

**Evaluación Externa de GOJoven:
Programa de Liderazgo Joven en Salud Sexual y Reproductiva**

RESUMEN EJECUTIVO*

**realizado por
J. Solomon Consulting, LLC**

*Julie Solomon, Ph.D.
Kristin Bard
Jacqueline Berman, Ph.D.
Gwendolyn Smith, MPA*

4 de septiembre de 2012

*El informe completo está disponible (únicamente en inglés) en <http://www.summitfdn.org>.



TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos.....	ii
Lista de acrónimos.....	iii
I. Introducción.....	1
II. Diseño y metodología.....	2
III. Conclusiones principales: Actividades y beneficiarios/as, y resultados.....	3
<i>A. Actividades y beneficiarios/as de la programación.....</i>	3
<i>B. Resultados: A nivel individual.....</i>	4
<i>C. Resultados: A nivel organizacional.....</i>	7
<i>D. Resultados: A nivel comunitario.....</i>	7
<i>E. Resultados: A nivel nacional y regional.....</i>	9
IV. Prácticas prometedoras.....	10
V. Principales desafíos.....	12
VI. Recomendaciones.....	15

AGRADECIMIENTOS

Los/as autores/as de este resumen ejecutivo desean agradecer las valiosas aportaciones de varias partes de la evaluación externa, incluidas: **miembros adicionales del equipo de evaluación externa** Thomas Goldring y Alberto Colorado; **consultores/as de evaluación en cada país (egresados/as de GOJoven)** Nancy Leiva (Belice), Esther Barajas (Guatemala), Ivonne Díaz del Valle Oliva (Honduras), y Justo Rojas López (México); Lemuel Manases Mena Vega (egresado de GOJoven), quien proporcionó asistencia al Sr. Rojas López en varias tareas de consultor de evaluación; **Representantes de País de GOJoven** Eva Burgos (Belice), Rudy Felipe Pocop (Guatemala), Claudia Vanessa Siliezar Turcios (Honduras), y Nayeli Karina de la Torre García (México); **personal local adicional de GOJoven** Gloria Ávila (Belice), Omar Lucio Rodríguez (Belice), y José Arturo Patzán Tzay (Guatemala); personal del **Public Health Institute (PHI)** Esther Tahrir, Josie Ramos, Denise Dunning, Anya Gutman, Marian Alonso, y Julia Zeuli; Oficial de Programa Superior Kathy Hall y consultora Kathy Toner de la **Summit Foundation**; y **otros/as becarios/as de GOJoven (egresados/as), representantes de organizaciones afiliadas con GOJoven, y líderes/lideresas de opinión clave/organizaciones claves en SDSRA** que participaron en encuestas, entrevistas, grupos focales, y otras actividades de evaluación.

LISTA DE ACRÓNIMOS

CAH	conocimientos, actitudes y habilidades
CDC	Capacitación de Capacitadores (componente del programa GOJoven)
CMS	Cambio Más Significativo (técnica de evaluación cualitativa)
FI	Fortalecimiento Institucional (usado en los términos “Taller de FI” y “Proyecto de FI”)
LOC	líder o lideresa de opinión clave
M&E	monitoreo y evaluación
OC	organización clave
ONG	organización no gubernamental
PAL	Plan de Acción de Liderazgo
PHI	Public Health Institute (Instituto de Salud Pública)
SDSRA	salud y derechos sexuales y reproductivos de los/las jóvenes y adolescentes
SSR	salud sexual y reproductiva
SMART	específicos, medibles, alcanzables, relevantes, y dentro de un marco de tiempo (usado en el término “objetivos SMART”)

I. INTRODUCCIÓN

En México y Centroamérica, los adolescentes se enfrentan a un alto riesgo de embarazos tempranos; infecciones de transmisión sexual (ITS), incluyendo el VIH; violencia de pareja; abortos inseguros; y resultados adversos del nacimiento.¹ Desde el año 2003, el Public Health Institute (PHI) en Oakland, California ha respondido a estos retos mediante la implementación del GOJoven: Programa de Liderazgo Joven en Salud Sexual y Reproductiva (en lo sucesivo GOJoven; <http://GOJoven.org/>). Financiado por la Summit Foundation desde 2004, GOJoven apoya el desarrollo de líderes y lideresas jóvenes como catalizadores para el cambio social a fin de mejorar y ampliar las opciones, los programas, los servicios y las políticas de salud y derechos sexuales y reproductivos de los/las adolescentes (SDSRA) en Belice, Guatemala, Honduras, y Quintana Roo, México. El programa también busca fortalecer el entorno institucional propicio para el trabajo de los/las líderes jóvenes.

Concretamente, GOJoven selecciona equipos de cinco a seis jóvenes líderes (becario/as²) de cada país participante, anualmente. Cada año, se reclutan becarios/as en una ubicación geográfica diferente en cada país. Los criterios de selección incluyen: tener entre 18 y 30 años de edad, tener interés personal y el compromiso para promover el cambio en SDSRA, y tener un compromiso con, y al menos dos años de experiencia profesional en: salud y derechos sexuales y reproductivos; desarrollo de la juventud; género y empoderamiento de la mujer; desarrollo sostenible, conservación, y medio ambiente; desarrollo y movilización de la comunidad; y/o medios de comunicación. La beca GOJoven es una experiencia de desarrollo de liderazgo voluntaria (es decir, no es remunerada). Los/Las becarios/as participan en una serie de talleres de capacitación intensivas durante el año de la beca GOJoven, y planifican proyectos en equipo llamados Planes de Acción de Liderazgo (PAL).³ Posteriormente al año de la beca GOJoven, los/las becarios/as implementan sus PAL y tienen oportunidades de establecer contactos y participar en capacitación a nivel nacional y regional⁴ así como acceso a fondos para sostener su educación formal y posterior desarrollo profesional. A través de la participación en la red de líderes y lideresas emergentes y establecidos/as de GOJoven en la región, los/las becarios/as apoyan y fortalecen sus propias capacidades y las de los/las otros/as para crear un cambio en el área de SDSRA.

GOJoven también apoya Proyectos y Talleres de Fortalecimiento Institucional (FI) que fortalecen las capacidades y la programación relacionadas con SDSRA de organizaciones locales, para que éstas puedan contribuir a cambios positivos de SDSRA en sus comunidades y países. Juntos, becarios/as, sus organizaciones, y otras organizaciones pueden introducir cambios positivos a programas, políticas y servicios relacionados con SDSRA, a nivel local, nacional, y regional.⁵

¹ El Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y la Oficina de Referencia de Población (ORP). (2010). *Perfiles de países de población y salud reproductiva: Desarrollo de políticas e indicadores 2009/2010*. NY y Washington, D.C.: [Autores]. Consultado el 22 de agosto de 2012 en <http://www.unfpa.org/public/countries>.

² En este informe, "becarios/as" se utiliza como un término amplio que incluye: (a) jóvenes que están en el año de la beca GOJoven ("becarios/as actuales") y (b) quienes han completado el año de la beca GOJoven y que no han desertado ni han sido expulsados/as de GOJoven ("egresados/as").

³ Durante el año de la beca GOJoven, el grupo de becarios/as de cada país evalúa el estado de la SDSRA en su país o área geográfica local y diseña e implementa un PAL para mejorar programas, servicios, o políticas de SDSRA. A través del PAL, los/las becarios/as tienen la oportunidad de aplicar los conocimientos y habilidades que han aprendido en las capacitaciones de GOJoven, en áreas tales como evaluación de necesidades de la comunidad, planificación de programas, negociación y resolución de conflictos, y construcción de alianzas y redes para promover el cambio. Cada equipo que trabaja en el PAL tiene a su disposición una pequeña cantidad de fondos para cubrir los gastos del proyecto.

⁴ En este informe, "regional" se refiere a la región de México/Centroamérica como un todo.

⁵ Para ver una descripción más detallada de los componentes del programa GOJoven, consulte <http://www.goven.org>.

Desde los inicios de GOJoven, PHI ha llevado a cabo actividades de evaluación interna para hacer un seguimiento de actividades y beneficiarios/as programáticos y resultados a corto plazo seleccionados. En 2011, la Summit Foundation encargó una evaluación externa de nueve meses de GOJoven para: (1) aumentar la comprensión de resultados asociados con GOJoven en múltiples niveles (individual, organizacional, comunitario, y nacional/regional); (2) informar el diseño y la implementación de otros programas de desarrollo de liderazgo juvenil multinacionales sobre SDSRA; y (3) apoyar la planificación para la siguiente fase de GOJoven. Para llevar a cabo la evaluación, Summit seleccionó a J. Solomon Consulting, LLC, una empresa de evaluación con sede en California.

Tras proporcionar una breve descripción del diseño y de los métodos de la evaluación, este documento resume las conclusiones claves de la evaluación, con un enfoque en los resultados de GOJoven en múltiples niveles, prácticas prometedoras para el sector, y desafíos claves. La última sección ofrece recomendaciones para Summit, PHI, y GOJoven que se derivan de las conclusiones, entendiéndose que la planificación para la sostenibilidad de GOJoven está en curso y que las actividades y la estructura del programa pueden cambiar en la próxima fase del programa.

II. DISEÑO Y METODOLOGÍA

La evaluación externa se realizó durante el período de finales de septiembre de 2011 hasta junio de 2012. Tomó un enfoque mayormente retrospectivo, centrándose en el período 2004 a (febrero) 2012 y buscó reflejar el marco lógico existente de GOJoven, desarrollado en 2010. El diseño empleó una combinación de métodos de recopilación de datos cuantitativos, cualitativos y participativos, incluidos:

- **Revisión sistemática de documentos:** Revisión de 204 documentos, incluidos los datos de evaluación interna (recopilados prospectivamente desde la creación de GOJoven), informes anuales y de fase y boletines informativos de PHI, cobertura mediática disponible, informes de PAL y Proyectos de FI, y actas de reuniones.
- **Encuesta a becarios/as egresados/as:** Una versión impresa para los/las egresados/as (promociones 2004-2010) que asistieron a los Encuentros Nacionales de GOJoven a principios de 2012 y una versión basada en la web para los/las egresados/as que no asistieron a las reuniones (N=88, tasa de respuesta 77.9%).
- **Encuesta a organizaciones afiliadas con GOJoven:** Una encuesta basada en la web para las organizaciones afiliadas a GOJoven, i.e., organizaciones: (a) en donde egresados/as de las promociones 2004-2010 han trabajado o estudiado, y/o (b) que han implementado Proyectos de FI con subvenciones de GOJoven durante 2006-2009 (N=53, tasa de respuesta 29.1%)
- **Entrevistas y grupos focales:** Entrevistas y grupos focales en los cuatro países en donde opera GOJoven con un total de cinco personal local de GOJoven; cuatro equipos de los PAL; entre uno y tres beneficiarios/as de cada uno de estos PAL; cuatro representantes de Proyectos de FI de las organizaciones; seis egresados/as de GOJoven de la Junta Directiva de la organización no gubernamental (ONG) GOBelize, que recientemente asumió la dirección de GOJoven Belice; y 29 líderes y lideresas de opinión clave (LOC) de las organizaciones claves (OC)⁶ en SDSRA en los países en donde opera GOJoven.
- **Recopilación de historias del "Cambio Más Significativo" (CMS):** La articulación escrita de los/las becarios/as (N=56) sobre los cambios más significativos que relacionaron con GOJoven y la

⁶ Una *organización clave* (OC) en SDSRA lidera o influye en las tendencias en la política y o en la programación de SDSRA. Las organizaciones pioneras en SDSRA en los cuatro países donde opera GOJoven fueron identificadas a través de discusiones entre la Oficial de Programa de GOJoven de la Summit Foundation, la Directora de GOJoven en PHI y los Representantes de País de GOJoven.

facilitación de discusiones de grupo grande sobre estas historias durante los cuatro Encuentros Nacionales de GOJoven a principios de 2012.

A principios de 2012, la directora de la evaluación externa pasó más de cuatro semanas en los países en donde opera GOJoven, asistiendo a los Encuentros Nacionales y realizando entrevistas y grupos focales. Cuatro becarios/as egresados/as (uno/a por país) sirvieron como asesores/as para la evaluación en los países. Ellos/as proporcionaron aportes sobre métodos e instrumentos, ayudaron con la recolección de encuestas, y facilitaron las discusiones sobre las historias del CMS. El equipo de evaluación externa analizó datos cuantitativos y cualitativos mediante Excel y NVivo, respectivamente. Varios miembros del equipo revisaron y analizaron de manera independiente los datos cualitativos para sostener su validez.

Las principales limitaciones del diseño y de los métodos de evaluación incluyen: (1) el diseño mayormente retrospectivo, que impedía evaluaciones previas/posteriores completas; (2) la falta de un grupo de comparación, que impedía la evaluación sistemática de los cambios que podían haber ocurrido en ausencia de GOJoven; y (3) un muestreo por conveniencia para entrevistas y grupos focales y la tasa de respuesta relativamente baja de la encuesta organizacional, que impedía la generalización de los resultados a las muestras más grandes de las que procedían los participantes. Tanto para las encuestas a egresados/as como a organizaciones, es importante tener en cuenta que los/las encuestados/as pueden diferir sistemáticamente de los/las no encuestados/as con respecto a sus percepciones sobre los efectos de GOJoven.

A pesar de estas limitaciones, que son muy comunes en los estudios de evaluación retrospectivos en el "mundo real", los datos disponibles arrojaron varias conclusiones sólidas con respecto a resultados, desafíos, y prácticas prometedoras. En particular, una fortaleza de la metodología fue tener la oportunidad de recurrir a diversas fuentes de datos cuantitativos y cualitativos, y sacar conclusiones por triangulación.

III. CONCLUSIONES PRINCIPALES: ACTIVIDADES Y BENEFICIARIOS/AS, Y RESULTADOS

Esta sección resume brevemente las principales actividades implementadas y los/las beneficiarios/as inmediatos/as de GOJoven, desde sus inicios. A continuación, se proporcionan las conclusiones principales con respecto a los resultados de GOJoven a nivel individual (becario/a), organizacional, comunitario, y nacional/regional.⁷

A. Actividades y beneficiarios/as de la programación

La siguiente tabla muestra las principales actividades y beneficiarios/as de la programación de GOJoven entre 2004 y 2011. En general, los datos disponibles sugieren que GOJoven ha implementado una sólida variedad de componentes que, en su mayoría, han alcanzado o sobrepasado sus objetivos con respecto al número de personas y entidades alcanzadas.

⁷ Las conclusiones claves (principales) no difieren en los países donde opera GOJoven; de tal modo que las diferencias entre los países no se discuten en este resumen ejecutivo.

Principales actividades y beneficiarios/as de la programación de GOJoven, 2004-2011

Tipo de actividades	Actividades y beneficiarios/as totales a diciembre de 2011
a. Capacitación de un año para becarios/as (incluidos talleres, fondos de desarrollo personal, y asesoría en desarrollo personal)	<ul style="list-style-type: none"> • 149 graduados/as, promociones 2004-2011^a • 142 graduados/as vivos/as no expulsados/as, aún residentes permanentes en países donde opera GOJoven
b. Implementación del PAL	<ul style="list-style-type: none"> • 20 informes finales presentados
c. Encuentros Nacionales y Regionales de GOJoven	<ul style="list-style-type: none"> • 4 reuniones regionales • 4 reuniones nacionales^b
d. Capacitación de Capacitadores (CDC) para egresados/as	<ul style="list-style-type: none"> • 34 egresados/as que completaron CDC introductoria • 25 de ellos/as completaron CDC avanzada
e. Becas académicas para egresados/as ^c	<ul style="list-style-type: none"> • 23 beneficiarios/as^d
f. Fondos de desarrollo profesional para egresados/as ^e	<ul style="list-style-type: none"> • 37 beneficiarios/as
g. Taller de historias digitales (2010) ^f	<ul style="list-style-type: none"> • 8 participantes egresados/as • 6 cuentos en el sitio web de GOJoven
h. Distribución de subvenciones para el Proyecto de FI	<ul style="list-style-type: none"> • 44 subvenciones a organizaciones no gubernamentales y gubernamentales • 31 informes finales de subvenciones presentados
i. Talleres de FI	<ul style="list-style-type: none"> • 56 talleres; más de 1,100 participantes procedentes de más de 300 organizaciones

^a Las promociones 2011 de todos los cuatro países se incluyen aquí, aunque estos becarios se graduaron en la primavera de 2012.

^b Se celebraron cuatro Encuentros Nacionales adicionales en enero y febrero de 2012

^c Las becas académicas para egresados/as apoyan a becarios/as para que cursen programas de grado académico.

^d Se entregaron cuatro subvenciones adicionales en el primer trimestre de 2012.

^e Los fondos de desarrollo profesional están disponibles para egresados/as una vez que hayan participado activamente en la implementación de su PAL.

^f En 2010 GOJoven colaboró con el Center for Digital Storytelling para ofrecer un taller para egresados/as sobre la creación de historias digitales (multimedia).

B. Resultados: A nivel individual

1. GOJoven ha tenido efectos positivos en los conocimientos, actitudes, y habilidades relacionados con liderazgo y con SDSRA, entre becarios/as.

Varias fuentes de información indican que GOJoven ha tenido efectos positivos en los conocimientos, actitudes y habilidades (CAH) relacionados con liderazgo y con SDSRA, entre becarios/as. Los datos indican cambios particularmente fuertes en becarios/as en relación con:

- Autoconciencia
- Aceptación de y respeto por la diversidad cultural y sexual
- Reconocimiento de las importantes funciones de género y diversidad sexual en SDSRA
- Autoconfianza en las habilidades de liderazgo
- Habilidades para comunicarse con los demás (especialmente jóvenes) y fortalecer su capacidad en liderazgo y en SDSRA
- Conocimiento técnico de SDSRA (por ejemplo, VIH, planificación familiar)

“El tema de derecho en SSR [salud sexual y reproductiva] se ha convertido en una pasión para mí y me he comprometido mucho más en trabajar en este tema”.

-Encuesta a egresados/as, Honduras

- Habilidades de trabajo en equipo
- Comodidad con su propia sexualidad
- Compromiso con el trabajo sobre SDSRA

En diversas fuentes de información, las capacitaciones de becarios/as, los Proyectos de FI, los PAL, y las CDC surgieron como actividades claves a través de las cuales estos y otros CAH relacionados con el liderazgo y con SDSRA han sido desarrollados. Las áreas potenciales para el desarrollo adicional de los CAH incluyen trabajar con los medios de comunicación masivos, la recaudación de fondos, la incidencia política a nivel nacional e internacional, y la gestión de proyectos.

2. Los/Las becarios/as han aplicado con éxito sus nuevos conocimientos, actitudes, y habilidades para resolver cuestiones relacionadas con la salud y los derechos sexuales y reproductivos entre sus familiares y amigos/as.

Los datos de la encuesta a egresados/as indican que, en general, los/las egresados/as creen que los CAH que han desarrollado a través de GOJoven han dado lugar a discusiones más frecuentes y más fructíferas con familiares y amigos/as acerca de SDSRA. Las mujeres estuvieron significativamente más de acuerdo que los hombres en que, GOJoven ha tenido un impacto positivo en estas discusiones. Las historias del CMS y las discusiones de grupo incluyeron varios ejemplos de cómo los/las becarios/as han aplicado sus aprendizajes de GOJoven para brindar educación/orientación sobre SDSRA a familiares y amigos/as; fomentar menos *machismo* y una mayor equidad de género en sus familias; y brindar apoyo a sus hermanos/as gays, lesbianas o bisexuales para que “salgan del closet” en sus entornos familiares. Algunos/as becarios/as también informaron haber actuado para proteger sus familiares de abusos, al acudir ante las autoridades.

“Yo por mi parte trataba de hablar con naturalidad sobre la sexualidad... y poco a poco tanto mis padres como mis hermanos y hermanas me preguntaban sobre temas relacionados con salud sexual que antes jamás se hubieran atrevido”.
-Historia del CMS, México

3. Una gran mayoría de egresados/as están trabajando y/o buscando trabajo en SDSRA.

Los datos de la encuesta a egresados/as indican que el 96.6% de encuestados/as y a su vez al menos tres cuartas partes de todos/as los/as egresados/as vivos/as de GOJoven, no expulsados/as, tienen trabajo y/o están buscando trabajo (remunerado o voluntario) relacionado con SDSRA. Además, el directorio de becarios/as de GOJoven más reciente sugiere que algunos/as egresados/as adicionales también están trabajando en puestos relacionados con SDSRA o en otros puestos en donde pueden incorporar actividades relacionadas con SDSRA.

4. Los/Las becarios/as de GOJoven han aplicado sus conocimientos, actitudes, y habilidades relacionados con el liderazgo y con SDSRA a diversas actividades profesionales y han logrado un mayor reconocimiento en sus lugares de trabajo.

Diversas fuentes de información indican que mediante los PAL, los Proyectos de FI, las actividades de CDC, y otros trabajos remunerados y voluntarios, los becarios han aplicado los CAH que adquirieron en GOJoven para diversas actividades profesionales. Algunos ejemplos incluyen:

- Capacitar al personal organizacional, a nuevos/as becarios/as, y a la juventud local sobre habilidades de liderazgo y SDSRA.
- Trabajar hacia un mayor enfoque en la juventud y SDSRA en sus organizaciones y comunidades; por ejemplo, el 71.3% de los/las egresados/as encuestados/as aceptaron que gracias a GOJoven, habían abogado por políticas favorables a SDSRA a nivel local
- Elaborar propuestas de financiamiento para trabajos relacionados con SDSRA
- Participar en redes locales o colaboraciones para fomentar la SDSRA
- Participar en comités locales y nacionales relacionados con SDSRA
- Promocionar la SDSRA en los medios de comunicación masivos (por ejemplo, periódicos, radio, televisión)
- Servir como Representantes de País en GOJoven, miembros del Comité de Sostenibilidad de GOJoven, y/o funcionarios o miembros de la Junta de GOBelize
- Fundar nuevas ONG para atender problemas relacionados con SDSRA

"Las habilidades que desarrollo a través del programa las utilizo en el trabajo y puedo ver cómo aumenta mi tasa de éxito... a través de las observaciones hechas por mi director y supervisores. Mis clientes... tienen gran confianza en mí como resultado de la confianza que tengo en mí mism[o/a]."

-Historia del CMS, Belice

En la encuesta organizacional, muchos supervisores/as hicieron observaciones positivas relativas a que los/las becarios/as aplican en su trabajo sus nuevos conocimientos y habilidades relacionados con el liderazgo y con SDSRA. En diversas fuentes de datos, los/las becarios/as informaron que supervisores/as, compañeros/as de trabajo, y/o clientes han expresado su confianza en o su agradecimiento por sus habilidades de liderazgo y/o conocimientos en SDSRA.⁸

5. Los/Las becarios/as de GOJoven han obtenido responsabilidades y funciones de liderazgo cada vez más influyentes relacionadas con SDSRA, y muchos/as atribuyen estos avances (al menos en parte) a GOJoven.

Diversas fuentes de datos indican que los/las becarios/as han experimentado un aumento de responsabilidades en sus actuales puestos de trabajo, ascensos y nuevas oportunidades de empleo relacionados con SDSRA. Por ejemplo, una egresada se convirtió en la Secretaria Técnica del Observatorio en Salud Reproductiva (OSAR) en el Departamento de Totonicapán, Guatemala. Adicionalmente, varios/as becarios/as han servido como representantes en juntas o comités consultivos nacionales o locales relacionados con SDSRA. Unos/as pocos/as han obtenido puestos de toma de decisiones de alto nivel a escala estatal o nacional. Por ejemplo, un egresado es ahora el Director de la Unidad Especializada en Derechos Humanos de la Zona Norte de Quintana Roo, bajo la dirección de la Procuraduría General de Justicia del Estado. Otro trabaja como Oficial de Educación y Juventud para el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) en Guatemala.

Muchos/as egresados/as atribuyen sus avances profesionales y en su lugar de trabajo, al menos en parte, a las CAH y las oportunidades de establecer contactos que adquirieron a través de GOJoven. Por ejemplo, el 69.8% de egresados/as encuestados/as aceptaron que su participación en GOJoven los/las ha

⁸ Los términos "departamento" y "departamental" se utilizan en este Resumen Ejecutivo para referirse a una unidad territorial en Guatemala y Honduras, no a una unidad dentro de una organización.

beneficiado ("un poco" o "mucho") para ascender a puestos con mayor influencia o responsabilidad dentro de una organización.

C. Resultados: A nivel organizacional

1. GOJoven ha tenido efectos positivos en la capacidad de las organizaciones vinculadas con GOJoven.

Varias fuentes de datos indican que GOJoven ha mejorado la capacidad organizacional de las organizaciones vinculadas con GOJoven. Algunos de los tipos de cambio clave reportados incluyen:

- Un enfoque nuevo o ampliado en SDSRA y/o la juventud en las misiones de las organizaciones, planes estratégicos, políticas, y/o programación; por ejemplo, quienes respondieron a la encuesta organizacional manifestaron, en promedio, efectos entre "un poco positivos" y "muy positivos" de los becarios de GOJoven, los Talleres de FI, y los Proyectos de FI en el enfoque de su organización sobre adolescentes/jóvenes y apoyo para el liderazgo joven
- Mayor representación de jóvenes en la programación y/o acciones organizacionales
- Mejor conocimiento y habilidades organizacionales concernientes a la juventud y al trabajo sobre SDSRA
- Mayor colaboración con otras organizaciones
- Mayor visibilidad de la organización entre los diversos interesados

"[Debido al Proyecto de FI de GOJoven] se tiene un plan que fundamenta la necesidad de fortalecer institucionalmente el trabajo en salud sexual y reproductiva con jóvenes".

-Informe de un Proyecto de FI, Guatemala

Conjuntamente, las fuentes de datos sugieren que los Talleres de FI, los Proyectos de FI y la iniciativa individual de los/las becarios/as han contribuido al logro de estos resultados.

En general, la capacidad de las organizaciones vinculadas con GOJoven para recaudar fondos para apoyar sus misiones y su programación reportó ser un área común de desafío.

D. Resultados: A nivel comunitario

1. Como resultado de GOJoven, se han implementado en las comunidades locales muchas actividades y servicios nuevos relacionados con SDSRA.

Becarios/as y organizaciones vinculadas con GOJoven han implementado muchas actividades relacionadas con SDSRA en sus comunidades a través de PAL y Proyectos de FI, así como otras iniciativas adicionales de becarios/as. Por ejemplo:

- Grupos de educadores pares jóvenes han recibido capacitación sobre SDSRA a través de varios PAL y Proyectos de FI, con el objetivo de que estos jóvenes transfieran sus nuevos CAH a otros/as jóvenes.
- Muchos proyectos y becarios/as han desarrollado materiales educativos, han hecho presentaciones educativas ante jóvenes en las escuelas, y/o han proporcionado educación comunitaria más amplia a través de actividades como ferias de salud.

- En algunos casos, la divulgación y/o educación se ha llevado a cabo con padres/madres de familia, líderes y lideresas comunitarios/as, y/u otros actores de la comunidad.
- Algunos/as becarios/as han utilizado los medios de comunicación masivos para difundir información relacionada con SDSRA (e.g., a través de artículos de prensa o programas de radio o televisión).

Al menos en un caso, un PAL ha creado un nuevo espacio amigable. Específicamente, un PAL mexicano ha creado un espacio que ofrece talleres, información, y asesoramiento a la juventud local sobre SDSRA.

2. La información en gran medida impresionista o anecdótica vincula a GOJoven con cambios positivos en los miembros de la comunidad.

Muchas fuentes de información han reportado que la programación de GOJoven ha dado lugar a cambios positivos en los CAH y/o conductas de los miembros de la comunidad, tales como:

- Mejores CAH relacionados con SDSRA entre los/las jóvenes que han participado en actividades vinculadas con GOJoven
- Más jóvenes comparten información sobre SDSRA con otros jóvenes
- Mayor interés o apertura entre padres/madres de familia y otras personas adultas de la comunidad para hablar sobre temas de SDSRA
- Mayor búsqueda de preservativos o de servicios de SSR entre los/las amigos/as y familiares de los/las becarios/as, estudiantes, u otros/as jóvenes de la comunidad

“Los/las jóvenes con quienes trabajé adquirieron conocimiento sobre SSR y se volvieron de mente más abierta especialmente al hablar sobre SSR”.

-Encuesta a egresados/as, Belice

Adicionalmente, cuando se les preguntó acerca de los efectos de GOJoven en sus comunidades, un pequeño número de becarios/as y organizaciones informaron una reducción en la tasa de embarazos, nacimientos, o ITS en adolescentes. Por ejemplo, una escuela que recibió una subvención en 2011 para un Proyecto de FI 2011 había sufrido previamente un promedio de cinco deserciones temporales o permanentes por semestre de mujeres estudiantes, debido a embarazos. El decano de la escuela manifestó que no había habido embarazos de estudiantes en 2011, según los registros de deserción.

No obstante, relativamente en pocos casos se han reportado resultados con base en *fuentes de información de evaluación formal o sistemática*, como encuestas de resultados, registros clínicos o de distribución de preservativos, registros de participación comunitaria, o estadísticas de vigilancia de salud a nivel nacional o local. En la mayoría de los casos, los resultados reportados parecen reflejar: (a) *las impresiones de quienes presentan los informes*, basadas en observaciones de, o en sus interacciones con pocos/as o muchos/as jóvenes participantes en su programa; (b) *observaciones informales* hechas por otras personas (por ejemplo, directores/as de escuelas, padres/madres de familia) a quienes presentan los informes; o (c) *una suposición implícita* de que si la población objetivo participó en una actividad, también se alcanzaron los resultados previstos. En algunos casos, los informes de proyecto no indican el origen de la información de los resultados indicados. Algunos PAL y Proyectos de FI han reportado resultados de talleres basados en encuestas previas y posteriores a los participantes. No obstante, éstos son una minoría de los proyectos, y el período de tiempo sobre el que se midieron los resultados siempre fue relativamente corto (por ejemplo, desde antes hasta el final de una serie de talleres).

En pocas palabras, si bien existe considerable evidencia anecdótica e impresionista de los resultados de la comunidad y algunas pruebas sistemáticas de cambios positivos a corto plazo de los CAH entre jóvenes, hay muy pocos casos, entre las intervenciones vinculadas con GOJoven, de evaluación de resultados sistemática durante un período prolongado (i.e., al menos varios meses después de la participación de la población objetivo en intervenciones breves, tales como talleres; o seguimiento continuo de resultados con jóvenes u otros miembros de la comunidad que participan en intervenciones de largo plazo, tales como intervenciones escolares de múltiples componentes, organización social, o incidencia política). Los resultados vinculados GOJoven en relación a la conducta y al estado de salud al nivel comunitario siguen siendo en gran medida desconocidos.

E. Resultados: A nivel nacional⁹ y regional

1. Algunos/as becarios/as de GOJoven han tenido roles en comités, conferencias, y actividades de promoción y programación relacionadas con SDSRA a nivel nacional e internacional.

Varias fuentes de datos indican que algunos/as becarios/as han participado, desde que se volvieron becarios/as, en iniciativas de programas o políticas relacionadas con SDSRA a nivel nacional o internacional a través de responsabilidades de trabajo y proyectos, funciones de asesoramiento, grupos de planificación estratégica, grupos de incidencia política, conferencias, y congresos. Algunos ejemplos de los tipos específicos de participación incluyen:

- Ofrecer capacitación patrocinada por el gobierno en sus propios países y capacitación "de sur a sur" en otros países centroamericanos
- Participar en actividades de abogacía (como marchas, redacción de cartas, y otras acciones de cabildeo) dirigidas a funcionarios o instituciones del gobierno (por ejemplo, el Ministro de Salud, la Asamblea Legislativa)
- Servir en comités consultivos nacionales relacionados con SDSRA (por ejemplo, Comisión Nacional del SIDA en Belice)
- Realizar presentaciones en conferencias, congresos, o reuniones nacionales, regionales, e internacionales sobre temas de SDSRA, incluido (pero no limitado a) el trabajo relacionado con GOJoven

2. Existe poca evidencia de que la programación de GOJoven haya logrado generar cambios en políticas, servicios, o resultados de salud relacionados con SDSRA, a nivel nacional o regional.

Como se indicó anteriormente, algunos/as becarios/as de GOJoven han ocupado puestos de trabajado o han participado en comités, grupos de trabajo, o coaliciones/redes que están tratando de influir en las políticas, los servicios, y los resultados de salud a nivel nacional y regional. Sin embargo, hasta la fecha existe poca evidencia de que los/las egresados/as de GOJoven o los proyectos vinculados con GOJoven hayan *logrado generar cambios* en políticas, servicios, o resultados de salud relacionados con SDSRA, a nivel nacional o regional, a raíz o a través de GOJoven.

⁹ Para el caso de México, las conclusiones a nivel estatal para el estado de Quintana Roo están incluidas en esta sección.

IV. PRÁCTICAS PROMETEDORAS

Como se indicó anteriormente, la evidencia más contundente de los resultados de GOJoven se encuentra en el nivel de los/las becarios/as y en el nivel organizacional. Los datos sugieren que varias prácticas prometedoras han desempeñado un papel particularmente clave para lograr el cambio en estos niveles. Estas prácticas también se alinean firmemente con otra investigación reciente que sugiere que dichas prácticas están vinculadas con los resultados positivos de liderazgo y de SDSR(A).

1. Enfoque en la autoconciencia y el desarrollo personal de los/las becarios/as

GOJoven se enfoca fuertemente en la autoconciencia y en el desarrollo personal. Los/Las becarios/as han informado que el énfasis de GOJoven en los siguientes aspectos de desarrollo personal han sido particularmente benéficos para su crecimiento personal y desarrollo profesional:

- El entendimiento de las fortalezas, debilidades, prejuicios y estereotipos propios;
- La superación de la baja autoestima
- El establecimiento de metas personales y la creación de un plan para alcanzarlas
- La aplicación de estilos de comunicación interpersonal efectiva
- El respeto y la valoración de la diversidad

“GOJoven me ha enseñado a reconocer mis errores y mis miedos y a enfrentarlos a fin de superarlos.... El liderazgo comienza conociéndome a mí mism[o/a], mis emociones, mis capacidades y habilidades, mis debilidades y fortalezas antes de tratar de ayudar a los y las demás.”

-Historia del CMS, Belice

Los/las becarios/as describen estos aspectos del programa como altamente transformadores y como precursores para el desarrollo de otros aspectos de sus habilidades. Se han discutido conclusiones similares en literatura sobre desarrollo de liderazgo. Los datos obtenidos en la evaluación también sugieren que los/las capacitadores/as calificados/as y compasivos/as de GOJoven proporcionan un entorno seguro y propicio para el desarrollo de la autoconciencia y de otras cualidades y habilidades personales de los/las becarios/as.

2. Fomento de un espíritu comunitario y de apoyo entre pares dentro de GOJoven

Durante el año de la beca GOJoven y después de éste, GOJoven ha aplicado múltiples estrategias que fomentan el espíritu comunitario y de apoyo entre pares dentro del programa. Por ejemplo, los/las becarios/as diseñan e implementan juntos los PAL, se relacionan con sus pares a través de Encuentros Nacionales y/o Regionales de GOJoven, y tienen oportunidades para colaborar en la selección, orientación, y capacitación de nuevos/as becarios/as. El espíritu de apoyo entre pares y la confianza engendrada a través de estas y otras actividades se hizo evidente por la buena disposición de los/las becarios/as para compartir historias muy personales y dolorosas entre sí, a través de las historias escritas de CMS de la evaluación y de las discusiones en grupos grandes. A su vez, el espíritu comunitario y de apoyo entre pares, ha ayudado a energizar a los/las becarios/as para que a pesar de los desafíos y obstáculos personales y profesionales sigan trabajando como líderes y lideresas jóvenes en SDSRA. Investigaciones sobre los programas de desarrollo de liderazgo sugieren que desarrollar un espíritu comunitario, como lo hace GOJoven, puede contribuir positivamente al desarrollo de liderazgo.

3. Uso de una metodología de capacitación sumamente participativa e interactiva

Muchos/as becarios/as y LOC/OC han elogiado el carácter participativo, dinámico, e interactivo de la capacitación de GOJoven y la inclusión de la metodología vivencial y la retroalimentación. Los/Las becarios/as que han aplicado estas técnicas como capacitadores/as han manifestado que han recibido comentarios de retroalimentación positivos de los/las aprendices así como solicitudes para que proporcionen capacitaciones adicionales. La literatura científica en diversas áreas, incluido el desarrollo de liderazgo y la educación sexual y sobre el VIH, también identifica metodologías interactivas como una práctica prometedora.

4. Suministro de oportunidades constantes para que los/las becarios/as apliquen sus conocimientos, actitudes, y habilidades recién adquiridos

Los PAL brindan a los/las becarios/as una oportunidad para aplicar sus nuevos CAH a un proyecto específico y los impulsan a trabajar en colaboración con otros/as becarios/as, organizaciones, e integrantes de la comunidad para lograr resultados a nivel de la organización y/o de la comunidad. GOJoven también ofrece a los/las egresados/as otras oportunidades para aplicar sus CAH, tales como ayudar a seleccionar y capacitar a nuevas promociones de becarios/as, convertirse en CDC que ofrecen talleres a una variedad de personas de la organización y de la comunidad, y hacer presentaciones en conferencias, congresos, y reuniones nacionales y regionales. Juntas, estas oportunidades aumentan las posibilidades de conseguir empleo para los/las becarios/as y a su vez les brinda una gama más amplia de oportunidades profesionales relacionadas con el liderazgo joven y con SDSRA. Los materiales de investigación sobre desarrollo de liderazgo también apoyan este enfoque como una práctica prometedora para promover el desarrollo de liderazgo.

5. Fortalecimiento institucional con participación de becarios/as

La gran mayoría de subvenciones para los Proyectos de FI han sido adjudicadas a organizaciones que tenían al menos un(a) becario/a en el momento de la subvención. Los Proyectos de FI dan beneficios a las organizaciones y sus becarios/as. Las organizaciones reciben recursos para la planificación estratégica, la capacitación de personal, y otras actividades que fortalecen su capacidad y la programación relacionada con SDSRA. Los/Las becarios/as aplican y exhiben sus crecientes CAH, adquieren nuevos roles y responsabilidades dentro de la institución, y establecen redes con otras organizaciones y/o integrantes de la comunidad. Un beneficio adicional de los Proyectos de FI con la participación de los/las becarios/as parece ser que la mitigación de tensiones relacionadas con conflictos de tiempo entre las responsabilidades de los/las becarios/as dentro de la institución, y sus actividades en GOJoven (véase también más abajo). Esto a su vez alienta a las organizaciones a seguir apoyando el desarrollo y las actividades de los/las becarios/as en materia de SDSRA y de liderazgo. Las conclusiones sobre GOJoven son consistentes con otros estudios de programas de desarrollo de liderazgo, que ponen de relieve la capacidad de pequeñas subvenciones para el fortalecimiento institucional para obtener resultados positivos a nivel individual y organizacional.

“El contar con el fondo de desarrollo institucional permitió fortalecer el programa de juventud... y potenciar el equipo de jóvenes. El éxito del proyecto se debió en gran parte al trabajo en equipo del grupo de jóvenes y la participación directa de la Becaria Summit [GOJoven] en la ejecución del mismo”.

-Informe de un Proyecto de FI, Honduras

V. PRINCIPALES DESAFÍOS

Fuentes de datos sugieren que GOJoven ha experimentado una serie de desafíos que colectivamente han limitado las posibilidades de lograr los resultados deseados relacionados con el liderazgo y con SDSRA en múltiples niveles. A continuación se resumen los principales desafíos que han surgido.

1. Algunos/as becarios/as de GOJoven han reportado reacciones negativas de la comunidad y de sus familias, especialmente al principio, debido a su trabajo en SDSRA.

Algunos/as becarios/as han manifestado que sus familias o comunidades los/las veían con desconfianza o los/las estigmatizaban por participar en un programa sobre SDSRA y/o por trabajar en temas de SDSRA. En muchos casos, los/las becarios/as han manifestado que estas reacciones negativas han desaparecido o disminuido con el tiempo, y que ahora cuentan con mayor respeto y aprecio por sus nuevos conocimientos e información. Sin embargo, es importante tener en cuenta que los/las becarios/as que han sido más negativamente afectados/as por reacciones negativas pueden haber dejado de participar activamente en GOJoven, haciendo así menos probable que se documentaran sus experiencias en la evaluación externa.

“Cada día es una lucha con algunas personas ya que cuando uno defiende los derechos sexuales y reproductivos que tenemos, piensan que eres gay, que eres un perverso o que nadie te enseñó que de esos temas no se tiene que hablar”.

-Historia del CMS, Guatemala

2. Algunos/as becarios/as de GOJoven y sus supervisores/as han experimentado conflictos o tensiones en torno a GOJoven en sus lugares de trabajo.

Algunos/as becarios/as y supervisores/as de becarios/as han reportado inquietudes o conflictos en el lugar de trabajo en torno a GOJoven. Por ejemplo, algunos/as supervisores/as han reportado:

- Falta de conocimiento sobre las metas, actividades, y logros de GOJoven
- Preocupación por el tiempo que los/las becarios/as dedican a actividades de GOJoven frente a sus responsabilidades laborales
- Falta de conciencia sobre lo que han aprendido los/las becarios/as en GOJoven, debido a que los/las becarios/as no comparten la información
- Los/las becarios/as abandonan la organización poco después de ser capacitados/as, lo que significa que no se obtiene ningún retorno de la inversión

“...[El/la becario/a] se fue y no dejó nada a la organización, como resultado de su beca, así que lo aprendido sólo le sirvió a [él/ella].”

-Encuesta organizacional, México

Por su parte, algunos/as becarios/as han manifestado que sus supervisores/as no aprecian las habilidades, empoderamiento, y nuevas ideas que ellos traen de GOJoven y/o que sus supervisores/as se sienten amenazados/as por la asertividad que muestran los/las becarios/as. Unos/as cuantos/as becarios/as han reportado que fueron despedidos/as por participar en actividades de GOJoven o por aplicar el aprendizaje de GOJoven, o que decidieron dejar sus puestos de trabajo debido a las tensiones con sus supervisores/as.

Las tensiones entre los/las becarios/as y sus supervisores/as pueden limitar la participación de los/las becarios/as en actividades vinculadas con GOJoven y el interés de las organizaciones por apoyar a

jóvenes miembros de su personal para que se conviertan en futuros/as becarios/as. Adicionalmente, si los/las supervisores/as no están conscientes de lo que los/las becarios/as están aprendiendo, se pueden perder oportunidades para la transmisión posterior de CAH relacionados con liderazgo y SDSRA, limitando así el alcance y el impacto potenciales de GOJoven.

3. Los PAL comúnmente han tenido problemas de implementación y de evaluación.

Informes de PAL y entrevistas con equipos de PAL han documentado una serie de desafíos comunes a lo largo de los PAL, como la falta de compromiso y participación de los miembros del equipo, dificultad para coordinar los horarios de los miembros del equipo, deficiencia en las dinámicas del equipo, capacidad limitada o incapacidad para monitorear y evaluar los resultados, y dificultades para producir entregables de alta calidad en los plazos establecidos. Los equipos del PAL han reportado diversos grados de éxito al hacer frente a estos desafíos. Factores de las comunidades locales, como la resistencia a abordar temas de SDSRA, y otros factores políticos, sociales, y ambientales más amplios también han presentado desafíos, pero éstos no han sido reportados tan comúnmente como los problemas del proceso en equipo.

En conjunto, estos desafíos con frecuencia han resultado en retrasos en los proyectos y a veces en proyectos que no se implementan completamente. Adicionalmente, solo una proporción relativamente pequeña de los PAL ha podido reportar datos sistemáticos que demuestren los efectos de los PAL en las comunidades. En conjunto, estos desafíos han limitado la capacidad de los PAL para alcanzar y documentar los resultados a nivel de la comunidad.

4. Algunos Proyectos de FI no han llevado a un cambio organizacional sostenido.

Aunque los Proyectos de FI involucren un financiamiento no recurrente para períodos de implementación limitados (normalmente 12 meses), la expectativa de los participantes en el Proyecto es que habrá algún tipo de sostenibilidad a largo plazo—con respecto a la implementación del programa o servicio, el uso de materiales educativos, la aplicación de nuevas habilidades y conductas entre el personal, y/o el mantenimiento de entornos que faciliten la comunicación, la programación, y otras actividades relacionadas con SDSRA. La sostenibilidad de los servicios y los resultados iniciados mediante los Proyectos de FI parecen haber variado considerablemente, y en algunos casos, se desconoce la sostenibilidad más allá del momento de presentación del informe final del proyecto. Se ha reportado que la falta de fondos es un factor clave para que no se sostengan los servicios o los resultados. En algunos casos, se han reportado como factores la falta de voluntad política y la baja prioridad que el gobierno local da a la SDSRA. Asimismo, algún personal de GOJoven en la región y algunos/as LOC/OC comentaron en entrevistas que los proyectos que se enfocan exclusivamente en la capacitación de un pequeño grupo de jóvenes tienen menos posibilidades de lograr resultados sostenidos que los proyectos que en cambio buscan trabajar con las autoridades y comunidades locales para cambiar las políticas, la programación, y las normas sociales.

Como se señaló anteriormente, unos/as cuantos/as egresados/as de GOJoven han fundado organizaciones que ofrecen actividades o servicios relacionados con SDSRA. Hasta la fecha, algunos han mostrado un considerable éxito inicial en asegurar el financiamiento de su trabajo. La sostenibilidad a más largo plazo (i.e., cinco años o más) todavía está por demostrarse para la mayoría de estas organizaciones.

5. Muchas organizaciones que trabajan en SDSRA tienen un conocimiento limitado de las metas, métodos, becarios/as, y logros de GOJoven.

Algún personal de GOJoven en la región, la mayoría de los/las LOC/OC, y algunos/as encuestados/as de organizaciones vinculadas con GOJoven han reportado que existe un conocimiento limitado de las metas, métodos, becarios/as, y logros de GOJoven entre organizaciones trabajando en SDSRA (i.e., sus propias organizaciones y/o otras), particularmente las que trabajan a nivel nacional. Los factores que contribuyen a este desconocimiento incluyen:

- Divulgación limitada por parte de GOJoven a las organizaciones de SDSRA
- Muchos/as becarios/as no se identifican como afiliados/as de GOJoven, fuera de las reuniones de GOJoven
- Recursos limitados para evaluar a GOJoven y documentar sistemáticamente sus logros a nivel organizacional, comunitario, y nacional/regional
- Divulgación limitada en los medios de comunicación masivos para promocionar e informar acerca de GOJoven

“Muchos socios [i.e., interesados de SDSRA en todo el país] todavía no están seguros sobre qué hace GOJoven, quién es GOJoven, y debido a eso es posible que ustedes estén perdiendo algunas oportunidades para trabajar juntos.”

-Entrevista a un/a líder de opinión clave, Belice

El conocimiento limitado de GOJoven entre las organizaciones de SDSRA dificulta la creación de alianzas y colaboraciones para atender los problemas de SDSRA, particularmente a nivel nacional y regional.

6. Hay poca información de evaluación sistemática sobre resultados a nivel comunitario de los esfuerzos vinculados con GOJoven.

Como se mencionó anteriormente, la mayor parte de la información sobre los resultados a nivel comunitario de las actividades vinculadas con GOJoven es anecdótica o impresionista. Becarios/as y organizaciones vinculadas con GOJoven han informado que los PAL y los Proyectos de FI cuentan con muy pocos fondos para dedicar a la evaluación, y muchas organizaciones y comunidades tienen capacidad limitada (i.e., financiamiento, personal, sistemas) para llevar a cabo actividades de evaluación formal. La falta de datos de evaluación y monitoreo sistemáticos a nivel comunitario le dificulta a la comunidad de GOJoven saber qué se ha alcanzado y que no se ha alcanzado, compartir los éxitos con otros actores de SDSRA, y tomar decisiones relacionadas con respecto a cómo mejorar la programación en el futuro.

7. La mayoría de los/las becarios/as no ocupan puestos donde se tomen decisiones sobre políticas, financiamiento, y programación de SDSRA a nivel nacional o regional.

Los/las becarios/as son jóvenes (18 a 30 años de edad) cuando ingresan a GOJoven, y por lo general ocupan puestos de autoridad muy limitada. Algunos/as becarios/as y egresados/as han participado temporal o periódicamente en comisiones o consejos asesores relacionados con SDSRA que asesoran a autoridades a nivel departamental, estatal, nacional, o internacional. Sin embargo, desde la creación de GOJoven, muy

“...[Q]uienes están en el programa son, también por la etapa de vida que son más jóvenes, no están en puestos de poder...”

-Entrevista a un/a líder de opinión clave, México

pocos/as de ellos/as han alcanzado puestos de alto nivel de autoridad a largo plazo que les permitan tomar decisiones sobre políticas, financiamiento, o programación que tengan un impacto *directo* en los servicios o resultados de salud de SDSRA a nivel nacional o regional. Esto a su vez ha limitado la capacidad de GOJoven para lograr resultados de SDSRA a nivel nacional o regional.

VI. RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones para Summit, PHI, y GOJoven a tener en cuenta en las áreas de programación y alianzas, comunicaciones, y evaluación responden a los desafíos identificados anteriormente e incorporan sugerencias de becarios/as, organizaciones vinculadas con GOJoven, LOC/OC, y otros interesados. En algunos casos, abordan los componentes específicos de la programación actual de GOJoven, que puede o no sostenerse en la siguiente fase de GOJoven. En otros casos, abordan aspectos más amplios de metas y estrategias de GOJoven que son actualmente objeto de debate en el proceso continuo de planificación de la sostenibilidad de GOJoven. Concentrar recursos en personal o consultores/as de GOJoven en cada país donde el programa opere sería crucial para la implementación exitosa de la mayoría de las recomendaciones. Los/Las egresados/as de GOJoven ofrecen una rica fuente de personal potencial para llevar a cabo muchas de las actividades que se mencionan a continuación.

Programación y alianzas

1. Continuar apoyando el desarrollo personal de los/las becarios/as.

Como se señaló anteriormente, algunos/as becarios/as han experimentado reacciones negativas de sus familias y comunidades ante la aplicación de los CAH que han aprendido en GOJoven. Los datos del estudio sugieren que además de desarrollar habilidades de liderazgo, el enfoque de GOJoven en el desarrollo personal durante el año de la beca GOJoven es crucial para ayudar a los/las becarios/as a sobrellevar estos y otros desafíos. Seguir promoviendo un espíritu comunitario al interior de GOJoven también puede proporcionar tanto a becarios/as como a egresados/as un espíritu de apoyo personal que puede ayudarles a avanzar como líderes y lideresas de SDSRA.

2. Proporcionar más apoyo a los equipos a cargo de los PAL en cada país.

Los PAL les brindan a los/las becarios/as una importante oportunidad para que apliquen sus nuevos CAH en contextos reales. Sin embargo, conforme a lo anterior, los equipos de PAL han reportado diversos desafíos de implementación y evaluación de proyectos. Los datos de los informes de PAL y las entrevistas con los equipos sugieren que las siguientes estrategias podrían ayudar a hacer frente a estos desafíos:

- Proporcionar capacitación (adicional) sobre habilidades prácticas para la gestión de proyectos y el manejo de dinámicas de equipos
- Implementar un monitoreo más cercano de los PAL por parte del personal de GOJoven y ofrecer asistencia técnica del personal local de GOJoven y/o de otros expertos locales

“Creo que GOJoven debe dar un seguimiento más cercana a todos los PAL que se desarrollan.... Creo que si las cosas hubieran resultado un poco diferentes [para nuestro PAL] si hubiera habido seguimiento en la parte [de GOJoven] de... estar pidiendo avances y no esperando a que el grupo quiera dar señal de que ya están trabajando o que ya terminando su PAL”.

-Entrevista a un equipo de PAL

Varios entrevistados de los equipos de PAL también sugirieron que GOJoven preste un mayor apoyo para hacer una evaluación más exhaustiva de los PAL. Además, aunque el propósito principal de los PAL es brindar a los/las becarios/as una oportunidad para aplicar sus nuevas habilidades de liderazgo y de SDSRA a un proyecto en el mundo real, la asistencia técnica adicional podría ayudar a fomentar un diseño de los PAL que tenga un mayor potencial para lograr resultados sostenibles a nivel comunitario, a través de estrategias como la incidencia política a nivel local (véase también más adelante). Esto requeriría orientación por adelantado y asistencia técnica de asesores o personal de GOJoven en el país a principios del año de la beca GOJoven.

3. Aplicar estrategias adicionales, aparte de la capacitación sobre recaudación de fondos y elaboración de propuestas de financiamiento, para ayudar a los/las becarios/as y a las organizaciones vinculadas con GOJoven a abordar desafíos de sostenibilidad a nivel del proyecto y la organización.

Como se señaló anteriormente, muchas organizaciones han experimentado desafíos para sostener servicios y resultados vinculados con Proyectos de FI una vez que el período del Proyecto de FI haya terminado. Otras organizaciones vinculadas con GOJoven también han experimentado una serie de desafíos de sostenibilidad. Mejorar la sostenibilidad es particularmente un desafío en países con bajos recursos en donde opera GOJoven. Posibles estrategias para reforzar la sostenibilidad que surge de los datos de la evaluación externa (y las mejores prácticas, en general) incluyen:

“Los grupos empresariales deben tomar un papel activo [al abordar cuestiones de SDSRJ].”

-Entrevista a un/a líder de opinión clave, Belice

- Proporcionar capacitación adicional para becarios/as y Talleres de FI adicionales sobre sostenibilidad, no sólo sobre recaudación de fondos y elaboración de propuestas de financiamiento, sino también sobre cómo definir y planificar la sostenibilidad al comienzo de un proyecto
- Considerar cómo involucrar al sector privado con fines de lucro en países donde opera GOJoven para brindar mayor apoyo a la SDSRA

Sin embargo, con respecto a la segunda estrategia, cabe señalar que algunos LOC/OC comentaron en entrevistas que las cuestiones políticas, los valores conservadores en relación al sexo, y posibles vínculos empresariales con actividades criminales presentan enormes desafíos para involucrar satisfactoriamente al sector privado con fines de lucro en proyectos de SDSRA en los países en donde opera GOJoven.

4. Prestar más atención en la vinculación de egresados/as con plataformas, comités, y redes municipales, estatales/departamentales, nacionales, e internacionales que aborden asuntos de SDSRA.

Como se señaló anteriormente, existe poca evidencia de que GOJoven haya contribuido directamente a generar cambios en políticas, servicios, o resultados de salud relacionados con SDSRA, a nivel nacional o regional. Un factor clave (también mencionado anteriormente) es que la mayoría de egresados/as de GOJoven (aún) no ocupa puestos que les permitan tomar decisiones que tengan un impacto directo en los resultados de SDSRA en estos niveles. Un factor interrelacionado es que muchos/as egresados/as de GOJoven han dedicado mucho tiempo y esfuerzo a la capacitación de pequeños grupos de jóvenes sobre SDSRA, pero no han participado en tareas de incidencia política a mayor escala para cambiar políticas, programas, o servicios.

Ayudar a los/las egresados/as a participar más activamente en plataformas, comités, y redes municipales, estatales/departamentales, nacionales, e internacionales que aborden asuntos de SDSRA promete impulsar las trayectorias de liderazgo individual de los/las egresados/as, de tal forma que puedan asumir puestos de mayor autoridad para tomar decisiones sobre políticas, programas, y financiamiento relacionados con SDSRA. También aumentaría la probabilidad de que, a través de roles de liderazgo de mayor autoridad y a través de acciones de colaboración con los demás, los/las egresados/as tendrán un impacto sobre los programas, las políticas, y los resultados de salud locales, nacionales y regionales relacionados con SDSRA.

“...[C]reo que vale la pena...que GOJoven tenga mayor ingerencia en la Declaración Ministerial que es el marco que está apoyándose ahorita a nivel centroamericano y en México.”¹⁰

-Entrevista a un/a líder de opinión clave, México

Comunicaciones

5. Comunicarse anualmente con organizaciones donde trabajan becarios/as (nuevos/as y egresados/as) y fomentar el aumento del intercambio de información.

Los tipos de tensiones en el lugar de trabajo relacionadas con GOJoven reportadas por algunos/as de los/las becarios/as y sus supervisores/as, así como la falta de conocimiento sobre GOJoven entre los/las supervisores/as (ver arriba), sugieren que GOJoven debe implementar estrategias como las siguientes:

- Proporcionar información anualmente a las organizaciones donde trabajan becarios/as y/o egresados/as sobre la misión, las metas, las actividades y los resultados de GOJoven, junto con información sobre los compromisos con plazos previstos de becarios/as y/o egresados/as¹¹
- Exigir como requisito de aceptación de becarios/as en GOJoven, que acepten (por escrito) hacer al menos una presentación sobre sus aprendizajes tanto a sus colegas como a sus supervisores/as después de cada capacitación o Encuentro Nacional o Regional de GOJoven a la que asistan
- Alentar y ayudar a los/las becarios/as a compartir materiales escritos y electrónicos de GOJoven con sus supervisores/as y colegas
- Considerar la posibilidad de recopilar anualmente alguna información (limitada) de los/las becarios/as y sus organizaciones para monitorear el grado de satisfacción y los desafíos (véase también más abajo)

6. Difundir información sobre GOJoven de manera más sistemática y asertiva a las organizaciones locales, nacionales, e internacionales que trabajan en SDSRA y al público en general.

Como se señaló anteriormente, muchas organizaciones dedicadas a SDSRA que no han trabajado con, o que no trabajan continuamente con, GOJoven tienen un conocimiento limitado del programa. Diversas

¹⁰ La Declaración Ministerial “Prevenir con educación,” firmada en la Ciudad de México en 2008, busca fortalecer los esfuerzos de prevención de VIH/SIDA en América Latina y el Caribe asegurando el acceso a servicios de salud sexual y reproductiva, y educación sexual integral de alta calidad. Ha sido firmada por 30 Ministros de Salud y 26 Ministros de Educación, incluyendo los Ministros de Salud y Educación en los cuatro países donde opera GOJoven (consulte http://www.unicef.org/spanish/media/media_50463.html).

¹¹ Actualmente, el/la supervisor/a o director/a de cada nuevo/a becario/a firma una carta de compromiso que establece expectativas de tiempo para el/la becario/a durante el año de la beca GOJoven y la implementación del PAL. Sin embargo, no se firma ninguna carta con las organizaciones sobre los compromisos de tiempo de los/las egresados/as.

fuentes de datos sugieren que las siguientes estrategias de mercadeo y difusión de información sobre la misión, los objetivos, las/los becarios/as, los Proyectos de FI, las actividades, y los resultados de GOJoven podrían ser útiles:

- Circular reportes o boletines anuales sobre GOJoven por correo electrónico a organizaciones que trabajan en SDSRA y/o con jóvenes en los países donde opera GOJoven
- Hacer una mayor promoción en los medios de comunicación a través de periódicos, radio, y televisión
- Alentar a los/las becarios/as a identificarse tanto con su organización de origen como con GOJoven en los contextos profesionales pertinentes
- Proporcionar listas de becarios/as (con información de contacto, intereses y experiencia) a organizaciones de SDSRA en los países donde opera GOJoven
- Que GOJoven tenga una (mayor) presencia en eventos (como ferias de salud) patrocinados por organizaciones gubernamentales
- Poner el programa de capacitación de GOJoven y sus herramientas a disposición de los/las becarios/as, sus organizaciones, y otras organizaciones trabajando en SDSRA¹²

“A mí GOJoven no me dice nada. Por ejemplo nunca hay una información como de organización a organización.... Puede ser de repente notas cortas, como un boletín de sus logros....”

-Entrevista a un/a líder de opinión clave, Guatemala

Evaluación

7. Desarrollar un marco lógico con objetivos de resultados específicos y medibles, un plan de monitoreo y evaluación sistemático, y un presupuesto para la evaluación prospectiva de la siguiente fase de GOJoven, y trabajar para construir una cultura de aprendizaje en torno a la evaluación.

Según lo anterior, GOJoven ha experimentado algunos desafíos relacionados con la evaluación, particularmente con respecto a la documentación sistemática de los resultados a nivel comunitario y durante períodos a mediano y largo plazo. GOJoven fue inicialmente un proyecto piloto que se enfocó en evaluar objetivos de proceso y de resultados a corto plazo, a nivel individual. Con su crecimiento y evolución han llegado expectativas adicionales de evaluación de resultados de la Summit Foundation y de otros interesados. En la coyuntura actual, múltiples actores están interesados en documentar el impacto del programa en las trayectorias profesionales y de liderazgo a largo plazo de los/las becarios/as y en los programas, las políticas, y fuentes de financiamiento relacionados con SDSRA, a nivel local, estatal, nacional, y regional. Para documentar estos efectos, será importante planificar sistemática y prospectivamente para monitorear y evaluar (M&E) en la siguiente fase de GOJoven. Esta planificación debe incluir el desarrollo de:

- Un marco lógico que incluya objetivos de resultados específicos, medibles, alcanzables, relevantes, y dentro de un marco de tiempo (“SMART” por sus siglas en inglés)
- Un plan M&E que identifique cómo cada objetivo SMART se medirá sistemáticamente con el tiempo, incluidos los métodos y la periodicidad de la recopilación de datos, su análisis, y posterior informe a los interesados

¹² En el momento en que se elaboraba este informe, esto ya formaba parte del plan borrador para la IV Fase de GOJoven.

- Un conjunto de estrategias para fomentar una cultura de aprendizaje en torno a M&E dentro de GOJoven que pueda promover la aceptación de la evaluación, la participación, el desarrollo de capacidades, y el uso de las conclusiones
- Un presupuesto de evaluación realista que incluya la cobertura para un/a coordinador/a de evaluación local en cada país quien será responsable de gestionar las actividades de M&E en GOJoven en ese país

Recopilar datos periódicamente puede requerir muchos recursos, especialmente si los datos deben recopilarse de beneficiarios/as indirectos/as de GOJoven. Cuando sea factible y apropiado, aprovechar las bases de datos existentes (por ejemplo, registros clínicos, datos de vigilancia del gobierno o de organizaciones no gubernamentales) puede ayudar a minimizar costos, al igual que involucrar a becarios/as actuales y egresados/as como asesores de M&E (véase también más adelante).

8. Considerar la implementación de encuestas anuales breves que evalúen de manera sistemática los resultados y los desafíos entre becarios/as, organizaciones vinculadas con GOJoven, y sus comunidades.

Dependiendo de los objetivos SMART establecidos para la fase siguiente de GOJoven, la implementación de *breves* encuestas en línea anualmente a becarios/as y egresados/as y organizaciones vinculadas con GOJoven podría ser una (de varias) estrategias de evaluación viables.¹³ Dichas encuestas podrían facilitar: (1) evaluación sistemática y continua de resultados conductuales claves y trayectorias de liderazgo de los/las becarios/as, (2) monitoreo de la sostenibilidad de nuevas políticas, programas, y prácticas puestos en marcha en la organización con el auspicio de GOJoven, y (3) una recopilación de datos más sistemática (si aún es impresionista o anecdótica) sobre los resultados a nivel comunitario. Las encuestas también podrían ayudar a monitorear desafíos relacionados con GOJoven que becarios/as y organizaciones estén enfrentando en el lugar de trabajo, en el entorno familiar, y/o en sus comunidades.

La evaluación externa ha demostrado que los/las consultores/as (egresados/as) en evaluación en cada país pueden obtener altos índices de respuesta a encuestas hechas a sus pares. Si se informa *con anticipación* la importancia de una encuesta anual a las organizaciones vinculadas con GOJoven, y se les dice que se les darán a conocer las conclusiones generales, es posible que también puedan responder favorablemente a una solicitud de encuesta anual.

Aunque para implementar esta recomendación sería necesario dedicar más fondos para el tiempo de personal y/o asesores, la utilización de egresados/as de GOJoven como asesores/as remunerados/as para facilitar la recolección de información y la difusión de las conclusiones, y la retención de consultores/as locales pero no afiliados/as con GOJoven¹⁴ para llevar a cabo análisis de datos, podrían mantener relativamente bajos los costos de las encuestas anuales.

¹³ Para aquellas organizaciones que no tienen acceso a Internet, el fax podría ser una opción.

¹⁴ Contratar consultores/as locales no afiliados/as con GOJoven para llevar a cabo los análisis de datos evitaría preocupaciones de confidencialidad y parcialidad que estarían asociadas con involucrar a egresados/as quienes, en otros aspectos, están altamente calificados/as para realizar el trabajo.

9. Considerar dedicar recursos adicionales de GOJoven para el fortalecimiento de los sistemas locales de monitoreo y evaluación.

Además, dependiendo de los objetivos SMART establecidos para la siguiente fase de GOJoven, puede ser útil para GOJoven dedicar recursos para el fortalecimiento de los sistemas locales de M&E. Como se señaló anteriormente, a menudo las organizaciones carecen de los recursos fiscales y humanos para emprender M&E formal. Aunque se han dedicado varias sesiones de capacitación a becarios/as y organizaciones sobre métodos de evaluación, relativamente pocas de las subvenciones para Proyectos de FI hasta la fecha se han enfocado en el fortalecimiento de los sistemas de M&E de las organizaciones. Una mayor inversión en los sistemas de M&E en las organizaciones vinculadas con GOJoven facilitaría la evaluación de las actividades relacionadas con GOJoven, y el monitoreo de las trayectorias de los indicadores claves de SDSRA a nivel comunitario, ayudaría a fortalecer el aprendizaje institucional y la mejora continua del programa, y permitiría la difusión de información adicional acerca de los resultados de GOJoven a diversos interesados en SDSRA.