construido.

Si se utilizan métodos cuantitativos, la evaluación puede producir resultados estadísticamente significativos.

INFORMES

El informe de evaluación describe de forma transparente el proceso de evaluación, incluidos los posibles cambios o desafíos.

Se reconocen y explican las limitaciones de la evaluación.

Los informes de evaluación se ponen a disposición de una comunidad más amplia de profesionales de la PEV/CEV/Desradicalización, responsables políticos e investigadores.

UTILIZACIÓN

Los resultados de la evaluación se utilizan para seguir desarrollando la iniciativa (u otras similares) en el futuro.

Los resultados de la evaluación se interpretan con precisión y no se generalizan en exceso.

Los informes de evaluación se ponen a disposición de una comunidad más amplia de profesionales de la PEV/CEV/Desradicalización, responsables políticos e investigadores.



ANEXO 1. MODELO DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA EVALUACIÓN (EJEMPLO)

INICIATIVA		
Nombre:	Ejecutado por:	
Objetivo:	Grupo destinatario:	
EVALUACIÓN		
Objetivo de la evaluación:	Tipo de evaluación:	
Preguntas de evaluación:	Evaluador: Equipo de evaluación:	
Periodo de evaluación:	Periodo cubierto por el informe:	
INTERESADOS	Funciones y tareas	
	Métodos de comunicación	
EVIDENCIAS	Diseño de la evaluación	
	Los datos y su recogida	
	Gestión de datos	
ANÁLISIS	Métodos de análisis de datos	
	Utilización de los resultados	
	Riesgos y su mitigación	
NORMAS ÉTICAS	Género	
	Ética	
	Legal	
	Sociedad	



FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

- Archinstein, P. (2001). *The Book of Evidence*. Oxford University Press.
- Australian Institute of Family Studies. *Ethics in Evaluation*.
- Banks, C.M. (2010). Introduction to Modeling and Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Benoit, A., Raina, S. K. & Robert, Y. (2015). Efficient checkpoint/verification patterns. *The International Journal of High-Performance Computing Applications*, 31(1), 1–14.
- Compass. How to-Guide: How to develop a monitoring and evaluation plan. <https://thecompassforsbc.org/how-to-guide/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan>
- Diaz, R., & Behr, J.G. (2010). Discrete-Event Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Dietze, M. C. (2017). *Ecological Forecasting*. Princeton University Press.
- EASCO (2015). Practical Guide: Evidence Assessment. <https://www.refworld.org/docid/55420d654.html>.
- EUCPN (2016). *Criteria for the evaluation of crime prevention practices*. Research report. October 2016. https://eucpn.org/sites/default/files/document/files/2016_10_04_eucpn_evaluation_crime_prevention_practices_final_0.pdf.
- Freese R. (2014). Evidence-Based Counterterrorism or Flying Blind? How to Understand and Achieve What. *Perspectives on Terrorism*, 8(1), 37–56.
- Hofman, J. and Sutherland, A. (eds.) (2018). Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism: A practical guide. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2094.html.
- Hughes, R. I. G. (1997). Models and Representation. *Philosophy of Science* 6, 325–336.
- IMPACT Europe. <http://www.impact.itti.com.pl/index#/home>.
- INDEED's project seminar "Designing evidence based practice". <https://www.youtube.com/watch?v=3dl5q26YdBA>.
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016). Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation. Whitehall report. https://static.rusi.org/20160608_cve_and_rr.combined.online4.pdf.
- Mattei, C. & Zeiger, S. (2018). Evaluate your CVE results: Projecting your Impact. Hedayah. <https://hedayah.com/app/uploads/2021/08/File-16720189339.pdf>.
- McDavid, J.C., Huse, I., & Hawthorn, L.R. (2022). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. SAGE Publications.
- McKenzie F. D. (2010). Systems Modeling: Analysis and Operations Research. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Molenkamp, M., Wouterse, L., & Gielen, A. J. (2018). Ex post paper: *Guideline evaluation of PCVE programmes and interventions*. RAN center for excellence. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2020-09/ms_workshops_guidelines_evaluation_of_pcve_programmes_and_interventions_july_2018_en.pdf.
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). *Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research*. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 1–19.
- NESTA (2013). Standards of Evidence: An Approach That Balances the Need for Evidence with Innovation. https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf.
- Neumann, P.R. (2017). Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region. <https://www.osce.org/files/f/documents/1/2/346841.pdf>.
- OECD DAC Evaluation Criteria. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.



- Archinstein, P. (2001). *The Book of Evidence*. Oxford University Press.
- Australian Institute of Family Studies. *Ethics in Evaluation*.
- Banks, C.M. (2010). Introduction to Modeling and Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Benoit, A., Raina, S. K. & Robert, Y. (2015). Efficient checkpoint/verification patterns. *The International Journal of High-Performance Computing Applications*, 31(1), 1–14.
- Compass. How to-Guide: How to develop a monitoring and evaluation plan. <https://thecompassforsbc.org/how-to-guide/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan>
- Diaz, R., & Behr, J.G. (2010). Discrete-Event Simulation. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Dietze, M. C. (2017). *Ecological Forecasting*. Princeton University Press.
- EASCO (2015). Practical Guide: Evidence Assessment. <https://www.refworld.org/docid/55420d654.html>.
- EUCPN (2016). *Criteria for the evaluation of crime prevention practices*. Research report. October 2016. https://eucpn.org/sites/default/files/document/files/2016_10_04_eucpn_evaluation_crime_prevention_practices_final_0.pdf.
- Freese R. (2014). Evidence-Based Counterterrorism or Flying Blind? How to Understand and Achieve What. *Perspectives on Terrorism*, 8(1), 37–56.
- Hofman, J. and Sutherland, A. (eds.) (2018). Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism: A practical guide. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2094.html.
- Hughes, R. I. G. (1997). Models and Representation. *Philosophy of Science* 6, 325–336.
- IMPACT Europe. <http://www.impact.itti.com.pl/index#/home>.
- INDEED's project seminar "Designing evidence based practice". <https://www.youtube.com/watch?v=3dl5q26YdBA>.
- Khalil, J. & Zeuthen, M. (2016). Countering violent extremism and risk reduction: A guide to programme design and evaluation. Whitehall report. https://static.rusi.org/20160608_cve_and_rr.combined.online4.pdf.
- Mattei, C. & Zeiger, S. (2018). Evaluate your CVE results: Projecting your Impact. Hedayah. <https://hedayah.com/app/uploads/2021/08/File-16720189339.pdf>.
- McDavid, J.C., Huse, I., & Hawthorn, L.R. (2022). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. SAGE Publications.
- McKenzie F. D. (2010). Systems Modeling: Analysis and Operations Research. In J. A. Sokolowski and C. M. Banks (eds.). *Modeling and Simulation Fundamentals: Theoretical Underpinnings and Practical Domains*. Wiley.
- Molenkamp, M., Wouterse, L., & Gielen, A. J. (2018). Ex post paper: *Guideline evaluation of PCVE programmes and interventions*. RAN center for excellence. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2020-09/ms_workshops_guidelines_evaluation_of_pcve_programmes_and_interventions_july_2018_en.pdf.
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). *Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research*. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 1–19.
- NESTA (2013). Standards of Evidence: An Approach That Balances the Need for Evidence with Innovation. https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf.
- Neumann, P.R. (2017). Countering Violent Extremism and Radicalisation that Lead to Terrorism: Ideas, Recommendations, and Good Practices from the OSCE Region. <https://www.osce.org/files/f/documents/1/2/346841.pdf>.
- OECD DAC Evaluation Criteria. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.
- Preskill, H. and Jones, N. Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions. Robert Wood Johnson Foundation Evaluation Series. https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Preskill_A_Practical_Guide.pdf.
- Railsback, S. F. & Harvey B.C. (2020). *Modeling Populations of Adaptive Individuals*. Princeton University Press.
- Rainbow Evaluation Framework. <https://www.betterevaluation.org/frameworks-guides/rainbow-framework/describe/analyse-data>.
- RAN (2017). RAN Handbook on CVE/PVE training programmes. Guidance for trainers and policy-makers. <https://opev.org/wp-content/uploads/2019/10/RAN-handbook-on-CVE-PVE-training-programmes-RAN.pdf>.
- RAN (2019). Preventing Radicalisation to Terrorism and Violent Extremism. RAN Collection of

Approaches and Practices. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files_en?file=2021-05/ran_collection-approaches_and_practices_en.pdf.

- RAN (2021). Effective and Realistic Quality Management and Evaluation of P/CVE. RAN small-scale expert meeting, 5 March 2021. https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2021-05/ran_small-scale_expert_meeting_quality_management_evaluation_05032021_en.pdf.
- Roza, M., Voogd, J., & Derek Sebalj, D. (2012). The Generic Methodology for Verification and Validation to support acceptance of models, simulations and data. *Journal of Defense Modelling and Simulation: Applications, Methodology, Technology*, 10(4), 347–365.
- Rychetnik, L., Frommer, M., Hawe, P., & Shiell, A. (2002) Criteria for evaluating evidence on public health interventions. *J Epidemiol Community Health*, 56(2), 119–127.
- Rychetnik, L., Hawe, P., Waters, E., Barratt, A., & Frommer, M. (2004). A glossary for evidence based public health. *J Epidemiol Community Health*, 58(7), 538–545.
- Steegen, S., Tuerlinckx, F., Gelman, A., & Vanpaemel, W. (2016). Increasing Transparency Through a Multiverse Analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 11(5), 702–12.
- Stufflebeam, D. L. (2014). *Evaluation theory, models and applications*. John Wiley & Sons.
- Tako, A. A. (2015). Exploring the model development process in discrete-event simulation: Insights from six expert modellers. *The Journal of the Operational Research*, 66(5), 747–760.
- Tirnauer, J. (2010). Baselines and Targets, Performance Monitoring & Evaluation TIPS. Washington DC, USAID Center for Development Information and Development Evaluation. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaedw108.pdf.
- UK GOV (2009). Evaluating local PREVENT projects and programmes. Guidelines for local authorities and their partners and Resource pack for local authorities and their partners. https://www.tavinstitute.org/wp-content/uploads/2012/12/Tavistock_Report_Guidelines_Evaluating-PREVENT-Projects-and-Programmes.pdf.
- UK GOV Rapid Assessment Tool (REA) <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20140402164155/http://www.civilservice.gov.uk/networks/gsr/resources-and-guidance/rapid-evidence-assessment>.
- UNDP (2021). Evaluation guidelines. <http://web.undp.org/evaluation/guideline/>.
- UNDP (2018). Improving the impact of preventing violent extremism programming: A toolkit for design, monitoring and evaluation. <https://www.undp.org/publications/improving-impact-preventing-violent-extremism-programming-toolkit>.
- UNICEF. Theory of Change. Methodological Briefs. Impact Evaluation No. 2. https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Theory_of_Change_ENG.pdf.
- United Nations Office of Counter-Terrorism. Monitoring, Evaluation and Learning Toolkit: To Support Action Plans to Prevent and Counter Violent Extremism. <https://www.un.org/counterterrorism/sites/www.un.org.counterterrorism/files/uncct-mel-toolkit-web.pdf>.
- United Nations Development Group. Theory of Change. UNDAF Companion Guidance. <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-7-Theory-of-Change.pdf>.
- USAID (2013). Theories and Indicators of Change Briefing Paper: Concepts and Primers for Conflict Management and Mitigation. US Agency for International Development. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaed181.pdf.
- USAID. CVE Reference Guide for Local Organizations. Stakeholder Engagement. <https://www.cverefereceguide.org/en/stakeholder-engagement>.
- USAID (2015). Evaluation Resource: Tips for Developing Good Evaluation Questions (for Performance Evaluations). https://usaidealarninglab.org/sites/default/files/resource/files/tips_for_developing_good_evaluation_questions_2016.pdf.
- USAID LearningLab. Webinar: Developing Good Evaluation Questions. <https://www.youtube.com/watch?v=gISHnzNyOj8>.
- Vaker T., Forbes, D., Dell, L., Westing, A., Merlin, T., Hodson, S. & O'Donnel, M. (2015). Rapid Evidence Assessment: Increasing the Transparency on an Emerging Methodology. *Journal of Evaluation in Clinical Practise*, 21(6).
- Williams, M.J. (2021). *Preventing and Countering Violent Extremism: Designing and Evaluating Evidence-Based Programs*. Routledge.



INDEED

Evidence-Based Model for Evaluation of
Radicalisation Prevention and Mitigation