



MONITORING & EVALUATION

Guía para Fortalecimiento de Capacidades

**Directrices y Herramientas para
Obtener lo mejor de la Asistencia
Técnica**

por Rosalie H. Norem and
Constance McCorkle



Desde 1943, Catholic Relief Services (CRS) ha tenido el privilegio de servir a los pobres y desfavorecidos en el extranjero. Sin distinción de raza, credo o nacionalidad, CRS brinda ayuda de emergencia ante desastres naturales o provocados por el hombre. A través de proyectos de desarrollo en áreas como educación, paz y justicia, agricultura, microfinanzas, salud y VIH/SIDA, CRS trabaja para defender la dignidad humana y promover una mejor calidad de vida. CRS también trabaja en los Estados Unidos para ampliar el conocimiento y la acción de los católicos y otras personas interesadas en temas de paz y justicia a nivel internacional. Nuestros programas y recursos responden al llamado de los Obispos de los Estados Unidos de vivir en solidaridad —como una sola familia humana— entre fronteras, a lo largo de los océanos, e independientemente de las diferencias de idioma, cultura y condición económica.

La Cruz Roja Americana ayuda a las personas en situación de vulnerabilidad en todo el mundo a prevenir, prepararse y responder ante desastres, emergencias humanitarias complejas, y condiciones de salud que ponen en riesgo la vida, a través de iniciativas globales y programas basados en la comunidad. Con un enfoque en salud global, preparación y respuesta ante desastres, restablecimiento de vínculos familiares y difusión del derecho humanitario internacional, la Cruz Roja Americana proporciona asistencia humanitaria rápida, eficaz y a gran escala a quienes lo necesitan. Para lograr nuestros objetivos, la Cruz Roja Americana trabaja con nuestros socios de la Cruz Roja Internacional y el Movimiento de la Media Luna Roja y otras organizaciones internacionales de asistencia y desarrollo para construir capacidades locales, movilizar y empoderar a las comunidades, y establecer socios. Nuestro programa más grande en la actualidad es el Programa de Recuperación del Tsunami, el cual está mejorando la salud de la comunidad y previniendo el brote de enfermedades, apoyando a las comunidades mientras reconstruyen sus vidas y restablecen sus medios de subsistencia, y ayudando a que las organizaciones de la Cruz Roja, la Media Luna Roja y sus comunidades que fueron afectadas, desarrollen capacidades para prepararse ante desastres.

Publicado en el 2008 por:

Catholic Relief Services
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3413 USA

Cruz Roja Americana
2025 E Street, NW
Washington, DC 20006 USA

Autores: Rosalie H. Norem y Constance McCorkle

Editor de las Series: Guy Sharrock (CRS)

Lectores/Editores: Cynthia Green, Joe Schultz (CRS), and Dina Towbin

Diseñador Gráfico: Jeanne Ivy

Foto de la Portada: Martin Lueders

El módulo *Guía para Fortalecimiento de Capacidades* fue producido por CRS y la Cruz Roja Americana con el apoyo financiero de las donaciones de Alimentos para la Paz (FFP) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID): Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de CRS (AFP-A-00-03-00015-00) y Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de la Cruz Roja Americana (AFP-A-00-00007-00). Las opiniones expresadas en este documento pertenecen a los autores y no necesariamente representan las opiniones de USAID o FFP.

Para acceder a las series completas, por favor visite: www.crs.org ó www.redcross.org.

Tabla de Contenidos

- iii Prefacio
- iii Agradecimientos
- iv Siglas

Guía para Fortalecimiento de Capacidades

- 1 Introducción
- 3 Elaboración de los Términos de Referencia
- 9 Evaluación de la Capacitación y los Talleres
- 12 Evaluación de la Asistencia Técnica
- 15 Informes de Asistencia Técnica
- 18 Seguimiento de la Asistencia Técnica

Anexos de Herramientas y Recursos

- 19 Anexo I Elaborar los Términos de Referencia
- 20 Anexo II Hoja de Presupuesto del SOW
- 21 Anexo III Ejemplo de Formulario de la Evaluación Final
- 22 Anexo IV Ejemplo de Formulario para Evaluación de la Asistencia Técnica
- 24 Anexo V Ejemplo de Formato de Informe de Viaje

Prefacio

El monitoreo y evaluación (M&E) son responsabilidades fundamentales de los gerentes de programa de la Cruz Roja Americana y de CRS, y ayudan a garantizar la calidad de nuestra programación. El módulo *Guía para Fortalecimiento de Capacidades* es una de las publicaciones de una serie de módulos de capacitación y fortalecimiento de capacidades en M&E que la Cruz Roja Americana y CRS han acordado desarrollar en el marco de sus respectivas donaciones para el Fortalecimiento de su Capacidad Institucional. Estos módulos han sido diseñados para responder a la necesidad identificada desde el terreno de contar con una guía y herramientas específicas que no se han encontrado disponibles en las publicaciones existentes. Aunque los ejemplos en los módulos se centran en programas Título II, la guía y las herramientas proporcionadas tienen utilidad más allá del ámbito de la seguridad alimentaria.

El módulo *Guía para el Fortalecimiento de Capacidades* busca ayudar a los lectores a obtener lo mejor de su asistencia técnica. El módulo incluye componentes sobre cómo preparar términos de referencia para contratación de asistencia técnica para fortalecimiento de capacidades, cómo evaluar los servicios entregados, escribir un informe sobre la entrega de la asistencia técnica, y proporcionar asistencia para el seguimiento.

Por favor envíe sus comentarios o sugerencias para esta edición de la *Guía para el Fortalecimiento de Capacidades* por correo electrónico a m&efeedback@crs.org.

Menciones recomendadas: Norem, Rosalie H., y Constance McCorkle. 2008. *“Guía para Fortalecimiento de Capacidades.”* Series de Módulos de M&E de la Cruz Roja Americana/Catholic Relief Services (CRS). Cruz Roja Americana y CRS, Washington, DC y Baltimore, Maryland. © CRS, Washington, DC and Baltimore, MD.

Agradecimientos

Nos gustaría agradecer a los revisores de este módulo, en particular a Guy Sharrock (CRS), Alice Willard y Patricia McLaughlin (anteriormente funcionarios de la Cruz Roja Americana, Washington, DC). También queremos reconocer el aporte de Dina Towbin (consultora) y Tracy Hightower (anteriormente funcionaria de la Cruz Roja Americana, Washington), cuyo trabajo de edición contribuyó a llevar al documento a su fase final, y Joe Schultz (CRS) y Jeanne Ivy, que fueron responsables de los trabajos de diseño gráfico.

Siglas

CB	Fortalecimiento de capacidades
CRS	Catholic Relief Services
FFP	Alimentos para la Paz
HR	Recursos Humanos
M&E	Monitoreo y evaluación
NGO	Organización No Gubernamental
PVO	Organización Voluntaria Privada
TS	Soluciones Técnicas
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Introducción

Este módulo proporciona a las organizaciones voluntarias privadas (PVOs) las herramientas y formularios necesarios para simplificar, sistematizar, planificar, administrar, evaluar y reportar acerca de la entrega de todo tipo de asistencia técnica para el fortalecimiento de capacidades, que involucre la transferencia o el intercambio de conocimientos y habilidades.

El fortalecimiento de capacidades puede manifestarse de muchas formas, desde el aumento del stock de las tecnologías de información y equipos de una organización, hasta el crecimiento de sus miembros e incremento de su capacidad de recaudación de fondos. Sin embargo, en estos y otros aspectos, la mayoría de actividades de fortalecimiento de capacidades incluyen capacitación, talleres y seminarios para desarrollar aptitudes en el personal. Además, el fortalecimiento de capacidades con frecuencia incluye capacitación y formación práctica en el lugar de trabajo, mediante la metodología “aprender haciendo”, que ha demostrado ser un método de formación más poderoso que los anteriormente mencionados. La formación y capacitación en el lugar de trabajo generalmente está acompañada de asistencia técnica interna por parte del personal de la organización y, a menudo, forma parte de las consultorías externas contratadas para brindar servicios para el fortalecimiento de capacidades.

Este módulo proporciona a las organizaciones voluntarias privadas (PVOs) las herramientas y formularios necesarios para simplificar, sistematizar, planificar, administrar, evaluar y reportar acerca de la entrega de todo tipo de asistencia técnica para el fortalecimiento de capacidades, que involucre la transferencia o el intercambio de conocimientos y habilidades. El módulo está diseñado para servir a todos los sectores programáticos (agricultura, salud, etc.); todos los ámbitos temáticos (solidaridad global, construcción de paz, etc.); y todas las funciones (monitoreo y evaluación [M&E], finanzas, administración, gestión de personal, etc.) —ya sea para capacitación, talleres, formación en el lugar de trabajo, o diversas formas de aprender y compartir asistencia técnica. Por otra parte, este módulo está diseñado para funcionar independientemente de que la asistencia técnica para el fortalecimiento de capacidades provenga de:

- Asesores técnicos de la sede de la PVO o funcionarios regionales, personal del programa de país, socios locales, o comunidades;
- Personal de las instituciones socias que transfieren asistencia técnica a sus colegas análogos en las comunidades; o,
- Consultores externos contratados desde cualquiera de estos niveles.

El paquete incluye componentes sobre cómo:

1. Preparar términos de referencia (SOW, por sus siglas en inglés) para la prestación de asistencia técnica específica para el fortalecimiento de capacidades.

2. Evaluar la asistencia técnica entregada
3. Escribir un informe sobre la asistencia técnica entregada
4. Dar seguimiento a la asistencia técnica entregada.¹

Cada uno de los componentes viene acompañado de anexos con formularios soporte, hojas de evaluación, esquemas, o modelos.

¹ Las responsabilidades de los puntos 1 y 2 recaen principalmente en personal de la PVO que requiere, o, en consecuencia, asume el rol de seguimiento y monitoreo de la entrega de la asistencia técnica en cuestión. El punto 3 en gran medida es responsabilidad del proveedor de la asistencia técnica. La responsabilidad del punto 4 puede recaer, según la naturaleza y la duración de las tareas y la posición y relación de los proveedores de asistencia técnica, dentro o fuera de la PVO.

Elaboración de los Términos de Referencia

Términos de Referencia y Solicitud de Tareas

Antes de elaborar los términos de referencia, analice qué nivel de flexibilidad requiere en la relación con el proveedor de la asistencia técnica.

Los términos de referencia constituyen la esencia de lo que, en forma más amplia, comprende un contrato. Cuando se trabaja con proveedores de asistencia técnica internos,² generalmente sólo se requieren términos de referencia. Si va a trabajar con proveedores de asistencia técnica externos, entonces necesitará un contrato acorde a los documentos modelo estándar para temas de desempeño, confidencialidad, obligaciones, etc.³

Antes de escribir los términos de referencia, analice qué nivel de flexibilidad necesitará en la relación con el proveedor de la asistencia técnica.

Si las tareas están bien definidas y el trabajo puede ser cubierto al interno de la organización, entonces lo único que se necesita son términos de referencia simples. Si se requiriera asistencia durante un período más largo de tiempo para una serie de tareas vinculadas que posiblemente aún no están claramente definidas, entonces se debe desarrollar términos de referencia más detallados, según se describe a continuación:

- Para proveedores internos de asistencia técnica, elabore términos de referencia que dejen abiertas las opciones para los *próximos pasos*, de acuerdo a las conclusiones y recomendaciones de la asistencia técnica inicial. Los términos de referencia para proveedores internos de asistencia técnica deben también explicar cómo se relaciona esta asistencia con su descripción de puesto, sus evaluaciones periódicas de desempeño y su plan de trabajo.
- Para los proveedores externos de asistencia técnica, elabore términos de referencia específicos dentro de un contrato, que le brinden la posibilidad de solicitar posteriores tareas mediante un alcance a los términos de referencia iniciales. Esto le permitirá incorporar varias asignaciones o solicitudes de tareas bajo un solo contrato.⁴

2 Un proveedor de asistencia técnica es cualquier entidad (persona u organización) externa a la oficina particular de la PVO u organización no gubernamental (NGO) que solicita la asistencia, cuyos servicios deben ser negociados y formalizados mediante un documento. Dentro de esta definición, se puede incluir a proveedores externos como empresas consultoras o consultores independientes externos, asesores técnicos internos de la sede de la PVO, funcionarios regionales, etc.

3 Generalmente se los publica en los sitios de Intranet de la PVO bajo las secciones de recursos humanos.

4 Con este enfoque, incluya un propósito general en el contrato, junto con las responsabilidades generales del proveedor de la asistencia técnica y el contratante. La tarifa diaria por los servicios de asistencia técnica, el apoyo del contratante, entre otros, deben incluirse en el contrato. Para obtener más detalles, consulte el sitio Web de la PVO y del departamento responsable de las contrataciones.



Herramientas y Recursos

Escribir Términos de Referencia

Hoja de Presupuesto para Términos de Referencia

Considere las siguientes preguntas antes de elaborar los términos de referencia. Otras preguntas pueden surgir en base a la situación y las necesidades específicas.

- ¿Qué productos o resultados se necesita recibir al final de la asistencia técnica? ¿Cuáles son los productos finales esperados?
- 1 ¿Qué nivel y tipo de experiencia se requiere para elaborar los productos y obtener los resultados?
- 1 ¿Quién actuará como responsable, anfitrión y/o apoyará al proveedor de la asistencia técnica? ¿Cuánto tiempo le demandará esta función?
- 1 ¿En qué medida participará el personal local en la elaboración de los productos o resultados finales?
- 1 ¿Cuánto tiempo se necesita para desarrollar cada producto? Si el tiempo asignado es muy corto, se perjudicará la calidad del resultado. Considere cuánto tiempo se necesitará para completar el trabajo, incluyendo tiempo para orientar al proveedor de la asistencia técnica y revisar la información sobre antecedentes, cultura organizacional, etc.
- 1 ¿Cuál es el presupuesto? ¿Es factible el presupuesto en función del cronograma y otros recursos requeridos? Incluye el presupuesto los equipos necesarios y gastos de transporte?



Cuanto más específica sea la respuesta a estas preguntas, es más probable que se obtenga un resultado satisfactorio de la asistencia técnica propuesta. Un SOW mal elaborado y un presupuesto inadecuado a menudo generan frustraciones, tanto para el cliente como para el proveedor de la asistencia técnica. Tómese el tiempo necesario para articular con claridad sobre el papel el proceso propuesto y los resultados requeridos.

Recuadro de texto 1: Elaborar los Términos de Referencia (SOW)

Sea específico cuando elabore un SOW.

Por ejemplo, en lugar de escribir:

Nuestra oficina ha decidido que necesita ayuda para completar nuestro plan de fortalecimiento de capacidades del personal del programa y sus socios para la nueva donación de USAID.

Sea más preciso y escriba:

Con el fin de abordar eficazmente los esfuerzos de fortalecimiento de capacidades del personal y sus socios, se necesita asistencia técnica para completar una evaluación de necesidades de capacitación y desarrollar un plan de capacitación para el programa de país.

Elementos básicos de un SOW

Un SOW incluye varios elementos estándar. Las siguientes secciones analizan cada elemento e incluyen ejemplos de las especificaciones necesarias en un SOW. Sin embargo, tenga en cuenta por favor, que todos los ejemplos son hipotéticos.

Antecedentes y Propósito de la Asistencia Técnica

- ¿Cuál es la situación que hace que Ud. necesite asistencia? Podría ser un nuevo proyecto, un cambio en la organización, una evaluación, o la necesidad de desarrollar nuevas destrezas o actualizar o reforzar las ya existentes. Defina claramente la situación para ayudar a determinar el tipo de fortalecimiento de capacidades que se necesita.
- 1 ¿Cuál es el propósito general de la asistencia técnica solicitada, ej.: ¿qué se espera como resultado de la misma? Piense en el impacto deseado no sólo en relación a los productos específicos sino en un nivel más amplio. Más adelante se revisan los productos.

Responsabilidades del Proveedor de la Asistencia Técnica

La mayoría de organizaciones tienen textos modelo estándar sobre las obligaciones contractuales que esperan de sus proveedores externos de asistencia técnica.⁵ A menudo esta información está disponible en el sitio Web o la intranet interna de la organización. Generalmente se la incluye en el contrato firmado por los proveedores externos de la asistencia técnica. El contrato es un documento más general que el SOW. Debe incluir las expectativas sobre los derechos de propiedad de los materiales producidos, los estándares de desarrollo de documentos, y directrices para presentación de gastos y facturas.

El SOW debe incluir también el nombre de la persona(s) que supervisará la asistencia técnica y las expectativas sobre el reporte de informes. Incluya el sitio de trabajo del contratante y cómo se llevará a cabo la revisión del material, incluyendo un cronograma para edición y correcciones. Registre en el SOW el número de días para cada tarea.

⁵ Los textos modelo son materiales estandarizados que, en determinadas circunstancias, son para uso de todos dentro de una organización, tales como la elaboración de un SOW. Pueden ser para uso general de toda la organización o específicos para una región u oficina particular. Si no existiera este tipo de documentos estándar, la persona que prepara el SOW deberá desarrollar estos materiales.

Recuadro de texto 2. Especificar las tareas y productos esperados

Tareas	Detalles y Productos Esperados	Número de días
1. Revisión del Material Referencial y Planificación inicial	El contratante proporciona algunos materiales referenciales, y el proveedor de la asistencia técnica localiza y revisa fuentes suplementarias, según sea necesario. Se pueden realizar algunas modificaciones a los productos y su descripción, como resultado de esta tarea, si así se lo establece de común acuerdo entre el proveedor de la asistencia técnica y el contratante.	2
2. Desarrollar una herramienta para evaluación de necesidades	Utilizar y adaptar los materiales existentes para evaluación de necesidades, a fin de elaborar un cuestionario de evaluación de necesidades. Una versión adaptada de este cuestionario también puede servir como herramienta de evaluación para su uso con las organizaciones socias.	2
Primeros Productos Esperados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Herramienta de evaluación de necesidades ▪ Un formulario para cotejar información sobre las oportunidades a nivel comunitario, en su amplio espectro. 	
3. Desarrollo de un Paquete de Evaluación de Necesidades	<p>Desarrollar herramientas para evaluar las necesidades de fortalecimiento de capacidades, incluyendo las razones y los recursos para iniciar un programa de fortalecimiento de capacidades para el personal de la organización socia. Utilice preguntas generales y verifique los elementos que pueden adaptarse a una localidad específica. Algunos elementos pueden utilizarse para generar ideas sobre qué se necesita para monitorear y evaluar un programa.</p> <p>Las herramientas deben ser útiles para uso individual de los distintos gerentes y para orientar la reflexión en pequeños grupos.</p>	4
Segundos Productos Esperados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paquete de Evaluación de Necesidades ▪ Un panorama general sobre ¿cuántos empleados están interesados en oportunidades de capacitación, qué tipo de capacidades quieren desarrollar, y qué cantidad de tiempo pueden comprometer? 	

Recuadro de texto 2. Especificar las tareas y productos esperados

Tareas	Detalles y Productos Esperados	Número de días
4. Desarrollar los módulos de capacitación	Estos módulos servirán de base para el diseño personalizado de planes de capacitación para el fortalecimiento de capacidades de un socio específico. Los temas se cubrirán a través de la revisión de material referencial, ejercicios de capacitación y otros métodos, según corresponda.	8
Terceros productos Esperados	Objetivos de capacitación para cada tema	

Responsabilidades del Contratante⁶

Esta sección proporciona detalles sobre lo que el proveedor de la asistencia técnica puede esperar de la organización contratante en términos de apoyo técnico, equipo (tal el caso de un computador portátil y una impresora), información referencial, espacio físico de trabajo, pagos, arreglos logísticos para viajes, y gastos. Especifique claramente si el proveedor de la asistencia técnica o la organización es responsable de la elaboración de un documento final.



Si bien los fundamentos de esta sección son parte de los textos modelo estándar para contratos, el gerente deberá incluir las especificidades de la contratación en el SOW.

Circunstancias especiales

Puede haber ocasiones en las cuales circunstancias poco comunes demanden la adaptación de un SOW. Si bien la mayoría de SOWs no incluirán una sección de circunstancias especiales, es importante estar conscientes de esta situación.

Recuadro de texto 3. Viabilizando la Inserción de Cambios en un SOW

Sea lo más preciso posible. Por ejemplo, estipule:
Si las actividades de campo planificadas no pueden completarse debido a acontecimientos imprevistos, entonces se modificará el plan de trabajo del proveedor de la asistencia técnica, de tal modo que se garantice el cumplimiento de las tareas acordadas.

⁶ Las responsabilidades del contratante generalmente se detallan en documentos modelo estándar; verifique el sitio Intranet de la agencia para acceder a esta información.



Cualquier cambio importante en el SOW debe realizarse a través de una enmienda formal al SOW, aprobado por todos los niveles correspondientes. En caso contrario, la responsabilidad primordial del proveedor de la asistencia técnica sigue siendo la misma que se estipuló en el SOW original. Asegúrese de que todos los cambios se documenten por escrito y se incorporen dentro del SOW.

Presupuesto

El presupuesto es un elemento fundamental en cualquier SOW, sea que se trate de un consultor externo o de un técnico experto de la PVO. En primer lugar, el gerente debe determinar si existen fondos suficientes para contratar un servicio específico. Este es uno de los componentes fundamentales de negociación sobre costos-compartidos con otras unidades de la PVO, por parte del gerente de la PVO.

Mediante una cuidadosa preparación del presupuesto, los gerentes pueden evitar malentendidos y expectativas mal concebidas. A continuación se despliega una lista de las categorías presupuestarias que se analizarán y acordarán. Las mismas categorías son necesarias para proveedores de asistencia técnica tanto externos como internos. En el contrato con la PVO y en la sección Responsabilidades del Contratante del SOW se estipula la tarifa diaria para un proveedor de asistencia técnica externa. Cuando se busca asistencia técnica interna, también debe incluirse la tarifa.

Recuadro de texto 4. Ejemplo de una Hoja de Presupuesto para un SOW

	Total de fondos requeridos	Responsable de los Fondos (Incluya el código de cuenta para cada categoría presupuestaria)					
Categoría presupuestaria	Cantidad (USD)	Unidad Contratante		Unidad Técnica		Otros colaboradores	
		%	Código a cargarse	%	Código a cargarse	%	Código a cargarse
Aeropuerto y transporte local							
Pasaje de avión							
Exceso de equipaje							
Envío / flete							
Gastos de visa							
Vacunas							
SOS / Seguro Médico							

Recuadro de texto 4. Ejemplo de una Hoja de Presupuesto para un SOW

	Total de fondos requeridos	Responsable de los Fondos (Incluya el código de cuenta para cada categoría presupuestaria)					
Viajes en el país							
Hotel							
Alimentación / viáticos							
Alquiler de Instalaciones / Equipo							
Materiales							
Oficina y suministros							
Internet/teléfono							
Otros							
Totales							

Evaluación de la Capacitación y los Talleres

La evaluación es un elemento fundamental en cualquier actividad. Los resultados de la evaluación resaltan que funcionó y que no funcionó, pero lo más importante es que la evaluación puede proporcionar información sobre cómo lograr resultados de manera más eficaz en el futuro. Por lo tanto, una PVO u ONG deseará llevar a cabo una evaluación sobre cualquier asistencia técnica que solicite.

Evaluaciones de la Capacitación y los Talleres

Se recomienda utilizar un simple formulario estandarizado para la evaluación final de los eventos de capacitación y talleres. Más adelante se proporciona un ejemplo. Este formulario de evaluación se basa en pruebas de campo de evaluaciones anteriores tanto en lo relativo a capacitación operativa como programática.⁷

Para la evaluación se utiliza un formulario corto por varias razones. En primer lugar, es más fácil de completar para los participantes. En segundo lugar, es importante dejar espacio para que los organizaciones o facilitadores del evento añadan algunas preguntas. A veces, los organizadores pueden necesitar retroalimentación más específica, como:

⁷ Si una organización necesita mayor información sobre la evaluación más allá de lo que se establece en este formulario de evaluación, la organización debería considerar otro tipo de evaluaciones, tales como analizar en mayor detalle el impacto de la capacitación y los talleres.

Los resultados de la evaluación resaltan que funcionó y qué no funcionó, pero lo más importante es que la evaluación puede proporcionar información sobre cómo lograr resultados de manera más eficaz en el futuro.

- 1 La utilidad de diferentes herramientas experimentales, ejercicios, estudios de caso, etc.
- 1 Si un ejercicio práctico innovador o un viaje de campo costoso y logísticamente complejo fue útil.
- 1 En qué nivel se respetaron y reflejaron los principios de equidad de género durante el evento.

Se pueden insertar preguntas adicionales entre las preguntas 3 y 4 del formulario. Sin embargo, trate de mantener el formulario lo más corto posible.

A continuación consejos clave para elaborar un buen formulario de evaluación:

- Asegúrese de dejar tiempo suficiente para que los participantes completen el formulario—se recomienda media hora— de modo que sepan que su opinión y retroalimentación es importante.
- 1 Solicite a las personas que escriban con claridad y nitidez.

Una vez que se completen los formularios, el organizador del taller debe resumir los resultados o respuestas e incluir esta información en el informe final sobre la capacitación o taller.

Evaluación Final de la Capacitación y los Talleres

En el ejemplo de formulario (véase el recuadro de texto 5), la primera y cuarta preguntas proporcionan información sobre los participantes. Esto ayuda a evaluar la pertinencia del curso para determinadas posiciones laborales. El resto de preguntas buscan determinar cómo evaluaría el participante el taller.

Recuadro de texto 5. Ejemplo de Formulario de Evaluación Final

Evento:

Fecha:

Ubicación:

Estimado participante:

El propósito de este formulario de evaluación es obtener sus apreciaciones sobre el taller en el que Ud acaba de participar. Esta información nos permitirá determinar en qué medida se alcanzaron los objetivos del curso, cómo contribuyeron cada uno de los aspectos del curso a la consecución de los objetivos, y cómo podríamos mejorar el taller para futuros participantes. Es muy importante que recibamos sus insumos hoy. Por favor tome en cuenta que sus respuestas se manejarán como información de carácter confidencial.

1. ¿Cómo fue Ud seleccionado para participar en el taller? Por favor marque en una o más casillas.

- Le solicité participar a mi supervisor
- El taller fue parte de mi plan de desarrollo laboral
- Mi supervisor me pidió asistir al evento
- Otro (Por favor especifique):



Herramientas y Recursos

Ejemplo de un Formulario de Evaluación Final

Ejemplo de un Formulario para Evaluar la Asistencia Técnica

2. ¿Qué fue lo que más le gustó de la capacitación/taller, ej: la organización previa al taller, el contenido, el estilo de presentación, la calidad de la facilitación/conducción, el material de soporte, la duración? ¿Otros? Por favor, sea específico.

3. ¿Qué cambiaría de la capacitación/taller, ej: la organización previa al taller, el contenido, el estilo de presentación, la calidad de la facilitación/conducción, el material de soporte, la duración? ¿Otros? Por favor, sea específico.

4. ¿Qué elementos de su aprendizaje aplicará inmediatamente en su propio trabajo?

5. Teniendo en cuenta lo anterior, por favor asigne su calificación general sobre la asistencia técnica impartida, encerrando en un círculo uno de los puntajes a continuación.

Excelente	Bueno	Adecuad	Malo	Muy malo
5	4	3	2	1

6. ¿Hay algún otro comentario que le gustaría hacer?

Gracias por tomarse el tiempo para completar esta evaluación acerca de la capacitación!

Evaluación de la Asistencia Técnica

Este formulario de evaluación está diseñado para contribuir a que la contratación de asistencia técnica sea de mayor calidad, más eficaz y sensible a las necesidades, y, cuando sea necesario, ayudar a seleccionar aquellos mejores consultores que puedan hacerlo.

Para evaluar la asistencia técnica se puede utilizar un formulario similar estandarizado. El formulario de evaluación está diseñado no sólo para visitas y consultorías de asistencia técnica in-situ, sino también para entrega de asistencia técnica vía electrónica o mediante otros mecanismos.

Una vez más, se recomienda un formulario corto por diversas razones. En primer lugar, existe más probabilidad de que los participantes completen un formulario corto que uno extenso. En segundo, el formulario está diseñado para respuestas abiertas, de modo que quienes evalúen puedan escribir tanto y tan francamente como sea posible en el caso de proveedores internos de la asistencia técnica.

El responsable de la asignación de tareas debe encargarse del seguimiento para garantizar que los formularios se completen y sean devueltos al proveedor externo de la asistencia técnica. Con el propósito de interpretar mejor la información, se solicita a los encuestados que indiquen su posición dentro de la organización y departamento dentro de su programa de país, oficina regional, o departamento en la sede. Permita que los encuestados conozcan que su información se mantendrá como confidencial.

El formulario completado debe ser devuelto al funcionario del personal que impartió la asistencia técnica o, en el caso de un equipo de asistentes técnicos, al líder del equipo. Si fueron consultores quienes impartieron la asistencia técnica, devuelva el formulario al funcionario que gestionó la consultoría.

Este formulario de evaluación está diseñado para contribuir a que la entrega de asistencia técnica sea de mayor calidad, más eficaz y sensible a las necesidades, y, cuando sea necesario, ayudar a seleccionar aquellos mejores consultores que puedan hacerlo.

Recuadro de texto 6. Ejemplo de Formulario para Evaluar la Asistencia Técnica

Estimado participante:

El propósito de este formulario de evaluación es obtener sus impresiones sobre la asistencia técnica que recibió. Sus insumos nos permitirán contribuir a que la contratación de asistencia técnica sea de mayor calidad, más eficaz y sensible a las necesidades, y, cuando sea necesario, ayudar a seleccionar aquellos mejores consultores que puedan hacerlo. Es muy importante para nosotros recibir sus insumos. Recuerde por favor que sus respuestas se mantendrán como información de carácter confidencial.

Antecedentes

1. La asistencia técnica fue proporcionada por:

Nombre del funcionario:

Posición del funcionario:

Departamento:

Nombre del consultor:

Título del Consultor:

Especialización del Consultor:

2. Programa(s) de país, oficina(s) regional(es) o departamento(s) de la sede que recibirán la asistencia técnica:

3. Gerente del Programa de País u Oficina Regional que gestiona la asistencia técnica:

Nombre:

Título:

Información de Contacto: E-mail:

Tel:

4. Propósito de la asistencia técnica (breve resumen):

5. Fechas de la asistencia técnica: Desde:

Hasta:

6. Su cargo/posición y departamento:

Cargo/posición:

Departamento:

Por favor tenga en cuenta que sus respuestas serán confidenciales

Evaluación de la asistencia técnica

1. ¿Qué es lo que más le gustó de la asistencia técnica impartida? ¿En qué forma le fue de utilidad? Sírvase proporcionar detalles.

2. ¿Qué cambiaría de la asistencia técnica? Por favor, sea específico.

3. ¿Cómo le ayudarán, de manera inmediata, al desarrollo de su trabajo los productos y/o aprendizajes de esta asistencia técnica? Por favor, sea específico.

4. ¿Algún otro comentario que le gustaría añadir acerca de la asistencia técnica?

5. En función de sus respuestas anteriores, por favor asigne una calificación general a la asistencia técnica, encerrando en un círculo uno de los número a continuación:

Excelente	Bueno	Adecuado	Malo	Muy malo
5	4	3	2	1

Gracias por tomarse tiempo para completar este formulario de evaluación de asistencia técnica!

Informes de Asistencia Técnica

Los formularios y directrices de esta sección están diseñados para estandarizar los informes de viaje. El gerente a cargo de la actividad debe proporcionar estos formularios a los asesores técnicos de la PVO o los consultores externos, para que lo utilicen para elaborar sus informes de viaje y cartas de agradecimiento.

Elaborar un Informe de viaje

Un informe de viaje es un documento que sirve a varios propósitos, pero su uso principal es proporcionar un registro de las actividades que se realizan durante una asistencia técnica en campo o visita de capacitación.

Un informe de viaje es un documento que sirve a varios propósitos, pero su uso principal es proporcionar un registro de las actividades que se realizan durante una asistencia técnica en campo o visita de capacitación. Es útil implementar un formato estándar para estos informes, de modo que esta información puede ser fácilmente compilada de acuerdo a los programas, proyectos, tipo de actividad o ubicación.

Tal vez la situación más importante a considerar cuando se escribe un informe de viaje es determinar qué información será de mayor utilidad para quienes lean el informe. La audiencia principal es la persona responsable de la asignación de tareas. Por lo general, se recomienda un informe breve. Deben incluirse varias secciones como se ilustra a continuación.

Recuadro de texto 7. Ejemplo de Formato de Informe de Viaje

Título de Página

1. Nombre del proveedor de la asistencia técnica
2. Título del informe
3. Fecha y sitio de la visita
4. Reporta a (*nombre del administrador de tareas*)
5. Con copia (*inserte los nombres de otras personas clave, según sea el caso*)
6. Fecha de la presentación del informe

Agradecimientos

En esta sección, los proveedores de la asistencia técnica deben expresar su agradecimiento al personal de la PVO que recibió la visita de campo y agradecer a cualquier otro funcionario(s) o persona(s) que apoyaron durante el viaje, asistieron en el desarrollo del trabajo medular para el informe de viaje, o revisaron las conclusiones del informe.

 **Herramientas y Recursos**

Ejemplo de un Formato de Informe de Viaje

<p>Resumen Ejecutivo Esta es una breve reseña de cada una de las secciones del informe, con énfasis en las conclusiones y recomendaciones. Tenga en cuenta que las personas deben estar en condición de leer el resumen ejecutivo como un documento separado y saber por qué fue importante el viaje y los resultados o conclusiones del viaje.</p>			
<p>Sección principal: enfoque sectorial/temático El propósito del viaje se incluye en esta sección. Si se introdujeron cambios al propósito, estipule los cambios realizados y su impacto para el trabajo. Esta sección debe enfocarse en el programa en función de los antecedentes proporcionados en la sección anterior, enfatizando las fortalezas del programa.</p>			
<p>Conclusiones y Recomendaciones Esta sección establece las conclusiones en forma de declaración de problema con propuestas para soluciones alternas. Es importante identificar también las fortalezas del programa/proyecto. Las recomendaciones son de orden técnico, político, sobre asocio, preparación y mitigación de emergencias, dotación general de personal, capacitación, M&E, relación con donantes, recaudación de fondos, etc.</p>			
<p>Próximos pasos Luego de las conclusiones y recomendaciones, esta sección incluye detalles sobre planes de seguimiento a la asistencia técnica. Un formato en forma de cuadro (véase a continuación) puede ser útil. Incluya especificaciones sobre quién es el responsable de las tareas específicas de seguimiento, cuando se realizará cada tarea de seguimiento, y las razones para cada acción.</p>			
Acciones para seguimiento	¿Quién?	¿Cuándo?	Comentarios
Realizar una evaluación de necesidades	Oficina de campo y socios	En los próximos tres meses	Obtener la información necesaria para planificar la capacitación
Desarrollar un paquete de capacitación	Consultor	Tan pronto como sea posible luego de la evaluación de las necesidades	Por lo tanto, se puede proceder con el fortalecimiento de capacidades
Anexos (véase más adelante)			

Anexos Comunes para un Informe de viaje

- 1 Términos de referencia originales
- 1 Itinerario de viaje
- 1 Contactos
 - 1 Liste cada persona con la cual el proveedor de la asistencia técnica se reunió o contactó telefónicamente o intercambio información vía correo electrónico.

- Lista todos los nombres identificando la organización a la que pertenecen, cargos, e información de contacto.
- 1 Organice los contactos en función de la categoría asociativa a la que pertenecen (ej.: organizaciones públicas, de iglesia, etc.).
- 1 Referencias
- 1 Siglas
- 1 Información adicional/documentos clave para respaldar el informe

Recuadro de texto 8. Ejemplo de una Lista de Contactos para un Informe de Viaje

Oficina de la PVO en E.U.	
Andrew Jordan	Director Técnico del Programa
Rebecca Lester	Desarrollo de Relaciones de Asocio
Frederick Andorski	Oficial del Programa
Oficina de la PVO en África	
Joe Andubwe	Director de Diseño del Programa y Asistencia Técnica
Laura Stewart	Vice Presidente de Operaciones en África, Gerente de CSC para el Programa de África del Sur, y Co-evaluador interno para la Evaluación Final de BHR/PVC de ConServe.
Organizaciones Asociadas	
Aristide Jolla	Director de Administración de TMS para la Región de México
Foster Franks	Director de Gerencia de Solkwe Ltd.,
Agencias de gobierno de los Estados Unidos	
Wilbur Prince	Gerente del Programa de Recursos Ambientales de USAID /Uganda y Líder del Equipo SO2
Singe Howard	Especialista de Biodiversidad de USAID/ Tanzania y Pasante AAAS en apoyo al Oficial de Recursos Ambientales de la Misión
Oficiales y miembros de las comunidades atendidas	
Comunidad de Ololosokwan	Aproximadamente 20 hombres y 6 mujeres
Comunidad de Sinya	Aproximadamente 17 hombres y 3 mujeres

Seguimiento a la Asistencia Técnica

Una carta de agradecimiento debe ser enviada en papel membretado inmediatamente a su retorno del viaje.

Una carta de agradecimiento debe ser enviada en papel membretado inmediatamente al retorno del viaje. Obviamente se debe revisar el contenido para adecuarlo a cada situación. En algunos casos es posible que desee enviar cartas de agradecimiento a más de una persona, tal el caso de un socio que haya sido especialmente de ayuda o un funcionario de un ministerio que dedicó tiempo para reunirse con usted. En estos casos se debe enviar una copia al administrador de tareas.

Recuadro de texto 9. Ejemplo de una Carta de Agradecimiento

PVO
1234 Main Street, Suite 201
Washington, DC 20006 EE.UU.
Telf: 202-555-1111 Fax: 202-555-1113 Correo electrónico: info@info.edu

August 8, 2008

Sra. Magdalena Gonzales
Directora
Centro de Salud de la Mujer
1234 Ave. Terraza.
Ciudad de Guatemala, Guatemala

Estimada Sra. González,

Gracias por su asistencia y apoyo durante mi reciente viaje a ciudad de Guatemala para evaluar las actividades materno-infantiles del Centro de Salud de la Mujer. Fue un privilegio trabajar con usted y sus colegas para documentar los logros y desafíos del Centro y su personal.

Espero que el trabajo que realizamos implique una contribución positiva para su programa. De manera personal quiero expresarle mi agradecimiento por la presentación de los logros 2007 por parte de su personal. Esta información me fue de muchísima utilidad mientras preparaba mi informe de evaluación.

Como acordamos, estoy incluyendo las recomendaciones de mi informe de viaje y compartiendo las conclusiones con mis colegas en la sede.

Una vez más, por favor transmita mi agradecimiento a su personal y colegas por su gentil apoyo durante mi estadía.

Atentamente,

Joan Taylor
Asesor de Salud

cc: Director de Proyectos de USAID

Anexo I

Elaborar los Términos de Referencia (SOW)

1. Antecedentes
2. Declaración del propósito
3. Responsabilidades del consultor
4. Responsabilidades del contratante
5. Tareas y productos a entregarse
6. Presupuesto

La sección narrativa del presupuesto debe explicar brevemente cualquier arreglo especial o explicación que se requiera para cualquier categoría presupuestaria. En el [anexo II](#) se presenta una tabla de categorías presupuestarias en blanco.

Anexo II

Hoja de Presupuesto del SOW

	Total de fondos requeridos	Responsable de los Fondos (Incluya el código de cuenta para cada categoría presupuestaria)					
Categoría presupuestaria	Cantidad (USD)	Unidad Contratante		Unidad Técnica		Otros colaboradores	
		%	Código a cargarse	%	Código a cargarse	%	Código a cargarse
Aeropuerto y transporte local							
Pasaje de avión							
Exceso de equipaje							
Envío / flete							
Gastos de visa							
Vacunas							
SOS / Seguro Médico							
Viajes en el país							
Hotel							
Alimentación /viáticos							
Alquiler de instalaciones /							
Materiales							
Oficina y suministros							
Internet/teléfono							
Otros							
Totales							

Anexo III

Ejemplo de Formulario de la Evaluación Final

Evento:	Fecha:	Ubicación:		
Estimado participante: El propósito de este formulario de evaluación es obtener sus apreciaciones sobre el taller en el que Ud acaba de participar. Esta información nos permitirá determinar en qué medida se alcanzaron los objetivos del curso, cómo contribuyeron cada uno de los aspectos del curso a la consecución de los objetivos, y cómo podríamos mejorar el taller para futuros participantes. Es muy importante que recibamos sus insumos hoy. Por favor tome en cuenta que sus respuestas se mantendrán como información de carácter confidencial.				
1. ¿Cómo fue Ud seleccionado para participar en el taller? Por favor marque en una o más casillas. <input type="checkbox"/> Le solicité participar a mi supervisor. <input type="checkbox"/> El taller fue parte de mi plan de desarrollo laboral. <input type="checkbox"/> Mi supervisor me pidió asistir a la reunión. <input type="checkbox"/> Otro (Por favor especificar):				
2. ¿Qué fue lo que más le gustó de la capacitación/taller, ej.: la organización previa al taller, el contenido, el estilo de presentación, la calidad de la facilitación/conducción, el material de soporte, la duración? ¿Otros? Por favor, sea específico.				
3. ¿Qué cambiaría de la capacitación/taller, ej.: la organización previa al taller, el contenido, el estilo de presentación, la calidad de la facilitación/conducción, el material de soporte, la duración? ¿Otros? Por favor, sea específico.				
4. ¿Qué elementos de su aprendizaje aplicará inmediatamente en su propio trabajo?				
5. Teniendo en cuenta lo anterior, por favor asigne su calificación general sobre la asistencia técnica impartida, encerrando en un círculo uno de los puntajes a continuación.				
Excelente	Bueno	Adecuado	Malo	Muy malo
5	4	3	2	1
6. ¿Hay algún otro comentario que le gustaría hacer?				
Gracias por tomarse el tiempo para completar esta evaluación acerca de la capacitación!				

Anexo IV

Ejemplo de Formulario para Evaluar la Asistencia Técnica

Estimado participante:

El propósito de este formulario de evaluación es obtener sus impresiones sobre la asistencia técnica que recibió. Sus insumos nos permitirán contribuir a que la entrega de asistencia técnica sea de mayor calidad, más eficaz y sensible a las necesidades, y, cuando sea necesario, ayudar a seleccionar aquellos mejores consultores que puedan hacerlo. Es muy importante para nosotros recibir sus insumos. Recuerde por favor que sus respuestas se mantendrán como información de carácter confidencial.

Antecedentes

1. La asistencia técnica fue proporcionada por:

Nombre del funcionario:

Posición del funcionario:

Departamento:

Nombre del consultor:

Título del Consultor:

Especialidad del Consultor:

2. Programa(s) de país, oficina(s) regional(es) o departamento(s) de la sede beneficiarios:

3. Director del Programa de País u Oficina Regional para la asistencia técnica:

Nombre:

Título:

Información de Contacto:

E-mail:

Telf:

4. Propósito de la asistencia técnica (breve resumen):

5. Fechas de la asistencia técnica: Desde:

Hasta:

6. Su cargo/posición y departamento:

Cargo/posición:

Departamento:

Por favor tenga en cuenta que sus respuestas serán confidenciales

Evaluación de la asistencia técnica				
1. ¿Qué es lo que más le gustó de la asistencia técnica impartida? ¿En qué forma le fue de utilidad? Sírvase proporcionar detalles.				
2. ¿Qué cambiaría de la asistencia técnica? Por favor, sea específico.				
3. ¿Cómo le ayudarán de manera inmediata al desarrollo de su trabajo los productos y/o aprendizajes de la asistencia técnica? Por favor, sea específico.				
4. ¿Algún otro comentario que le gustaría añadir acerca de la asistencia técnica?				
5. En función de sus respuestas anteriores, por favor asigne una calificación general a la asistencia técnica encerrando en un círculo uno de los puntajes a continuación:				
Excelente	Bueno	Adecuado	Malo	Muy malo
5	4	3	2	1
Gracias por su tiempo para completar este formulario de evaluación de la asistencia técnica!				

Anexo V

Ejemplo de Formato de Informe de Viaje

Título de Página <ol style="list-style-type: none">1. Nombre del proveedor de la asistencia técnica2. Título del informe3. Fecha y sitio de la visita4. Reporta a (nombre del administrador de tareas)5. Con copia (<i>inserte los nombres de otras personas clave, según sea el caso</i>)6. Fecha de la presentación del informe			
Agradecimientos <p>En esta sección, los proveedores de la asistencia técnica deben expresar su agradecimiento al personal de la PVO que recibió la visita de campo y agradecer a cualquier otro funcionario(s) o personas que apoyaron durante el viaje, ayudaron en el trabajo previo para el informe de viaje, o revisaron las conclusiones del informe.</p>			
Resumen Ejecutivo <p>Esta es una breve reseña de cada una de las secciones del informe, con énfasis en las conclusiones y recomendaciones. Tenga en cuenta que las personas deben estar en condición de leer el resumen ejecutivo como un documento separado y saber por qué fue importante el viaje y los resultados o conclusiones del viaje.</p>			
Sección principal: Enfoque sectorial/temático <p>El propósito del viaje se incluye en esta sección. Si se introdujeron cambios al propósito, estipule los cambios realizados y su impacto para el trabajo. Esta sección debe enfocarse en el programa en función de los antecedentes proporcionados en la sección anterior, enfatizando las fortalezas del programa.</p>			
Conclusiones y Recomendaciones <p>Esta sección establece las conclusiones en forma de declaración del problema con soluciones alternas propuestas. Es importante identificar también las fortalezas del programa/proyecto. Las recomendaciones son de orden técnico, político, sobre asocio, preparación y mitigación de emergencias, dotación general de personal, capacitación, M&E, relación con donantes, recaudación de fondos, etc.</p>			
Próximos pasos <p>Luego de las conclusiones y recomendaciones, esta sección incluye detalles sobre planes de seguimiento a la asistencia técnica. Un formato en forma de cuadro (véase a continuación) puede ser útil. Incluya especificaciones sobre quién es el responsable de las tareas específicas de seguimiento, cuando se realizará cada tarea de seguimiento, y las razones para cada acción.</p>			
Acciones para seguimiento	¿Quién?	¿Cuándo?	Comentarios
Realizar una evaluación de necesidades	Oficina de campo y socios	En los próximos tres meses	Obtener la información necesaria para planificar la capacitación
Desarrollar un paquete de capacitación	Consultor	Tan pronto como sea posible luego de la evaluación de necesidades	Por lo tanto, se puede proceder con el fortalecimiento de capacidades
Anexos <p>Términos de Referencia Originales Itinerario de Viaje Contactos Referencias Siglas</p> <p>Información adicional/documentos clave para respaldar el informe</p>			



MONITOREO Y EVALUACIÓN

Directrices de la IPTT

**Directrices y Herramientas para
la Preparación y Uso de las Tablas
de Seguimiento de Indicadores
de Desempeño**

Elaborado por Della E. McMillan
Guy Sharrock
Alice Willard



Desde 1943, Catholic Relief Services (CRS) ha tenido el privilegio de servir a los pobres y desfavorecidos en el extranjero. Sin distinción de raza, credo o nacionalidad, CRS brinda ayuda de emergencia ante desastres naturales o provocados por el hombre. A través de proyectos de desarrollo en áreas como educación, paz y justicia, agricultura, microfinanzas, salud y VIH/SIDA, CRS trabaja para defender la dignidad humana y promover una mejor calidad de vida. CRS también trabaja en los Estados Unidos para ampliar el conocimiento y la acción de los católicos y otras personas interesadas en temas de paz y justicia a nivel internacional. Nuestros programas y recursos responden al llamado de los Obispos de los Estados Unidos de vivir en solidaridad —como una sola familia humana— entre fronteras, a lo largo de los océanos, e independientemente de las diferencias de idioma, cultura y condición económica.

La Cruz Roja Americana ayuda a las personas en situación de vulnerabilidad en todo el mundo a prevenir, prepararse y responder ante desastres, emergencias humanitarias complejas, y condiciones de salud que ponen en riesgo la vida, a través de iniciativas globales y programas basados en la comunidad. Con un enfoque en salud global, preparación y respuesta ante desastres, restablecimiento de vínculos familiares y difusión del derecho humanitario internacional, la Cruz Roja Americana proporciona asistencia humanitaria rápida, eficaz y a gran escala a quienes lo necesitan. Para lograr nuestros objetivos, la Cruz Roja Americana trabaja con nuestros socios de la Cruz Roja Internacional y el Movimiento de la Media Luna Roja y otras organizaciones internacionales de asistencia y desarrollo para construir capacidades locales, movilizar y empoderar a las comunidades, y establecer socios. Nuestro programa más grande en la actualidad es el Programa de Recuperación del Tsunami, el cual está mejorando la salud de la comunidad y previniendo el brote de enfermedades, apoyando a las comunidades mientras reconstruyen sus vidas y restablecen sus medios de subsistencia, y ayudando a que las organizaciones de la Cruz Roja, la Media Luna Roja y sus comunidades que fueron afectadas, desarrollen capacidades para prepararse ante desastres.

Publicado en el 2008 por:

Catholic Relief Services
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3413
USA

American Red Cross
2025 E Street, NW
Washington, DC 20006
USA

Autores : Della E. McMillan, Guy Sharrock, et Alice Willard

Editor de las Series : Guy Sharrock (CRS)

Lectores/Editores : Cynthia Green, Joe Schultz (CRS), and Dina Towbin

Diseñador Gráfico : Jeanne Ivy

Foto de la Portada : Sean Sprague

Este modulo fue producido por CRS y la Cruz Roja Americana con el apoyo financiero de las donaciones de Alimentos para la Paz (FFP) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID); Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de CRS (AFP-A-00-03-00015-00) y Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de la Cruz Roja Americana (AFP-A-00-00007-00). Las opiniones expresadas en este documento pertenecen a los autores y no necesariamente representan las opiniones de USAID o FFP.

Para acceder a las series completas, por favor visite : www.crs.org ó www.redcross.org.

Tabla de Contenidos

- v Prefacio
- vi Agradecimientos
- vii Siglas
- 1 Resumen Ejecutivo

Preparación y Uso de las Tablas de Seguimiento de Indicadores de Desempeño

- 4 Propósito del Módulo
- 6 Entendiendo la IPTT
 - 6 ¿Qué es la IPTT?
 - 9 Rol Central de la IPTT en la Documentación de un Proyecto Título II
 - 10 IPTT: Perspectivas del Proyecto
 - 11 IPTT: Perspectivas del Donante
- 13 Desarrollo de la IPTT
 - 13 Paso 1: Clarificar las Guías del Donante y de la PVO
 - 14 Paso 2: Desarrollar un Borrador de IPTT para la Propuesta
 - 18 Paso 3: Revisar la IPTT después de Completar la Encuesta de Línea de Base.
 - 19 Paso 4: Actualizar la IPTT para el Reporte Anual de Informes
 - 21 Paso 5: Revisar la IPTT durante y después de la Evaluación Intermedia.
 - 23 Paso 6: Actualizar la IPTT Final después de la Encuesta de Cierre y la Evaluación Final.
- 25 Resumen de las Reglas de Oro

Herramientas y Recursos Anexos

- 27** Anexo I.A Bibliografía
- 29** Anexo I.B Resumen sobre Qué Hacer y Qué Tratar de Evitar en el Uso y Administración de la IPTT.
- 33** Anexo II Lista de Referencias, Guías y Material de Lectura Citado para el Diseño, Uso y Administración de una Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño para Proyectos Título II.
- 42** Anexo III Ejemplo de una Tabla de Metodología para Indicadores de la IPTT u Hoja de Trabajo para Métodos de Medición/Fuentes de Datos.
- 43** Anexo IV Hoja de Trabajo para Métodos de Medición/Fuentes de Datos de CRS.
- 45** Anexo V Ejemplo de una IPTT para un Proyecto Título II Implementado por un Único Patrocinador Cooperante en Cuatro Localidades.
- 46** Anexo VI Ejemplo de una IPTT para un Proyecto Implementado en Consorcio: Iniciativa de Seguridad Alimentaria en Níger - Africare/ CRS/HKI/Care.
- 47** Anexo VII Cuestionario Estandarizado de USAID/FFP para Reporte Anual de Informes.
- 48** Anexo VIII Consideraciones Especiales para el Desarrollo de IPTTs para Consorcios.

Prefacio

El seguimiento y evaluación (M&E) son responsabilidades fundamentales de los gerentes de programa de la Cruz Roja Americana y de CRS, y ayudan a garantizar la calidad de nuestra programación. El módulo *Directrices para la IPTT* es una de las publicaciones de una serie de módulos de capacitación y fortalecimiento de capacidades en M&E que la Cruz Roja Americana y CRS han acordado desarrollar en el marco de sus respectivas donaciones para el Fortalecimiento de su capacidad institucional. Estos módulos han sido diseñados para responder a la necesidad identificada desde el terreno de contar con una guía y herramientas específicas que no se han encontrado disponibles en las publicaciones existentes. Aunque los ejemplos en los módulos se centran en programas Título II, la guía y las herramientas proporcionadas tienen utilidad más allá del ámbito de la seguridad alimentaria.

Nuestra intención al producir el módulo *Directrices para la IPTT* fue ayudar a los lectores a obtener el máximo rendimiento de sus datos cotidianos de monitoreo y evaluación, mostrándolos en una tabla de seguimiento de indicadores. Muchos donantes recomiendan —o requieren— que estos datos se reporten en un formato de tabla de seguimiento. Sin embargo, la orientación sobre cómo deben formatearse estas tablas y cuándo deben ser actualizadas o modificadas ha sido mínima. Este módulo ofrece un recurso amigable fácil de utilizar que puede ayudar a los equipos en el campo a comprender mejor la preparación y utilización de una IPTT durante el ciclo de vida del proyecto. Ayuda a orientar al personal en concordancia con las guías básicas y proporciona consejos sobre cómo evitar y resolver los problemas comunes que pueden surgir durante el diseño del proyecto y el reporte de informes periódicos, así como durante las evaluaciones de medio término y final.

Los diferentes organismos tienen diferentes nombres para las tablas de seguimiento. Este módulo específico se centra en el diseño y uso de la tabla de seguimiento que la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) que requiere para sus Proyectos de Seguridad Alimentaria Título II, la Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño o IPTT. Aunque el módulo se enfoca específicamente en la IPTT de proyectos Título II, sus principios generales pueden aplicarse a otro tipo de programas financiados por el donante.

Por favor envíe cualquier comentario o sugerencia a este módulo a:

m&efeedback@crs.org.

Menciones recomendadas : McMillan, Della E., Guy Sharrock, y Alice Willard. 2008. "Directrices para la IPTT: Directrices y Herramientas para la Preparación y Uso de Tablas de Seguimiento de Indicadores de Desempeño". Series de Módulos de M&E de la Cruz Roja Americana/CRS. Cruz Roja Americana y CRS, Washington, DC y Baltimore, Maryland.

Agradecimientos

Queremos agradecer la contribución de Gilles Bergeron y Victoria Michener del Proyecto de Asistencia Técnica de Alimentación y Nutrición (FANTA) por proporcionar información sobre los recursos críticos de FANTA que los profesionales pueden consultar cuando desarrollen sus IPTTs y por la revisión de varios borradores de este módulo. Así también, queremos agradecer a Bill Feibig (Save the Children/ E.U.), Jim Rugh (anteriormente funcionario de CARE), y Harold Tarver (Africare) por revisar los borradores y proporcionar información sobre las principales referencias que se incorporaron en este módulo. Por último queremos reconocer el rol de Leah A.J. Cohn, consultor, por la preparación del anexo I de referencias generales y por trabajar con Della McMillan en el primer borrador. Finalmente, nos gustaría reconocer el trabajo de Dina Towbin (consultora) y Tracy Hightower (anteriormente funcionaria de la Cruz Roja Americana en Washington), cuyo trabajo de edición contribuyó a llevar al documento a su fase final, y Joe Schultz (CRS) y Jeanne Ivy, que fueron responsables de los trabajos de diseño gráfico.

Siglas

AIDS	Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA)
CRS	Catholic Relief Services
CS	Patrocinador Cooperante (PVO socia para un Proyecto Título II)
CSHGP	Solicitud de Resultados del Patrocinador Cooperante o Solicitud de Recursos del Patrocinador Cooperante (cuando USAID/FFP solicitaba una presentación combinada hacía referencia al CSR4 o Informe de Resultados del Patroci- nador Cooperante y Solicitud de Recursos)
DAP	Programa de Asistencia para el Desarrollo
DIP	Plan Detallado de Implementación
EM	Equipo Gerencial de Evaluación o Gerente de Evaluación
FANTA	Proyecto de Asistencia Técnica de Alimentación y Nutrición
FFP	Oficina de Alimentos para la Paz de USAID
FSCCI	Índice de la Capacidad Comunitaria en cuanto a Seguridad Alimentaria
FSIN	Iniciativa de Seguridad Alimentaria en Níger
FY	Año Fiscal
HD DS	Puntaje de la Diversidad Dietética de una Familia
HQ	Sede
IPTT	Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño
IR	Resultado Intermedio
LOA	Vida de la Actividad
M&E	Monitoreo y Evaluación
MAHFP	Meses de Provisión Adecuada de Alimentos para las Familias
MYAP	Programa de Asistencia Multi-anual, antes Programa de Asistencia para el Desarrollo
PMP	Plan Gerencial de Desempeño
PVO	Voluntaria Privada
SAVE USA	Save the Children
SO	Objetivo Estratégico
SOW	Términos de Referencia
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Resumen Ejecutivo

La IPTT puede ser utilizada para ayudar al personal y a los socios a entender mejor cómo los datos de M&E de un proyecto sirven para informar la gestión y el reporte de informes.

Entendiendo la IPTT

Como resultado del cambio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) orientado al reporte de informes basado en resultados, los programas Título II ahora deben reportar sobre indicadores de desempeño. La guía oficial de Título II para programas de asistencia alimentaria tanto en emergencias como en situaciones no-emergentes, requiere que los impactos de los proyectos se reporten a través de una tabla de seguimiento para indicadores de desempeño (IPTT). Para facilitar la referencia cruzada entre años y entre proyectos, la Oficina de Alimentos para la Paz (FFP) de USAID requiere que los proyectos utilicen un formato estándar que se describe en la guía de propuestas para programas Título II. Un modelo similar se recomienda para el Programa de Donaciones de Supervivencia Infantil y Salud (CSHGP) de USAID y para muchas otras agencias donantes.

La IPTT, aunque importante, es solo uno de los elementos de un completo sistema de monitoreo y evaluación (M&E). La IPTT sintetiza la información del proyecto en un formato de tabla corto y conciso. Muestra el estado del proyecto en relación a sus indicadores originales y actualizados y el progreso alcanzado en relación a la meta para el indicador. La IPTT puede ser utilizada para ayudar al personal y a los socios a entender mejor cómo los datos de M&E de un proyecto sirven para informar la gestión y el reporte de informes. Esto, a su vez, facilita la supervisión de los donantes y el reporte de informes. La IPTT es un documento vivo que se actualiza periódicamente.

Desarrollo de la IPTT

En concordancia con el formato estándar recomendado por USAID/FFP en la actualización anual de su guía para el Programa Multi-Anual de Asistencia (MYAP), se debe elaborar y presentar un borrador de IPTT conjuntamente con la propuesta del proyecto. Generalmente, esta misma propuesta se adjunta al contrato suscrito entre USAID/FFP y la organización voluntaria privada (PVO) patrocinadora cooperante (CS), pues detalla las obligaciones contractuales que debe cumplir la PVO. Para facilitar la comparación entre informes, USAID recomienda que los beneficiarios de las donaciones incorporen una serie de indicadores estándar en las tablas de seguimiento.

Este módulo describe un proceso de 7 pasos que ayudará a que el personal identifique diversas oportunidades para utilizar la IPTT de manera más eficaz durante el ciclo de vida del proyecto, mediante el entendimiento de los siguientes elementos (ver más adelante la tabla 1):

- 1 ¿Por qué la IPTT es importante en cada etapa de la implementación del proyecto y el ciclo de reporte de informes?
- 1 ¿Qué tipo de orientación y ejemplos sobre las mejores prácticas se deben consultar al utilizar la IPTT en determinadas fases del ciclo del proyecto?
- 1 ¿Quién está autorizado a actualizar y revisar la IPTT, y cuándo y dónde debe ser revisada?

Cada paso concluye con una serie de recomendaciones sobre cómo el personal del proyecto puede prever y responder a desafíos especiales.

Aunque cambios en la IPTT del proyecto son con frecuencia necesarios, dado el gran número de documentos estándar del proyecto, es importante que cualquier revisión sea aprobada y documentada meticulosamente.¹ El programa Título II incluye un proceso incorporado para la revisión de indicadores y metas y actualizaciones posteriores una vez concluida la encuesta de línea de base y la evaluación de medio término del proyecto.

Resumen de las Reglas de Oro

En esta sección se presenta una breve lista de directrices informales para la preparación y uso de la IPTT, que los co-autores han recopilado a partir de la aplicación práctica del diseño y uso de la IPTT en diferentes proyectos.

Herramientas

En los anexos se describen herramientas y referencias útiles, incluyendo una sección sobre los desafíos especiales relacionados con los consorcios (vea el [anexo VIII](#)).

¹ Para evitar un número excesivo de cambios en la IPTT de un proyecto, se debe poner fuerte énfasis durante el diseño inicial de la IPTT.

Tabla 1. Pasos y Responsabilidades Recomendados para la Preparación y Uso de una IPTT de un Programa Título II

Paso	Actividad	Apoyo del Personal de País			Apoyo Técnico Externo		
		Personal Técnico/ Equipo de Diseño del Proyecto	Especialista de M&E	Gerente de Diseño o de Proyecto	CS en Sede	FANTA ²	Consultor
1	Lineamientos Básicos del donante y el CS clarificados.		X	X	X	X	
2	Borrador de la IPTT desarrollado e incorporado en la propuesta del proyecto (en base a la evaluación de necesidades y lineamientos estándar recolectados en el Paso 1).	X	X	X	X	X	
3	Revisión de la IPTT, la Tabla del Plan de Indicadores y el Plan de M&E en función de los resultados de la encuesta de línea de base.	X	X	X	X	X	
4	IPTT actualizada como parte de la rutina del proceso de reporte de informes a donantes y socios (FY01 y FY02).	X	X	X			
5	IPTT actualizada, revisada y corregida en función de la evaluación de medio término y (si procede) la encuesta.	X	X	X		X	
6	Actualización de la IPTT y respuesta del proyecto a las recomendaciones de la evaluación de medio término, como parte de la rutina del proceso de reporte de informes a donantes y socios.	X	X	X			
7	Actualización final de la IPTT en base a los resultados de la encuesta final, y uso de los datos de la IPTT para evaluar los resultados y el impacto del proyecto durante la evaluación final.	X	X	X			X

² La oficina del proyecto FANTA financiado por USAID/FFP brinda asistencia técnica a las PVOs Patrocinadoras Cooperantes de Programas Título II en el diseño e implementación de sus sistemas de M&E.

Propósito del módulo

Este módulo ofrece un recurso de fácil uso para ayudar a los equipos de campo a entender mejor cómo preparar, utilizar y actualizar la IPTT durante el ciclo de vida del proyecto.

La guía oficial Título II para programas tanto de emergencia como no-emergencia requiere que los impactos de estos programas se presenten en una tabla de seguimiento de indicadores de desempeño (IPTT). La IPTT es clave para todo diseño, M&E y reporte de informes de los programas Título II. Sin embargo, hasta la fecha, se ha desarrollado muy poca orientación formal sobre la formulación de la tabla IPTT o su utilidad transversal como herramienta de gestión. Muchas de las reglas para modificar y actualizar el formato genérico de la IPTT que USAID/FFP recomienda, se aprenden únicamente mediante comunicación directa con el donante o a través de equipos de implementación experimentados. Como resultado, es muy fácil que los proyectos cometan errores en la IPTT. Si estos errores se repiten a lo largo del ciclo de vida del proyecto, los costos pueden ser enormes, puesto que el financiamiento depende de los resultados ilustrados en la IPTT.

Este módulo ofrece un recurso de fácil uso para ayudar a los equipos de campo a entender mejor cómo preparar, utilizar y actualizar la IPTT durante el ciclo de vida del proyecto. Dado que el uso y seguimiento de los indicadores formales es generalizado, este módulo también será útil para personas que diseñan, administran y evalúan otro tipo de proyectos financiados por donantes privados. El módulo se divide en tres secciones que proporcionan una breve reseña de algunos aspectos fundamentales para el personal del proyecto, la región, y la sede, quienes supervisan estos proyectos.

Sección 1

Explica la estructura y formato básicos de la IPTT y por qué USAID requiere que las PVOs incorporen este tipo de formato estandarizado para el reporte de informes en los sistemas de diseño y M&E de sus proyectos.

Sección 2

Describe un enfoque de 7 pasos para el desarrollo y uso de una IPTT durante el ciclo de vida del proyecto y analiza cuándo y cómo se puede modificar una IPTT.

Sección 3

Proporciona un breve resumen de las directrices o reglas de oro recopiladas desde la experiencia de los co-autores para el desarrollo y uso de la IPTT,

incluyendo algunas “señales de alarma” que los supervisores experimentados de las PVOs, consultores y funcionarios de USAID usan con frecuencia para alertarse sobre posibles problemas.

Anexo I

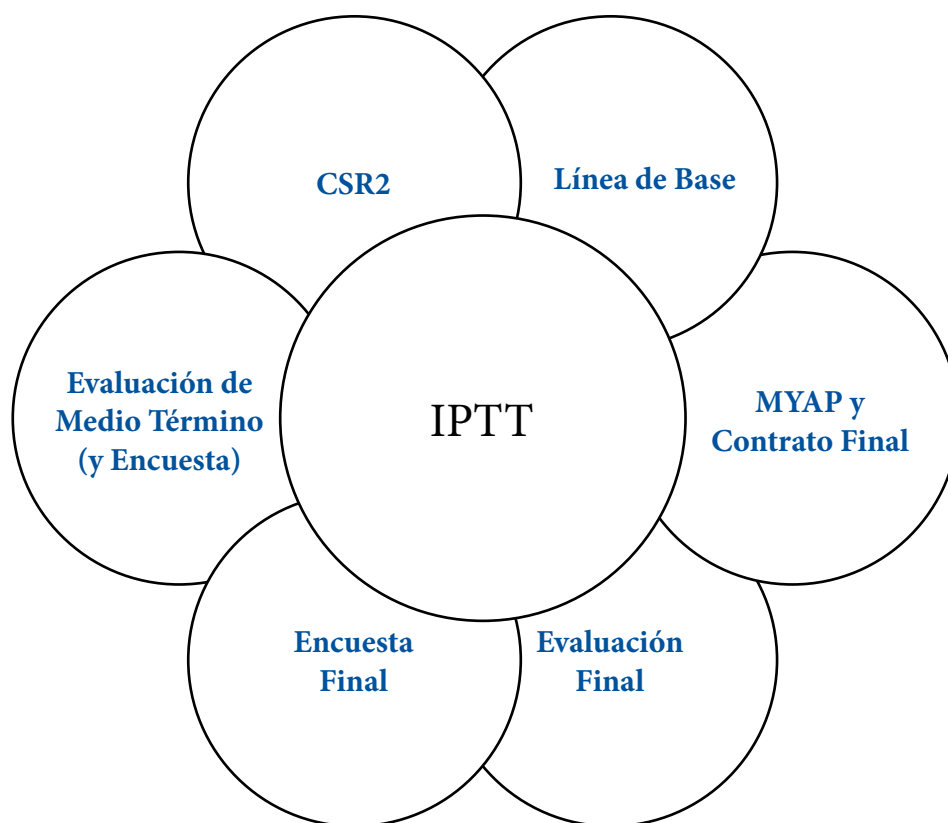
Describe las referencias citadas en el texto y una lista resumen sobre qué hacer y qué evitar en la preparación y uso de la IPTT.

Anexo II

Presenta una lista de sitios web y referencias que los proyectos pueden consultar para asistencia adicional.

Anexos III a VIII

Presenta herramientas para asistir en el desarrollo y uso de la IPTT.



Entendiendo la IPTT

Una IPTT proporciona una sencilla forma estandarizada de presentar los datos de M&E de los proyectos; la IPTT es una tabla que se utiliza para dar seguimiento, documentar y mostrar los datos de desempeño de los indicadores.

¿Qué es la IPTT?

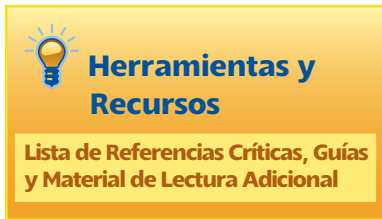
La IPTT, aunque importante, es solo uno de los elementos de un completo sistema de monitoreo y evaluación (M&E). A raíz del cambio en USAID orientado hacia una programación basada en resultados, los programas Título II deben reportar sobre los impactos del proyecto y su avance en cuanto a la implementación de las actividades detalladas en su plan de trabajo. Cada proyecto tenía que identificar los indicadores de desempeño que pudieran utilizarse para evaluar el avance en relación a una meta específica de cumplimiento (vea el [anexo II](#) para la guía actualizada de programas Título II).

USAID especifica dos tipos de indicadores de desempeño:

- **1 Un indicador de impacto** mide el logro de un proyecto en relación al impacto deseado para un sub-componente del proyecto, como por ejemplo el porcentaje de niños con retraso en el crecimiento.³
- **1 Un indicador de monitoreo** mide el avance en la implementación de una actividad –como el número de personas inscritas en un programa de monitoreo de crecimiento. En general, los indicadores de monitoreo se miden con más frecuencia que los indicadores de impacto. Muchos de los indicadores de impacto se encuentran sólo en las encuestas realizadas durante la línea de base y cierre del ciclo del proyecto.

Una IPTT proporciona una sencilla forma estandarizada de presentar los datos de M&E de los proyectos; la IPTT es una tabla que se utiliza para dar seguimiento, documentar y mostrar los datos de desempeño de los indicadores. Aunque los donantes pueden especificar el formato que desean se utilice en los proyectos, la mayoría de tablas de seguimiento incluyen la totalidad o una parte de los elementos críticos que se encuentran en la IPTT de un Proyecto Título II. Como se detalla en la tabla 2, más adelante, estos elementos incluyen:

³ Las directrices de USAID/FFP para los MYAPs incluyen una muy buena explicación concisa (dos párrafos) de Resultados, Indicadores de Desempeño y Metas que deberían ser de lectura obligatoria para cada miembro del personal de los programas Título II. Una vez que el personal entiende la guía oficial, el supervisor de M&E puede consultar otros recursos para obtener consejos en relación a capacitación para el personal sobre cómo desarrollar objetivos e indicadores que sean SMART (específicos, medibles, alcanzables, pertinentes y de duración limitada). Los recursos generales comprenden: Mercy Corps (2005, págs. 14-24); Stetson, Sharrock y Hahn (2004, págs. 108-116), y Gosling y Edwards (1995, págs. 80-87, 338).



- Una lista de todos los indicadores oficiales de impacto y monitoreo del proyecto en la columna 1.
- 1 Mediciones de línea de base para estos indicadores (ej: los datos de estos indicadores antes del inicio del proyecto o durante el primer año) en la columna 2.
- 1 Y debajo de cada año del proyecto (columnas para los años 1-5):
 - 1 La primera columna (“Exp.”) reporta las metas que el proyecto espera alcanzar para determinados indicadores durante el tiempo de duración del proyecto (ej: Año 1-5).
 - 1 La segunda columna (“Act”) reporta el progreso indicando el avance real del proyecto en relación a las metas del mismo (medidos anualmente para los indicadores de monitoreo y en la mitad del período o último año del proyecto para los indicadores de impacto).
 - 1 La última columna (“Relación”) compara el porcentaje de logro en un año determinado en relación a la meta (ej: 100% si se cumplió la totalidad de la meta, 75% si se cumplió únicamente las tres cuartas partes de la meta, o 125 % si el proyecto logró un 25% más de lo inicialmente previsto).

Notas de la IPTT

1. Cálculo de la relación de datos: si espera una disminución en el indicador (ej: porcentaje de niños con bajo peso para su talla), la columna es esperado/real (E/A); si espera un incremento (ej: porcentaje de madres que brindan lactancia materna exclusiva), la columna es A/E. Tome en cuenta que aquí no se incluye información de línea de base y, por lo tanto, no se brinda información sobre el porcentaje de avance en relación a la meta de un indicador. Sin embargo, la expectativa actual de USAID es que se reporte únicamente el E/A o A/E, dependiendo del tipo de cambio esperado.
2. El proyecto necesita reportar sobre los indicadores de monitoreo cada año, mientras que los indicadores de impacto y resultados sólo se reportarán en ciertos años según lo determine el Patrocinador Cooperante (CS), de acuerdo a su plan de M&E. Si el CS ajusta los indicadores o metas (por ejemplo, si las metas son demasiado altas o bajas), se debe proporcionar una clara explicación. Se requiere la aprobación explícita de FFP para reducir la escala de las metas. El CS debe proporcionar la explicación necesaria en la presentación de su informe anual de resultados e identificar claramente los indicadores propuestos y ajuste de metas en el informe narrativo y la carta de presentación que acompaña el informe.
3. Especifique claramente el año fiscal que está siendo reportado (ej: FY09), así como el nombre del CS, país y número de página en cada una de las páginas de la IPTT.
4. Los programas que implementen actividades para mejorar los comportamientos de salud, nutrición e higiene deben definir las conductas a evaluarse, como por ejemplo el mejoramiento de la higiene personal de alimentos, agua y medio ambiente.

Tabla 2. Formato de la IPTT Recomendada por USAID/FPP

INDICADOR	Línea de Base	AÑO 1			AÑO 2 Evaluación de Medio Término			AÑO 3			AÑO 4 Evaluación Final			AÑO 5		
		Exp	Act	Relación	Exp	Act	Relación	Exp	Ré	Relación	Exp	Act	Relación	Exp	Act	Relación
Impactos																
(Datos disponibles únicamente para los años de la Línea de Base, Evaluación de Medio Término y Final)																
Producción de Maíz (kg/ha)	850				1275	900	71%				1.700	1.400	88%			
Resultados																
(Datos disponibles únicamente para los años de la Línea de Base, Evaluación de Medio Término y Final)																
% de agricultores con puntaje de al menos 3 en el Índice de Calificación de Prácticas Mejoradas.	12%				60%	15%	25%				80%	82%	102%			
% de parcelas agrícolas donde se adoptaron prácticas mejoradas para maíz.	7%				60%	65%	108%				75%	60%	80%			
Tasa de pago de los agricultores que solicitaron créditos.	75%				85%	91%	107%				95%	97%	102%			
Productos																
(Datos disponibles para todos los años)																
Número de agricultores capacitados en Prácticas Mejoradas para Maíz.	0	400	485	121%	500	620	124%	600	630	105%	600	591	98%	600	650	108%
Número de agricultores ejemplares que completaron el curso.	0	25	25	100%	20	25	125%	20	20	100%	20	20	100%	20	20	100%
Número de agricultores que llenaron las solicitudes de crédito.	0	400	185	46%	500	210	42%	600	430	72%	600	520	67%	600	550	92%

Fuentes: Oficina de Alimentos para la Paz de USAID/FANTA, Taller de M&E, Agosto 2007; Comunicación Personal con Alison Tamilowicz Torres, Proyecto FANTA, Agosto 2008.

Nota: Exp = esperado; Act = real

Rol Central de la IPTT en la Documentación de un Proyecto Título II

El rol central de la IPTT en el diseño, reporte de informes y evaluación de un proyecto Título II debe ayudar a todos los involucrados a lograr sus objetivos.

El primer paso para el desarrollo de la IPTT es revisar los documentos que USAID/FFP requiere de cada proyecto. Todos estos documentos contienen una IPTT. Cada documento tiene un propósito ligeramente diferente, contienen ya se una copia o proporcionan datos para las revisiones de la IPTT. En concreto:

- **1 Un borrador de IPTT** se presenta en la propuesta de proyecto o MYAP.
- **1 La encuesta de línea de base** está diseñada para proporcionar mediciones referenciales al inicio de un proyecto y contribuir al desarrollo de las metas de los indicadores seleccionados del proyecto.
- **1 Basado en los resultados de la encuesta de línea de base, el plan de M&E** muestra cómo el proyecto propone calcular los diferentes indicadores presentados en la IPTT (incluyendo la recolección de datos y métodos de análisis).
- **1 El Informe de Resultados del Patrocinador Cooperante para el primer y segundo año (CSR2)** muestra cómo está avanzando el proyecto, en base a los indicadores de monitoreo a los que se ha dado seguimiento en la IPTT y a otras evidencias de carácter cualitativo sobre los efectos del proyecto.
- **1 Cuando se lleva a cabo una encuesta de medio término,**⁴ se la usa para determinar si los métodos que se utilizan son adecuados para medir los indicadores de impacto y monitoreo de los proyectos, la probabilidad de que el proyecto alcance sus metas originales, y la necesidad de ajustar las metas originales ya sea en más o en menos.
- **1 Aunque los CSR2s del tercer y cuarto año** utilizan la misma guía que los CSR2s del primer y segundo año, se espera que en la sección de M&E también reporten cómo el proyecto está respondiendo a las recomendaciones de la evaluación de medio término en relación a aquellas áreas con problemas en los valores de los indicadores de monitoreo e impacto o en los métodos de cálculo del proyecto.
- **1 La encuesta cuantitativa final** se utiliza para determinar las mediciones definitivas para los indicadores de impacto que se añadirán a la IPTT, proporcionando la base para:
 - **1 La evaluación final externa del proyecto**
 - **1 El informe final anual (CSR2) para USAID/FFP**

El rol central de la IPTT en el diseño, reporte de informes y evaluación de un proyecto Título II debe ayudar a todos los involucrados – la gerencia del proyecto, los socios, y las agencias de financiamiento – a lograr sus objetivos.

⁴ A pesar de ya no ser un requerimiento, muchos programas Título II siguen utilizando una pequeña y focalizada encuesta cuantitativa de medio término para determinar las mediciones de medio término de los principales indicadores de impacto del proyecto. Esto es más importante aún, cuando los proyectos son implementados por un consorcio.

IPTT: Perspectivas del Proyecto

La IPTT proporciona un sencillo sistema para la administración y seguimiento de los indicadores.

La IPTT beneficia a la PVO en diversas maneras, tales como:

- 1 Proporciona un sencillo sistema para la administración y seguimiento de los indicadores.
- 1 Resume con claridad los objetivos del proyecto y formas para evaluar sus logros ante los principales socios gubernamentales y las organizaciones comunitarias, a fin de mejorar su entendimiento sobre la estructura del proyecto y el por qué no puede responder a nuevos temas e intervenir en áreas ajenas a los ámbitos oficiales del proyecto (vea el recuadro de texto 1).
- 1 Enfoca la evaluación en los indicadores de impacto en lugar de en la implementación de categorías o actividades específicas, de modo que los gerentes de proyecto puedan ajustar aquellas actividades que al parecer no están contribuyendo al impacto deseado.
- 1 Aclara las obligaciones contractuales y aquellas relacionadas al reporte de informes que la PVO tiene con donantes, PVOs locales y socios gubernamentales, lo que, a su vez, ayuda a facilitar la colaboración dentro de un área del proyecto.
- 1 Proporciona un instrumento para resistir solicitudes de gobiernos locales o donantes (USAID/FFP), orientadas a lograr resultados adicionales utilizando los mismos recursos.

Recuadro de Texto 1. Rol de la IPTT para Clarificar las Obligaciones de la PVO ante el Donante

Con el fin de preparar a su personal para una evaluación de medio término y desarrollar toda su capacidad en M&E, la oficina sede Africare envió a un consultor a Goundam, Mali. Las reuniones de personal para prepararse para la evaluación fueron interrumpidas por varios mensajes solicitando la presencia del gerente del proyecto en una reunión en la oficina del prefecto (principal funcionario administrativo de la provincia). Al ser el único programa de la PVO aún activo en la región en ese momento, el prefecto acudía a Africare cuando se presentaba una emergencia. Su preocupación en ese momento era mejorar una de las carreteras dentro de la ciudad de Goundam, propensa a inundaciones. El carácter y urgencia de la solicitud llegó al punto en el cual el gerente del proyecto y su oficial administrativo fueron oficialmente convocados a la oficina del prefecto. El consultor los acompañó a la reunión para entender mejor lo que estaba sucediendo. De hecho, el equipo llegó a la reunión con dos copias adicionales de la IPTT. Cuando se hizo evidente que el prefecto pensaba que el personal o no comprendía el problema de la carretera o lo estaba obstruyendo intencionalmente, el gerente del proyecto y el consultor utilizaron la IPTT para ilustrar los siguientes tres puntos principales.

1. Africare había firmado un convenio con el gobierno de los E.U. para implementar un proyecto con tres objetivos principales y un conjunto específico de indicadores que guían las actividades del proyecto.
2. Si Africare intentase incluir el componente de carreteras a su contrato, no estarían en capacidad de cumplir los tres objetivos acordados en las especificaciones del contrato (referirse a la IPTT).
3. Si los tres objetivos acordados se abordaran inadecuadamente por emprender una actividad adicional en las carreteras, el evaluador externo de USAID declararía al proyecto un fracaso y no se otorgarían donaciones adicionales en el futuro.

El prefecto concordó que añadir el componente de carreteras no sería positivo para los intereses del proyecto o intereses para futuras actividades de desarrollo en la zona. Al día siguiente, el prefecto y uno de sus colaboradores llegaron a la oficina de Africare, sin previo aviso, para expresar su gratitud al gerente del proyecto y al consultor. El evaluador externo, quien llegó un mes más tarde, se mostró sorprendido del nivel de conocimiento con el cual el prefecto opinaba sobre lo que para él eran las fortalezas y debilidades del proyecto, en base a los datos de M&E ilustrados en la IPTT.

Fuente: Misión para Planificación de la Pre-evaluación de la Iniciativa de Seguridad Alimentaria de Goundam – Africare, 2000.

Las tablas de seguimiento, como la IPTT, proporcionan medios simples, eficientes y estandarizados para que un CS administre y de seguimiento a sus indicadores y para que reporte sobre el estado del proyecto año tras año.

IPTT: Perspectivas del Donante

USAID desea que los proyectos utilicen una IPTT por varias razones:

- **1 Supervisión individual del proyecto:** Las tablas de seguimiento, como la IPTT, proporcionan medios simples, eficientes y estandarizados para que un CS administre y de seguimiento a sus indicadores y para que reporte sobre el estado del proyecto año tras año (vea el recuadro de texto 2). La IPTT también describe exactamente lo que la PVO debe lograr a cambio de una determinada cantidad de fondos o artículos alimenticios.

- **1 Supervisión comparativa del proyecto:** Las mismas tablas de seguimiento estandarizadas facilitan comparaciones entre proyectos en términos de su impacto y velocidad de implementación de sus actividades.
- **1 Coordinación con socios locales y nacionales (socios basados en el país):** Al estandarizar comparaciones entre-años y entre proyectos, las tablas de seguimiento facilitan el reporte anual de informes a los gobiernos anfitriones, así como a los socios locales y nacionales.
- **Reporte de informes y rendición de cuentas vertical:** Las mismas tablas de seguimiento ayudan a que USAID/FFP consolide la información sobre indicadores estándar que ellos utilizan para reportar los logros mundiales del Programa Título II al Congreso de los Estados Unidos. Este reporte exacto, oportuno y completo sobre los principales indicadores es esencial para que el financiamiento de proyectos de desarrollo tenga continuidad, mediante la justificación de anteriores inversiones de recursos, ante el Congreso.
- **1 Contribución al paradigma global sobre seguridad alimentaria e iniciativas de desarrollo:** La información de M&E en proyectos Título II, incluyendo los datos de la IPTT, contribuye a los debates en curso sobre desarrollo, que sostienen USAID y la comunidad más amplia de donantes de iniciativas de asistencia alimentaria.

La conclusión es que el personal debe entender que una de las formas más eficaces de obtener mayor financiamiento y recursos para proyectos es la capacidad de articular claramente los éxitos e impactos de un proyecto.

Recuadro de Texto 2. Rol de la IPTT para Facilitar la Supervisión de USAID/FFP

La importancia crítica de la IPTT para facilitar la supervisión de USAID/FFP la evidenció una misión de pre-evaluación de un proyecto de Africare en Burkina Faso. En preparación para la misión de supervisión, el equipo desarrolló una guía informativa de pre-supervisión que también podría utilizarse para orientar la evaluación de medio término, programada para llevarse a cabo relativamente poco después de la misión de supervisión. El documento de supervisión incluyó una IPTT actualizada y cinco capítulos de texto: una introducción al ejercicio, la descripción de la estructura de gestión del proyecto, y tres capítulos que explicaban el estado del proyecto con respecto a las actividades e impactos para cada objetivo estratégico. El texto tenía cerca de 100 páginas. La misión de supervisión estaba compuesta por un funcionario de nivel gerencial de USAID/FFP y un funcionario nacional del Servicio en el Exterior de la oficina regional de África Occidental de USAID, domiciliado entonces en Bamako.

El equipo se sorprendió cuando los dos supervisores enfocaron casi toda su atención en la IPTT –y no en el texto escrito. En lugar de leer el texto, los supervisores recorrían sus dedos de arriba hacia abajo en la columna de la IPTT que ilustraba el porcentaje de logros en relación a las metas, tanto antes como junto con cada presentación de los sub-equipos. Fue evidente que los supervisores encontraron útil esta herramienta para conocer rápidamente el avance del proyecto.

Fuente: Pre-evaluación de la Iniciativa de Seguridad Alimentaria de Zondoma – Africare, 2001.

Desarrollo de la IPTT

El primer paso aborda un problema común entre los equipos de campo y el personal de M&E de la región y la sede, como es su falta de familiaridad con la guía para programas Título II en lo relativo a la IPTT, los indicadores estándar de USAID y los indicadores generales.

Paso 1: Clarificar las Guías del Donante y de la PVO

El primer paso aborda un problema común entre los equipos de campo y el personal de M&E de la región y la sede, como es su falta de familiaridad con la guía para programas Título II en lo relativo a la IPTT, los indicadores estándar de USAID y los indicadores generales. Para responder a este desafío, el personal del proyecto debe preparar una Guía Informativa de M&E –un cuaderno o carpeta de tres anillos.⁵ Para facilitar futuras consultas, la Guía Informativa de M&E del Proyecto debe archivarse con otros importantes materiales de referencia relativos al diseño del proyecto, incluyendo:

1. Guía sobre el formato de la IPTT de USAID/FFP para MYAPs Título.
2. Guía y listados de indicadores del proyecto FANTA
3. Guías específicas del Patrocinador Cooperante, indicadores estándar, y ejemplos de buenas prácticas de la IPTT.

Guía de la IPTT de USAID/FFP: Como parte de la actualización anual de la guía oficial para el desarrollo de propuestas de programas Título II, USAID/FFP proporciona una tabla ejemplo de la IPTT que es de uso obligatorio para la implementación de la donación y reporte de informes de todos los CSs de Programas Título II (vea la Tabla 2, anteriormente ilustrada). Esta guía provee referencias cruzadas entre los CSs y el anexo A de la guía del MYAP de USAID/FFP. La sección F de este anexo contiene información más detallada sobre los indicadores estándar, que se actualiza anualmente. Asegúrese de utilizar la guía más reciente del MYAP de USAID/FFP.

Guías y Listados de Indicadores del Proyecto FANTA: Existe una extensa literatura sobre indicadores y métodos de medición para los distintos sub-componentes de los programas de seguridad alimentaria Título II; se encuentra disponible en el sitio web de FANTA (vea el [anexo II](#)). Actualmente, los requisitos mínimos de indicadores para nuevas propuestas de programas Título II son los siguientes:⁶

5 La Guía Informativa complementará el Manual de Operaciones de M&E del Proyecto (Stetson et al. 2007) o su equivalente.

6 Si la PVO no incluye uno de estos indicadores —porque no apoyan actividades en salud y nutrición o acceso a alimentos, o porque ese sub-componente del programa está iniciando más tarde que los demás —es conveniente explicarlo a través de una nota escrita y mantener una copia de la correspondencia que los autoriza a no incluir estos indicadores, para soporte futuro durante las evaluaciones y supervisiones de USAID.

- 1 Indicador estandarizado para el uso de alimentos (“porcentaje de niños con bajo peso”) y, cuando sea posible, el anterior indicador estandarizado para el uso alimentos (“porcentaje de niños con retraso en el crecimiento”).
- 1 Al menos uno de los indicadores estandarizados para acceso a alimentos (“meses de provisión de una adecuada alimentación” ó “calificación sobre la diversidad en la dieta familiar”).
- Adoptar las recomendaciones de la guía FANTA para cada uno de los indicadores.⁷

El cuestionario estandarizado para reporte de informes anuales de FANTA, recientemente emitido (agosto 31 de 2006), muestra cómo se espera que las PVOs transmitan información sobre estos indicadores estandarizados a USAID para sus informes anuales (vea el [anexo VII](#)).

Guía, Indicadores Estándar y Ejemplos de “Buenas Prácticas” de uso de las IPTTs del CS: Muchos programas Título II, han desarrollado, o están en proceso de desarrollar, un grupo básico de indicadores específicos para el CS –con apoyo interno para ayudar a que los equipos recopilen y analicen los datos de un modo estándar. Los equipos a cargo del diseño de proyectos deben comunicarse con su sede para consultar qué indicadores se recomiendan para determinados sub-componentes de seguridad alimentaria. También es aconsejable solicitar a la sede que identifique algunos ejemplos de IPTTs que consideran buenas prácticas para sus programas. Estas IPTTs de buenas prácticas ayudarán a que el equipo a cargo del diseño de proyectos comprenda mejor cómo los anteriores proyectos han incorporado los indicadores recomendados en sus IPTTs.

Catálogo para Orientación y Comunicación: El personal involucrado en el diseño de un proyecto no podrá estar cerca del personal del proyecto para capacitarlo. Es útil, por lo tanto, guardar aquellos documentos importantes que sirvieron para diseñar la IPTT y el sistema de M&E del proyecto. El acceso a estos documentos será útil para capacitar al personal en el uso de los datos de M&E para mejorar la gestión e impacto del programa.

Muchas PVOs promueven un proceso de diseño que identifique indicadores críticos para cada una de las funciones básicas del proyecto.

Paso 2: Desarrollar un Borrador de IPTT para la Propuesta

Los resultados del paso 2 serán los siguientes:

- Una IPTT borrador que siga el formato recomendado del donante⁸
- Un conjunto adecuado de indicadores de monitoreo e impacto

⁷ El uso de la guía FANTA es necesario para asegurar comparaciones entre programas.

⁸ Para donaciones que no tienen un formato recomendado para IPTTs, el modelo de USAID/FFP es un buen prototipo. Cualquier CS que trabaje en un proyecto Título II necesita referirse a la guía más actualizada para el tipo de donación específica (ej: MYAP, Supervivencia Infantil, etcetera) a la cual están aplicando.

- 1 Una sencilla Tabla sobre la Metodología⁹ para Indicadores de la IPTT, o una Hoja de Trabajo sobre los Métodos de Medición/Fuentes de Datos¹⁰ de la IPTT que resuma la metodología y se utilizará para medir cada indicador y quién y cuándo recolectará los datos (vea el **anexo IV** para un ejemplo del formato), incluso si el donante no solicita una.

Muchas PVOs promueven un proceso de diseño que identifique indicadores críticos para cada una de las funciones básicas del proyecto. Uno de los mejores ejemplos en este sentido, es el Propack de CRS (Stetson, Sharrock y Hahn 2004: capítulo IV). Varias guías de M&E de PVOs proporcionan orientación básica para la selección del número correcto de indicadores (vea el recuadro de texto 3, a continuación). Sin embargo, esta guía se enfoca en el sistema de M&E en su conjunto, y no en la IPTT.

Aún si un indicador está siendo monitoreado por el sistema de M&E del proyecto, no es necesario incluirlo en la IPTT oficial que se reporta anualmente a USAID/FFP. Se recomienda al personal del proyecto que seleccione un número más reducido de indicadores que deben incluir:

- 1 Indicadores esenciales para medir los logros del proyecto, e
- 1 Indicadores estándar FANTA (identificados en el paso 1) que sean pertinentes para las actividades propuestas para el proyecto.

Incluir demasiados indicadores en una IPTT puede destruir completamente el valor agregado que ésta tiene en su calidad de herramienta de gestión y reporte de informes. Por otro lado, incluir muy pocos indicadores puede tornar vulnerable un proyecto si un indicador resulta difícil de medirse o un sub-componente del programa ha quedado relegado. Examinar algunos ejemplos de buenas prácticas es útil en este sentido. En caso de dudas, utilice la regla “necesario y suficiente” para determinar qué monitoreará un proyecto en su IPTT oficial.¹¹ Lo importante es el vínculo entre los indicadores y el diseño del proyecto (vea el recuadro de texto 3).

Es mejor si la preparación inicial de la lista borrador de indicadores la realiza el especialista de M&E dentro del equipo de diseño, en colaboración con el gerente de diseño o gerente de proyectos. Los proyectos (o consorcios) que tratan de involucrar a todo el equipo desde el inicio, por lo general terminan con una inmanejable larga lista de indicadores. No obstante, una vez que el borrador inicial ha sido elaborado, todo el equipo de diseño debería ayudar a ajustar los indicadores y establecer metas. La oficina sede de la PVO debe brindar activa supervisión técnica para asegurar que la IPTT pueda

⁹ Este término lo utiliza Mercy Corps (Mercy Corps 2005, apéndice C).

¹⁰ Este término lo utiliza CRS para la misma tabla (Stetson, Sharrock, y Hahn, 2004, págs. 138-40).

¹¹ Demasiados indicadores tendrán también un impacto negativo en el sistema de M&E en su conjunto, por lo que esta observación aplica de forma general, así como también de manera específica a la IPTT del sistema.

compararse con otros programas y cumpla los requerimientos de la guía más actual.

Desarrollar la estructura borrador de la IPTT (sin datos sobre línea de base o valores meta): El especialista en M&E que trabaje con el equipo de diseño o el gerente del proyecto debe preparar la estructura borrador de la IPTT basado en las recomendaciones del equipo y apoyado por:

- 1 Aportes de los asesores técnicos senior del equipo de diseño
- 1 Conocimiento de los estándares recomendados para los indicadores en la industria (vea el paso 1, antes detallado).
- 1 Ejemplos de las mejores o buenas prácticas de otros proyectos Título II ejecutados por la PVO.

Recuadro de texto 3. Asesoramiento para Determinar un Número Adecuado de Indicadores

... el proyecto primero moviliza una serie de insumos (recursos humanos y financieros, equipos, etc.), que los somete a procesos (sesiones de capacitación, construcción de infraestructura) que generan productos (ej: número de personas capacitadas; kilómetros de carretera construidos). Los productos a su vez se traducen en resultados (ej: incremento de conocimientos, prácticas mejoradas) a nivel de los beneficiarios —resultados que, una vez que se expanden al resto de la población, generan impactos a nivel de la población (reducción de la desnutrición, incremento de los ingresos, mejoramiento de las cosechas, etc.). El sistema de M&E debe reflejar muy de cerca esta secuencia, mediante indicadores verificables. Además, el sistema de M&E debe hacer seguimiento a los factores externos tales como las precipitaciones de lluvia, políticas y precios del mercado, con el fin de prevenir y mitigar la posible influencia negativa de estos factores a nivel local. Disponer de información sobre este tipo de datos externos ayudará también a ubicar al proyecto dentro del contexto cuando se expliquen los resultados.... Un marco de esta naturaleza, si bien es sencillo, ofrece un mecanismo poderoso, no sólo para evaluar los avances, sino también para detectar los cuellos de botella para el desempeño y para señalar a dónde apuntar, cuando se descubren obstáculos (Bergeron, Deitchler, Bilinsky, y Swindale 2006, págs. 1-2).

Para evitar una larga lista de indicadores (para el Plan de M&E del proyecto) que no son apropiados, refiérase a las cuatro preguntas que se describen en “Lo Que Realmente Necesitamos Saber —M&E enfocado al Uso:

- ¿Qué necesita saber el gerente de proyectos para determinar si el proyecto está encaminado al logro de (o ha logrado) sus objetivos?;
- ¿Qué necesitarán saber otros actores interesados y por qué?;
- ¿Cuándo requieren la información los diferentes actores interesados?;
- ¿Cuál es el método de mayor costo-eficiencia para recolectar y analizar lo que realmente necesitamos saber? “(Stetson, Sharrock, y Hahn, 2004, págs. 118, 135).

Elegir los objetivos e indicadores correctos puede ser difícil. En primer lugar, no queremos demasiados (porque medirlos consume tiempo, dinero y otros recursos). Sin embargo, tampoco queremos tener tan pocos indicadores que realmente no podamos saber si hemos avanzado o no. Para cada posible indicador, piense cuán difícil será recopilar la información y si los datos a recolectarse son tan importantes que justifiquen el nivel de dificultad (y gastos). Nuestra intención es tener un sistema de M&E “elegante” que recoja datos suficientes para satisfacer nuestras necesidades, pero que no desperdicie tiempo recolectando información innecesaria (Mercy Corps 2005, pág. 20).

Para facilitar la comprensión del personal sobre la IPTT y su importancia para el reporte de informes del proyecto, el primer borrador debe seguir el formato recomendado por el donante. Incluso las categorías de donación que no requieren una IPTT oficial pueden beneficiarse del formato de la IPTT aprobado por USAID/FFP (vea la tabla 2).

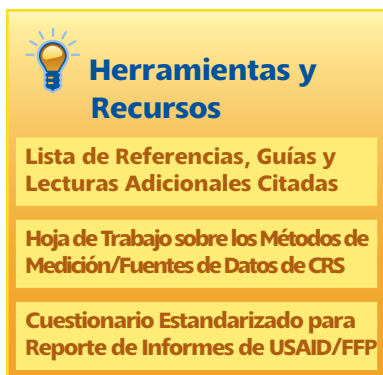
Preparar un borrador de la Tabla sobre la Metodología para Indicadores de la IPTT u Hoja de Trabajo para Métodos de Medición/Fuentes de Datos de la IPTT.¹² El equipo debe preparar un borrador de la Tabla de la Metodología del Indicador de la IPTT (u Hoja de Trabajo sobre los Métodos de Medición/Fuentes de Datos de la IPTT) que describa el plan del proyecto para medir cada indicador. Se adjunta un prototipo de tabla ([anexo IV](#)). Muchas guías de PVOs incluyen extensos consejos sobre la selección de métodos de medición y fuentes de datos e identifican los supuestos críticos que se pueden utilizar para capacitar a los equipos de diseño en la preparación de una Tabla sobre la Metodología para los Indicadores de la IPTT. Esta tabla con frecuencia se incluye en el anexo de la propuesta y se la menciona en la parte del texto de la propuesta que resume el Plan de M&E propuesto para el proyecto. Aunque el Plan de M&E del proyecto incluye una IPTT, ésta es mucho más amplia en su alcance. Como tal, es objeto de un módulo aparte dentro de esta serie de publicaciones, así como muchos otros numerosos documentos más especializados de la PVO y FANTA.

Organizar una completa revisión interna y externa: Una vez que el gerente del equipo de diseño y el especialista en M&E han desarrollado la lista borrador de indicadores, todo el equipo de diseño y el personal de la sede necesitan examinar el borrador del Plan de M&E, la IPTT y la Tabla sobre la Metodología para Indicadores de la IPTT. Para que esta revisión tenga sustento, el equipo de diseño necesita explicar por qué recomiendan ciertos indicadores en lugar de otros. Para facilitar este proceso, el equipo de diseño puede sugerir que cada equipo técnico utilice la Hoja de Trabajo sobre Métodos de Medición/ Fuentes de Datos que CRS desarrolló como parte de su proceso de planificación del Propack (vea el [anexo IV](#)).

Estimar las mediciones de la línea de base y las metas: La mayoría de donantes no esperan que la PVO realice una extensa investigación de línea de base para obtener cifras referenciales precisas para la propuesta. Sin embargo, es importante proporcionar estimados para la línea de base y las metas para los indicadores del proyecto en la propuesta. Por lo general, estos estimados se basan en:

- 1 Evaluaciones realizadas durante el diseño del proyecto, y
- 1 Datos recolectados de otro proyecto en un contexto similar al del área de intervención propuesta o de otras fuentes (ej: registros del gobierno).

¹² Esta actividad generalmente ocurre como parte de la preparación del Plan de M&E del proyecto durante el primer año de ejecución.



La mayoría de donantes no requieren que la PVO enuncie el fundamento sobre el cual se proyectaron los estimados de la IPTT. Para propósitos internos, sin embargo, siempre es aconsejable indicar estas fuentes con una nota de pie de página o nota final en la IPTT oficial que se presenta con la propuesta. Esta información se convierte entonces en parte de los registros oficiales. Si existe financiamiento, se requiere una encuesta de línea de base recolectar mediciones de línea de base más precisas.

Negociación del contrato: No es raro que los donantes revisen y propongan indicadores revisados para la IPTT. El conjunto final de indicadores es generalmente un compromiso cuidadosamente negociado que responde a las necesidades de los actores responsables. Esto puede incluir la oficina de USAID/FFP, la oficina de supervisión de USAID en el país o región, la PVO CS implementadora del proyecto, y los socios con los que está colaborando la PVO. El propósito es llegar a un acuerdo que garantice que los indicadores propuestos y sus métodos de medición midan de manera adecuada y justa los impactos previstos para el proyecto.

Paso 3: Revisar la IPTT después de Completar la Encuesta de Línea de Base

Una vez que el proyecto ha sido lanzado oficialmente, el personal del proyecto podrá llevar a cabo una encuesta de línea de base cuantitativa, que debería proporcionar una imagen más precisa de la situación inicial que la que se presentó a través de las mediciones proporcionadas en la IPTT propuesta.

Los resultados del paso 3 deben ser los siguientes:

- 1 Revisión de la IPTT
- 1 Revisión de la Tabla sobre la Metodología para los Indicadores de la IPTT (vea el [anexo III](#)).
- 1 Revisión del Plan de M&E para recolectar la información que se necesita para actualizar la IPTT, así como otros requerimientos internos en cuanto a indicadores y reporte de informes del proyecto.

Tanto la IPTT como el Plan de M&E revisados (incluyendo la Tabla revisada sobre la Metodología para Indicadores de la IPTT) deberán presentarse a USAID/FFP al final del primer año fiscal (FY01).

Desarrollar Términos de Referencia (SOW) detallados: Una de las mejores formas de evitar algunos de los problemas más comunes con las encuestas de línea de base es elaborar un SOW muy detallado. Dado que la mayoría de PVOs preparan múltiples propuestas de la misma categoría cada año, la PVO supervisora debe desarrollar determinadas “economías de escala” para desarrollar SOWs que:

- 1 Identifiquen las referencias FANTA más apropiadas para obtener una guía de muestreo.
- 1 Incluya una IPTT en la línea de base
- 1 Explique claramente a los consultores y al personal, el rol de la encuesta para proporcionar mediciones de línea de base para los indicadores de impacto.

Revisar el Plan de M&E: Una vez que se ha completado la encuesta de línea de base, el proyecto debe revisar el Plan borrador de M&E del proyecto que se presentó con la propuesta original. La versión revisada del Plan de M&E debe incluir una Tabla sobre la Metodología para los Indicadores de la IPTT (vea el [anexo III](#)). A menudo en esta etapa, el personal desarrolla un Plan de M&E excesivamente detallado que no deja en claro los vínculos con la IPTT. El extremo opuesto es el desarrollo de un Plan de M&E muy vago que dificulta que el personal nuevo entienda cómo se calcula un indicador determinado. Para evitar estos problemas, siga los siguientes pasos:

Una de las mejores formas para evitar algunos de los problemas más comunes con las encuestas de línea de base es elaborar términos de referencia muy detallados.

- 1 **Desarrolle un Plan de M&E sencillo enfocado en la IPTT:** Durante el primer año el Plan de M&E deben enfocarse en:
 - 1 La recolección de los datos que el proyecto necesita para la IPTT
 - 1 La recolección de datos sobre cualquier indicador interno que el proyecto decida dar seguimiento independientemente de la IPTT.
- **Asegúrese que el personal y los socios clave entiendan el vínculo entre el Plan de M&E y la IPTT:** Todo el personal técnico y de campo, según aplique, y los socios deben estar familiarizados con la versión actualizada del Plan de M&E (incluyendo la Tabla sobre la Metodología para los Indicadores de la IPTT y la Hoja de Trabajo sobre los Métodos de Medición/Fuentes de Datos) y su vínculo con la guía básica sobre la IPTT.

Paso 4: Actualizar la IPTT para el Reporte Anual de Informes

Cada año, la oficina de USAID/FFP emite una guía revisada para el informe anual de resultados de los CSs financiados (CSR2). En la práctica, esta guía no cambia mucho de año a año. La guía básica siempre demanda una explicación sucinta de los resultados del proyecto a la fecha que se compara con la IPTT, mediante referencia cruzada. La guía básica también especifica los títulos de sección y tablas básicas que se deben incluir. En los últimos años, la guía también ha recomendado que los CSs consideren la inserción de recuadros de texto que ilustren historias de éxito o aprendizaje, o desafíos especiales (para mayor información revise el *ShortCut* titulado *Escribiendo Historias de Interés Humano para M&E*, y el módulo *Historias de Éxito y Aprendizaje e Historias de Interés Humano*). Aunque no se encuentra formalmente estipulado en la guía, varios funcionarios regionales de FFP han recomendado que los proyectos consideren también la posibilidad de añadir anexos que proporcionen información más detallada sobre varios sub-componentes del proyecto.

Un problema común es que el personal del proyecto o los administradores de las PVOs, —y el personal de la sede que supervisa los programa en forma más general—, pueden no estar familiarizados con el formato estándar que USAID/FFP solicita que utilicen los proyectos para el reporte anual de informes. Este formato se describe en la guía del MYAP y se hace alusión al mismo, en la mayoría de casos, sólo en la guía para reporte anual de informes. Cuando esto sucede, por lo general se produce la reinención creativa del formato de la IPTT (ej: añadiendo o suprimiendo líneas o cambiando títulos) y las cifras (ej: cambiando la forma en que se calculan determinados porcentajes) de tal manera que puede dificultar la comparación entre años de las cifras de la IPTT de un proyecto.

Un problema asociado puede ser que el proceso de reporte de informes esté demasiado centralizado. Generalmente, los administradores de proyectos o especialistas de proyectos de M&E en la ciudad capital solicitarán al personal de campo que presente los datos que necesitan sobre determinados indicadores y luego elaboran ellos mismos el informe. Esto hace que sea prácticamente imposible que el personal del proyecto entienda todo el conjunto de indicadores que se están monitoreando y cómo esta información puede utilizarse para orientar las actividades del proyecto.

Es importante distribuir copias de la actualización anual del CSR2 y la IPTT al personal del proyecto y a los socios locales.

Por último, es importante distribuir copias de la actualización anual del CSR2 y la IPTT al personal del proyecto y a los socios locales. Esta orientación en la comunicación es clave para desarrollar la capacidad del personal del proyecto y los socios locales para que utilicen el M&E como una herramienta de gestión y reporte de informes.

Preparar la guía para la elaboración de informes del CSR2: Prepare una explicación de fácil entendimiento sobre el formato que la oficina sede de la PVO espera que el personal del proyecto utilice para preparar sus informes anuales del CSR2. Esta debe basarse en la guía anual de USAID/FFP. Idealmente, esta guía de uso amigable debe estar escrita en el idioma local.

Elabore el borrador del informe del CSR2 y de la IPTT actualizada en el idioma local: Anime al personal de campo a que escriba el informe inicial borrador y la IPTT actualizada para el informe en su idioma local, utilizando la guía de uso amigable.

Finalice el informe: El personal de la sede prepara un borrador del CSR2 en inglés y lo edita conforme al formato aprobado por USAID/FFP. Inmediatamente lo remite a USAID/FFP.

Redistribuir el informe final del CSR2 al personal y socios del proyecto en el campo: Una de las mejores formas de ayudar al personal a entender la importancia de la IPTT es que la oficina sede de la PVO difunda la copia

final aprobada de estos informes a las oficinas de campo. Incluso si el inglés no es el idioma de trabajo del programa de campo, es útil para el personal y los socios revisar la parte del texto (sin los cuadros financieros) de la versión oficial en Inglés.¹³

Uso de los datos de M&E para la toma de decisiones gerenciales: Proporcionar el informe final del CSR2 al personal y los socios del proyecto en el campo es muy importante. Les brinda la oportunidad de revisar sus datos de M&E y analizar qué cambios programáticos se deben realizar para mejorar los resultados.

Paso 5: Revisar la IPTT durante y después la Evaluación de Medio Término

Contar con una evaluación crítica de la IPTT —así como de los indicadores de impacto y monitoreo y las metas allí presentadas—, es una de las funciones centrales de toda evaluación de medio término de un proyecto Título II.

La oficina de USAID/FFP ya no requiere encuestas cuantitativas de medio término para proyectos de tres o cinco años, sin embargo, aún requiere una evaluación externa de medio término para evaluar los resultados del proyecto. Muchos proyectos aún realizan encuestas de medio término para contar con una medición independiente de los principales indicadores de medio término.

Contar con una evaluación crítica de la IPTT —así como de los indicadores de impacto y monitoreo y las metas allí presentadas—, es una de las funciones centrales de toda evaluación de medio término de un proyecto Título II. Una encuesta de medio término también debe explicar las razones del sobre o sub desempeño de las principales metas. Basado de este análisis, se pueden proponer metas revisadas y el proyecto puede añadir o eliminar ciertos indicadores en función de su desempeño durante los dos primeros años.

Contar con una evaluación crítica de la IPTT —así como de los indicadores de impacto y monitoreo y las metas allí presentadas—, es una de las funciones centrales de toda evaluación de medio término de un proyecto Título II. Una encuesta de medio término también debe explicar las razones del sobre o sub desempeño de las principales metas. Basado de este análisis, se pueden proponer metas revisadas y el proyecto puede añadir o eliminar ciertos indicadores en función de su desempeño durante los dos primeros años.

Se pueden utilizar las siguientes directrices para revisar la IPTT durante la evaluación de medio término:

- **1 Utilice el formato de la IPTT como modelo para estructurar la evaluación de medio término:** Estructure formalmente los capítulos de la evaluación de modo que sigan la IPTT.
- **Enfoque de manera explícita parte de la evaluación de medio término en el M&E:** Complete una revisión minuciosa de:

¹³ Cuando un proyecto está ubicado en más de una localidad, las cifras reportadas en la IPTT con frecuencia serán un “promedio” basado en las cifras de los diferentes sitios. El personal necesita conocer el informe final para entender cómo se están utilizando los datos de M&E y cómo sus datos alimentan el informe y el sistema de M&E.

- 1 Los indicadores y los métodos de recolección de datos para los indicadores
- 1 La probabilidad de lograr las metas de los indicadores y si estas metas necesitan ajustarse en más o en menos.
- 1 **Documente el uso de la anterior IPTT:** Incluya la última versión actualizada de la IPTT en la que se basó la evaluación de medio término.
- 1 **Incluya un borrador de la IPTT revisada con los cambios propuestos:** Adjunte una versión borrador de la IPTT revisada que incluya las observaciones (propuestas por el evaluador) para reformular cualquiera de los indicadores¹⁴ o metas.¹⁵

La versión final de la evaluación de medio término por lo general la remite la oficina administrativa del Programa Título II de FFP en la sede de la PVO con un memorando que resume los principales hallazgos (sobre el impacto o la probabilidad de impacto) y cualquier recomendación para ajustar los indicadores o metas. La respuesta oficial de USAID sobre la evaluación de medio término incluirá algún tipo de acuerdo por escrito ante cualquier cambio propuesto a la IPTT que se resumió en el memorando que acompañó la evaluación.

Los informes del tercer y cuarto año fiscal para USAID/FFP se distinguen porque se espera que:

- 1 Documenten cómo el proyecto está cumpliendo las recomendaciones del informe de evaluación de medio término (en la sección B de la guía del CSR2 que USAID/FFP actualiza periódicamente)
- 1 Incluyan una IPTT revisada como parte del CSR2 del tercer año fiscal (FY03 CSR2).

Dos de los problemas más comunes que pueden ocurrir con los informes del CSR2 para los FY03 y FY04 son que:

1. No mencionan qué tipo, de existir alguno, de seguimiento se ha dado para responder los temas planteados durante la evaluación de medio término (incluyendo aquellos directamente relacionados con la IPTT).
2. No documentan cuándo y por qué se han realizado cambios en la IPTT después de la evaluación de medio término.

La falta de documentación dificulta que nuevo personal (que pudo no haber estado presente en el momento de la evaluación de medio término) comprenda por qué se realizaron cambios particulares.

¹⁴ Modificar los indicadores afecta la capacidad del proyecto de medir los cambios a lo largo del tiempo, pero esta opción existe. Los cambios deben documentarse e incluirse en la IPTT. Todo cambio a los indicadores requiere la aprobación de FFP. FFP debe ser notificado sobre cambios en las metas.

¹⁵ El equipo de la evaluación de medio término no está obligado a revisar la IPTT. Se podría contar con la IPTT revisada para el informe del tercer año fiscal en base a las recomendaciones del equipo. Dado los altos niveles de participación en una evaluación de medio término, no es raro que el equipo presente un modelo alternativo de IPTT como uno de los productos de la evaluación. Sin embargo, dado que esto no es un requerimiento, podría incluso ser percibido negativamente por algunos equipos y PVOs de proyectos Título II.

Las siguientes directrices se pueden utilizar para actualizar la IPTT después de la evaluación de medio término:

- **1 Documentar las recomendaciones de la evaluación de medio término y las cifras resultantes del proyecto:** Cree una tabla sencilla de dos columnas en la que se enumere las principales recomendaciones de la evaluación de medio término, incluyendo recomendaciones para revisar la IPTT. Esto debe incluirse en los CSR2s para los FY03 y FY04.
- **1 Finalizar las revisiones de la IPTT en base a las recomendaciones de la evaluación de medio término:** Basados en las recomendaciones de medio término que fueron aceptadas por el equipo, desarrolle una versión revisada de la IPTT con pies de página que expliquen cuándo y por qué se hicieron los cambios. Los pies de página no son obligatorios, pero son útiles. Cabe esperar que estos cambios serán mínimos. Si se requieren cambios, sin embargo, es mejor que ocurran en la mitad del período para que tanto la evaluación de medio término como final puedan tomarlos en cuenta. La carta de presentación que acompaña el CSR2 del FY03 a USAID/FFP debe explicar brevemente los cambios recomendados a las metas e indicadores del proyecto. En circunstancias normales, no se deberían hacer cambios adicionales a la IPTT después de que las recomendaciones de medio plazo se incorporen en el CSR2 del FY03. Si se realizan cambios en los indicadores (pero no en las metas), el proyecto debe presentar una solicitud oficial a USAID/FFP para la aprobación de estos cambios y también debe recibir el consentimiento escrito de dicha aprobación.
- **Revisar cuidadosamente cualquier cambio realizado en el CSR2 del FY03 y en la IPTT por parte del gerente de proyectos y la oficina nacional del CS antes de su presentación a USAID/FFP:** Es muy importante que el personal de la sede consulte con el personal del proyecto antes de hacer cambios a la IPTT para evitar hacer cambios que reduzcan la capacidad de comparación de la IPTT entre años.

Paso 6: Actualizar la IPTT final después de la Encuesta de Cierre y la Evaluación Final

Al igual que la evaluación de medio término, se espera que la evaluación final utilice la IPTT como punto de partida. La mayoría de las evaluaciones finales incluyen la IPTT original (de la propuesta o del Plan de M&E) y su versión actualizada (con los cambios producto de la evaluación de medio término).¹⁶ Mientras la evaluación de medio término lleva a cabo una revisión exhaustiva de los indicadores específicos del proyecto con la intención de hacer recomendaciones sobre cómo se puede mejorar el desempeño e impacto del proyecto, en la evaluación final, la atención se enfoca en el impacto del proyecto. Los indicadores de impacto de la IPTT son, por lo tanto, el principal punto de atención.

¹⁶ Dans la section qui traite du S&E du projet, il est utile d'inclure le TSIP d'origine et le TSIP final et d'expliquer les principales révisions qui ont été faites au cours du projet et pourquoi elles ont été faites. Garder des traces à la fois des versions du TSIP et des réponses de l'USAID/FFP aux soumissions de CSR2 peut aider les futurs employés et évaluateurs à mieux comprendre les changements au TSIP.



Herramientas y Recursos

Lista de Referencias, Guías y Lecturas Adicionales Citadas

Ejemplo de la Tabla sobre la Metodología para los Indicadores

Un problema común, con frecuencia descubierto en esta etapa es que las herramientas estadísticas autorizadas por FANTA para la selección del tamaño de la muestra, no se utilizaron para la encuesta de línea de base (vea el paso 3, antes descrito, respecto de la importancia de desarrollar un SOW detallado). Esto hace que sea difícil extraer conclusiones útiles, precisas y estadísticamente válidas sobre el impacto del proyecto. Si la evaluación de medio término no incluye una revisión a fondo de la IPTT, el equipo a cargo de la encuesta final puede encontrar otros problemas sobre la forma en que se calcularon los indicadores específicos de impacto. En esta etapa, el equipo de evaluación tiene que hacer todo lo posible para realizar comparaciones y —cuando falte información de la IPTT— explicar la situación en un pie de página.

Al final de un proyecto, la mayoría del personal debe estar familiarizado con la guía principal para diseño, monitoreo y evaluación de proyectos Título II (parte de la cual se comenta en el [anexo II](#)). Sin embargo, puede ser que muchos de los más experimentados miembros del personal se hayan ido. Como resultado, no es raro que una PVO deba repetir la misma capacitación básica al personal en temas relacionados con la IPTT.

Las siguientes directrices se pueden utilizar para actualizar la IPTT después de la encuesta de cierre y la evaluación final:

- **Incluir información sobre la guía de muestreo, los vínculos con la IPTT, y una tabla sugerida de contenidos en el SOW para la encuesta final:** Incluya una tabla de contenidos para el informe de la encuesta final en el SOW, que se enfoque en los logros del proyecto (ej: logros mayores o menores a los esperados según la medición de los indicadores de la IPTT). La guía FANTA recomienda elaborar una tabla de contenidos que refleje la IPTT.
- **Actualizar la IPTT durante la preparación de la pre-evaluación:** Realizar un cuidadoso proceso de preparación de la pre-evaluación que incluya la actualización de la IPTT con datos recolectados de la encuesta cuantitativa final. Si existieran problemas con algunas de las IPTTs anteriores (ej: metas que se cambiaron indebidamente o indicadores que no se abordaron), es mejor resolverlos en esta fase.¹⁷

¹⁷ En la sección que comenta el M&E del proyecto, es útil incluir la versión original y final de la IPTT y explicar las principales modificaciones que se produjeron durante la vida del proyecto y el por qué ocurrieron. Los registros en archivo de las dos versiones de la IPTT y las respuestas de USAID/FFP al CSR2 pueden contribuir a que tanto el personal como los evaluadores nuevos entiendan mejor los cambios en la IPTT.

Resumen de las Reglas de Oro

En la evaluación final, la atención se enfoca en el impacto del proyecto.

Esta sección presenta un resumen de las reglas de oro o directrices comúnmente aceptadas respecto al desarrollo, modificación y uso de la IPTT.

- **1 Pedir prestado a otros:** Cuando existan dudas durante el diseño del proyecto, solicite ejemplos de las mejores o buenas prácticas de su oficina sede de FFP y/o proyecto FANTA. Aunque el proyecto FANTA es específico para programas Título II, existen unidades de apoyo técnico del mismo tipo para otras categorías de donaciones.
- **1 Comparar sus indicadores con otros similares:** Utilice indicadores estándar siempre que sea posible porque:
 - 1 Ahorran tiempo
 - 1 Trabajan con una metodología de proyecto específica
 - 1 Añaden legitimidad u objetividad a los resultados de monitoreo
 - 1 Permiten que los resultados puedan sumarse (o compararse) con otros proyectos, trabajando por un objetivo común y utilizando indicadores compartidos (Mercy Corps de 2005, pág. 22).
- **1 Aprovechar la ayuda de expertos, especialmente del Proyecto FANTA:**
 - 1 Llevar a cabo una revisión exhaustiva de las publicaciones más actuales en la página Web de FANTA.
 - 1 Dirigir las preguntas a FANTA por correo electrónico antes de realizar una llamada telefónica.
 - 1 Documentar formalmente cualquier correo electrónico y comunicación telefónica con FANTA para asegurar que se capturaron los principales puntos.
 - 1 Archivar esta información así como cualquier información adicional que se reciba de FANTA en un archivo seguro de M&E del proyecto.
- **1 Qué no se debe incluir en una propuesta:**
 - 1 IPTTs que no han estimado mediciones referenciales de línea de base o metas o estrategias claras para medir cualquier indicador marcado como “TBD” (a ser determinado, por sus siglas en inglés) en un Plan de M&E.
 - 1 IPTTs que no siguen el formato recomendado de proyectos Título II
 - 1 IPTTs que no incluyen ninguno de los indicadores centrales de FANTA
 - 1 IPTTs que no incluyen pies de página que expliquen datos atípicos (ej: cero en una columna de la línea de base).
- **1 Qué no se debe incluir en un informe anual de CSR2:**
 - 1 Una IPTT que no sigue el formato estándar
 - 1 Cifras en el texto que no coincidan con las cifras reportadas en la IPTT.
 - 1 Cualquier IPTT presentada entre los años tres y cinco que no incluyan pies de página que expliquen cómo se modificaron

las metas y los indicadores en función de los resultados de la evaluación de medio término.

- 1 Una IPTT donde la mayoría de indicadores habitualmente presentan un logro de más del 100 por ciento para sus metas.
- 1 Una gran cantidad de indicadores que estén en cero o midan menos del 50 por ciento de la meta.

▪ 1 **Qué incluir en una evaluación de medio término o final:**

- 1 Los roles de los socios locales de la PVO y del personal técnico del proyecto en la IPTT del proyecto y su nivel de entendimiento sobre su contenido y función.
- 1 Los supervisores responsables de un sector técnico, que hayan calculado su propio impacto o indicadores de monitoreo y puedan explicar (y documentar) los métodos que utilizaron para calcular estos indicadores.
- 1 Personal que localice en su centro de documentación del proyecto, las versiones finales de los informes anuales de CSR2 (incluida la IPTT oficial) presentados a USAID/ FFP.
- 1 Las comunicaciones entre el personal de M&E y de la gerencia y el Proyecto FANTA acerca de qué publicaciones de FANTA son relevantes para la IPTT del proyecto.
- 1 El formato o cifras de la IPTT que hayan cambiado de año a año, con pies de página que expliquen estos cambios.

▪ 1 **Cambio de metas en una IPTT**

- 1 Es de sentido común (pero no una política oficial) considerar un éxito cualquier IPTT en la cual el 75 por ciento o más de sus indicadores han alcanzado el 75 por ciento o más de sus metas para ese año.
- Si un proyecto constantemente reporta más del 100 por ciento en el logro de sus metas, se debe incrementar el resto de las metas a medio período. Este incremento en las metas debe explicarse en un pie de página en la IPTT oficial presentada con el informe anual a USAID, para evitar posteriores confusiones.
- 1 Un bajo desempeño de un sub-componente del proyecto o del logro de un resultado intermedio (RI) específico que se mide a través de un indicador de monitoreo o impacto, por lo general, es aceptado por los donantes, si se toman las medidas para remediar la situación; no es aceptable ocultar esta información eliminando un indicador, adulterando los datos u omitiéndolo en el texto.
- 1 Si una meta ya no es realista, USAID casi siempre autorizará cambios razonables en la formulación de indicadores o metas si el cambio parece justificado y la PVO solicita autorización para el mismo.

Cuando existan dudas durante el diseño del proyecto, solicite ejemplos de las mejores o buenas prácticas a su oficina sede de FFP y/o proyecto FANTA.

Anexo I.A.

Bibliografía

- Africare. 2005a. "Food Security Community Capacity Index (FSCCI) For Title II Programs: Actualizado y Revisado." Africare/FFP, Washington, DC. Febrero 2005.
- . 2005b. "How to Measure the Months of Adequate Household Food Provisioning (MAHFP) in Food Security Interventions: Actualizado y Revisado." Febrero 2005. Africare/FFP, Washington, DC. Febrero 2005.
- Bergeron, Gilles, Anne Swindale, Megan Deitchler, y Paul Bilinsky. 2006. "Evaluating Title II Multi-Year Assistance Projects. FANTA Technical Note No. 11." Food Aid and Nutrition Technical Assistance Project, Academy for Educational Development, Washington, DC.
- Bergeron, Gilles, Anne Swindale, Megan Deitchler, y Paul Bilinsky. 2006. "Evaluating Title II Multi-Year Assistance Projects. FANTA Technical Note No. 11." Food Aid and Nutrition Technical Assistance Project, Academy for Educational Development, Washington, DC.
- Bergeron, Gilles, Anne Swindale, Megan Deitchler, y Paul Bilinsky. 2006. "Evaluating Title II Multi-Year Assistance Projects. FANTA Technical Note No. 11." Food Aid and Nutrition Technical Assistance Project, Academy for Educational Development, Washington, DC.
- Bryson, Judy. 2005. "Comparative Research/Analysis – Months of Adequate Household Food Provisioning in Africare's Title II Food Security Programs." Africare, Washington, DC.
- Gervais, Suzanne, Judy C. Bryson, y Karen Schoonmaker Freudenberger. 2003. *Africare Manual on the Design, Implementation, Monitoring and Evaluation of Food Security Activities*. Washington, DC: Africare.
- Gosling, Louisa, con Mike Edwards. 1995. *Toolkits: A Practical Guide to Planning, Monitoring, Evaluation and Impact Assessment*. Londres: Save the Children.
- McMillan, Della E. 2006. "Monitoring and Evaluation Risk and Vulnerability: Lessons Learned from Applied Research on Africare's Title II Programs in Southwest Uganda y Upper Guinea." Africare, Washington, DC.
- McMillan, Della E., Florence Tushemerirwe, Enock Musinguzi, Joseph Mudiope, Julius Tayebwa, Henry
- Ahimbisibwe, Nora Twenda, and Michaela Jacova. 2006. "Risk Management Case Study: Uganda Food Security Initiative." Africare/Office of Food for Development (OFFD), Washington, DC.
- McMillan, Della E., Bonaventure B. Traore, Sidikiba Sidibe, Mohamed Lamine Kaba, Tadiba Kourouma, Sekou II Conde, Mamadou Conte, Prospere Pogba, Christine Davachi, y Moussa Cisse. 2006. "Risk Management Case Study: Guinea Food Security Initiative Project." Africare/Office of Food for Development (OFFD), Washington, DC.
- McMillan, Della E., and Alice Willard. 2006. "Preparing for the Evaluation: Guidelines and Tools for Pre-

Evaluation Planning. Version 1.0." American Red Cross/CRS Monitoring and Evaluation Series. Volume 5. American Red Cross, Washington, DC.

Mercy Corps. 2005. "Design, Monitoring and Evaluation Guidebook." Mercy Corps, Portland, Oregon. Agosto.

Stetson, Valerie, Susan Hahn, David Leege, Debbie Reynolds y Guy Sharrock. 2007. "ProPack II: The CRS Project Package. Project Management and Implementation. Guidance for CRS Project and Program Managers." Catholic Relief Services (CRS), Baltimore, Maryland.

Stetson, Valerie, Guy Sharrock, y Susan Hahn. 2004. "ProPack: The CRS Project Package. Project Design and Proposal Guidance for CRS Project and Program Managers." Catholic Relief Services (CRS), Baltimore, Maryland.

United States Agency for International Development (USAID). 2005. "Strategic Plan for 2006-2010." USAID/Food for Peace/Bureau for Democracy, Conflict and Humanitarian Assistance (DCHA), Washington, DC. Mayo.

Anexo I.B.

Resumen sobre Qué hacer y Qué tratar de evitar en el Uso y Administración de la IPTT

Actividad/Tema	Qué Hacer	Qué Tratar de Evitar
Formato y Diseño de la IPTT		
Estándares y guías de la industria para los indicadores de la IPTT.	Identificar y archivar las guías básicas para los diferentes sub-componentes de seguridad alimentaria.	Desarrollar una IPTT sin consultar las guías. No guardar copias de las guías utilizadas.
Guías actualizadas	Consultar con su oficina sede	Asumir que usted sabe todo
Formato de columnas de la IPTT	Utilizar el formato recomendado y evitar realizar cambios “creativos”.	Realizar cambios “creativos” porque “lucen mejor”.
Numeración de los indicadores de la IPTT.	Desarrollar un sistema claro de numeración de indicadores para todas las tablas de seguimiento de indicadores del CS o al menos para el proyecto, que reflejen su relación con los objetivos estratégicos específicos. ¹⁸	Listar los indicadores como Indicador de Impacto 1, Indicador de Impacto 2, etc., porque no se identificará con claridad cuáles indicadores se relacionan con cuáles objetivos estratégicos en la IPTT.
Cifras de la IPTT para las comunidades “originales” y “nuevas” o diferentes localidades del proyecto.	Listar la información sobre las distintas categorías de comunidades de un proyecto en líneas individuales diferentes —por ejemplo, “x originales” o “x nuevas”— . Fusionar los logros registrados para ambas categorías puede ocultar los logros de una y los problemas de la otra. Si USAID/FFP demanda un solo “promedio” (y este requerimiento parece razonable) se lo puede calcular más adelante.	Calcular un solo indicador promedio en la IPTT para “todas” las comunidades, si existieran profundas diferencias entre los tiempos de intervención (ej: entre originales vs nuevas) u otras características que demandarían la estratificación de la muestra.
Indicadores estándar de USAID/FFP que existan al momento del diseño.	Incluir cualquiera de los indicadores estándar creados y recomendados por FANTA cuando sean oportunos para incrementar las opciones de comparación entre sus resultados y los de otros proyectos.	Dejar de incluir los indicadores estándar para los cuales FANTA ha desarrollado una guía especial o varios indicadores aprobados por FANTA, tales como los indicadores de la Organización Mundial de la Salud (OMS), cuya información ha sido objeto de referencia cruzada en su página Web.
Indicadores estándar de USAID/FFP que se introducen después del primer año del proyecto.	Discutir con la oficina sede de FFP la viabilidad de dar seguimiento a estos indicadores, pero no considere la opción de incluirlos en su tabla oficial de seguimiento, a menos que usted esté en condiciones de desarrollar mediciones de tipo retroactivo para la línea de base.	Incluir los nuevos indicadores en la tabla de seguimiento oficial sin pensar cuidadosamente acerca de las consecuencias (tanto positivas como negativas).
La embajada local y USAID solicitan incluir en la IPTT algunos de los indicadores que deben monitorear.	Ofrecerles acceso a información del sistema de M&E del proyecto si esto no es demasiado complejo.	Actualizar la IPTT oficial para incluir los indicadores o información solicitada (que por lo general varía anualmente).

Actividad/Tema	Qué Hacer	Qué Tratar de Evitar
Datos de la línea de base en el borrador de la IPTT presentado con la propuesta.	Intentar estimar las mediciones de línea de base a partir de la recolección de datos durante las misiones de evaluación de necesidades y cualquier informe publicado sobre la zona y, si es posible, documentar la fuente de esta información.	Escribir las siglas TBD (que significan "a ser determinado", en inglés) o cero.
Encuesta de Línea de Base Utilizada para Medir los Indicadores de Línea de Base de la IPTT		
Encuestas de línea de base, medio término o finales.	Insistir que se incluya la información de la guía básica así como una copia de la IPTT en todos los términos de referencia.	Asumir que los equipos de campo o consultores conocen las guías o las "mejores prácticas" más actualizadas.
Cifras de línea de base para los indicadores de impacto en la IPTT.	Mencionar claramente dentro del texto las cifras de línea de base para los indicadores de la IPTT y cómo se calcularon. Cualquier indicador de impacto de la IPTT que no esté incluido en la encuesta de línea de base debe ser discutido durante la misma encuesta de línea de base y hacerse referencia cruzada con un informe que resuma la metodología propuesta (o utilizada) para medir este indicador. ¹⁹	Olvidar mencionar los principales indicadores de impacto de la línea de base de tal forma que los equipos a cargo de la encuesta final no entiendan cómo y cuándo se realizaron las mediciones de la línea de base.
Plan de M&E		
Plan de M&E	Desarrollar un plan de M&E conciso en el que claramente se dé prioridad a la recolección y análisis de datos incluidos en la IPTT.	Desarrollar un Plan de M&E excesivamente detallado con una gran cantidad de formularios que no evidencien un claro vínculo con la IPTT.
Plan de M&E	Volver a distribuir a todo el personal el Plan de M&E (una vez aprobado) y el Plan de Indicadores y actualizarlos regularmente.	Mantener el Plan de M&E en un archivo, sin revisión y sin acceso para consultas del personal del proyecto. Consúltelo, pocos especialistas técnicos recolectan y analizan los datos que se requieren para medir los indicadores que se utilizan para medir el impacto de los sub-componentes del proyecto que ellos supervisan.
Plan de Indicadores	Actualizar y revisar el Plan de Indicadores remitido con la propuesta, y asegurar que todo el personal técnico y de campo esté familiarizado con él.	Seguir utilizando el Plan de Indicadores de la propuesta sin considerar algunos de los cambios recomendados en la metodología para indicadores.
Actualización y Revisión Anual de la IPTT		
Metas para los indicadores de la IPTT.	Revisar la IPTT oficial anterior presentada a USAID/FFP para asegurarse que no hubo errores en las metas reportadas, y si hubo errores, corregirlos y explicar lo que ocurrió en un pie de página.	Fallar en corregir las metas para los indicadores en la IPTT, excepto durante los tres momentos aceptables (durante las negociaciones de la propuesta, durante el Plan de M&E del primer año, y después de la evaluación a medio término).
Autorización para revisiones de la IPTT.	Elaborar una carta explicando cualquier cambio realizado en la formulación de los indicadores o metas y registrar la respuesta oficial de la oficina de USAID/FFP.	Realizar cambios en la formulación de los indicadores o metas sin solicitar autorización escrita de la sede u oficina regional de USAID/FFP.

18 **Alternativa uno** : La alternativa uno es enumerar todos los indicadores de impacto para el primer objetivo estratégico como Indicador de Impacto 1.1, 1.2, etc. Luego enumerar todos los indicadores de monitoreo por separado como Indicadores de Monitoreo 1.1, 1.2, etc. Si se sigue este sistema, entonces los indicadores de impacto bajo el segundo objetivo estratégico se enumerarían Indicador de Impacto 2.1, 2.2, etc., y los Indicadores de Monitoreo 2.1, 2.2, etc. Una de las ventajas de este sistema de numeración es que brinda mayor flexibilidad para añadir o sustraer indicadores después de la mitad del período.

Alternativa dos : Otro sistema útil es incluir el número del indicador en el número del Objetivo Estratégico (Indicador de Impacto 1.1, 1.2, 1.3, etc.) e incluir tanto el número del objetivo estratégico como del RI en el número de los indicadores de monitoreo (Indicadores de Monitoreo 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3, etc.)

Actividad/Tema	Qué Hacer	Qué Tratar de Evitar
Pies de página o Notas finales	Utilizar pies de página para explicar cualquier cambio o cualquier información en la IPTT que no sea evidente.	Asumir que "a nadie le gustan los pies de página" y éstas siempre pueden suprimirse.
Metodología para recolección y análisis de datos para los indicadores de la IPTT.	Asegurarse que cada supervisor técnico de un proyecto Título II tenga la adecuada formación y orientación para recolectar y analizar los datos necesarios para el seguimiento a los indicadores utilizados para monitorear sus sub-componentes del programa.	Centralizar en el especialista de M&E del proyecto todo el conocimiento sobre los indicadores y cómo deben medirse.
Formas de recolección de datos	Utilizar un formato impreso para la recolección y análisis de los datos necesarios para medir los indicadores de la IPTT como mecanismo para estandarizar la recolección de datos entre las diferentes localidades y a través del tiempo.	Confiar en que los agentes de extensión enviarán la información pertinente en función de sus notas de extensión.
Presentación de Informes		
Tabla de contenidos	Elaborar una tabla de contenidos estándar para reporte de informes que siga la lógica de la IPTT.	Elaborar una tabla de contenidos que se enfoque en los insumos del proyecto (ej: capacitación y asistencia técnica), en lugar de los resultados de la IPTT.
Participación del personal en la elaboración de informes.	Asegurar que los supervisores técnicos entienden la guía para reporte de informes de CSR2 y proporcionan secciones borrador al gerente del proyecto que describan los motivos para el logro o baja consecución de las metas para los indicadores relacionados con las actividades que ellos supervisan. El reporte de informes se centra en el "suministro" de información, es decir, los supervisores entienden por qué suministra información en la IPTT y cómo debe utilizársela para el reporte de informes.	Permitir a los supervisores técnicos que proporcionen información que los gerentes de proyectos necesitan para actualizar la IPTT con muy poca comprensión real de por qué esta información es necesaria. El reporte de informes se centra en la "demanda" de información, es decir, los supervisores sólo responden a requerimientos específicos de información.
Recuadros de texto	Alentar a los supervisores para que presenten recuadros de texto y fotos para ilustrar los indicadores de la IPTT o texto que les rodee.	Nunca utilizar cuadros de texto o fotografías en los informes anuales o evaluaciones.
Informes anuales a USAID/FFP	Asegurarse que el gerente del proyecto y el representante nacional de la ONG reciban una copia final del CSR2 y la IPTT presentados oficialmente a USAID y cualquier respuesta de USAID/FFP en relación con estos. Vuelva a distribuir a los supervisores el texto final en inglés (12 páginas) y la IPTT para que entiendan el vínculo entre la IPTT y el reporte oficial de informes.	Mantener copias borrador sólo en los programas de campo de tal forma que los gerentes de proyecto, representantes de ONGs y supervisores técnicos no puedan tener acceso a la versión oficial remitida a USAID.
Asocios		
Colaboración del Socio	Compartir la IPTT y la metodología propuesta para los indicadores de todo el proyecto (no sólo de una localidad específica), con las principales ONGs y socios gubernamentales locales.	Recolectar datos de las principales ONGs y socios gubernamentales locales para la IPTT sin mostrarles cómo la información que ellos proporcionaron alimenta todo el sistema de M&E del proyecto.

19 Esto ocurre con mayor frecuencia cuando la medición de la línea de base se realiza durante un ejercicio de PRA durante el primer año del proyecto y no durante la encuesta de línea de base cuantitativa. Los equipos a veces olvidan archivar los resultados del ejercicio PRA de la línea de base y esto puede crear problemas cuando los resultados deben ser comparados.

Actividad/Tema	Qué Hacer	Qué Tratar de Evitar
Supervisión		
Control de calidad de las IPTTs del proyecto.	<p>Compare la IPTT de cualquier documento con la guía del donante y la anterior IPTT presentada a USAID/FFP para ver qué cambios importantes se han producido, de ser el caso.</p> <p>Si la comparación se produce después de la mitad del período, compare también la IPTT con el resumen de las recomendaciones de la evaluación de medio término.</p>	<p>Autorizar el envío de un informe anual o evaluación a USAID/FFP sin comprobar que la IPTT se ajusta al formato recomendado por el donante.</p> <p>Autorizar el envío de un informe anual o evaluación a USAID/FFP sin comparar los CSR2s actuales con los anteriores o con el resumen de los resultados de la evaluación de medio término, si esto ocurre después de la mitad del período.</p>

Anexo II

Lista de Referencias, Guías y Otro Material de Lectura Citado para el Diseño, Uso y Administración de una Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño para Proyectos Título II

Leah A.J. Cohen y E. Della McMillan

Introducción

El módulo *Directrices para la IPTT: Directrices y Herramientas para la Preparación y Uso de la Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño* se desarrolló como parte de la serie de publicaciones de Monitoreo y Evaluación producidas por la Cruz Roja Americana y Catholic Relief Services. Muchos de los recursos y guías que orientaron el diseño y uso de las IPTTs se actualizan permanentemente debido a la continua investigación y perfeccionamiento de los métodos de monitoreo y evaluación de los programas de seguridad alimentaria del Programa Título II. Este anexo se produjo para ser un documento vivo y funcional por sí mismo. Por esta razón, se exhorta a los lectores a contribuir con sugerencias para actualizar y mejorar el documento. Por favor, envíe cualquier comentario o sugerencia a m&efeedback@crs.org.

Sitio Web de USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional)

1. Food for Peace, "Food Aid and Food Security Policy Paper," USAID, Washington, DC, Febrero 1995. Disponible en: http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/fspolicy.htm; <http://www.usaid.gov/policy/ads/200/foodsec/foodsec.pdf>.

Este documento ofrece un panorama general sobre la situación de la asistencia en seguridad alimentaria a nivel internacional y nacional. Está diseñado para ser un recurso general que guíe a las organizaciones voluntarias privadas (PVOs) y a los gerentes de campo de USAID en la implementación de programas de ayuda alimentaria y seguridad alimentaria, orientados en última instancia a reducir la inseguridad alimentaria. Presenta un análisis general sobre la definición de la seguridad alimentaria, las causas de la inseguridad alimentaria, medidas para mejorar la seguridad alimentaria, el rol de los programas de ayuda alimentaria y las implicaciones para las políticas de ayuda alimentaria y seguridad alimentaria de USAID. Se presta especial atención a los resultados específicamente orientados al incremento de la productividad agrícola y el mejoramiento de la nutrición familiar. También describe los objetivos de gestión de la ayuda alimentaria a la luz de la nueva estrategia de USAID.

USAID hace un llamado para que los programas de ayuda alimentaria y seguridad alimentaria se implementen en conjunto con programas complementarios (ej: otros programas de USAID y la PVO, de otros donantes y de los países receptores) que se enfoquen en mantener y continuar mejorando la seguridad alimentaria cuando finalicen estos programas. Los fondos de proyectos Título II son

destinados a programas que mejoran la nutrición de la familia y reducen al mínimo las causas estructurales del hambre. USAID promueve el desarrollo de socios con otras PVOs, ONGs y el Programa Mundial de Alimentos. USAID también aplica flexibilidad presupuestaria para mejorar la respuesta ante emergencias. Por último, los programas de ayuda alimentaria y seguridad alimentaria deben abordar temas de seguridad alimentaria en proyectos de emergencia y no-emergentes, ayudando a las poblaciones vulnerables a hacerle frente a las amenazas recurrentes a la seguridad alimentaria y facilitando su retorno a medios de vida seguros.

2. Global Health, “Child Survival & Health Grants Program: Guidelines, Publications and Technical Reference Materials,” USAID, Washington, DC, n.d. Disponible en: http://www.usaid.gov/our_work/global_health/home/Funding/cs_grants/guidelines.html.

Este sitio Web brinda acceso a los principales documentos publicados por el Child Survival and Health Grant Program sobre un Plan Detallado de Implementación (ver el vínculo a continuación), evaluaciones de término medio y final, informes anuales y varios materiales de referencia técnica. El Grupo CORE recibió una adjudicación de un contrato de cinco años en 2005 para administrar este programa de USAID.

3. Food for Peace, Bureau for Democracy, Conflict and Humanitarian Assistance (DCHA), “Strategic Plan 2006-2010,” USAID, Washington, DC, Mayo 2005. Disponible en: http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/ffp_strategy.2006_2010.pdf.

La versión publicada en PDF del Plan Estratégico 2006-2010 describe el plan estratégico de FFP/DCHA a mayo de 2005 y el contexto político en el que opera. El nuevo objetivo estratégico del FFP para este período es “la reducción de la inseguridad alimentaria en poblaciones vulnerables” (pág. 23). El documento presenta la “teoría” de la seguridad alimentaria mundial que se espera que todos los programas de Título II aborden en la sección de evaluación de necesidades de su MYAP. El nuevo enfoque de USAID hacia las poblaciones vulnerables y de riesgo, así como la creación de un único objetivo estratégico que se aplicará a los programas tanto de emergencia como no-emergentes son las características distintivas de este nuevo período de políticas.

Este documento incluye, en el anexo V, “Hojas de Referencia para los Indicadores de Desempeño de los Objetivos Estratégicos” que presentan las medidas que USAID/FFP está utilizando para evaluar el avance en relación a los objetivos estratégicos específicos de DCHA. Se solicita a los CSs que describan la forma en que el programa propuesto contribuirá a que USAID/FFP alcance estos objetivos. La misma sección proporciona los criterios para un óptimo mantenimiento y mejoramiento. También detalla el razonamiento para la selección de determinados indicadores, algunos de los cuales son lo suficientemente generales como para que los CSs los utilicen en sus tablas de seguimiento.

Este documento estipula que se desarrollará un Plan de Gestión de Desempeño (PMP) dentro de un año desde la aprobación del plan estratégico. El PMP describe los datos de sus socios implementadores, —datos de los cuales depende el FFP—. El PMP no refleja todos los indicadores sobre los cuales el FFP puede estar obligado a reportar bajo el Marco de la Reforma de Asistencia al Exterior. No se han finalizado y distribuido los requerimientos de indicadores para este Marco. Cuando se los concluya,

puede que el PMP y/o el Cuestionario Estandarizado de Desempeño Anual del FFP (vea el Anexo III, Herramienta 5 del informe principal) requieran modificaciones para incorporar nuevos requisitos para los indicadores.

4. Food for Peace, "P.L. 480 Title II Program Policies and Proposal Guidelines," USAID, Washington, DC, Octubre 2007. Disponible en.
http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/fy08_final_guidelines.html.

Este documento describe el proceso de la propuesta (presentación y revisión), el tipo de actividades de proyectos Título II, el plazo para presentación de propuestas y los criterios para su escritura (tales como el tamaño de la fuente y longitud de la página). Proporciona orientación específica para el desarrollo de mediciones de los indicadores y la tabla de seguimiento en el anexo A (que se describe a continuación).

5. USAID/FFP. 2007. "USAID/FFP Food for Peace, Annex A: Multi-Year Assistance Program Proposal Application Format," P. L. 480 Title II Country/Cooperating Sponsor, USAID, Washington, DC, Octubre 2007. Disponible en.
http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/fy08_final_guidelines.html.

Este anexo al documento Políticas y Directrices para Propuestas de Programas Título II de P.L. 480 presenta las secciones de requisitos para una propuesta MYAP, incluyendo una sección de M&E de cuatro páginas. La sección de M&E (sección F, págs. 7-11) incluye una descripción de los criterios básicos para un Plan de M&E del proyecto. También incluye un ejemplo de la tabla de seguimiento de indicadores y proporciona una lista de los indicadores que deben ser parte del Plan de M&E para determinados componentes del proyecto (ej: si el proyecto tiene un componente de salud, debe "reportar sobre el impacto en el estado nutricional del niño utilizando indicadores de talla para la edad [retraso en el crecimiento] y/o peso para la edad, además de indicadores que pueden elegir para valorar los cambios en los patrones de alimentación de los niños").

6. Food for Peace, Annex D: Environmental Review and Compliance Information, USAID, Washington, DC, Octubre 2007. Disponible en.
http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/fy08_final_guidelines.html.

Este anexo al documento Políticas y Directrices para Propuestas de Programas Título II de P.L. 480 ofrece una breve sección para la inclusión de consideraciones ambientales en el proyecto y en el Plan de M&E. Puede requerirse que en las Inspecciones Ambientales Iniciales (IEE, por sus siglas en inglés) "todas las actividades de agricultura, recursos naturales/manejo de cuencas hidrográficas, agua y saneamiento y/o desarrollo de infraestructura física describan cómo se monitoreará el impacto ambiental e indicadores viables sugeridos" (pág. 5). Sin embargo, este anexo no proporciona ejemplos o herramientas concretos para desarrollar indicadores para evaluar el impacto ambiental de las actividades del proyecto.

Sitio Web sobre Asistencia Técnica para Alimentación y Nutrición (FANTA)

1. Arimond, Mary, y Marie T. Ruel, "Generating Indicators of Appropriate Feeding of Children 6 through 23

Months from the KPC 2000+,” FANTA Project, Washington, DC, Noviembre 2003. Disponible en: [1 http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/indicatorsKPC.pdf](http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/indicatorsKPC.pdf).

Este informe es una guía actualizada sobre el módulo KPC 2000+ para medir, interpretar y analizar las principales prácticas alimenticias para niños pequeños y lactantes de 6 a 23 meses de edad. Incluye mejoras al plan de tabulación de indicadores. El informe también incluye una explicación del KPC 2000+, los cambios sugeridos para los principales indicadores, aborda el desarrollo del cuestionario y la selección del tamaño de la muestra y describe cómo presentar los resultados. Para una descarga más sencilla del informe, secciones elegidas del informe están también disponibles en: <http://www.fantaproject.org/publications/kpc.shtml>.

2. Bergeron, Gilles, y Joy Miller Del Rosso, “Food for Education Indicator Guide,” Proyecto FANTA, Washington, DC, Septiembre 2001. Disponible en: <http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/FFE.pdf>.

Esta guía describe el marco conceptual y la recolección y análisis de datos para distintos indicadores utilizados para evaluar mejoras en la educación.

3. Bergeron, Giles, Megan Deitchler, Paula Bilinsky, y Anne Swindale. “Monitoring and Evaluation Framework for Title II Development-oriented Projects, Technical Note 10,” Proyecto FANTA, Washington, DC, Febrero 2006. Disponible en: http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/TN10_MEFramework.pdf.

Este documento técnico describe los fundamentos generales de los planes de M&E y cómo clasificar como insumo, proceso, producto, resultado, o impacto cada uno de los indicadores.

4. Bilinsky, Paula, y Anne Swindale, “Months of Inadequate Household Food Provisioning (MIHFP) for Measurement of Household Food Access: Indicator Guide,” Proyecto FANTA, Washington, DC, Marzo 2005. Disponible en: http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/MIHFP_Mar05.pdf.

Esta guía explica el indicador de nivel estratégico desarrollado para evaluar el acceso de las familias a los alimentos. Explica el indicador y proporciona el “cómo” para la recolección de datos, el formato del cuestionario, la tabulación del indicador y el establecimiento de metas.

5. Billing, Patricia, Diane Bendahmane, y Anne Swindale, “Water and Sanitation Indicators Measurement Guide,” Proyecto FANTA, Washington, DC, Junio 1999. Disponible en: <http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/watsan.pdf>.

Esta guía presenta los indicadores de impacto y monitoreo para medir el desempeño de los programas de agua y saneamiento, incluyendo las especificidades sobre fuentes de datos, cálculo de indicadores y establecimiento de metas.

6. Coates, Jennifer, Anne Swindale, y Paula Bilinsky, “Household Food Insecurity Access Scale (HFIAS) for Measurement of Food Access: Indicator Guide, Version 2,” Proyecto FANTA, Washington, DC, Julio 2006. Disponible en: http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/HFIAS%20Guide_v2.pdf.

Esta es una guía para un indicador que puede utilizarse para evaluar el acceso de las familias a los alimentos. Esta guía explica el indicador y proporciona información sobre la adaptación del cuestionario, instrucciones para el entrevistador, el formato del cuestionario y la tabulación del indicador.

7. 1 Cogill, Bruce, "Anthropometric Indicators Measurement Guide, rev. ed.," Proyecto FANTA, Washington, DC, Marzo 2003. Disponible en: http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/anthro_2003.pdf.

Esta guía presenta información sobre una variedad de indicadores antropométricos, incluyendo qué nos dicen estos indicadores acerca de la situación nutricional de los lactantes y niños, cómo realizar la encuesta, el equipo necesario, cómo tomar las mediciones, cómo comparar los datos con los estándares referenciales, y cómo analizar los datos. Este informe también está disponible por secciones en <http://www.fantaproject.org/publications/anthropom.shtml>. El informe completo está disponible en francés en http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/anthro_2003_french.pdf.

8. Diskin, Patrick, "Agricultural Productivity Indicators Measurement Guide," Proyecto FANTA, Washington, DC, Diciembre 1997. Disponible en: <http://www.fantaproject.org/publications/agrind.shtml>.

Esta guía analiza la medición e interpretación de los impactos de las actividades agrícolas, la recolección de datos y los detalles sobre cómo calcular indicadores específicos sobre productividad agrícola. El Apéndice 2 es una tabla de indicadores genéricos de proyectos Título II (en ese momento) para todas las categorías de actividades (salud, agua y saneamiento, consumo de alimentos, etc.).

9. Hoddinott, John, y Yisehac Yohannes, "Dietary Diversity as a Household Food Security Indicator," Proyecto FANTA, Washington, DC, Mayo 2002. Disponible en: <http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/DietaryDiversity02.pdf>.

Basado en el anterior modelo de seguridad alimentaria de USAID sobre la disponibilidad, acceso y uso de alimentos, este documento presenta y analiza el uso de medidas indirectas de la diversidad de la dieta para determinar el acceso a los alimentos. Presenta datos que fueron utilizados para evaluar la utilidad de este indicador de acceso a alimentos en 10 países diferentes (algunos de los cuales son africanos), en lugar de hacerlo a través de la tediosa tarea de recoger las memorias de la dieta para las 24 horas del día.

La página Web <http://www.fantaproject.org/publications/dietdiversity1.shtml> proporciona dos vínculos adicionales a un anexo técnico y una nota técnica para el indicador sobre diversidad de la dieta. La nota técnica además condensa los resultados del estudio descrito anteriormente e incluye un análisis de un párrafo con opciones para establecer metas para el indicador de diversidad de la dieta. El apéndice técnico incluye tablas con los datos utilizados en el estudio.

10. Swindale, Anne, y Paula Bilinsky, "Household Dietary Diversity Score (HDDS) for Measurement of Household Food Access: Indicator Guide, ver. 2," Proyecto FANTA, Washington, DC, Septiembre 2006. Disponible en: http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/HDDS_v2_Sep06.pdf.

Este indicador de nivel estratégico se desarrolló para evaluar el acceso de las familias a los alimentos. La guía explica el indicador y el “cómo” de la recolección de datos, el formato del cuestionario, la tabulación del indicador y el establecimiento de metas.

11. Swindale, Anne, y Punam Ohri-Vachaspati, “Measuring Household Food Consumption: A Technical Guide, revised ed.,” Proyecto FANTA, Washington, DC, Agosto 2005. Disponible en: <http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/foodcons.pdf>.

Esta guía presenta los indicadores de impacto para las actividades de nutrición de la familia y los detalles sobre la recolección y análisis de los datos.

12. Tumilowica, Allison, y Megan Deitchler, “Out with the Old: In With the New — Implications of the New WHO 2006 Child Growth Standards,” Proyecto FANTA, Washington, DC, Julio 2006. Disponible en: http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/WHO_growth_July2006.pdf.

El sitio web de FANTA (http://www.fantaproject.org/downloads/ppt/WHO_growth_July2006.ppt) tiene una versión tanto en PDF como en PowerPoint de la presentación que describe los nuevos estándares 2006 sobre crecimiento infantil de la Organización Mundial de la Salud (OMS) que sustituyen los antiguos estándares de 1978 de la industria sobre crecimiento infantil del Centro Nacional de Estadísticas sobre Salud (NCHS, por sus siglas en Inglés). Con frecuencia, estos estándares son medidas adoptadas para monitorear y evaluar la salud de los niños (ej: peso para edad, talla o estatura para edad, peso para estatura o talla). También se desarrollaron nuevos indicadores para su uso en los proyectos que focalizan la obesidad (ej: índice de masa corporal [IMC] según la edad). La presentación en el sitio Web de FANTA describe las similitudes y diferencias entre los dos conjuntos de estándares, incluyendo el uso de un estudio de caso de Malawi para niños de cero a 59 meses de edad. Esta presentación recomienda específicamente que los proyectos que así lo deseen, pueden medir los indicadores relevantes basados tanto en los estándares NCHS de 1978 y en los nuevos estándares 2006 de la OMS hasta que el uso de estos nuevos estándares esté más generalizado.

Sitio Web sobre Gestión de Ayuda Alimentaria (FAM): Programa Internacional de Apoyo para Asistencia

1. FANTA Project, “Food Access Indicator Review,” Proyecto FANTA, Washington, DC, Julio 2003. Disponible en: <http://www.foodaid.org/worddocs/moneval/AccessIndicatorPhaseI.pdf>.

Esta guía proporciona una visión general de las estrategias e intervenciones de la programación Título II para acceso a alimentos, incluyendo una revisión de los indicadores genéricos de FFP y la PVO para acceso a alimentos, enfoques innovadores para evaluación, diferentes tipos de medidas utilizadas y las limitantes de estas mediciones.

2. Food Aid Management, “Guide for Measuring Food Access,” Food Aid Management, Washington, DC, Mayo 2004. Disponible en: http://www.foodaid.org/worddocs/moneval/Food_Access_Indicators_Guidelines_Final.pdf.

Esta guía presenta un panorama general de la necesidad de medir el acceso a alimentos en los programas Título II, una descripción de los indicadores (incluyendo, pero sin limitarse a indicadores de ingresos y activos, diversidad de la dieta, estrategias de adaptación e índice de indicadores de seguridad alimentaria) y métodos de medición.

3. Food Aid Management, "Summary of Title II Generic Indicators," Food Aid Management, Washington, DC, n.d. Disponible: <http://www.foodaid.org/worddocs/usaiddoc/GENINDIC.DOC>.

Esta tabla lista los indicadores de programas Título II clasificados por sub-sectores: salud, nutrición y salud materno-infantil, agua y saneamiento, consumo de alimentos de la familia, productividad agrícola, gestión de recursos naturales y carreteras FFW/CFW.

4. Rechcigl, Mike, and Margie Ferris-Morris, "Memorandum: Performance Indicators for Food Security," USAID, Washington DC, Abril 1996. Disponible en: <http://www.foodaid.org/worddocs/cdieind.doc>.

Esta nota es el producto resumido de un taller de USAID desarrollado en diciembre de 2005 sobre la medición del desempeño de la seguridad alimentaria. Proporciona una lista y una explicación de los principales indicadores comunes para disponibilidad, acceso y uso de alimentos. También se incluyen dos indicadores de saneamiento.

5. World Vision, "Indicators to Monitor Impact of Nutrition Programmes," Federal Way, Washington, n.d. Disponible en: <http://www.foodaid.org/worddocs/nutrition/IndicatorstoMonitorImpact2.doc>.

Este documento proporciona extractos de la "Guía MICAH: Un Manual Práctico para Programas de Micronutrientes y Salud", elaborado por Visión Mundial Canadá. Incluye una explicación de indicadores de proceso, resultado e impacto; presenta una lista de indicadores clave; proporciona orientación para la selección de indicadores para programas específicos; y presenta información detallada sobre el uso de las fuentes de datos ya existentes y nuevas.

Otras Páginas Web

1. Child Survival Technical Support Project and CORE M&E Working Group, "KPC Module 2: Breastfeeding and Infant/Child Nutrition: Interviewer Instructions," CORE Group, Washington, DC, Enero 2005. Disponible en: http://www.childsurvival.com/kpc2000/mod2_01_18_05.pdf.

Este módulo describe en forma detallada las preguntas de la encuesta y la tabulación de indicadores clave para proyectos enfocados en lactancia materna y nutrición del lactante/niño.

2. CORE Group, "Knowledge, Practices, and Coverage (KPC) Survey: Module 7: HIV/AIDS/STI," CORE Group, Washington, DC, Enero 2005. Disponible en: http://www.childsurvival.com/kpc2000/mod7_1_18_05.pdf.

Este módulo describe las preguntas de la encuesta y los métodos y consideraciones para la recolección de datos con el propósito de calcular indicadores clave relacionados a las actividades de proyectos de VIH/

SIDA/ETS. Proporciona información detallada sobre la tabulación del indicador, así como orientación sobre la investigación cualitativa.

3. CORE Group, "Rapid Knowledge, Practices, and Coverage (KPC) Survey: Revised Module 1A for Cycle 21 Grantees: Household Water Supply, Sanitation and Hygiene," CORE Group, Washington, DC, Abril 2006. Disponible en: http://www.coregroup.org/working_groups/mod1a_cycle21.pdf.

Este módulo de capacitación describe el formato del cuestionario para explorar asuntos de agua y saneamiento. También presenta una descripción de los indicadores de KPC y las tabulaciones del indicador.

4. Gage, Anastasia J., Disha Ali, and Chiho Suzuki, "A Guide for Monitoring and Evaluation Child Health Programs," CORE Group, Washington, DC, Septiembre 2005. Disponible en: http://www.coregroup.org/working_groups/ms-05-15.pdf.

Esta guía explica el proceso para seleccionar indicadores, fuentes de datos y métodos de recolección para programas de salud infantil. Proporciona una amplia lista de indicadores que han sido probados y utilizados por CDC, UNICEF, OMS y USAID y describe el propósito, significado, cálculo y limitaciones de cada uno de los indicadores listados.

5. Maxwell, Simon, and Timothy R. Frankenberger, "Household Food Security Concepts, Indicators, and Measurements: A Technical Review," International Fund for Agricultural Development (IFAD) and UNICEF, Roma y Nueva York, 1992. Disponible en: <http://www.ifad.org/hfs/tools/hfs/hfspub/hfs.pdf>.

Este documento proporciona una revisión de la evaluación de seguridad alimentaria de las familias, indicadores y métodos de recolección de datos. También incluye bibliografía citada. Algunas secciones del documento también se pueden descargar por separado en <http://www.ifad.org/hfs/tools/hfs/hfspub/index.htm>.

6. United States Global AIDS Coordinator, "The President's Emergency Plan for AIDS Relief Indicators, Reporting Requirements, and Guidelines," U. S. Department of State, Office of the United States Global AIDS Coordinator, Washington, DC, Abril 2004. Disponible en: http://www.coregroup.org/working_groups/PEPFAR_Indicators_041404.pdf.

Este plan ofrece orientación para la recolección de datos y el reporte de informes de actividades de asistencia en VIH/SIDA. Explica los requerimientos para reporte de informes del programa al Departamento de Estado de los Estados Unidos/Oficina del Coordinador Mundial para SIDA, y los métodos de recolección de datos para los indicadores de resultado e impacto. También diferencia entre los indicadores básicos y los indicadores recomendados para este sub-sector.

7. 1 World Health Organization (WHO), Child Growth Standards, Rome: WHO, n.d. Disponible en: <http://www.who.int/childgrowth/en/>.

Este sitio Web ofrece una visión general de los nuevos estándares de crecimiento infantil, el estudio sobre el cual se basó (The WHO Multi-centre Growth Reference Study [MGRS] – <http://www.who.int/childgrowth/mgrs/fnu/en/index.html>), los estándares vigentes (<http://www.who.int/childgrowth/standards/en/>), cursos de capacitación y herramientas disponibles en inglés, francés y español (<http://www.who.int/childgrowth/training/en/>), enlaces de descarga del software de la OMS Anthro 2005 (<http://www.who.int/childgrowth/software/en/>), y preguntas frecuentes respecto a estos nuevos estándares (<http://www.who.int/childgrowth/faqs/en/>).

Anexo IV

Hoja de Trabajo para Métodos de Medición/Fuentes de Datos de CRS²⁰

El propósito de esta hoja de trabajo es ayudar a los equipos de campo a generar el tipo de información detallada sobre los indicadores de desempeño que los especialistas de M&E y el líder del equipo necesitan para diseñar una Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño (IPTT).

Columna de orientación o guía: La hoja de trabajo contiene una columna de orientación o guía. Esta columna resume las instrucciones que los equipos de campo necesitan para completar el ejercicio. Declaración del Indicador de Desempeño: simplemente inserte la declaración.

Definición del indicador: Sea claro respecto a los términos utilizados en la declaración del indicador. Por ejemplo, si el indicador menciona “niños huérfanos”, ¿a qué niños huérfanos se refiere? ¿Niños menores de cierta edad? ¿Niños que viven con parientes? ¿Niños que viven en la calle en condiciones duras? ¿Niños de áreas rurales o urbanas? Ser claro en lo que quiere decir le ayudará a visualizar las tareas para la recolección de datos y los recursos que se requieren.

Métodos de recolección de datos/fuente de datos: Existen muchos diferentes métodos de recolección de datos. Entre los ejemplos de métodos comunes se incluye el uso de: censos, encuestas de campo, caminatas al azar, grupos focales, entrevistas a informantes clave; técnicas de clasificación, puntaje, o indexación; visitas in-situ o revisión de registros en forma periódica; informes mensuales o trimestrales del beneficiario o capacitador, entre otros. Por otra parte, aquí es donde la fuente de datos secundaria a utilizarse se ingresa.

Frecuencia de la recopilación de datos: Determine la frecuencia con que se recolectarán los datos del indicador, ej: mensual, anual, etc. Esto es importante ya que ayudará a determinar el nivel de recursos que se requieren.

Oportunidad en la recolección de datos: Aquí se establece el calendario específico para la recolección de datos, a fin de evitar datos que no puedan ser comparados. Por ejemplo, tome en cuenta cómo los siguientes acontecimientos podrían afectar los datos a recolectarse: programas de siembra y cosecha de cultivos; preferencias de temporada para el procesamiento de productos y su comercialización; año escolar, campañas anuales de vacunación, asignaciones presupuestarias del gobierno, etcétera. Al igual que con otros factores, la temporada o el momento de la recolección de datos puede tener implicaciones prácticas y de recursos que deben considerarse antes de comprometerse con un Plan de M&E específico.

Otras consideraciones: Aquí se podría incluir una explicación de cómo se calcularán los datos de los indicadores, por ejemplo, números en bruto, porcentaje, proporción, puntaje, índice o algún tipo de evidencia de que se han considerado métodos de muestreo. Otra consideración podría ser si se necesita incluir otros métodos de medición o fuentes de datos, de modo tal que los datos de M&E puedan ser verificados mediante referencia cruzada. Aunque se encuentre ante el evento de no disponer de todos los detalles precisos —en algunos casos, contar con asesoramiento técnico especializado puede ser necesario— el propósito de esta celda de información es mostrar que usted ha analizado cuidadosamente los diferentes aspectos relacionados con la validez y calidad de los datos que afectan su Plan de M&E.

²⁰ Extraído del “Propack: El Paquete de Proyectos de CRS. Guía de Diseño de Proyectos y Propuestas para los Gerentes de Proyectos y Programas de CRS”, 2004, por VG Stetson, G. Sharrock, y S. Hahn, Catholic Relief Services, Baltimore, Maryland.

A medida que completa la *Hoja de Trabajo para Métodos de Medición/Fuentes de Datos*, puede verse en la necesidad de adaptar su declaración inicial de un indicador. Tal vez simplemente sea demasiado difícil recolectar la información, de modo que se requiera otra alternativa.

Usted no incluirá en la propuesta del proyecto la información de las celdas de la *Measurement Methods/Data Sources Worksheet* palabra por palabra, sin embargo un resumen de algunos de los puntos clave aquí insertados serán de utilidad para describir su Plan de M&E.

Hoja de Trabajo para Métodos de Medición/Fuentes de Datos

Consideración	Guía	A ser Completado por el Equipo de Diseño del Proyecto
1. Declaración del Indicador de Desempeño.		
2. Definición del Indicador	Define aquellos términos citados en la declaración del indicador de desempeño que no estén claros.	
3. Método de Recolección de Datos / Fuente de Datos.	Especifica el método o fuente de datos que se utilizará para recoger los datos del indicador.	
4. Frecuencia de la Recolección de Datos.	Indica con qué frecuencia se deben recolectar los datos durante la vida del proyecto.	
5. Idoneidad del momento para la Recolección de Datos.	Los datos pueden recolectarse en momentos específicos de la vida del proyecto. Si es necesario comparar los datos, tome en cuenta cualquier particularidad sobre los momentos oportunos para la recolección de datos.	
6. Otras Consideraciones	Por ejemplo: Explica la fórmula que se utilizará para calcular los datos del indicador, o indica dónde se pueden encontrar estos datos. Señala cualquier cuestión de muestreo que deba ser considerada. Señala cualquier método complementario o de triangulación, preocupaciones particulares, etc. Otros...	

Fuente: Stetson, Sharrock y Hahn 2004, pág. 139

Anexo V

Ejemplo de una IPTT para un Proyecto Título II Implementado por un Único Patrocinador Cooperante en Cuatro Localidades²¹

Indicador	Línea de Base	FY01 Meta	FY01 Logro	FY01 % Logro vs. Meta	FY02 Meta	FY02 Logro	FY02 % Logro vs. Meta	FY03 Meta	FY03 Logro	FY03 % Logro vs. Meta	FY04 Meta	FY04 Logro	FY04 % Logro vs. Meta	FY05 Meta	FY05 Logro	FY05 % Logro vs. Meta	FY06 Meta	FY06 Logro	FY06 % Logro vs. Meta	LOA Logro vs. Meta
Objetivo 1. Mejorar el estado de salud y nutrición de las mujeres y niños menores de 3 años																				
Indicador de Impacto 1.2 % de niños(0 a 23 meses) que recibieron la misma o más cantidad de comida durante la diarrea:	22%							21%	22%	97%				19%			17%	21%	73%	
- Dinguiraye Original	21%							20%	24%	82%				18%			16%	23%	59%	
- Dinguiraye Nuevo	38%													38%			38%	24%	136%	
- Dabola Extremo P	39%													39%			39%	23%	141%	
- Dabola Medio P																				
Indicador de Impacto 1.2 % de niños(0 a 23 meses) que recibieron la misma o más cantidad de comida durante la diarrea:	34%							40%	44%	111%				55%			60%	53%	89%	
- Dinguiraye Original	23%							35%	35%	108%				50%			55%	41%	75%	
- Dinguiraye Nuevo	35%													39%			40%	63%	156%	
- Dabola Extremo P	29%													33%			36%	38%	60%	
- Dabola Medio P																				
Indicador de Monitoreo 1.1 % de niños elegibles para Monitoreo de Crecimiento que fueron pesados en los últimos 4 meses:	90%							93%	92%	99%	94%	94%	100%	95%	94%	99%	96%	93%	97%	
- Dinguiraye Original	9%							30%	85%	282%	82%	86%	105%	85%	86%	101%	90%	88%	98%	
- Dinguiraye Nuevo	5%										15%	75%	500%	50%	89%	179%	60%	84%	140%	
- Dabola Extremo P	9%													50%	82%	164%	60%	78%	130%	
- Dabola Medio P																				

²¹ Adaptado y reimpreso de la "Iniciativa de Seguridad Alimentaria de Guinea Africare", con el permiso de Africare/Washington. Para mayor información por favor contacte a la Oficina de Alimentos para el Desarrollo, Africare.

Anexo VI

Ejemplo de una IPTT para un Proyecto Implementado en Consorcio: Iniciativa de Seguridad Alimentaria en Níger - Africare/CRS/HKI/Care

IPTT Oficial para la Fase II del Proyecto, remitida con el Informe Final de Resultados en el FY05 (Africare)^{22 23}

Indicador	Línea de Base	Logro vs. Meta Período Intermedio	Meta FY04	Logro FY04	Logro vs. Meta FY04	Meta FY05	Logro FY05	Logro vs. Meta FY05
Indicador de Impacto 1.1 Número de Comunidades que han diseñado e implementado planes de seguridad alimentaria de manera democrática y con enfoque de equidad de género.		46%	172	187	109%	182	191	105%
Africare Agadez	0	50%	20	32	160%	30	32	107%
CARE – Konni/Illela	0	60%	56	63	113%	56	66	118%
CARE – Matameye ²⁴ (COSAN)	0	23%						
CRS/HKI – Dogon Doutchi	0	54%	48	46	96%	48	46	96%
CRS/HKI – Tanout	0	46%	48	46	96%	48	47	98%
Indicador de Impacto 1.2 Índice sobre la Capacidad Comunitaria en cuanto a Seguridad Alimentaria	35	123%	47	50	106%	51	57	113%
Africare	27	169%	52	50	95%	61	56	93%
CARE – Konni/Illela ²⁵	18	219%	45	49	110%	46	49	107%
CARE – Matameye ²⁶	N/A	85%						
CRS/HKI – Dogon Doutchi	53 ²⁷	94%	49	49	100%	50	47	94%
CRS/HKI – Tanout	42 ²⁸	123%	41	51	123%	45	75	168%

22 Reimpreso con el permiso de Africare/Washington.

23 Esta IPTT se presentó con el CSR2 anual a USAID/FFP para el consorcio. Dado el gran número de indicadores y años, el proyecto sólo informó las metas versus los logros para la mitad del período, el FY04, FY05, y LOA, tal como se establece en la guía oficial. El compromiso para este tipo de formato, probablemente es necesario para un consorcio. Sin embargo, en la medida de lo posible debe evitarse en proyectos ejecutados por un único Patrocinador Cooperante, a fin de no confundir al personal de campo y a los socios.

24 En Matameye este indicador fue calculado para los comités de salud (COSAN) utilizando el formulario de monitoreo “la fiche d’Evaluation de la Performance des COSAN”. Los evaluadores de medio término incluyeron a los COSANs de Matameye en el cálculo de las metas y los logros de la mitad del período.

Anexo VII

Cuestionario Estandarizado de USAID/FFP para Reporte Anual de Informes

1										
Fill out the table below with the number of planned and actual direct beneficiaries by technical sector for FY06 and out years through FY10. Direct beneficiaries are those who come into direct contact with the goods or services provided by the program.										
	Emergency/ Non-emergency	Technical sector	FY06 planned	FY06 reached	FY07 planned	FY08 planned	FY09 planned	FY10 planned		
	1.1									
	1.2									
	1.3									
	1.4									
	1.5									
	1.6									
	1.7									
								Yes/No		
2								Does your program implement activities to benefit IDP or refugees?		If No, go to question #4
								FY06 #		
3								What was the number of IDP/refugee beneficiaires in FY06?		
								Yes/No		
4								Does your program implement activities to maintain or improve nutritional status of program beneficiaries?		If No, go to question #10
5										
Fill out the table below with the indicators used by your program for <u>annual</u> reporting on the nutritional status of program beneficiaries. For each indicator, fill in the desired direction of change (increase or decrease), and data on achievement and num										
	Indicator		Desired direction (+ / -)	FY05 actual	FY06					
					actual	# beneficiaries				
	5.1									
	5.2									
	5.3									
	5.4									



Descargue este documento en internet.

Cuestionario Estandarizado de USAID/FFP para Reporte Anual de Informes

http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp

Anexo VIII

Consideraciones Especiales para el Desarrollo de IPTTs para Consorcios

El desarrollo de la IPTT es un tema de especial importancia cuando es un consorcio quien ejecuta los proyectos. Esto se debe a que la IPTT proporciona uno de los mejores mecanismos para la coordinación de actividades y el reporte de informes entre los socios. Por el contrario, no desarrollar una IPTT conjunta y asegurar la comprensión de la IPTT y su rol para la gestión y reporte de informes de los consorcios, puede generar grandes problemas que demandarían gran inversión del tiempo del personal y la buena voluntad y colaboración entre las ONGs miembro para corregirse. Los siete pasos principales para utilizar una IPTT durante el ciclo de vida de un proyecto presentan consideraciones adicionales cuando es un consorcio quien implementa un proyecto.

Paso 1. Clarificación de las Guías específicas del Donante y el CS Cada ONG en el consorcio debe estar familiarizada con la guía básica descrita en el paso 1 de la sección II de las Directrices de la IPTT. Esto es especialmente necesario para la ONG responsable de liderar las funciones de monitoreo, evaluación y reporte de informes.

Paso 2. Desarrollo e inserción del borrador de la IPTT en la propuesta del proyecto o el MYAP (en base a la evaluación de necesidades y guía estándar revisada en el paso 1)

En general, existe poca colaboración real en el diseño de la IPTT de un consorcio hasta que cada uno de los CS haya completado su evaluación de necesidades y diseño de proyecto para las localidades donde planea intervenir. Los esfuerzos para discutir de manera conjunta los indicadores clave antes de que cada ONG a nivel individual haya completado su evaluación de necesidades y diseño, suelen ser infructuosos (en el mejor de los casos) y pueden generar una amplia lista de indicadores inútiles y mala voluntad entre los posibles socios-CS (en el peor de los casos). Incluso cuando los equipos de diseño se enfocan en el seguimiento de las fases, desarrollar la IPTT muy tempranamente dentro del proceso global puede ser muy frustrante para los equipos de diseño, ya que cada ONG generalmente tiene su propia metodología para la evaluación de necesidades y diseño.

Una vez que cada uno de los socios ha completado su evaluación de necesidades y diseño de la propuesta inicial, los socios deben ponerse de acuerdo entre sí sobre un cierto número de indicadores de monitoreo e impacto, mediciones para la línea de base y metas, durante la etapa final del proceso de aprobación de la propuesta. Puesto que las mediciones de la línea de base tanto para los indicadores como para las metas clave pueden variar enormemente entre las localidades de un consorcio, la mayoría de los consorcios optan por desglosar estas cifras

25 Esta línea de base se calculó con carácter retroactivo después de que el programa comenzó a trabajar en 20 Unidades de Intervención.

26 En ausencia de los datos de línea de base para esta zona, esta meta corresponde a un promedio de resultados de FSCCI para el proyecto.

27 Para las 20 nuevas comunidades seleccionadas en el FY03. Estas comunidades están situadas en la parte sur de la zona y demostraron más desarrollo organizacional que las comunidades seleccionadas en el FY01.

28 Para las 20 nuevas comunidades seleccionadas en el FY03.

(así como el porcentaje de logro versus la meta) por localidad. Un buen ejemplo de una actualización de IPTT en un CSR2 es el presentado con el CSR2 del FY05 que el consorcio de la Fase II de la Iniciativa de Seguridad Alimentaria en Níger presentó a USAID/FFP (vea el [Anexo VI](#), anteriormente descrito).²⁹

Paso 3. Revisión de la IPTT, la Tabla de Metodología para los Indicadores de la IPTT y el Plan de M&E en función de la encuesta de línea de base:

Durante el primer año fiscal de la donación, los diferentes miembros del consorcio deben colaborar en la elaboración de una encuesta de línea de base conjunta utilizando métodos estándar para medición de indicadores y en la redacción y análisis de los datos de la encuesta de línea de base, así como en la revisión de las declaraciones conjuntas para los indicadores y metas anuales, intermedias y de LOA.

Aunque el producto de estas recomendaciones debe ser una IPTT conjunta, es una IPTT que luce algo diferente de aquellas que suelen utilizarse en otros proyectos. Una IPTT para un consorcio, — como la desarrollada durante la Fase I de la Iniciativa de Seguridad Alimentaria en Níger (FSIN), incluye (vea el [Anexo VI](#)):

- 1 Las medidas de la línea de base y metas por indicador clave para cada localidad (puesto que las limitaciones y oportunidades físicas e institucionales pueden variar enormemente por localidad) y,
- 1 Un indicador “promedio” (para todas las localidades del consorcio)

Paso 4. Actualización de la IPTT como parte del reporte rutinario de informes a donantes y socios (FY01 y FY02):

Una vez que la IPTT consolidada se revisa en el primer año, proporciona el marco estructurado para que cada ONG socia elabore su informe borrador anual siguiendo la guía recomendada para programas Título II. Estos informes individuales deben reportar los resultados del Patrocinador Cooperante en las localidades a su cargo, de acuerdo a la IPTT consolidada. Posteriormente, estos informes individuales se consolidan en un solo informe resumen a cargo de la ONG responsable del monitoreo, evaluación y reporte de informes para el consorcio, basándose en la IPTT consolidada.³⁰ Una buena práctica que muchos funcionarios de USAID/FFP aprecian, es que la ONG encargada de la coordinación del M&E combine los distintos informes anuales individuales de las ONGs en anexos separados al informe resumen. Si este modelo se adopta se convierte en una situación “ganar-ganar” tanto para las ONGs miembro, como para la ONG responsable de la coordinación. Específicamente:

- 1 Como resultado del ejercicio, cada ONG presenta su propio anexo que describe sus logros específicos (basado en la IPTT consolidada).
- 1 USAID/FFP recibe un informe consolidado que resume el promedio de logros versus las metas para todas las ONGs, así como información sobre cómo estos logros podrían variar entre localidades.
- 1 Las ONGs individuales y sus socios tienen una herramienta simple para facilitar la comunicación entre sí y con sus principales socios locales.

Si la IPTT es el “mejor amigo” de un gerente de proyectos, es absolutamente indispensable en la vida de un gerente de un consorcio.

²⁹ Por una variedad de razones —sobre todo por el número de localidades y el número de indicadores— la IPTT que se presentó con el MYAP no utilizó el formato autorizado por USAID/FFP. En su lugar, el equipo eliminó la mayoría de las columnas para los FY01 y FY02, con excepción de las metas. Un formato más convencional — como el utilizado durante la Fase I del FSIN será adoptado durante el primer año —.

³⁰ Si dos PVOs Patrocinadoras Cooperantes establecen metas conjuntas para una sub-región que incluya una o más localidades en las que están trabajando activamente, entonces deberían colaborar en la preparación de los informes para estas localidades.

Paso 5. Actualización, revisión y modificación de la IPTT en función de la evaluación de medio término y (si procede) de la encuesta:

Aunque la encuesta de medio término no es requisito, es de mucha utilidad para un proyecto administrado en consorcio, como base para la evaluación externa de medio término, que sí es requisito. Esto se debe a que proporciona una revisión cruzada independiente sobre la forma en que cada ONG en el consorcio está recolectando los datos sobre los indicadores de impacto fundamentales utilizados para evaluar el impacto del consorcio. Los términos de referencia para la encuesta de medio plazo (si se la lleva a cabo) y la evaluación de medio término deberían:

- 1 Presentar un vínculo claro hacia la IPTT consolidada
- 1 Enfatizar la importancia de cada ONG CS utilizando los mismos métodos para medir cada uno de los indicadores conjuntos para garantizar la comparación entre localidades.

Paso 6. IPTT y respuesta del proyecto a las recomendaciones de la evaluación de medio término actualizada como parte del reporte rutinario de informes a donantes y socios (FY03 - FY05):

La principal diferencia entre el reporte del CSR2 del consorcio desde el FY03 al FY05 es que el equipo también debe responder cómo están respondiendo a las recomendaciones de medio término, tanto a nivel individual como grupal. La capacitación para ONGs socias también se debe actualizar, según sea necesario, en este momento.

Paso 7. Actualización Final de la IPTT en función de los resultados de la encuesta final y uso de los datos de la IPTT para evaluar los resultados y el impacto del proyecto durante la evaluación final:

USAID/FFP requiere que todos los proyectos Título II tengan una encuesta cuantitativa final y una evaluación externa final. La principal diferencia entre un proyecto ejecutado por un solo CS y uno ejecutado por un consorcio es que en este último, los socios deben colaborar en el desarrollo de términos de referencia únicos y armonizados, no sólo para la encuesta de línea de base y la evaluación externa, sino también para el diseño, ejecución y análisis de la encuesta final. Al igual que en un proyecto ejecutado por un solo CS, es esencial que la IPTT conjunta proporcione insumos para el diseño y redacción de la encuesta, así como para el informe final de evaluación.

En base a la experiencia de los autores con una serie de proyectos gestionados por consorcios, se ha desarrollado una lista de sugerencias para evitar los problemas comunes (vea la Tabla VIII.A.1, a continuación). También se discutieron opciones para corregir los problemas que no fueron abordados en las primeras fases.

Como se indica en la tabla a continuación, una recomendación clave para evitar los problemas exclusivos de los proyectos gestionados por consorcios es la necesidad de proporcionar capacitación en M&E a los representantes de cada ONG socia en el consorcio y la actualización regular de dicha capacitación.

Tabla VIII. A.1 Problemas y Soluciones Comunes en IPTTs de Proyectos Gestionados en Consorcio

Paso	Problemas Comunes	Recomendaciones para Evitar los Problemas
Paso 1	Únicamente la ONG responsable de supervisar el monitoreo, evaluación y reporte de informes está familiarizada con la guía básica.	<p>1.a. Los talleres de capacitación deben garantizar capacitación medular sobre las guías básicas para el personal pertinente en cada una de las ONGs socias.</p> <p>1.b. La capacitación medular debe actualizarse anualmente.</p>
Paso 2	Las ONGs no logran acordar un grupo de indicadores clave de impacto y monitoreo antes de la presentación del MYAP (no se incluye el listado de indicadores clave en el MYAP).	<p>Organizar una reunión conjunta en la última fase del diseño del proyecto cuando se esté preparando la propuesta combinada para el consorcio. El propósito de la reunión es que:</p> <p>2.a. El personal del CS esté familiarizado con la guía y las expectativas básicas de USAID/FFP para las IPTTs y la forma en que éstas deben aplicarse a los consorcios.</p> <p>2.b. Un especialista en M&E debidamente capacitado (que trabaje con un sub-grupo de representantes de las ONGs socias con propuestas tentativamente aprobadas) presente un modelo borrador armonizado de IPTT para revisión y modificación de los equipos técnicos.</p> <p>2.c. Los miembros del consorcio acuerden una Tabla conjunta sobre la Metodología para los Indicadores de la IPTT (cuando proceda) y una guía estandarizada para la recolección y análisis de los datos a ser reportados en la IPTT conjunta.</p>
Paso 3	Algunas ONGs en el consorcio utilizan diferentes métodos para los indicadores clave de la IPTT conjunta.	Igual que en la sección 2.c
Paso 4	Cada ONG del consorcio elabora su informe en un formato diferente.	4.a. Las ONGs acuerdan un formato común para los informes anuales que sigue la estructura de la IPTT conjunta.
Paso 5	Algunas ONGs utilizan diferentes métodos para los indicadores clave de la IPTT conjunta y/o la encuesta de medio término únicamente calcula un promedio para todas las localidades, que minimiza los logros en algunas localidades y maquilla logros excesivos en otras.	<p>Igual que en la sección 1.b y 2.c.</p> <p>5.a. Los términos de referencia para la encuesta de medio término deberían anticipar la necesidad de promedios específicos del CS, así como promedios del consorcio para los indicadores clave de la IPTT conjunta.</p>
Paso 6	Igual que en el paso 4	Igual que en la sección 4.a y 1.b
Paso 7	Igual que en el paso 5	Igual que en la sección 1.b, 2.c, y 5.a



MONITOREO & EVALUACIÓN

Contratación del personal de M&E

Directrices y Herramientas para Ubicar y Contratar Candidatos Idóneos para Monitoreo y Evaluación

Por Clara Hagens
con asistencia de
Guy Sharrock



Ame i



US I
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Desde 1943, Catholic Relief Services (CRS) ha tenido el privilegio de servir a los pobres y desfavorecidos en el extranjero. Sin distinción de raza, credo o nacionalidad, CRS brinda ayuda de emergencia ante desastres naturales o provocados por el hombre. A través de proyectos de desarrollo en áreas como educación, paz y justicia, agricultura, microfinanzas, salud y VIH/SIDA, CRS trabaja para defender la dignidad humana y promover una mejor calidad de vida. CRS también trabaja en los Estados Unidos para ampliar el conocimiento y la acción de los católicos y otras personas interesadas en temas de paz y justicia a nivel internacional. Nuestros programas y recursos responden al llamado de los Obispos de los Estados Unidos de vivir en solidaridad — como una sola familia humana— entre fronteras, a lo largo de los océanos, e independientemente de las diferencias de idioma, cultura y condición económica.

La Cruz Roja Americana ayuda a las personas en situación de vulnerabilidad en todo el mundo a prevenir, prepararse y responder ante desastres, emergencias humanitarias complejas, y condiciones de salud que ponen en riesgo la vida, a través de iniciativas globales y programas basados en la comunidad. Con un enfoque en salud global, preparación y respuesta ante desastres, restablecimiento de vínculos familiares y difusión del derecho humanitario internacional, la Cruz Roja Americana proporciona asistencia humanitaria rápida, eficaz y a gran escala a quienes lo necesitan. Para lograr nuestros objetivos, la Cruz Roja Americana trabaja con nuestros socios de la Cruz Roja Internacional y el Movimiento de la Media Luna Roja y otras organizaciones internacionales de asistencia y desarrollo para construir capacidades locales, movilizar y empoderar a las comunidades, y establecer socios. Nuestro programa más grande en la actualidad es el Programa de Recuperación del Tsunami, el cual está mejorando la salud de la comunidad y previniendo el brote de enfermedades, apoyando a las comunidades mientras reconstruyen sus vidas y restablecen sus medios de subsistencia, y ayudando a que las organizaciones de la Cruz Roja, la Media Luna Roja y sus comunidades que fueron afectadas, desarrollen capacidades para prepararse ante desastres.

Publicado en el 2008 por:

Catholic Relief Services
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3413
USA

American Red Cross
2025 E Street, NW
Washington, DC 20006
USA

Autores: Clara Hagens con asistencia de Guy Sharrock (CRS)

Editor de Series: Guy Sharrock (CRS) con asistencia del personal de la Cruz Roja Americana

Lectores/Editores: Cynthia Green, Joe Schultz (CRS), y Dina Towbin

Diseñador Gráfico: Jeanne Ivy

Foto de la Portada: Jim Stipe

Contratación de Personal de M&E fue producido por CRS y la Cruz Roja Americana con el apoyo financiero de las donaciones de Alimentos para la Paz (FFP) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID): Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de CRS (AFP-A-00-03-00015-00) y Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de la Cruz Roja Americana (AFP-A-00-00007-00). Las opiniones expresadas en este documento pertenecen a los autores y no necesariamente representan las opiniones de USAID o FFP.

Para acceder a las series completas, por favor visite: www.crs.org o www.redcross.org.

Contenido

- iii Prólogo
- iii Agradecimientos
- iv Siglas

El Proceso Paso a Paso

- 1 Introducción
- 2 Paso 1: Identificar las Necesidades de M&E
- 6 Paso 2: Crear una Descripción de Puesto
- 11 Paso 3: Crear un Comité de Contratación y Delinear el Esquema del Proceso de Contratación
- 12 Paso 4: Anunciar la Posición
- 15 Paso 5: Clasificar las Aplicaciones, Elaborar una Lista de Candidatos Pre-seleccionados, e indagar acerca de estos Candidatos.
- 18 Paso 6: Entrevistar a los Candidatos
- 23 Paso 7: Contratar y Orientar al Nuevo Personal

Anexos de Herramientas y Recursos

- 26 Anexo I.A Ejemplo de una Descripción de Puesto de Nivel 4
- 31 Anexo I.B Ejemplo de una Descripción de Puesto de Nivel 3
- 34 Anexo I.C Ejemplo de una Descripción de Puesto de Nivel 2
- 37 Anexo II Tabla de Resumen de Posiciones Laborales
- 39 Anexo III Listado de Servidores para Anunciar Puestos de Trabajo
- 41 Anexo IV Matriz para Selección de Candidatos Pre-seleccionados
- 47 Anexo V Preguntas para el Proceso de Indagación Inicial con los Candidatos Pre-seleccionados
- 48 Anexo VI Preguntas para la Entrevista a Candidatos de Posiciones de Nivel 4 y 3
- 50 Anexo VII Protocolo para Entrevistas
- 51 Anexo VIII Ejemplo de Marco de Resultados
- 53 Anexo IX Ejemplo de Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño IPTT
- 57 Anexo X Matriz para Calificación de Entrevistas
- 58 Anexo XI Preguntas para Solicitar Referencias

Prologo

El seguimiento y evaluación (M&E) son responsabilidades fundamentales de los gerentes de programa de la Cruz Roja Americana y Catholic Relief Services (CRS), y ayudan a garantizar la calidad de nuestra programación. *Contratación de Personal de M&E* es una de las publicaciones de una serie de módulos de capacitación y fortalecimiento de capacidades en M&E que la Cruz Roja Americana y CRS han acordado desarrollar en el marco de sus respectivas donaciones para el Fortalecimiento de su Capacidad Institucional. Estos módulos han sido diseñados para responder a las necesidades identificadas desde el terreno de contar con una guía y herramientas específicas que no se han encontrado disponibles en las publicaciones existentes. Aunque los ejemplos de los módulos se centran en programas del Título II, la guía y las herramientas proporcionadas tienen utilidad más allá del ámbito de la seguridad alimentaria.

Nuestra intención al producir *Contratación de Personal de M&E* es ofrecer a los lectores un documento que les ayude a localizar y contratar a personal de M&E cuyo perfil satisfaga plenamente sus necesidades y, finalmente, incremente la calidad de la programación de M&E. Este módulo describe los pasos clave para guiar el proceso de contratación de principio a fin. El módulo puede ser utilizado de diversas maneras, dependiendo en qué punto del proceso de contratación usted se encuentre. El módulo presenta varios anexos para ilustrar ejemplos de los correspondientes instrumentos, puntos de análisis y debate, y preguntas. Le animamos a adaptar cada herramienta a su contexto específico y a sus necesidades, lo que le ayudará a involucrarse plenamente en el proceso y garantizar que encuentre el candidato mejor calificado para responder a sus necesidades.

Por favor envíe sus comentarios o sugerencias para esta edición de *Contratación de personal de M&E* a la dirección electrónica m&efeedback@crs.org.

Agradecimientos

El autor desea agradecer a todos quienes han contribuido con sus ideas e insumos para el desarrollo de este documento. También desea reconocer la contribución particular de Guy Sharrock (CRS) quien fue un aporte clave para la publicación del documento.

Siglas

CRS	Catholic Relief Services
CV	Curriculo Vitae
IPTT	Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño
M&E	Monitoreo y Evaluación
ONG	Organización no Gubernamental
PRA	Diagnóstico Participativo Rápido
SPSS	Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales

Introducción

Contratar personal de monitoreo y evaluación (M&E) para un programa de país o una oficina regional representa, por una parte, una gran oportunidad; y, por otra, un importante desafío. Ubicar al personal idóneo es estratégicamente muy importante; requiere un cuidadoso análisis y demanda mucha dedicación de tiempo. Dedicarle menos compromiso al proceso de contratación, no obstante, puede dar como resultado la necesidad de repetir el proceso ó un prolongado vacío de capacidades de M&E en su equipo, lo que, en cualquiera de los dos casos, impedirá finalmente la consecución de los objetivos de M&E. La calidad del programa de M&E dependerá, en última instancia, del nivel de cuidado y análisis que se realice durante el proceso de contratación.

En muchos casos, este modulo presenta ejemplos ideales y generales. Es importante adaptar estos pasos para que respondan a su propia situación.

Este módulo proporciona ejemplos, herramientas y orientación para cada etapa del proceso de contratación del personal de M&E. En muchos casos, este módulo presenta ejemplos ideales y generales. Es importante adaptar estos pasos para que respondan a su propia situación. Por ejemplo, las calificaciones deseadas, la formación académica, y la complejidad de las preguntas técnicas para la entrevista, pueden adaptarse a cada contexto. El objetivo final de este módulo es mejorar la calidad de las actividades de M&E, vinculándolo a usted con los candidatos más calificados para satisfacer sus necesidades de M&E. Este módulo está estructurado en siete pasos, según se indican a continuación.

⇒ **Paso 1: Identificar las Necesidades de M&E**

⇒ **Paso 2: Crear una Descripción de Puesto**

⇒ **Paso 3: Crear un Comité de Contratación y Delinear el Esquema para del Proceso de Contratación**

⇒ **Paso 5: Clasificar las Aplicaciones, Elaborar una lista de Candidatos Pre-seleccionados e Indagar sobre sus Antecedentes**

⇒ **Paso 6: Entrevistar a los Candidatos**

⇒ **Paso 7: Contratar y Orientar al Nuevo Personal**

Al examinar estos siete pasos, usted puede identificar en qué etapa del proceso de contratación se encuentra. Si, por ejemplo, ya ha identificado sus necesidades de M&E y desarrolló la descripción de puesto, este módulo le ayudará a completar los pasos restantes del proceso.

Paso 1: Identificar las Necesidades de M&E

- ✓ Revisar las necesidades de M&E de todos los sectores programáticos
- ✓ Evaluar la actual capacidad del equipo de M&E / Determinar el nivel de capacidades que se requiere del equipo de M&E.
- ✓ Identificar las competencias ideales y nivel de experiencia que se busca en los potenciales candidatos.
- ✓ Determinar el tipo de posición de M&E a contratarse

Es importante tener en cuenta la composición del equipo de M&E y decidir qué tipo de posición se anunciará.

Revisar las necesidades de M&E dentro de su oficina debe ser un proceso participativo que incluya a los representantes de cada sector programático y al actual personal de M&E (si existiera), incluyendo aportes del personal gerencial de M&E en su organización, sean de la región ó de la sede.

Cada sector programático y cada proyecto debe tener planes específicos de M&E. Solicite a los representantes de cada sector programático que analicen con usted sus planes de M&E, incluyendo las actividades actuales de M&E e, idealmente, aquellas actividades de M&E que les gustaría desarrollar si contaran con recursos y capacidad técnica adicionales. Esto le proporcionará una idea de la capacidad actual de cada sector y de cualquier vacío existente. Además, se debe analizar cualquier preocupación que exista respecto a la calidad de las actuales actividades de M&E, a fin de identificar nuevos vacíos y limitaciones en cuanto a capacidades.

Adicionalmente, pregunte al equipo si existen otras competencias o áreas de experticia técnica de las cuales el equipo se beneficiaría o que aportarían para mejorar la calidad de las actividades de M&E. A partir de estos análisis, identifique el conjunto de habilidades y nivel de experiencia que se requiere. Al término de esta revisión con cada sector, usted habrá desarrollado una amplia lista de necesidades pendientes M&E para su Programa de País. Esto, a su vez, determina el tipo de posición que contratará.

En esta etapa, es importante tener en cuenta la composición del equipo



Todo el recurso humano disponible, incluyendo los asesores técnicos de M&E regionales y el personal técnico de M&E de la sede, deben involucrarse en todo el proceso de contratación. Ellos ayudarán a identificar las necesidades de M&E, estructurar o reestructurar el equipo de M&E, identificar candidatos, examinar las aplicaciones y realizar las entrevistas. Si el Programa de País requiere contratar personal de M&E para posiciones gerenciales y actualmente tiene limitada capacidad en M&E, es vital incluir en el proceso al personal de M&E regional o de la sede.

de M&E y decidir qué tipo de posición se anunciará. En términos generales, hay cuatro niveles de posiciones de M&E. Cada posición conlleva una serie de responsabilidades y un nivel particular de capacidades y experiencia.



Es importante asegurar que cuente con el financiamiento adecuado para contratar una posición de M&E. Contacte a su

Representante de País o al Departamento de Recursos Humanos de su organización para indagar sobre el actual rango salarial para la posición.

Si no existen fondos suficientes para una posición de M&E, usted debe detener el proceso de contratación hasta disponer del financiamiento adecuado. La disponibilidad de fondos puede en últimas impactar el tipo de posición a contratar, dependiendo del rango salarial para cada posición. Si sus necesidades de M&E pueden ser atendidas mediante apoyo del personal regional de M&E o si no cuenta con fondos suficientes en este momento, trabaje directamente con estos funcionarios regionales para elaborar los términos de referencia y un cronograma de trabajo que les permita completar las tareas de M&E que se requieren. En caso de que usted identifique que sus necesidades de M&E se atenderían mejor a través de consultorías técnicas, proceda a buscar consultores, siguiendo los protocolos estándar de su oficina.

Los títulos que aquí se utilizan para las diferentes posiciones son genéricos y pueden variar de organización a organización e incluso entre los programas de país. Sin embargo, utilizamos estos títulos para mostrar los diferentes tipos de posición, clasificados desde el más al menos experimentado, en términos generales. Estos niveles son:

- Nivel 4 (por ejemplo, asesor de M&E, basado en la oficina regional ó en la sede).
- Nivel 3 (por ejemplo, oficial de M&E)
- Nivel 2 (por ejemplo, coordinador de M&E)
- Nivel 1 (por ejemplo, personal de campo de M&E)

El nivel 4 es una posición gerencial. Una posición de nivel 4 puede estar ubicada dentro de una determinada oficina regional u operar como parte de un equipo de la sede, pero esta persona es responsable de brindar apoyo técnico a varios países. Los funcionarios de nivel 4 tienen un gran nivel de conocimientos especializados en cada uno de los componentes de los sistemas de M&E, incluyendo el diseño de proyectos, el desarrollo del plan de M&E, la implementación de una variedad de actividades de M&E, el análisis de datos, y el reporte de informes. Pueden proporcionar apoyo técnico a los programas de país durante la capacitación en M&E, el diseño de encuestas, evaluaciones, o estrategias de muestreo, elaborar cuestionarios, y orientar al personal en

los países respecto al análisis de datos. El personal de nivel 4 también asume el liderazgo en la conceptualización, planificación y coordinación de las iniciativas más amplias de M&E y aprendizaje de la agencia. Implementar la agenda de M&E en su zona asignada (mundial o regional) es una función primordial del personal de nivel 4. Estos funcionarios generalmente tienen título de maestría, 5 a 10 años de experiencia, formación técnica de alto nivel, y una capacidad demostrada para capacitar y fortalecer las capacidades de otros miembros del personal.

Los funcionarios de nivel 3 generalmente aportan la mayoría de las capacidades técnicas del equipo de país y tienen gran experiencia en el diseño de planes de M&E, métodos de recolección de datos, y análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos. Mediante el desarrollo de los esfuerzos de capacitación y la supervisión de la recolección de datos, los funcionarios del nivel 3 trabajan para fortalecer las capacidades del personal de nivel 2 y 1 en una serie de áreas especializadas. Los funcionarios de nivel 3 deben tener título de maestría, de 3 a 5 años de experiencia, sólidas bases técnicas, y demostrada capacidad para capacitar y desarrollar la capacidad del personal. Los funcionarios de nivel 3 articulan estrechamente con los funcionarios del nivel 4 en una variedad de aspectos técnicos.

Los funcionarios de nivel 2 tienen título universitario y un promedio de 1 a 2 años de experiencia. Son responsables de supervisar los esfuerzos y actividades de recolección de datos y participar en las actividades de diseño de M&E y análisis de datos. Los funcionarios de nivel 2 a menudo son asignados directamente a proyectos específicos, están a cargo del personal de nivel 1 y supervisan sus actividades. Cuando el programa de país tiene varias oficinas sucursales, se requieren varios funcionarios de nivel 2.

Los funcionarios del nivel 1 son en gran parte responsables de completar los informes de actividades y de recolectar los datos de campo. El personal de nivel 1 también participa en actividades más amplias de seguimiento y evaluación, tales como líneas de base o encuestas finales y, a menudo, operan como supervisores de equipos encuestadores. El personal de nivel 1 debe tener de 1 a 2 años de experiencia trabajando para una organización no gubernamental o una agencia de las Naciones Unidas, sin embargo, no se requiere que tenga experiencia previa de trabajo directo en posiciones de M&E. En el [Anexo I](#) se incluyen ejemplos de descripciones de puestos de trabajo de M&E para los niveles 4, 3, y 2.



Este módulo se enfoca principalmente en el personal de nivel 4, 3, y 2, dado que el proceso de contratación para estas posiciones es más riguroso en lo referente al aspecto técnico y a las necesidades de especialización en M&E, comparado con el personal de nivel 1. La contratación de personal para las posiciones de nivel 1 debe ajustarse a los procedimientos estándar de contratación de su oficina.

Los equipos de M&E se estructuran de varias maneras en los diferentes programas de país. La guía que encontrará en este módulo debe ser adaptada al contexto de su oficina. En algunas oficinas, el equipo de M&E está compuesto por personal que se dedica exclusivamente a M&E. Estos equipos generalmente incluyen un funcionario de nivel 3, uno de nivel 2 (supervisado por el funcionario de nivel 3), y varios funcionarios de nivel 1. Los miembros del equipo trabajan junto con el programa de país para atender las necesidades técnicas de los diferentes proyectos y sectores programáticos. Otra alternativa puede ser un equipo de M&E más difuso, conformado por funcionarios de nivel 2 y personal del programa de diferentes sectores programáticos que dedican parte de su tiempo a actividades de M&E. En el plano regional, a menudo existe un funcionario de nivel 4. Se puede acudir al funcionario de nivel 4 también para apoyar al equipo del programa de país cuando se identifican vacíos de capacidades y de destrezas técnicas que se buscan en los posibles candidatos.

Paso 2: Crear una Descripción de Puesto

- ✓ Incluir las responsabilidades del puesto
- ✓ Proporcionar un resumen del entorno laboral
- ✓ Señalar las capacidades requeridas
- ✓ Describir las características deseadas

La descripción de puesto debe proporcionar detalle suficiente que permita que los candidatos interesados tengan una percepción inmediata sobre si su perfil responde adecuadamente a los requerimientos de la posición.

El objetivo principal de la descripción de puesto es informar a los posibles candidatos sobre las responsabilidades y expectativas del trabajo, y las capacidades y experiencia requeridas. Para ello, la descripción de puesto debe proporcionar detalle suficiente que permita que los candidatos interesados tengan una percepción inmediata sobre si su perfil responde adecuadamente a los requerimientos de la posición. Inevitablemente, existirán aplicaciones de candidatos que no cumplan los criterios mínimos, sin embargo, una eficaz descripción de funciones reduce este tipo de aplicaciones. Elaborar una descripción de puesto le permitirá también analizar críticamente cada aspecto de la posición.

Una descripción de puesto eficaz tendrá una longitud de 3 a 4 páginas para proporcionar suficientes detalles. Debe incluir los siguientes componentes:

- 1 Visión global de la organización
- 1 Descripción de la oficina donde se ubicará la posición
- 1 Descripción del entorno laboral
- 1 Propósito de la posición
- 1 Principales responsabilidades laborales
- 1 Tareas clave
- 1 Relaciones clave de trabajo
- 1 Calificaciones, tanto deseadas como preferidas, incluyendo:
 - 1 Capacidades técnicas
 - 1 Experiencia laboral
 - 1 Nivel educativo o títulos académicos
 - 1 Competencias personales
 - 1 Otras aptitudes relevantes para la posición, tales como conocimiento de los Programas Título II u otro tipo de programación.

Inicie la descripción del puesto con una breve descripción de su organización incluyendo su historia, mandato y principios rectores. Incluya una descripción pormenorizada de la oficina regional o programa de país y los sectores

específicos en los que la oficina trabaja actualmente. Si busca contratar una posición regional, amplíe esta descripción para incluir cada uno de los programas de país que son parte de la región designada. Especifique claramente el propósito de la posición al inicio de la descripción de puesto. El propósito puede ser, por ejemplo, fortalecer la capacidad de M&E a través de una unidad de M&E recién creada, o brindar soporte técnico a las actividades de M&E en marcha. En las descripciones de puesto que se adjuntan a este documento, se proporcionan otros ejemplos de posibles propósitos para descripciones de puesto.

Luego de indicar el propósito, defina las principales responsabilidades del puesto e incluya el porcentaje estimado de tiempo que se requiere para el desarrollo de cada una. Los porcentajes de tiempo señalados en este documento son sólo referencias y el tiempo real debe determinarse según el contexto. Las responsabilidades y tiempos estimados típicos para una posición de nivel 3 son:

- Desarrollar y mantener un ambiente propicio para M&E (15%)
- Desarrollar capacidades de M&E en el personal (20%)
- Fortalecer los sistemas de información de gestión (15%)
- Proporcionar asistencia técnica directa en M&E (50%)

Los funcionarios de nivel 2 pueden responsabilizarse de:

- Planificación y diseño del Programa (30%)
- Conducir la calidad del programa y las actividades de M&E (50%)
- Desarrollar la capacidad del personal en M&E (20%)



Las responsabilidades varían ampliamente según la posición al igual que el porcentaje de tiempo que cada posición dedica a cada responsabilidad.

Es probable que el personal de nivel 4 sea responsable de:

- Brindar asistencia técnica a los Programas de País (30%)
- Fortalecer las capacidades del personal (30%)
- Coordinar y liderar los esfuerzos regionales de aprendizaje (20%).
- Generar un ambiente propicio (10%)
- 1 Mantener y fomentar relaciones externas con donantes, funcionarios del gobierno, y otros actores interesados clave (10%).

Las responsabilidades del personal de nivel 1 se limitan en gran medida a la realización de las actividades de M&E. Para descripciones más detalladas sobre las responsabilidades de esta posición, refiérase a las descripciones de puesto que se detallan en el [Anexo I](#).

Incluya una lista de las principales tareas de la posición. Estas tareas deben referirse específicamente a las actividades, los actores interesados, y las regiones y programas involucrados. Las descripciones de puesto en el [Anexo I](#) proporcionan también ejemplos de las principales tareas.

Las relaciones clave de trabajo se refieren a aquellos funcionarios dentro de la organización con los que el funcionario trabaja más de cerca. Las relaciones clave de trabajo también incluyen otras organizaciones y actores interesados con los que el funcionario se relacionará y asociará. Incluya una lista completa de las principales relaciones de trabajo en la descripción del puesto, especificando a quien reportará el funcionario.

La descripción de puesto debe detallar los requisitos deseados, incluyendo:

- 1 Último nivel de educación cursado.
- 1 Años de experiencia
- 1 Conocimientos técnicos
- 1 Familiaridad con programas de computación o software relevante.
- Familiaridad con el tipo de programación o la fuente de financiamiento pertinente (ej.: Título II, PEPFAR, incidencia, construcción de paz).
- 1 Competencias personales
- 1 Habilidad en idiomas

Para cada categoría, especifique cuáles y que nivel de competencias son necesarias y cuáles deseables.

Diferencie las características necesarias de aquellas deseables. Por ejemplo, se podría requerir que los potenciales candidatos de nivel 4 tengan de 5 a 10 años de experiencia en M&E, pero es deseable que 2 a 3 años de esta experiencia sea en la región o país en el que se ubicará la posición. El [Anexo II](#) ilustra una tabla que resume muchas de las características clave que son deseables para cada tipo de posición de M&E.



Formación del Personal de M&E

El ámbito de la ayuda internacional y el desarrollo se deriva de muchas disciplinas. Su personal, incluyendo los funcionarios de M&E, tienen formación desde en agricultura y salud pública hasta en paz y resolución de conflictos. El personal de M&E puede haber estudiado una variedad de temáticas para prepararse adecuadamente para el trabajo con organizaciones internacionales; sin embargo, es importante que el personal de M&E tenga sólidas bases en el manejo de destrezas analíticas. Entre sus competencias se debe incluir una fuerte aptitud para el pensamiento crítico y capacidad para analizar diferentes tipos de datos.

Determine el nivel de educación y el número de años de experiencia laboral que se requiere en función del tipo de posición. Idealmente, los funcionarios, tanto de nivel 4 como 3, deben tener como mínimo una maestría, en un ámbito relevante (por ejemplo, desarrollo internacional, política pública internacional, economía agrícola, salud pública, etc.) y experiencia específica en M&E, incluyendo responsabilidades de capacitación y supervisión. El personal de nivel 2 debe haber completado una licenciatura en un ámbito relacionado, 1 a 2 años de experiencia específica en M&E, incluyendo capacitación y supervisión. El personal de nivel 1 debe haber completado la educación secundaria y tener de 1 a 2 años de experiencia general, no necesariamente experiencia laboral específica en M&E.

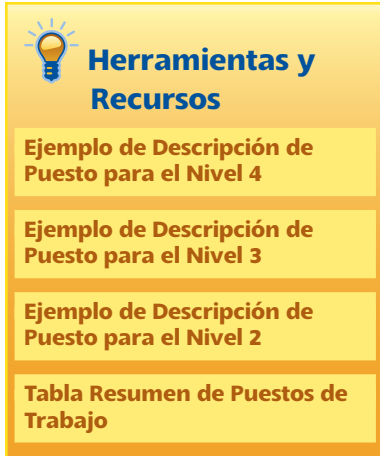
Las capacidades específicas que se requieren para cada posición se extraerán de la lista de necesidades y vacíos de capacidades en M&E. De manera general, las capacidades técnicas de M&E deseadas, tanto para los funcionarios de nivel 4 como 3, incluyen:

- 1 Experiencia en el diseño de programas y desarrollo de planes de M&E
- 1 Habilidad para diseñar herramientas y encuestas de M&E, evaluaciones, y otras actividades de M&E; incluyendo encuestas de línea de base, sistemas de monitoreo y vigilancia, y evaluaciones finales.
- 1 Familiaridad con técnicas estándar de muestreo
- 1 Experiencia en la recopilación y análisis de datos cualitativos
- 1 Experiencia en la recopilación y análisis de datos cuantitativos
- 1 Experiencia en métodos de Diagnóstico Participativo Rural (PRA)
- 1 Familiaridad adicional con indicadores estándar y protocolos de M&E para un sector clave particular, como salud o nutrición.
- 1 Sólida capacidad para interpretación de datos, redacción y presentación de informes, y otras destrezas de comunicación.

Entre las capacidades técnicas más importantes para un funcionario de nivel 2 se incluyen la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos y sólidas capacidades de interpretación y redacción de informes.

No se requiere que los funcionarios de nivel 1 tengan experiencia directa en actividades de M&E, pero deben demostrar familiaridad con la programación de las organizaciones no gubernamentales y una gran capacidad para aprender.

El nivel deseado de familiaridad con programas de computación también variará según el tipo de posición. Los funcionarios de nivel 4 y 3 deben estar familiarizados con las aplicaciones de Office - Microsoft® (incluyendo Excel y Access) y un paquete estadístico, como el Paquete Estadístico para



las Ciencias Sociales® (SPSS) que se utiliza comúnmente para análisis de datos. El personal de nivel 2 debe estar familiarizado con la mayoría de las aplicaciones de Office - Microsoft®; mientras que el personal de nivel 1, debe estar familiarizado con Word y Excel de Microsoft®.

En la descripción de puesto, señale el tipo de competencias personales deseadas en un potencial candidato. Entre las habilidades interpersonales comúnmente buscadas se incluye la capacidad para motivar al personal, excelentes capacidades de organización y planificación, y la habilidad para trabajar con diversos grupos de personas en un entorno multicultural orientado al trabajo en equipo. Entre las competencias deseadas para los candidatos de nivel 4 y 3, también se debe incluir destrezas para capacitación, entretamiento (coaching) y tutoría (mentoring). Si bien es difícil determinar en que medida las personas son capaces de construir sólidas relaciones con las comunidades ó comunicarse eficazmente con los miembros del equipo, el incluir las competencias interpersonales deseadas, ayudará a informar a los candidatos sobre sus expectativas. Solicite referencias del candidato (refiérase al paso 7) para evaluar sus capacidades interpersonales y obtenga ejemplos en los que él o ella han utilizado estas destrezas.

Incluya también las habilidades en idiomas dentro de la descripción del puesto. El personal de M&E debe tener fluidez en el idioma del programa de país. Sin embargo los funcionario de nivel 2 y 1 deben tener fluidez en los idiomas o dialectos locales. Los funcionarios del nivel 2 no deberían necesitar traducción cuando trabajen con encuestadores o dirigentes comunitarios. En países donde existen múltiples idiomas y dialectos, puede ser difícil identificar candidatos con fluidez en todos los principales idiomas. En su lugar, busque equilibrar el equipo de M&E, de modo que, en conjunto, el equipo tenga la capacidad de comunicarse en cada una de las zonas geográficas donde opera el programa. La destreza en el manejo del idioma es una habilidad importante, pero no debe ser un factor decisivo, ya que el candidato puede recibir capacitación en idiomas.

Brinde al solicitante del empleo una perspectiva general del entorno laboral. Incluya en la descripción cualquier responsabilidad de tipo gerencial y la cantidad de tiempo requerido para viajes (tanto nacionales como internacionales). Esto ayudará a reducir el grupo de aspirantes.

Circule la descripción de puesto entre el personal de M&E a nivel regional y de la sede, y entre otros funcionarios pertinentes, con el fin de obtener sus aportes y sugerencias. De ser necesario, convoque a una reunión con el comité de contratación para examinar los componentes clave de la descripción del puesto. Vale la pena invertir tiempo extra, de ser necesario, para perfeccionar la descripción de puesto, pues ésta determinará el tipo de aplicaciones que se recibirán. La descripción del puesto también puede determinar la estructura del equipo de M&E.

Paso 3: Crear un Comité de Contratación y Delinear el Esquema del Proceso de Contratación

- ✓ Identificar los miembros del comité de contratación
- ✓ Designar tareas a los miembros del comité de contratación
- ✓ Elaborar un cronograma para el proceso de contratación

Trabaje con los miembros del Comité para establecer plazos realistas para completar el proceso de contratación, teniendo en cuenta la urgencia de las necesidades de M&E y las demandas actuales de trabajo de los miembros del Comité.

El comité de contratación debe estar conformado por tres a cuatro funcionarios y es responsable de supervisar el proceso de contratación. Los miembros deben aportar al proceso una variedad de capacidades y experiencias, y cada uno asumirá responsabilidad por el liderazgo de ciertos pasos. El comité debe incluir personal de nivel gerencial, además de personal con experiencia técnica en M&E (ya sean miembros del equipo de M&E, un Asesor de M&E, o apoyo del personal de M&E en la sede). Si la posición a contratarse es de nivel 3, se debe incluir al representante de país como miembro del comité de contratación. Designe a uno de los miembros como Presidente del Comité de Contratación. El Presidente del Comité asume mayor responsabilidad en la organización del proceso de revisión de aplicaciones y entrevistas, y determinará el camino a seguir en caso de que el equipo tenga preferencias divididas en torno a los candidatos u otros temas.

Luego de que el comité revise este módulo, designe tareas específicas a cada miembro del comité. Si bien cada uno de los miembros debe participar en los pasos restantes del proceso, es útil disponer de una persona focal para tareas específicas, tales como la publicación del anuncio de trabajo. Trabaje con los miembros del Comité para establecer plazos realistas para completar el proceso de contratación, teniendo en cuenta la urgencia de las necesidades de M&E y las demandas actuales de trabajo de los miembros del Comité.

Paso 4: Anunciar la Posición

- ✓ Determinar en qué ámbitos se debe anunciar la posición
- ✓ Publicar un resumen de la descripción de puesto
- ✓ Señalar los requerimientos del puesto

Existen varias ventajas y desventajas asociadas con los diferentes niveles en los que se puede anunciar una posición.

Determine en qué ámbitos anunciar la posición. Las posiciones pueden anunciarse interna y externamente, a nivel nacional e internacional. En términos generales, las posiciones deben anunciarse tanto interna como externamente. Las posiciones para los niveles 4 y 3 deben anunciarse internacionalmente, y a nivel nacional e interno. Por lo general las posiciones de nivel 2 y 1 se limitan a anunciarse a nivel nacional, ya sea interna o externamente.

En descripciones de puesto muy extensas, es necesario incluir suficiente detalle. En este caso, elabore un resumen de la descripción de puesto, que pueda ser fácilmente anunciada en sitios como periódicos y revistas. Contacte al personal de Recursos Humanos para obtener ejemplos de resúmenes de descripciones de puesto. En los sitios de internet generalmente se pueden anunciar descripciones de puesto completas y no se requiere un resumen. El resumen debe indicar el nivel mínimo requerido de educación y de experiencia en M&E, así como las principales habilidades técnicas y responsabilidades de la posición. Incluya información de contacto en el anuncio a fin de que los/las interesados/as puedan solicitar la versión completa de la descripción del puesto.



Como se mencionó anteriormente, las

posiciones deben anunciarse tanto interna como externamente para dar apertura a la participación, justa y equitativa, de un amplio y balanceado grupo de solicitantes. Si sólo se anuncia internamente, proporcione y documente la justificación detrás de esta decisión, ya que puede percibirse como controversial para los solicitantes externos. Por ejemplo, algunas organizaciones han decidido anunciar y contratar internamente para posiciones para respuesta-a-emergencias, debido a la necesidad urgente de llenar la posición y la naturaleza de corto plazo de este tipo particular de posiciones.

Existen varias ventajas y desventajas asociadas a las diferentes posibilidades de anuncio de la posición. Anunciar internamente limita la búsqueda a aquellos candidatos familiarizados con la organización que han demostrado

capacidad de trabajo dentro del entorno organizacional. Los colegas pueden brindar referencias sobre cada una de las capacidades y competencias personales de los candidatos. Sin embargo, al limitar la búsqueda a candidatos internos, se excluye a todos los posibles candidatos que no laboran en la organización, incluso aquellos que pueden estar mejor calificados para la posición que los actuales miembros del personal. Anunciar externamente aumenta significativamente el grupo de posibles candidatos y puede ser útil para aportar a la organización nuevas perspectivas.

Para anunciar internamente, contacte primero al Departamento de Recursos Humanos. Ellos solicitarán un conjunto de información estándar y se asegurarán de que el anuncio circule en toda la organización. Determine si se debe circular el anuncio dentro del programa de país, entre los programas de país de la región, o a nivel mundial entre todos los programas de país y la sede.

Cuando se anuncia externamente, el grupo de aplicaciones puede limitarse a candidatos nacionales o ampliarlo a candidatos internacionales. El anuncio para candidatos nacionales externos a la organización debe difundirse en todos los periódicos del país, organizaciones afines y universidades. Envíe el anuncio a cada periódico utilizando el formato estándar para prensa. Además, circule el anuncio de empleo entre organizaciones socias y universidades locales. Contacte a cada organización y universidad para consultar cuál es el método que prefieren para circular el anuncio, ya sea a través de correo electrónico, boletín de prensa u otras publicaciones periódicas, ó a través de cualquier centro de colocación profesional existente.

Si se anuncia internacionalmente, existe una amplia gama de opciones. Comience contactando con el Departamento de Recursos Humanos de su organización. Muchas organizaciones también anuncian empleos en sus sitios Web.



Analice las ventajas y desventajas de anunciar

internacionalmente. Anunciar internacionalmente incrementa el número de solicitudes de aplicación y, posiblemente, incrementa las opciones para ubicar los candidatos más calificados. Sin embargo, entrevistar a solicitantes del extranjero también conlleva complicaciones adicionales y potenciales costos. Analice si los candidatos viajarán hasta su organización financiados por su empresa, si pueden ser entrevistados a nivel local por colegas de la organización bajo la debida orientación, o si una entrevista telefónica pudiera ser suficiente. Además, contratar internacionalmente posiblemente implicará costos de movilización y reubicación que deben incluirse en el presupuesto. Estas consideraciones también aplican cuando se anuncia internamente pero a nivel internacional.



Existen muchos otros medios para anunciar a nivel internacional, incluyendo asociaciones de evaluación. Averigüe si su organización cuenta con un mecanismo para anunciar internamente, a través de listas de servidores o boletines informativos. Contacte con el Departamento de Recursos Humanos para obtener una lista actualizada de sitios útiles donde anunciar. El **anexo III** contiene una lista de ejemplos de este tipo de sitios y listado de servidores para anuncio de empleos.

Señale claramente los requisitos de la posición. Generalmente, las solicitudes deben incluir una carta de presentación, el currículum vitae, y las referencias. Para las posiciones de nivel 4, 3, y 2, es aconsejable solicitar un ensayo escrito junto con la aplicación.

Informe a los solicitantes sobre los mecanismos para presentar las solicitudes. El correo electrónico es quizás el método más sencillo y generalmente accesible. Para evitar un gran número de llamadas telefónicas, es mejor no incluir un número de teléfono y especificar claramente que no se aceptarán llamadas telefónicas relacionadas a consultas sobre la posición.

En el anuncio del puesto incluya también la fecha límite para presentación de solicitudes. Si el tiempo lo permite, recepte las solicitudes hasta un mes después de anunciar la posición. En apego al protocolo, mencione que la organización no está obligada a contratar a ninguno de los solicitantes, si la organización decide que quienes aplican no son idóneos para la posición anunciada.



Puede ser útil publicar todas las solicitudes en un sitio compartido,

tal el caso de una carpeta común en el servidor de redes que pueda ser fácilmente visitada por el Comité de Contratación en cualquier momento. Asegúrese de que a esta carpeta pueda tener acceso sólo el Comité de Contratación, para proteger la confidencialidad de los solicitantes.

Paso 5: Clasificar las Aplicaciones, Elaborar una Lista de Candidatos Pre-seleccionados e Indagar sobre sus Antecedentes

- ✓ Revise todas las aplicaciones
- ✓ Clasifique las aplicaciones de acuerdo a las competencias
- ✓ Elabore un listado de candidatos pre-seleccionados para entrevistas
- ✓ Indague acerca de los candidatos

El comité de contratación debe identificar una lista de criterios a utilizarse para evaluar las competencias de los candidatos

Revise todas las aplicaciones, independientemente de cuántas haya recibido. El comité de contratación debe identificar una lista de criterios a utilizarse para evaluar las competencias de los candidatos. Estos criterios deben incluir los años de experiencia requeridos, nivel de educación, y las destrezas técnicas que competen a la descripción del puesto. Partiendo de una revisión inicial sobre el nivel de educación y experiencia, el comité clasificará las aplicaciones en tres grupos:

- **Grupo 1:** no califican para la posición
- **Grupo 2:** satisfacen algunos, pero no todos los requerimientos y expectativas mínimas deseadas para la posición.
- **Grupo 3:** satisfacen o superan todos los requerimientos para la posición

La primera clasificación de los candidatos dentro de los tres grupos debería ser bastante sencilla, mientras que la clasificación entre los candidatos más calificados requiere más tiempo y atención.

Envíe a los solicitantes del Grupo 1, es decir, a aquellos que no cumplen los requisitos mínimos, una breve notificación acusando recibo de la

solicitud de aplicación, agradeciéndoles su interés, y dejándoles saber que no serán contactados para esta posición. Es mejor crear un formato estándar de respuesta que pueda remitirse vía correo electrónico o correo postal,



Reglas generales de protocolo para el proceso de contratación. Es importante dar una respuesta a cada uno de los candidatos, independientemente del nivel de interés en su aplicación. Si existe interés en un candidato, manténgalo informado sobre el avance o retraso en el proceso de contratación. Mantener actualizados a los candidatos facilitará una fluida comunicación de dos vías con los candidatos y evidenciará una buena comunicación organizacional.



Herramientas y Recursos

Matriz para identificarlos/las candidatas/as pre-seleccionados entre los solicitantes.

Preguntas para el proceso de indagación inicial con los candidatos pre-seleccionados.

dependiendo del tipo de información de contacto disponible para cada uno de los candidatos. Si existiera interés en estos candidatos para alguna otra futura posición más adelante, mantenga las aplicaciones en el archivo.

Se debe mantener a los solicitantes del Grupo 2, quienes reunieron muchas de las expectativas en cuanto a educación y experiencia, pero quizás no tienen todos los conocimientos técnicos requeridos, en caso de que ninguna de las aplicaciones del grupo 3 responda de manera ideal a las necesidades de la posición. Envíe un acuse de recibo de la aplicación a los solicitantes del grupo 2, pero espere hasta revisar nuevamente las aplicaciones del Grupo 2 ó posiblemente hasta que se contrate al candidato idóneo, antes de enviarles una respuesta estándar informándoles que la posición ha sido contratada y agradecerles por su interés. Estos solicitantes podrían también tener interés en otras posiciones dentro de la organización.

En este punto, los solicitantes del Grupo 3 son los que despiertan mayor interés. Han cumplido los requisitos específicos en cuanto a educación, experiencia laboral, y conocimientos técnicos, y han demostrado que son candidatos idóneos para esta posición, a través de su carta de presentación y Currículo Vitae (CV). En esta etapa, el comité de contratación debe revisar todas las aplicaciones del Grupo 3 y elaborar una lista de tres o cuatro candidatos finalistas destacados a ser contactados para una entrevista.

Solicite a los miembros del equipo que lean las aplicaciones y el ensayo escrito de cada uno de los solicitantes, lo que ayudará a identificar qué candidatos del grupo se expresan con mayor facilidad y tienen mayor experiencia. Cada revisor calificará a los candidatos en función del conjunto de criterios predeterminados para la posición, desde su capacidad de escritura hasta su experiencia gerencial y destrezas en el manejo de programas de computación. Cree una matriz en la que los revisores registren si un candidato es muy apto, bastante bueno, ó débil para cada uno de los criterios establecidos. El **Anexo IV** incluye un ejemplo de este tipo de matriz.

Si más de cuatro candidatos obtienen la misma calificación y despiertan el mismo nivel de interés sobre su potencial contratación, vale la pena



Si no encuentra un buen candidato, considere la posibilidad de aplazar el proceso de contratación y anunciar nuevamente la posición en una fecha posterior, quizá en un plazo de dos a cuatro meses. Contratar un nuevo miembro del personal implica un serio compromiso y es mejor esperar hasta encontrar un candidato idóneo. Apóyese en el personal de M&E de la sede o región de su organización y en consultores técnicos externos hasta ubicar un mejor candidato.

entrevistar a cada uno de los candidatos. Sin embargo, esto no suele ser común y limitar el proceso a tres o cuatro entrevistas probablemente sea más rentable en función de costo-beneficio y resulte más adecuado.

Realice una indagación inicial con los candidatos pre-seleccionados a través de una primera llamada telefónica para asegurar que el salario que aspiran coincida con el presupuesto, y que tienen interés en la posición independientemente de la ubicación del puesto y la cantidad de viajes requeridos. Confirme también si los candidatos estarían disponibles para la fecha de inicio de la posición. Esto evita el esfuerzo innecesario de entrevistar candidatos que muy probablemente no aceptarán la oferta de trabajo, ya sea por el salario o por dificultades en cuanto a la ubicación física de la posición. El [Anexo V](#) incluye una lista de preguntas recomendadas para este proceso de indagación.

Después de esta primera llamada de indagación, programe entrevistas con cada uno de los candidatos que obtuvieron las más altas calificaciones. Si las primeras tres o cuatro entrevistas resultan insatisfactorias, regrese a los candidatos del Grupo 3, o incluso del Grupo 2, para entrevistarlos.

Paso 6: Entrevistar a los Candidatos

- ✓ Determine las preguntas clave para la entrevista
- ✓ Realice las entrevistas
- ✓ Evalúe a cada candidato en base a criterios estándar
- ✓ Analice las calificaciones y resultados asignados a cada candidato

Es importante realizar preguntas abiertas.

Convoque a una reunión del Comité de Contratación para seleccionar las preguntas para la entrevista y decidir si conviene o no incluir algún tipo de debate o prueba técnica de M&E. Si logística o financieramente es imposible convocar en un mismo lugar a la comisión de contratación y a los candidatos, las reuniones para preparar la entrevista y las mismas entrevistas pueden llevarse a cabo a través de teleconferencias. Este módulo se centra en las preguntas específicas de M&E para la entrevista. Además de estas preguntas, el equipo debe también incluir preguntas estándar relativas a la habilidad del candidato para trabajar bajo presión, capacidad para solucionar problemas o cualquier otra característica que el equipo considere importante para la posición.

El comité de contratación determina la estructura de la entrevista. Se debe asignar la misma cantidad de tiempo a cada entrevista. La duración de la entrevista puede variar según el nivel de la posición, pero generalmente oscilará entre 30 a 90 minutos. En esta etapa, el comité debe también definir el rol de cada miembro en el proceso. Cada miembro del equipo debe asumir la responsabilidad por varias preguntas durante la entrevista. Asignar preguntas a cada uno de los miembros y un orden para realizar las preguntas ayuda a estructurar mejor la entrevista e incrementa el sentido de participación entre el equipo.



Entrevistar es un proceso largo que puede resultar agotador dependiendo del número de entrevistas realizadas. Incluya recesos oportunos dentro del calendario de entrevistas, a fin de que cada candidato reciba el mismo nivel de atención e interés por parte del Comité.

Debe adaptarse las preguntas de la entrevista según la posición y contexto particular del programa de país. El **anexo VI** contiene una lista de preguntas sugeridas para las posiciones de nivel 4 y 3. En general, es importante realizar preguntas abiertas. Si se requiere mayor explicación o detalle, realice preguntas de seguimiento, tales como: Podría usted por favor detallar? ¿Cómo

lo logró? o, sería interesante conocer ¿por qué tomó esa decisión? El **Anexo VII** contiene información sobre el protocolo general para entrevistas.

Una vez más, es ideal incluir funcionarios con experiencia en M&E dentro del comité de contratación pues están mejor preparados para involucrar a los entrevistados en discusiones de seguimiento, a partir de sus respuestas, y determinar la idoneidad de cada respuesta. Si no hay personal con experiencia en M&E disponible, analice la posibilidad de incluir a un funcionario técnico regional de M&E en el proceso de la entrevista. Tal vez él o ella puedan programar una próxima visita para brindar asistencia técnica durante las entrevistas previstas. Si esto no fuera posible, un funcionario del personal técnico de M&E podría realizar entrevistas individuales con los candidatos vía teléfono. Incluir sus aportes es particularmente valioso durante el proceso de entrevistas para la contratación de posiciones de nivel 4 y 3.

Incluya debates y pruebas técnicas en el proceso de entrevistas para los candidatos de nivel 4 y 3. Las discusiones y pruebas técnicas deben incluir, pero no limitarse, al diseño de sistemas y actividades de M&E y análisis de datos. En estos debates, las preguntas que planteen los candidatos pueden ser igualmente interesantes que sus respuestas, o incluso más. Los entrevistados tendrán sólo antecedentes generales de cualquier proyecto en discusión, será difícil para los candidatos proporcionar recomendaciones ó revisar las herramientas o planes de M&E. Sin embargo, aquellos candidatos bien calificados deberían realizar preguntas clave para aclaración e identificar aspectos para debatir con los miembros del equipo.



Se debe entregar a los candidatos **cualquier material, incluyendo los datos que se utilizarán durante el proceso de la entrevista**, con la suficiente antelación a la fecha de la misma, a fin de permitirles familiarizarse completamente con dicho material.

Para determinar la capacidad de un candidato en el diseño de M&E, considere la posibilidad de solicitarle analizar un ejemplo de una herramienta de planificación de M&E. El **Anexo VIII** proporciona un marco de resultados tomado de la programación de CRS para recuperación del tsunami en Banda Aceh. Este marco de resultados tiene temas para cada objetivo estratégico y resultado intermedio, sin embargo, los cuatro objetivos estratégicos y ocho resultados intermedios actuales no se han definido. El **Anexo VIII** se presentó como ejemplo para ilustrar este ejercicio. Este marco de resultados puede ser utilizado en la entrevista ó, en su lugar, una herramienta de planificación de M&E de uno de sus proyectos, esta última dará lugar a un debate que es más relevante para su programa país y le permitirá involucrar al candidato en una discusión más detallada sobre el contexto y la estrategia del proyecto.

Además, se puede incluir una tabla de seguimiento de indicadores de desempeño (IPTT) para que los candidatos la examinen y comenten. Los puntos, sugerencias e inquietudes que planteen los candidatos son útiles para el proceso de evaluación. El [Anexo IX](#) incluye un ejemplo de una IPTT y sus correspondientes puntos de discusión.

Para probar la capacidad de análisis de datos de los candidatos de nivel 4, y 3, solicítele a cada uno que analice un conjunto de datos existentes en un programa de país. El candidato debe realizar este análisis en el paquete estadístico de su elección o en el más comúnmente utilizado en su oficina. Si esto se incluye como parte del proceso de la entrevista, proporcíonele el conjunto de datos con antelación a la entrevista para que el candidato pueda familiarizarse con su estructura anticipadamente. Junto al conjunto de datos incluya una serie de preguntas para que el candidato responda y solicítele que realice el análisis luego de la entrevista. Estas preguntas deben estar directamente relacionadas a actividades típicas de M&E en el programa de país. Al incluir preguntas que conlleven un importante nivel de sofisticación técnica, puede comprobarse el nivel de destreza de cada uno de los candidatos. Si las preguntas son muy básicas, no puede comprobarse la capacidad del candidato para análisis de mayor nivel. Del mismo modo, preguntas demasiado complejas no permitirán determinar las competencias básicas del candidato. Si no existe un experto de M&E dentro del programa de país, solicite a un funcionario de nivel 4 dentro de la organización que le ayude a elaborar esta prueba y a formular un conjunto de preguntas para análisis de datos.

Para obtener una visión más amplia sobre las capacidades de M&E del candidato, puede ser útil incluir un debate sobre algún tema contemporáneo de M&E ó plantearle un dilema de M&E sobre el diseño de un estudio de línea de base, la revisión de un cuestionario borrador, la interpretación de resultados de datos ambiguos, o una pregunta ética relacionada al diseño de M&E. Solicite aportes del personal gerencial de M&E para el diseño de ejercicios en Excel y SPSS u otros ejercicios técnicos basados en asuntos específicos del programa. De manera particular, consulte al personal de la sede o la región sobre ejemplos de exitosos ejercicios del pasado. Comparta con otro personal de M&E de la agencia cualquier ejercicio técnico que desarrolle y la retroalimentación que reciba sobre la idoneidad de dicho ejercicio, a fin de que puedan beneficiarse de esta experiencia.

Una vez que el equipo ha seleccionado las preguntas, elementos de discusión técnica, y ejercicios que incluirá en la entrevista, agrupe en un paquete el material de entrevista y entréguelo a cada miembro del equipo. El paquete de entrevista debe incluir el CV, la carta de presentación, y un ensayo escrito; además, la lista de preguntas para la entrevista y otros ejemplos y documentos a utilizarse durante los debates técnicos. Entregue el paquete a cada miembro

del equipo con bastante antelación a la entrevista, a fin de que cada miembro se familiarice con el material, y trabaje más cómodamente durante la entrevista.

Incluya una hoja de calificación dentro del paquete de información de la entrevista, en la cual los miembros del equipo puedan asignar una puntuación a cada uno de los candidatos entrevistados. Determine qué criterios son los más importantes para la entrevista. En el **Anexo X** se incluye un ejemplo de una hoja de calificación de entrevista. Solicite a cada entrevistador que registre una puntuación que oscile entre 1 a 5 para cada criterio clave, siendo 5 es el puntaje más alto. Deje espacio para incorporar comentarios durante la entrevista.



Vale la pena registrar qué preguntas de la entrevista

funcionaron y cuáles no fueron lo suficientemente útiles para su equipo. Comparta esta información y análisis con otros programas de país y con la sede, de modo que las técnicas de entrevista puedan continuamente actualizarse y mejorarse.

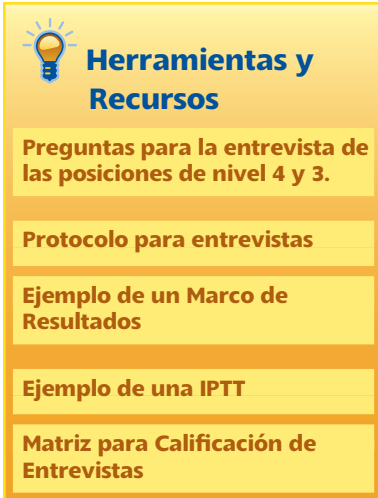
Estructure la entrevista alrededor de cuatro componentes principales: apertura, determinación de los hechos, reflexión, y cierre². Durante la apertura es importante:

- Presentar a cada miembro del Comité de Contratación
- Generar un ambiente relajado
- Explicar en qué consistirá la entrevista, las posibles áreas de análisis, tal vez los debates técnicos para las posiciones de nivel 4 y 3, así como cuánto se prevé que dure la entrevista.
- Solicite a los entrevistados que brinden suficientes detalles en sus respuestas.
- Presente un resumen de la descripción de puesto
- Clarifique la información de antecedentes del candidato

Durante la sección para determinar los hechos, aborde todas las preguntas de la entrevista. Asegúrese de realizar preguntas abiertas. Escuche atentamente las respuestas de los candidatos y aclare o busque más respuestas si lo necesita.

Resuma los principales puntos planteados por el entrevistado durante la sección de reflexión, a fin de comprobar que las respuestas de cada candidato se entendieron correctamente. Realice también cualquier pregunta de la entrevista que hasta el momento no se haya abordado aún y cualquier pregunta de seguimiento que surja de las respuestas del entrevistado.

² La descripción de estos cuatro componentes de una entrevista se recopiló de la publicación *Contemporary Management Practices Workshop: Staff Selection and Employment Law Participant Manual* escrita por Robert A. Jud y Asociados.



El momento de cierre es una oportunidad para que el entrevistado proporcione cualquier información adicional o realice preguntas. La entrevista por su parte es una oportunidad para que el candidato verifique si se siente a gusto con el mandato y la cultura organizacional de la institución, por lo que es importante reservar tiempo adicional para que cada uno de los candidatos formule estas preguntas. Durante el cierre, informe además al candidato sobre los siguientes pasos en el proceso de contratación. Independientemente del éxito de la entrevista, cierre la entrevista de manera positiva y manifieste su agradecimiento a los candidatos por su tiempo. Proceda con cualquier prueba o debate técnico, si procede.

Después de completar cada entrevista, el equipo de contratación utilizará las hojas de calificación como guía para el debate sobre cada uno de los candidatos y, en última instancia, para seleccionar la mejor opción para el puesto. Solicite a cada miembro del equipo que examine en los ensayos escritos el nivel de pensamiento crítico, habilidad de escritura, y consistencia del informe global. Defina el rol de cada uno de los candidatos en la actividad descrita en el ensayo ejemplo, a fin de comprobar si se trata de un esfuerzo individual o de equipo. Comente todas las reflexiones y observaciones incluyendo la calidad de las respuestas, el nivel de confianza que demostró el candidato durante la entrevista, y otras señales más sutiles que reflejen las características más personales del candidato.

Revise las puntuaciones asignadas a cada uno de los candidatos y discuta las diferencias entre las calificaciones otorgadas por cada miembro del equipo. Es probable que surja un candidato favorito. En este punto, identifique una segunda opción preferencial en caso que el primer opcionado no acepte la posición por cualquier motivo.

Paso 7: Contratar y Orientar al Nuevo Personal

- ✓ Verifique las referencias de los candidatos
- ✓ Facilite el proceso de contratación
- ✓ Brinde orientación y capacitación

El Departamento de Recursos Humanos enviará al candidato una carta oferta estipulando el salario de la posición, rango completo de beneficios, período de duración del contrato (si procede), y la fecha de inicio del trabajo.

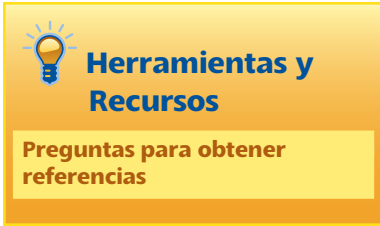
Antes de ofrecer la posición al candidato, verifique sus referencias. En este punto, verifique las referencias sólo de los candidatos más calificados. Contacte con cada referencia y apóyese en una lista estándar de preguntas que abordan el trabajo técnico del candidato, sus competencias personales, y cualquier otra fortaleza o debilidad que el comité de contratación considere pertinente. Podría ser útil entregar a las personas que brindarán las referencias, un listado de puntos sobre los cuales se solicitará información, con la debida anticipación, a fin de que estén mejor preparados. El diálogo con las personas a cargo de las referencias constituye una gran oportunidad para determinar las competencias, muchas de las cuales son difíciles de evaluar durante el proceso de entrevista. El **Anexo XI** incluye una lista de preguntas que comúnmente se realiza a las personas que brindarán referencias para posiciones de nivel 4 y 3. Si las referencias son positivas y el Comité de Contratación está seguro de su decisión, contacte con el Departamento de Recursos Humanos para que ofrezca la posición al candidato.

Si a partir de una impresión negativa de las referencias reconsidera su elección, reúnanse nuevamente con el Comité de Contratación para decidir cómo proceder. Si todos los miembros del comité están de acuerdo, verifique las referencias del segundo candidato más opcionado. Si la retroalimentación es positiva, avance a la siguiente etapa, y contacte con el Departamento de Recursos Humanos.



Usted puede tener una impresión negativa durante una referencia, ya

sea en base a lo que una persona diga, o igualmente importante, en función de lo que deje de decir. Quienes brinden referencias pueden sentirse comprometidos/as a brindar sólo información positiva (ó reprimirse debido a implicaciones legales) y pueden omitir cualquier información sobre posibles debilidades. Realice preguntas directas y trate de determinar el estilo de las referencias. Escuche atentamente cada respuesta y realice preguntas de seguimiento.



El Departamento de Recursos Humanos enviará al candidato una carta oferta estipulando el salario de la posición, rango completo de beneficios, período de duración del contrato (si procede), y la fecha de inicio del trabajo. Una vez que el candidato acepte la posición, informe a los demás candidatos que la posición se ha contratado y agradézcales por su interés y tiempo.

Si el candidato no acepta la posición, reúnanse con el Comité de Contratación para seleccionar la siguiente opción finalista. A continuación verifique las referencias del candidato. Repita este proceso hasta que el candidato preferido acepte la oferta de trabajo.


El Departamento de Recursos Humanos se encargará del proceso de elaboración del contrato. Haga seguimiento con el personal de Recursos Humanos para garantizar que la preparación del contrato avanza sin tropiezos. Informe al candidato asignado sobre cualquier retraso en el proceso.

Su proceso de contratación se ha completado, una vez que el candidato firme el contrato!

Después de contratar al candidato, el siguiente paso es garantizar que el nuevo funcionario tenga adecuado apoyo durante el proceso de orientación. Idealmente, el personal de Recursos Humanos proporciona documentación estándar para orientación, que ayudará a que el nuevo miembro del personal se familiarice mejor con el programa y el trabajo de la organización. Dentro del paquete de orientación, incluya los documentos y directrices estándar de la organización para M&E, tales como manuales y recientes encuestas de M&E. El propósito no es entregar al candidato toda la información disponible, sino seleccionar de manera estratégica documentos clave que le brinden al nuevo funcionario insumos que le permitan participar mejor en reuniones y otros momentos del proceso de orientación. Dentro del proceso de orientación se debe incluir tiempo para que el nuevo funcionario comparta un día o medio día con el personal de cada sector programático. El nuevo miembro del personal de M&E necesita familiarizarse con cada sector y desarrollar sólidas relaciones de trabajo con su personal clave.

Incluya al nuevo miembro del personal en todas las reuniones durante las primeras semanas. Las reuniones son oportunidades para que el funcionario aprenda más sobre cuestiones relacionadas con el trabajo contemporáneo y se relaciones con el personal. Si es posible, haga que durante estas primeras semanas el funcionario participe en una actividad de M&E, sea de planificación, recolección, ó análisis de datos. La orientación mediante el trabajo práctico suele ser muy eficaz y contribuye con la curva progresiva de aprendizaje que acompaña toda nueva contratación.

Durante la orientación, genere oportunidades para que el nuevo funcionario se reúna con las organizaciones socias y visite a las comunidades y las localidades de los proyectos. Después de las dos primeras semanas de trabajo, reserve tiempo para verificar y garantizar que el nuevo funcionario se esté adaptando bien. Utilice este tiempo para responder cualquier pregunta que el nuevo funcionario pueda tener y solicitar retroalimentación ó sugerencias relacionadas con la estructura del equipo y las actividades de M&E.

 **La Mejor de las suertes con el proceso de contratación!**

Anexo I.A

Ejemplo de una Descripción de Puesto de Nivel 4

Catholic Relief Services

Europa / Región de Oriente Medio

Descripción de la Posición

Título de la posición:	Asesor Regional para Monitoreo & Evaluación (MERA)
Departamento:	Europa / Región Oriente Medio
Grupo Operativo:	Aseguramiento de Calidad / Unidad de Monitoreo y Evaluación
Banda de Compensación Regional:	1
Ámbito geográfico:	Países de Europa, Oriente Medio y África del Norte
Ubicación:	País de residencia en la región que tenga Oficinas de CRS
Reporta a:	Director de Aseguramiento de Calidad
Responsabilidades de Supervisión:	Oficiales sub-regionales de M&E; supervisa a consultores, según sea necesario

Contexto / Antecedentes

En Europa/Región de Oriente Medio (EME), CRS está llevando a cabo una transición programática y gerencial que refleja las circunstancias cambiantes de una región muy diversa. Aproximadamente un año atrás, CRS/EME inició un enfoque más estratégico del diseño de proyectos/programas, monitoreo y evaluación. Con este fin, se fortaleció la Gerencia Regional de Conocimiento y Aprendizaje que diseñó los logros esperados para los próximos cinco años, a fin de orientar y enfocar los esfuerzos y avances futuros en esta área. Además, se ha brindado más atención al desarrollo e implementación de sistemas y herramientas regionales de M&E con el fin de monitorear el progreso y los procesos hacia la consecución de los objetivos estratégicos. MERA conducirá estos esfuerzos en la región de CRS/EME para contribuir a estas iniciativas macro de la región.

CRS/EME busca establecer e implementar sistemas de M&E que permitan el mejoramiento de la gestión interna, el desempeño de programas/proyectos y la toma de decisiones basada en hechos/datos. Además, pretende incrementar su capacidad para diseñar e implementar óptimos e importantes sistemas de M&E como parte de las propuestas a los donantes, de modo que CRS/EME sea capaz de demostrar resultados a los donantes, volviéndolo así cada vez más competitivo. Dentro de este contexto, MERA brindará apoyo técnico a la región de CRS Europa/Oriente Medio en todos los asuntos relacionados a M&E. El/ella fortalecerá la capacidad en la región, identificando y apoyando la implementación de sistemas de M&E eficaces, rentables y significativos, y conduciéndola hacia un enfoque más estratégico para M&E.

Propósito del Trabajo

El propósito de la posición es incrementar la capacidad técnica de M&E y asegurar calidad técnica en las actividades de M&E de la región. La función principal del Asesor Regional de Monitoreo y Evaluación (MERA) tiene dos objetivos:

- 1 Gerenciar la Unidad Regional de M&E conformada por dos oficiales sub-regionales de M&E que trabajan a tiempo completo.
- 1 Fortalecer la capacidad regional en monitoreo y evaluación, orientando, apoyando y liderando el diseño e implementación de sistemas y procedimientos de M&E apropiados, eficaces y rentables

Dado que los miembros del equipo regional de M&E podrían tener residencia en otras oficinas de país, MERA necesitará garantizar un modelo de equipo eficiente para brindar asistencia técnica integrada a los Programas de País y Oficinas Locales (CPs/LOs).

MERA debe gerenciar eficazmente las relaciones con el personal regional y sub-regional, con los programas de país y oficinas locales (PCs/LOs) y con los socios, y apoyarlos en la creación e implementación de sistemas de M&E que conduzcan al mejoramiento de la calidad del programa. MERA conduce el desarrollo e implementación de los sistemas y procesos regionales de M&E, así como mecanismos de información e intercambio de conocimientos. MERA proporciona insumos técnicos sobre M&E para la revisión de proyectos y desarrollo de propuestas.

MERA es responsable de liderar y apoyar la implementación de la Estrategia de Gestión del Conocimiento y Aprendizaje.

Esta posición es parte de la Unidad de Aseguramiento de Calidad. Tiene un importante nivel de autonomía en la ejecución de sus responsabilidades. El/la MERA no toma decisiones estratégicas pero, a través de sus esfuerzos, las decisiones que otros toman se sustentan en datos y buenas prácticas.

Principales Responsabilidades

Planificación/Desarrollo (30%)

- 1 Diseñar, liderar y gestionar procesos participativos para establecer sistemas de M&E regionales, y, cuando sea apropiado, sub-regionales;
- 1 Participar en el diseño de programas y desarrollo de propuestas;
- 1 Diseñar, liderar y gestionar una participativa recolección, análisis de datos, y presentación de informes de los sistemas de M&E regionales de CRS/EME (Evaluación de la Estructura Regional, otras herramientas y sistemas regionales de monitoreo y evaluación);
- 1 Diseñar, coordinar y/o entregar un programa integral y articulado de capacitación y fortalecimiento de capacidades para el personal de CRS/EME y de las organizaciones socias que transfiera y mejore la capacidad para diseñar, introducir e implementar sistemas de monitoreo y evaluación adecuados.
- 1 Desarrollar y/o participar en el desarrollo de una guía y marcos para procedimientos, políticas y procesos regionales que institucionalizarán y apoyarán el Diseño, Monitoreo, Evaluación y Presentación de Informes de alta calidad en CRS/EME.
- 1 Ayudar a establecer una guía y herramientas de M&E para la programación estratégica de los sectores y de las áreas técnicas de cambio social (participación cívica, incidencia, transformación de conflictos/ construcción de paz y socio) de CRS/EME, así como para su gestión general.

- 1 Liderar y apoyar al personal Regional y de los Programas de País/Oficinas Locales en la implementación de la Estrategia de Gestión del Conocimiento y Aprendizaje.

Apoyo a Programas / Asistencia Técnica (50%)

- 1 Asistir a los PCs/LOs en el diseño de programas y proyectos para buscar financiamiento para las áreas programáticas estratégicas, ya sea mediante la participación directa² o práctica dirigida;
- 1 Apoyar a los funcionarios Sub-Regionales de M&E en la provisión de asistencia técnica activa a los PCs/LOs en todos los aspectos de Diseño, Monitoreo y Evaluación, incluyendo el desarrollo e implementación de sistemas y herramientas de M&E, revisión de propuestas de proyectos, liderazgo o asistencia durante evaluaciones finales y de medio término.

Gestión (20%)

- 1 Establecer y gerenciar la Unidad Regional de M&E
 - 1 Supervisar y entrenar a los funcionarios Sub-regionales de M&E (SRMEO)
 - 1 Desarrollar y supervisar un plan de trabajo integrado para la Unidad Regional de M&E. Coordinar la asistencia técnica y las iniciativas relacionadas.
 - 1 Administrar el presupuesto de la Unidad Regional de M&E
 - 1 Liderar y apoyar el desarrollo e implementación ulterior de la Estrategia de Gestión del Conocimiento y Aprendizaje.

Communication/Information Management (10%)

- 1 Desarrollar buenas relaciones de trabajo con los asesores de nivel gerencial de la región CRS/EME, programas de país/oficinas locales, Asesores de M&E de la sede, y asesores técnicos regionales para M&E en otras regiones de CRS; intercambiar información y experiencia; contribuir activamente con la comunidad de aprendizaje de M&E de CRS;
- 1 Actuar como principal persona de contacto en la región para los asesores de M&E de la sede; apoyar los esfuerzos para mejorar los sistemas y estándares de M&E de la agencia.
- 1 Apoyar y contribuir al desarrollo de un Sistema de Información de Gestión regional mediante la implementación y coordinación de informes de M&E estandarizados en los programas de país; incrementar los indicadores del sistema de información de gestión y su aplicación desde el campo a la oficina regional y la Sede;
- 1 Comunicar y difundir la información sobre las normas, políticas, prácticas e indicadores de M&E en CRS/EME; coordinar con los asesores técnicos regionales de M&E en otras regiones para desarrollar las mejores prácticas y compartir las lecciones aprendidas;
- 1 Establecer y mantener mecanismos para capturar, analizar, reportar/compartir informes y aplicar los hallazgos, la información, lecciones aprendidas y mejores prácticas sobre M&E entre el personal regional de CRS/EME y de los CPs/LOs;
- 1 Ilustrar el contenido técnico de los sistemas de M&E de CRS externamente ante los donantes y otras organizaciones; apoyar al personal de CRS/EME, CP/LO y del nivel regional en su diálogo con los principales donantes, en especial USAID, a fin de garantizar que las actividades de M&E de CRS/EME tienen sentido y son alcanzables

Relaciones de Trabajo Clave

Internas: Personal de la Unidad de M&E, contacto frecuente con el Asesor de Calidad de Programas, Asesor de

² La participación del Asesor Regional de M&E está condicionada al monto de financiamiento que se gestiona (más de \$3 millones) y la importancia estratégica de la propuesta.

Calidad de Gerencia, personal de las Áreas de Cambio Social, Directores Regionales, otros Asesores Regionales, Asesores de M&E de la sede. Contacto ocasional con los Representantes de País/HOOs, personal gerencial de los Programa de País, Asesores Técnicos Regionales de M&E en otras regiones.

Externos: USAID y otros organismos donantes, otras ONGs, consultores que trabajan en M&E; asociaciones de profesionales (por ejemplo, asociaciones nacionales de evaluación).

Requisitos

Técnico/Profesionales

- 1 Cinco años de progresiva experiencia profesional responsable y directa, al menos dos años trabajando directamente en M&E;
- 1 Profundo conocimiento de los principios y actuales enfoques de M&E utilizando tanto métodos cuantitativos y cualitativos;
- 1 Demostrada experiencia de campo en M&E; experticia en recolección, manipulación, sintetización y análisis de datos;
- 1 Entendimiento de las expectativas de los donantes y las tendencias para M&E;
- 1 Experiencia en uno o varios de los principales sectores programáticos de CRS;
- 1 Demostrada capacidad para transferir conocimientos a diversas audiencias a través de capacitación, tutorías , y otros métodos formales e informales;
- 1 Alto nivel de competencia en el idioma Inglés (expresión verbal, lectura, escritura);
- 1 Excelentes destrezas analíticas y de computación; experticia en MS Office incluyendo Word, Excel, Outlook, Power Point y Access;
- 1 Experiencia en el uso de SPSS, STATA o Epi Info;
- 1 Experiencia con sistemas de información de gestión;
- 1 Disposición y capacidad para viajar aproximadamente 30% del tiempo;
- 1 Preferentemente, experiencia previa en Europa del Sudeste (SEE) y/o en el Cáucaso

Educación

- Título de grado en campos directamente relacionados, tales como investigación de operaciones, análisis cuantitativo, etc. Se considerará la aplicación de candidatos que tengan importante experiencia laboral en un ámbito directamente relacionado, aunque no tengan título de grado.

Competencias Personales

- 1 Destreza para influir y obtener la cooperación de personas que no están bajo su supervisión; disponibilidad para trabajar como miembro de un equipo multinacional y manejar relaciones de larga distancia para lograr los resultados;
- 1 La posición requiere flexibilidad y capacidad para enfrentar ambigüedades, cambios y “parches” hasta que los sistemas y normas de M&E de la agencia entren en aplicación;
- 1 Capacidad para involucrar y motivar al personal y los socios en una nueva área desafiante;
- 1 Demostradas fortalezas en el manejo de relaciones con una fuerte orientación de servicio al cliente; capaz de trabajar con diversos grupos de personas en un entorno multicultural orientado al trabajo en equipo;
- 1 Persona con auto-motivación y capaz de trabajar sin supervisión cercana;

- Capaz de priorizar el trabajo, realizar múltiples tareas y cumplir los plazos;
- Excelente capacidad de organización y planificación; enfocado en los detalles

Entorno Laboral

Entorno laboral normal. Requiere aproximadamente 30% de tiempo para viajes a lo largo de SEE, Oriente Medio / África del Norte y el Cáucaso. Ocasionalmente requiere horas extras.

Anexo I.B

Ejemplo de una Descripción de Puesto de Nivel 3

OFICIAL DE M&E

Antecedentes

Catholic Relief Services, en asocio con cientos de organizaciones en 80 países, desarrolla iniciativas de justicia social, desarrollo y emergencias para apoyar a familias marginadas en comunidades de bajos ingresos. El compromiso de CRS es ser una organización de aprendizaje eficaz y de bajo costo, enfocada en una alta calidad de servicio y centrada en su programación, que explícitamente enfatiza la promoción de la justicia social como el resultado final de sus actividades. Se espera que este compromiso permita que CRS/Kenia y sus socios tengan la capacidad de llegar a más personas con un mayor y mejor impacto medible. Dentro de este contexto, este Oficial de M&E proporcionará apoyo técnico, liderazgo gerencial, y orientación al programa de país en todos los asuntos relacionados a M&E. El Oficial de M&E fortalecerá la capacidad del programa de país, identificando y apoyando la implementación de modelos de M&E para programas/proyectos, que son herramientas eficaces y de bajo costo para el aprendizaje institucional, contribuyendo así a una mejor y más integral calidad del programa.

Propósito

El propósito de esta posición es fortalecer las capacidades de M&E de CRS/Kenia, a través de una Unidad de M&E recientemente creada. El Oficial de M&E será responsable de supervisar al equipo de Coordinadores de M&E y coordinar esfuerzos con el personal de M&E de los diferentes sectores programáticos. El Oficial de M&E deberá mantenerse al corriente de las últimas tecnologías de punta en M&E para garantizar el uso de modelos y sistemas de información de monitoreo y evaluación técnicamente adecuados.

Principales Responsabilidades de la Posición

El trabajo a ser implementado por la persona seleccionada para la posición comprende las siguientes funciones:

1 – Desarrollar y mantener un ambiente propicio para M&E (20%)

- 1 Desarrollar buenas relaciones de trabajo con los Oficiales de M&E de los sectores programáticos de CRS/Kenia para garantizar que el M&E se mantiene como alta prioridad en el programa de país;
- 1 Brindar liderazgo, orientación y apoyo a la unidad de M&E y a otros funcionarios del programa que están deseosos de desarrollar enfoques más estratégicos para mejorar el M&E dentro de su programa;
- 1 Contribuir activamente en todos los aspectos del proceso de contratación de nuevas posiciones para el área de programas y M&E en el programa de país, a fin de asegurar que se incluyan perspectivas de M&E;
- 1 Asegurar que la asistencia técnica de M&E esté disponible para los sectores programáticos;
- 1 Apoyar a CRS/Kenia en su diálogo con los principales donantes, especialmente USAID, para garantizar que las actividades de M&E de CRS/Kenia tengan sentido y sean alcanzables;
- 1 Desarrollar directrices y herramientas de M&E

2 – Fortalecer la capacidad del personal en M&E (30%)

- 1 Diseñar e implementar programas de capacitación en M&E basados en el modelo marco de proyectos de CRS (“Proframe”);
- 1 Brindar asistencia técnica activa al personal en el diseño, monitoreo, evaluación y reporte de informes tanto para proyectos financiados por fondos públicos como privados;
- 1 Diseñar, desarrollar e implementar una estrategia en línea con las iniciativas de la agencia para apoyar a las organizaciones socias de CRS en las actividades relacionadas a M&E;
- 1 Supervisar y actuar como mentor de los Oficiales de la Unidad de M&E

3 – Fortalecer los Sistemas de Información de Gestión (10%)

- 1 Apoyar y contribuir al desarrollo de un Sistema de Información de Gestión a través de la documentación, implementación y coordinación de un M&E estandarizado;
- 1 Colaborar con los Oficiales de M&E de los sectores programáticos para identificar sus necesidades de M&E y, en consecuencia, asignar recursos;
- 1 Desarrollar e implementar un mecanismo para colaborar con los Oficiales de M&E de los sectores programáticos en procesos de tutoría y evaluación del desempeño del personal de la Unidad de M&E.

4 – Apoyo Técnico Directo (40%)

- 1 Brindar apoyo técnico directo a CRS/Kenia y sus socios en el desarrollo de indicadores y planes de M&E;
- 1 Asegurar que las visitas de monitoreo sean útiles y sirvan para recoger los datos que se buscan, y sirvan para la toma sustentada de decisiones;
- 1 Desarrollar posibles indicadores para medir el impacto de los programas sectoriales de seguridad alimentaria (DAP);
- 1 Trabajar con el personal del programa de CRS y los socios para desarrollar un marco para monitorear y evaluar el progreso e impacto de todos los programas de CRS/Kenia.

Relaciones Clave de Trabajo

Reporta a: Director de División de Educación y Soporte a Programas

Internas: Oficiales de M&E de los sectores programáticos, personal de la Unidad de M&E, Directores (EPS, HABN y GGSP), Representante de País, Asesores Técnicos de EARO, personal programático del Programa de País, equipo de M&E de la sede.

Externos: Misión USAID, PVOs, universidades locales y otras instituciones académicas que trabajan en M&E, Asociaciones de Profesionales (ej: Asociación de Evaluación de Kenia), otros consultores de M&E en el país y la región.

Requisitos

- 1 Al menos una maestría en un campo relacionado con el desarrollo y asistencia internacional;
- 1 Al menos siete años de responsabilidad progresiva en programas de desarrollo y asistencia, incluyendo inversión importante de tiempo en el desarrollo de capacidades de M&E;

- 1 Profundo conocimiento de los principios y actuales enfoques de monitoreo y evaluación de programas de desarrollo y asistencia, utilizando tanto métodos cuantitativos como cualitativos;
- 1 Entendimiento de las expectativas del gobierno de U.S. y tendencias de monitoreo y evaluación, incluyendo programas de asistencia alimentaria;
- 1 Experiencia en viabilizar los esfuerzos de fortalecimiento de capacidades de los diversos colegas, incluyendo aquellos en las organizaciones socias;
- 1 Disposición y capacidad para viajar aproximadamente 25% de su tiempo.

Habilidades Personales/ Profesionales

- 1 Demostrada capacidad para transferir conocimientos a diversas audiencias mediante capacitación, tutoría, y otros métodos formales y no formales;
- 1 Familiaridad con los principios/técnicas de aprendizaje de adultos y demostrada habilidad para diseñar y facilitar oportunidades de aprendizaje para adultos;
- 1 Excelentes habilidades interpersonales, organizacionales y de comunicación escrita/verbal, también en entornos que abarcan diversas culturas;
- 1 Capacidad para involucrar y motivar al personal en una área programática desafiante;
- 1 Capacidad para trabajar eficazmente bajo presión y para organizar y priorizar entre actividades de importancia;
- 1 Fuerte capacidad de liderazgo;
- 1 Capacidad para trabajar eficazmente en un entorno orientado al trabajo en equipo;
- 1 Flexibilidad, paciencia, dedicación y creatividad;
- 1 Sólidas habilidades en computación (MS Word, MS Excel, MS Access, MS Power Point, MS Project, SPSS).

Ambiente de Trabajo

El puesto de trabajo residirá en Nairobi, con muchos viajes a las áreas de los programas en Kenia.

Anexo I.C

Ejemplo de una Descripción de Puesto de Nivel 2

Departamento	Unidad de Gerencia del Programa I-LIFE
Título de la Posición	Coordinador de Monitoreo y Evaluación
Nivel	C2
Supervisor Inmediato	Jefe de Programas y División de Aprendizaje
Ubicación	Lilongwe, Malawi

Antecedentes

CRS Malawi es la organización líder de I-LIFE (un consorcio DAP) cuyo propósito es mejorar la seguridad de los medios de vida de las familias en determinadas áreas rurales. CRS ha asumido el liderazgo para el monitoreo y evaluación de I-LIFE.

Propósito

El propósito de esta posición es supervisar y asegurar la recolección de datos de calidad para M&E.

La principal responsabilidad de esta posición es brindar apoyo programático y asistencia técnica a I-LIFE mediante colaboración con los socios para garantizar la calidad del programa. Los coordinadores de M&E desempeñarán un rol clave en la conexión con los socios en todos los aspectos programáticos de I-LIFE. Las funciones clave de esta posición incluyen: monitoreo y evaluación (M&E), aprendizaje, implementación del programa, y actividades de representación.

Principales Responsabilidades de la Posición

- 1 Colaborar con los socios para desarrollar, implementar y mantener un sistema de M&E integrado para I-LIFE;
- 1 Asegurar la oportuna presentación de informes de progreso de calidad por parte de los socios del Programa I-LIFE;
- 1 Brindar asistencia técnica y desarrollar las capacidades de I-LIFE y sus socios en todas las actividades relacionadas a M&E;
- 1 Coordinar los procesos de monitoreo, evaluación y aprendizaje para los socios

Principales tareas

Calidad del Programa

- 1 Brindar orientación y apoyo a los socios de I-LIFE para el desarrollo y la implementación de las herramientas de monitoreo, que incluirán, pero no se limitarán, a la recolección, análisis y reporte de resultados de los indicadores del programa;
- 1 Colaborar con los socios de I-LIFE en la planificación, diseño y realización de evaluaciones/valoraciones del programa;

- 1 Fomentar el aprendizaje dentro de I-LIFE, mediante el intercambio de las lecciones aprendidas y el resultado de las evaluaciones, y desempeñar un rol clave en Grupos Técnicos de Trabajo, entre otros mecanismos;
- 1 Garantizar la estandarización de las herramientas y metodologías de M&E entre los socios implementadores;
- 1 Brindar orientación y apoyo a los socios(s) de I-LIFE en la preparación y reporte oportuno y de calidad de los informes de progreso;
- 1 Ejercer liderazgo en el desarrollo y administración del sistema de gestión de la información de I-LIFE;
- 1 Contribuir al desarrollo, crecimiento y mantenimiento del centro de recursos de I-LIFE;
- 1 Colaborar con los socios de I-LIFE para planificar, desarrollar y/o facilitar actividades de fortalecimiento de capacidades sobre programación, ej: cursos de capacitación.

Representación del Programa

- 1 Actuar como enlace clave de M&E ante los socios designados de I-LIFE;
- 1 Participar en las visitas de campo al área de trabajo de los socios para monitorear los avances y brindar orientación;
- 1 Participar en grupos técnicos de trabajo de I-LIFE y en reuniones de IGM.

Cualquier otra función asignada por el supervisor

Relaciones clave de trabajo

Internas: Esta posición reporta al Gerente de Programas y de la División de Aprendizaje, y mantendrá una estrecha colaboración con los oficiales de M&E del socio para el programa I-LIFE, así como con el Director de I-LIFE.

Externas: Se espera que esta posición coordine con los socios de I-LIFE, funcionarios y estructuras de los gobiernos locales, según corresponda, y NGOs y CBOs a nivel comunitario.

Requisitos

Requeridos

- 1 Mínimo título universitario en Ciencias Sociales, Economía o Desarrollo Rural o en cualquier campo relacionado. Con amplia experiencia en monitoreo, evaluación y aprendizaje;
- 1 Probada experiencia en metodologías de investigación participativa;
- 1 Conocimiento de procesamiento de textos, hojas de cálculo, ingreso de datos y paquetes de análisis y bases de datos como MS Word, Excel y SPSS;
- 1 Demostrar madurez profesional y buenas habilidades interpersonales para trabajo en equipo, y buenas destrezas de comunicación escrita y verbal;
- 1 Capacidad para cumplir plazos para diversas asignaciones de tareas;
- 1 Experiencia previa en programación Título II;
- 1 Experiencia previa trabajando en consorcios.

Deseados

- 1 Certificado de posgrado en un campo relacionado y experiencia con encuestas, metodologías de muestreo, análisis y reporte de datos;
- 1 Sólidas capacidades en redacción de informes y destrezas interpersonales, de comunicación y facilitación.

Ambiente de Trabajo

Esta posición está basada en Lilongwe y requiere viajar al campo un 50% del tiempo.

Anexo II

Tabla Resumen de Posiciones Laborales

Nivel 4 (ej: Asesor de M&E)	Propósito de la Posición	Responsabilidades de la Posición (% del tiempo)	Capacidades Técnicas	Experiencia Laboral	Nivel de Educación	Otros Requisitos
	Incrementar el aprendizaje de proyectos y la calidad y sofisticación de las actividades de M&E	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar apoyo técnico a las oficinas de país (40-60%), ▪ Fortalecer la capacidad del personal (20-40%), ▪ Coordinar y liderar los esfuerzos de aprendizaje regionales (10-30%), ▪ Construir un entorno propicio (10-15%), ▪ Mantener y desarrollar relaciones externas con el personal de donantes del gobierno y otros actores interesados clave (10-15%). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño de Programas ▪ Desarrollo del plan de M&E, ▪ Habilidad para diseñar y desarrollar un sistema de M&E y las actividades conexas, incluyendo encuestas de línea de base, sistemas de monitoreo y vigilancia y evaluaciones finales, ▪ Familiaridad con técnicas de muestreo estándar, t-test and analysis ▪ Recolección y análisis de datos cualitativos, ▪ Recolección y análisis de datos cuantitativos, ▪ Metodología de Evaluación Rural Participativa (PRA), ▪ Sólidas habilidades de interpretación, ▪ Redacción de informes, ▪ Presentación y otras habilidades de comunicación 	5-10 años de experiencia laboral específica en M&E, incluyendo experiencia en capacitación y en roles de supervisión y/o gerencia	Maestría en un ámbito relacionado	Familiaridad con las aplicaciones de Microsoft Office (incluyendo Excel y Access) y paquetes estadísticos, como el Paquete para Ciencias Sociales (SPSS); Fluidez en el idioma comercial específico de la región

Nivel 3 (ej: Oficial de M&E)	Propósito de la Posición	Responsabilidades de la Posición (% del tiempo)	Capacidades Técnicas	Experiencia Laboral	Nivel de Educación	Otros Requisitos
	Fortalecer la capacidad de la unidad de M&E	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar y mantener un ambiente propicio para M&E (10-20%), ▪ Fortalecer la capacidad del personal en M&E (10-30%), Management Information Systems (10 - 20%), ▪ Fortalecer los sistemas de Información de Gestión (10-20%), ▪ Brindar apoyo técnico directo en M&E (40-60%). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño de Programas, ▪ Desarrollo del plan de M&E, ▪ Habilidad para diseñar y desarrollar un sistema de M&E y las actividades conexas, incluyendo encuestas de línea de base, sistemas de monitoreo y vigilancia y evaluaciones finales, ▪ Familiaridad con técnicas de muestreo estándar, ▪ Recolección y análisis de datos cualitativos, ▪ Recolección y análisis de datos cuantitativos, ▪ Metodología de Evaluación Rural Participativa (PRA), ▪ Sólidas habilidades de interpretación, ▪ Redacción de informes, ▪ Presentación y otras habilidades de comunicación 	3 años de experiencia laboral específica en M&E, incluyendo experiencia en capacitación y roles de supervisión y/o gerencia	Maestría o PhD en un ámbito relacionado	Familiaridad con las aplicaciones de Microsoft Office (incluyendo Excel y Access) y paquetes estadísticos, como el Paquete para Ciencias Sociales (SPSS); Fluidez en el idioma comercial específico de la región
Nivel 2 (ej: Coordinador de M&E).	Asegurar la calidad de las actividades de M&E	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación y diseño de programas (20-40%), ▪ Conducir la calidad del Programa y las actividades de Monitoreo y Evaluación (40-60%), ▪ Fortalecer la capacidad del personal en M&E (10-30%). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recolección y análisis de datos cualitativos, ▪ Recolección y análisis de datos cuantitativos, ▪ Sólidas habilidades de interpretación, ▪ Redacción de informes 	1-2 años de experiencia laboral específica en M&E	Título de licenciatura en un ámbito relacionado	Familiaridad con las aplicaciones de Microsoft Office (incluyendo Excel y Access); Fluidez en los idiomas locales
Nivel 1 (ej: Personal de campo de M&E)	Asegurar la recolección oportuna de datos de calidad para M&E.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conducir las actividades de monitoreo (40-60%), ▪ Participar en los esfuerzos de evaluación (10-30%), ▪ Ingreso de datos (20-40%). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Familiaridad demostrada con la programación de las ONGs 	1-2 años de experiencia laboral en ONGs, no necesariamente en actividades específicas de M&E	Educación secundaria completa	Familiaridad con Microsoft Word; Excel, Fluidez en los idiomas locales.

Anexo III

Listado de Servidores para Anunciar Puestos de Trabajo

La información que se proporciona a continuación corresponde a organizaciones y sitios web específicos que comúnmente publican anuncios de posiciones para M&E. Será útil revisar los sitios web que se listan a continuación para seleccionar los más pertinentes en la búsqueda de su posición. Puede ser necesario actualizar la información de contacto que se lista y toda la información necesaria debe estar disponible desde un buscador de internet.

Esta lista es sólo un punto de partida, incluya cualquier otro sitio web o listas de servidores que usted haya encontrado útil. También es valioso contactar con sus colegas para conocer si saben de otros sitios web que puedan recomendarle.

Páginas Web y Listas de Servidores Recomendadas

Sitios Web específicos sobre M&E

- Monitoring and Evaluation News
www.mande.co.uk
- Performance Assessment Resource Center (PARC)
www.parcinfo.org
- INGO (predominantemente US)
www.eval.org
- International and Cross-cultural Evaluation (ICCE)s
www.evaluationcanada.ca
- American Evaluation Association (AEA)
www.eval.org
- African Evaluation Association
www.afrea.org
- The Evaluation Center at the University of Western Michigan
www.wmich.edu
- Brazilian Evaluation Network
www.avaliabrasil.org.br/IntroductionRebramaEnglish.html
- Evaluation Network of Latin America and the Caribbean
www.lacea.org
- UK Evaluation Society
www.evaluation.org.uk
- European Evaluation Society
www.europeanevaluation.org
- Malaysian Evaluation Society
www.mes.org.my
- XC-Eval
www.groups.yahoo.com/group/xceval/

Sitios Web Generales sobre Desarrollo Internacional

- 1 Relief Web
www.reliefweb.int/vacancies/ 1
- 1 DevNetJobs
www.devnetjobs.org 1
- 1 ConsultingBase
www.consultingbase.com/jobmkt/index.cfm 1
- 1 Development Opportunities
www.dev-zone.org/jobs/ 1
- 1 Foreign Policy Association Job Board
www.fpa.org/jobs_contact2423/jobs_contact.htm 1
- 1 Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health Center for Communication Programs
www.jhuccp.org/index.shtml
- 1 International Development Research Center (IDRC) Evaluation Unit, President's Office
email: evaluation@idrc.ca
- 1 Global Affairs Institute, The Maxwell School, Syracuse University
email: bwdayton@maxwell.syr.edu 1
- 1 Idealist 1
www.idealist.org 1
- 1 The Communication Initiative Vacancy Service
www.comminit.com/vacancies.html 1
- 1 One world
www.oneworld.net/ 1
- 1 AIMEnet (health and HIV specific) 1
www.globalhivevaluation.org
- 1 Interaction 1
www.interaction.org 1
- 1 Development Executive Group 1
www.DevelopmentEx.com 1
- 1 International Career Employment Weekly
www.internationaljobs.org 1

Anexo IV

Matriz para Selección de Candidatos Pre-seleccionados

Nombre	Nivel de Educación	Años de Experiencia laboral en M&E	Capacidades Técnicas – diseño de M&E	Capacidades Técnicas – Conducir actividades de M&E (encuestas de línea de base, sistemas de monitoreo, etc.)	Capacidades Técnicas – análisis de datos	Habilidades relevantes en idiomas	Habilidad en programas de computación	Habilidad para escritura (carta de presentación, ejemplo de ensayo escrito, etc).	Otras habilidades importantes (especifique)	Comentarios	Pre-seleccionado (sí o no)
A	Alto	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto	Bajo	Sólida experiencia en evaluación. Mucho de su trabajo se ha desarrollado en el sector humanitario, pero esta experiencia en PVOs/NGOs no es tan profunda como idealmente se esperaría.	No

Nombre	Nivel de Educación	Años de Experiencia laboral en M&E	Capacidades Técnicas – diseño de M&E	Capacidades Técnicas – Conducir actividades de M&E (encuestas de línea de base, sistemas de monitoreo, etc.)	Capacidades Técnicas – análisis de datos	Habilidades relevantes en idiomas	Habilidad en programas de computación	Habilidad para escritura de presentación, ejemplo de ensayo escrito, etc).	Otras habilidades importantes (especificque)	Comentarios	Pre-seleccionado (sí o no)
B	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Alto	Alto	Bajo	Se evidencia alto nivel de experiencia en liderazgo, pero no ha trabajado en el campo de las ONGs internacionales. Buen CV, pero posiblemente esté mejor calificado para posiciones gerenciales.	No

Nombre	Nivel de Educación	Años de Experiencia laboral en M&E	Capacidades Técnicas – diseño de M&E	Capacidades Técnicas – Conducir actividades de M&E (encuestas de línea de base, sistemas de monitoreo, etc.)	Capacidades Técnicas – análisis de datos	Habilidades relevantes en idiomas	Habilidad en programas de computación	Habilidad para escritura (carta de presentación, ejemplo de ensayo escrito, etc).	Otras habilidades importantes (especifique)	Comentarios	Pre-seleccionado (sí o no)
C	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Medio	Alto	Bajo	Versátil y adaptable, parece ser capaz de asumir diferentes tareas. Pero su perfil es generalista más que el de alguien con un profundo conocimiento sobre la institución, el mejoramiento de M&E en una ONG internacional, de hecho, casi no se menciona experiencia en ONGs internacionales.	No

Nombre	Nivel de Educación	Años de Experiencia laboral en M&E	Capacidades Técnicas – diseño de M&E	Capacidades Técnicas – Conducir actividades de M&E (encuestas de línea de base, sistemas de monitoreo, etc.)	Capacidades Técnicas – análisis de datos	Habilidades relevantes en idiomas	Habilidad en programas de computación	Habilidad para escritura (carta de presentación, ejemplo de ensayo escrito, etc).	Otras habilidades importantes (especifique)	Comentarios	Pre-seleccionado (sí o no)
D	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Mucha experiencia relevante. Fue director regional por lo tanto puede ofrecer asesoramiento sobre la promoción de M&E en una NGO internacional desde la otra "perspectiva". Candidato finalista preliminar.	Sí

Nombre	Nivel de Educación	Años de Experiencia laboral en M&E	Capacidades Técnicas – diseño de M&E	Capacidades Técnicas – Conducir actividades de M&E (encuestas de línea de base, sistemas de monitoreo, etc.)	Capacidades Técnicas – análisis de datos	Habilidades avanzadas en idiomas	Habilidad en programas de computación	Habilidad para escritura de presentación, ejemplo de ensayo escrito, etc).	Otras habilidades importantes (especificque)	Comentarios	Pre-seleccionado (sí o no)
E	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Interesante CV, pero en realidad no encaja para el nivel de la posición. Se mantendrá el CV en archivo para futuras oportunidades o actividades de recolección de datos.	No
F	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Un claro candidato para la lista de preseleccionados. En teoría, el candidato más opcionado.	Sí

Nombre	Nivel de Educación	Años de Experiencia laboral en M&E	Capacidades Técnicas – diseño de M&E	Capacidades Técnicas – Conducir actividades de M&E (encuestas de línea de base, sistemas de monitoreo, etc.)	Capacidades Técnicas – análisis de datos	Habilidades relevantes en idiomas	Habilidad en programas de computación	Habilidad para escritura (carta de presentación, ejemplo de ensayo escrito, etc).	Otras habilidades importantes (especifique)	Comentarios	Pre-seleccionado (sí o no)
G	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Muy buen CV y muy calificado para la posición. Importante experiencia en el desarrollo de un sistema de evaluación y sus directrices. Vale la pena considerarlo durante la revisión preliminar de los/las candidatos/ seleccionados/as.	Sí

Anexo V

Preguntas para el proceso de indagación inicial con los Candidatos Pre-seleccionados

Nombre del candidato: _____ Fecha: _____

Posición: _____ Departamento: _____

Persona que recluta: _____

1. ¿En primer lugar, le interesa todavía esta posición?
2. ¿Podría decirme por qué decidió aplicar para esta posición?
3. ¿Por qué desea cambiar de empleo en este momento? (Si actualmente trabaja en relación de dependencia)
4. ¿Por qué salió de su último trabajo? (Si actualmente no está en relación de dependencia)
5. ¿Cuál es su actual sueldo básico (o el último)? ¿Existe un salario mínimo al que aspira por su trabajo?
6. 1 Podría hablarnos sobre sus antecedentes y experiencia y describir cómo siente que se relacionan con este trabajo?
7. 1 Qué le atrajo a esta organización
8. Clarifique cualquier inquietud o vacío sobre el empleo.
9. Tiene alguna pregunta?

Gracias por su tiempo y comentarios. No podemos prometerle nada, pero en cuanto avancemos con el proceso, lo contactaremos si usted fuera uno de los seleccionados para otra entrevista

Anexo VI

Lista de Preguntas Sugeridas para la Entrevista a Candidatos de Posiciones de Nivel 4 y 3

1. ¿Qué le motivó a aplicar para esta posición?
2. Por favor describa su rol y responsabilidades relacionadas a M&E en su último o actual trabajo.
Incluya cualquier pregunta de seguimiento para obtener mayor claridad o detalle.
3. Por favor describa los desafíos particulares que enfrentó en su último/actual trabajo.
Incluya cualquier pregunta de seguimiento para obtener mayor claridad o detalle.
4. ¿Cómo abordó estos desafíos? Por favor explique en detalle.
5. Por favor describa como planea utilizar su formación educativa como Asesor de M&E.
6. 1 ¿Cuál es su nivel de experiencia gerencial?
7. 1 Por favor describa sus esfuerzos para fortalecer las capacidades del personal en cuanto a destrezas y actividades de M&E en su último o actual empleo. ¿Qué le resultó particularmente desafiante en esta actividad? ¿Qué fue lo más exitoso?
8. Con frecuencia resulta complejo motivar al personal de proyectos para que se involucren completamente en actividades de M&E y para asegurar que los hallazgos de M&E alimenten el diseño de programas. Puede describir casos en los cuales sus esfuerzos al respecto fueron más exitosos? ¿Y menos exitosos? ¿A qué se debió la diferencia de resultados entre ambas situaciones?
9. Por favor comente las formas en las que el uso de promedios y porcentajes pueden ser o engañosos o ventajosos al presentar resultados.
10. A menudo tenemos que adaptar los resultados de M&E a diferentes audiencias. ¿Cómo adaptó en el pasado o adaptaría en el futuro los resultados del análisis de datos para presentarlos a diferentes audiencias? Por ejemplo, ilustre su presentación de los resultados de un estudio de línea de base sobre acceso a infraestructura básica (comunitaria y/u otra infraestructura básica como clínicas de salud) para diferentes grupos comunitarios: a) miembros de la comunidad encuestada y b) donantes de proyectos.
11. ¿Cómo determinarías una muestra para encuestas a hogares? ¿Cómo incorporaría el muestreo estratificado o por conglomerados de los hogares en una estrategia de muestreo para encuestas cuantitativas? Por favor, sea específico.

Referencia a la ecuación de muestreo estándar, que no está relacionada con el tamaño de la población. Por el contrario, la ecuación de muestreo está relacionada con el nivel de error aceptable y el nivel esperado de variación dentro de la población. Para lograr un muestreo estratificado o por conglomerados se debe incrementar la muestra. La estratificación es la capacidad que tiene la muestra para permitir comparaciones estadísticas entre grupos predeterminados. El muestreo por conglomerados requiere primero seleccionar los conglomerados (comunidades o escuelas, etc.) de las unidades de muestreo (hogares o niños, etc.) y luego seleccionar las unidades de muestreo dentro de cada uno de estos conglomerados seleccionados.

12. ¿Cómo tomaría muestras de hogares dentro de una comunidad sino cuenta con un listado de los nombres de las familias? Por favor sea específico.

Describe el método “girar el bolígrafo”, se empieza definiendo los límites geográficos de la comunidad, se identifica el centro, se hace girar el bolígrafo para determinar la primera dirección, se cuenta el número de hogares que existen en esa dirección hasta el borde de la comunidad, la primera casa se selecciona al azar, y las siguientes casas de manera sistemática.

13. ¿Cuál es su experiencia en monitoreo participativo a nivel comunitario? ¿Cuáles cree usted que son las ventajas y desventajas del monitoreo comunitario? Por favor, explique.
14. Algunas organizaciones han impulsado un esfuerzo para crear indicadores generales para seguridad alimentaria y de medios de vida. ¿Cuáles serían los beneficios de esta iniciativa? Sea que Ud. conozca o no sobre este esfuerzo, ¿qué prevé usted que será lo más desafiante de esta iniciativa?

Adapte cualquier pregunta adicional al punto de interés del CV del candidato.

Anexo VII

Ejemplo de un Marco de Resultados

Qué hacer

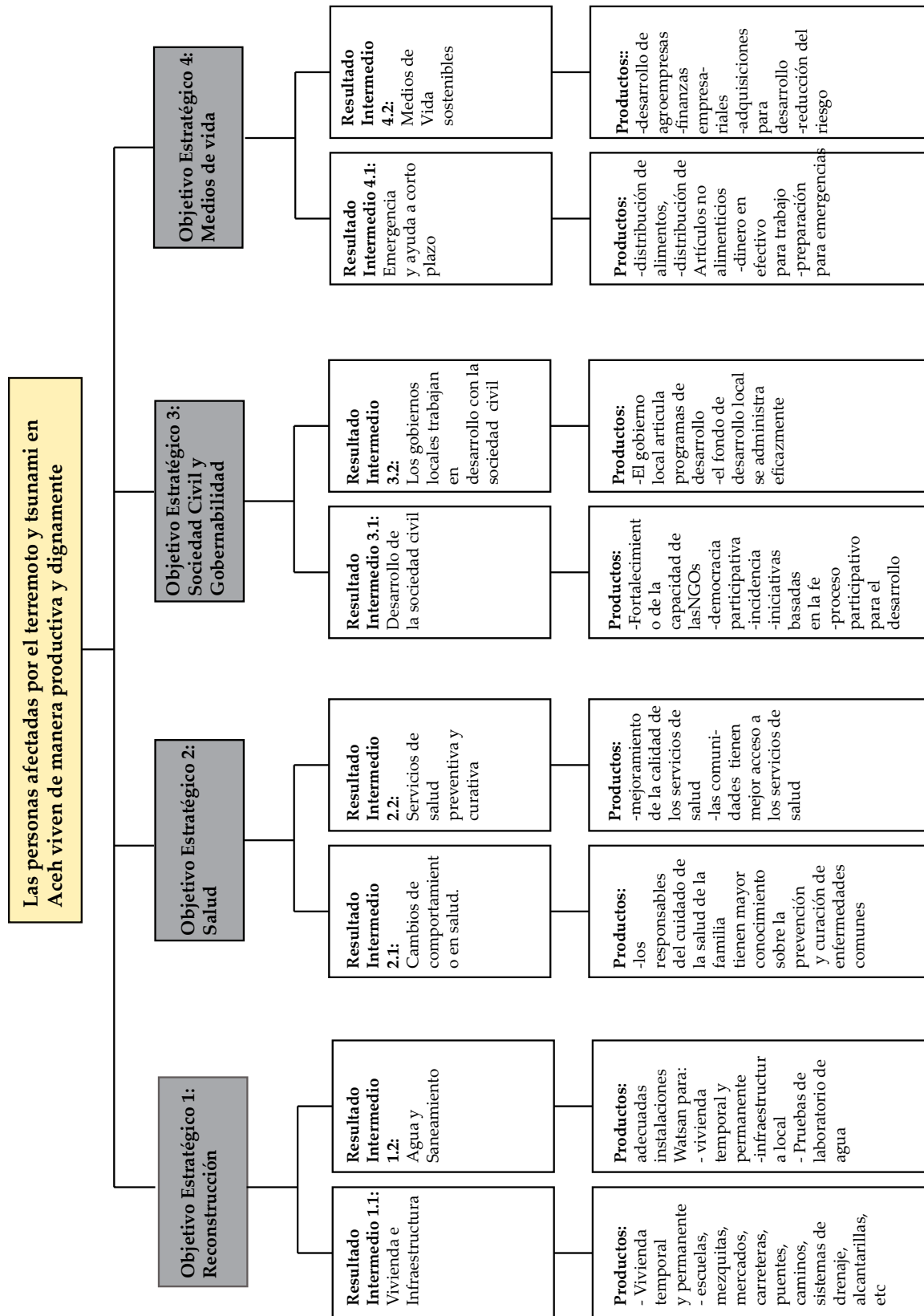
- Prepárese con el equipo para la entrevista y asegure que todos los miembros del equipo tengan la documentación necesaria.
- Haga que los entrevistados se sientan a gusto. Sea cálido y simpático.
- Acorte el tiempo de intervención de los encuestadores.
- Esté bien preparado desde el inicio de cada entrevista.
- Escuche activamente a las respuestas del entrevistado.
- Mantenga el contacto visual con el entrevistado.
- Tome notas durante la entrevista para ayudarse a recordar los puntos clave y su impresión de cada candidato.
- Permita pausas durante la entrevista si el entrevistado todavía este desarrollando un pensamiento o respuesta.
- Cierre cada entrevista con un comentario positivo sobre las aptitudes o respuestas del entrevistado
- Aclare cualquier tema de interés o experiencia importante de trabajo expuesta en el CV del candidato.
- Formule preguntas de seguimiento para aclarar cualquier aspecto o respuesta sobre la cual no tenga claridad.
- Invite al entrevistado a formular preguntas al panel de entrevistadores.

Qué NO hacer

- Argumentar o debatir con el entrevistado, bajo ningún motivo
- Criticar cualquier respuesta del entrevistado.
- Interrumpir al entrevistado en cualquier punto.
- Realizar preguntas cerradas (sí o no).
- Formular preguntas demasiado personales o privadas.
- Expresar una reacción negativa ante alguna de las respuestas o afirmaciones del entrevistado.
- Divulgar su opinión sobre la calidad de la entrevista al candidato al final de la entrevista.
- Bostezar cuando el candidato está hablando!

Annex VIII

Example of Results Framework



Temas de Análisis	
Comente la estrategia programática de CRS resumida en el Marco de Resultados.	CRS busca responder a una amplia variedad de necesidades —incluyendo: pérdida de las estrategias de subsistencia, malas condiciones y prácticas de salud, falta de infraestructura y débil sociedad civil y gestión del gobierno— luego del tsunami. El proyecto reconstruirá los activos perdidos y las estrategias de subsistencia, en una forma en la que se promueva la sostenibilidad, y probablemente, la resistencia ante futuros choques. CRS cree que todas estas necesidades, de alguna manera, están interconectadas entre sí y deben abordarse, al mismo tiempo, para garantizar el desarrollo y progreso.
Describa el contexto en el cual opera el programa	La población meta ha experimentado pérdidas de mucho tipo y tiene una variedad de necesidades que requieren atención. Las familias necesitan recuperar el acceso a infraestructura y oportunidades de generación de ingresos, así como adoptar mejores prácticas y comportamientos (ej: salud) y estrategias de subsistencia más resilientes.
¿Cómo trabajan juntos los objetivos estratégicos (OEs) para alcanzar la estrategia?	Conjuntamente, los OEs trabajarán juntos para reconstruir la infraestructura y mejorar las prácticas familiares para restaurar y mejorar las condiciones de vida. Por ejemplo, un OE se encargará del acceso a agua de calidad y otro se ocupará del mejoramiento de las prácticas de salud para abordar el estado de salud desde dos ámbitos.
Proporcione ejemplos de OEs específicos y resultados intermedios (RIs) que podrían utilizarse para completar el Marco de Resultados.	OE4: Las familias afectadas han incrementado la seguridad de sus medios de vida. RI2.1: Las familias practican mejores comportamientos que generan más cuidados.
De ejemplos de formas en las que resultados intermedios transversales (mayor capacidad, respuesta de género, técnicas de transformación de conflictos y desarrollo comunitario) podría integrarse a los OEs y otros RIs en el Marco de Resultados?	RI2.2 y mayor capacidad: mediante capacitación para el personal de salud y mejorando la administración de fármacos y suministros médicos se incrementará el acceso de las familias a servicios de salud de calidad. RI1.2 y respuesta de género: construyendo adecuados servicios de agua y saneamiento que respondan a las necesidades de género dará respuesta a los problemas específicos de género que las mujeres han experimentado con los anteriores servicios de agua y saneamiento. OE3 y el desarrollo comunitario: fortaleciendo la sociedad civil y la gestión del gobierno e incrementando la participación de la comunidad para garantizar una gestión pública transparente y su acción en la gestión de los procesos de la sociedad civil, el proyecto contribuirá al desarrollo de la comunidad en general.
Solicite al candidato que plantee las preguntas, comentarios o sugerencias que tenga respecto al Marco de Resultados.	

Anexo IX

Ejemplo de Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño

Indicador	Línea de Base	Meta AF 01	Logros AF 01	Meta AF 02	Logros AF 02	Meta AF 03	Logros AF 03	Meta AF 04	Logros AF 04	Meta AF 05	Logros AF 05
Indicador de Impacto 1.1. Número de comunidades que han diseñado e implementado planes de seguridad alimentaria, de manera democrática y bajo principios de equidad de género.	20%	30%		40%		50%		60%		100%	
Indicador de Impacto 1.2. Lista de la Capacidad de Seguridad Alimentaria de la Comunidad	TBA	20		40		50		65		75	
Indicador de Monitoreo 1.1.3 Número de estructuras de Seguridad Alimentaria (CUSA, CSA, CVD, COSAN) organizadas o apoyadas por el proyecto	5	-		-		-		-		25	
Indicador de Monitoreo 1.2.a) Número de miembros que participan en las estructuras de seguridad alimentaria (M/F) organizadas o apoyadas por el proyecto	0		2000			2300		2300		2300	
1.2b) % de mujeres	0		25%			40%		50%		60%	

3 A raíz de las recomendaciones de la evaluación de medio término, se incluyeron los datos de Matameye Cosan en la IPTT y se incrementó la meta de 67 a 117 para el FY01, de 160 a 210 para el FY02, de 210 a 260 para mitad del período. La meta para Konni en el FY03 también se incrementó de 50 a 70 a fin de dar cuentas de Cosan también en este distrito.

Indicador	Línea de Base	Meta AF 01	Logros AF 01	Meta AF 02	Logros AF 02	Meta AF 03	Logros AF 03	Meta AF 04	Logros AF 04	Meta AF 05	Logros AF 05
Indicador de Monitoreo 1.3 Número de planes de seguridad alimentaria de la comunidad implementados	0	20%		30%		40%		50%		60%	
Indicador de Monitoreo 1.4: % de hogares con al menos uno de sus miembros capacitados a nivel técnico	AG: 21% HN: 17%	AG: 36% HN: 18%		AG: 49% AH: 23% ENV: 48% HN: 59%		AG: 55% AH: 26% ENV: 66% HN: 45%		AG: 52% AH: 30% ENV: 53% HN: 61%		AG: 98% AH: 59% ENV: 95% HN: 77%	
Indicador de Impacto 2.1. Meses de aprovisionamiento de alimentos en los hogares de los agricultores participantes.	6.1	7		8		10		11		12	
Indicador de Impacto 2.2. Volumen (kg) y valor (CFA) de la producción agrícola de los cultivos seleccionados por los agricultores participantes (Kg / HH)	TBA	1 595 Kg		1 394 Kg		1 630 Kg		817 Kg		817 Kg	
Indicador de Impacto 3.1. % de niños de 24 a 59 meses de edad con retraso en el crecimiento (talla/ edad > 2 SD)	51.1%									20%	

Indicador	Línea de Base	Meta AF 01	Logros AF 01	Meta AF 02	Logros AF 02	Meta AF 03	Logros AF 03	Meta AF 04	Logros AF 04	Meta AF 05	Logros AF 05
Indicador de Monitoreo 3.1. % de: a) Mujeres que reciben suplementos de vitamina A durante los 40 días siguientes al parto. b) Niños/as de 6 a 59 meses de edad que reciben vitamina A	50%	60%		70%		80%		90%		100%	
	36%	45%		50%		55%		60%		70%	
Indicador de Monitoreo 3.2. % de niños/as de 0 a 24 meses con diarrea que reciben la misma cantidad o más de alimentos sólidos como de costumbre, o la misma cantidad o más de líquidos como de costumbre, ó agua con sal y azúcar (SSW) o sales de rehidratación oral.											

Puntos de Análisis

Indicador de Impacto 1.1: Existe un gran avance, de 60% a 100%, en cuanto a comunidades que cuentan con planes de seguridad alimentaria entre el FY04 y FY05. Esto no es realista a menos que exista una situación contextual que justifique parte de este incremento.

Indicador de Impacto 1.2: El valor de la línea de base para el índice de capacidad en seguridad alimentaria de la comunidad “está por determinarse” sin embargo, el cuadro muestra una puntuación anticipada de 20 en el FY01. Sin un valor de línea de base, no estamos seguros si la puntuación de 20 representará un aumento, disminución o ningún cambio en comparación a la línea de base. En ausencia de un valor de línea de base, es mejor anticipar un relativo incremento en el resultado. Ej: “aumentar en un 20%” en el FY01.

Indicador de Monitoreo 1.1: La IPTT sugiere que el programa no medirá el número de estructuras de seguridad alimentaria para el FY01, FY02, FY03, o FY04. Sería aconsejable monitorear estos datos a lo largo del programa para garantizar que el programa progrese durante estos años. Esperar al FY05 para volver a medir este indicador podría dar como resultado una gran sorpresa o gran decepción al final del proyecto.

Indicador de Monitoreo 1.2: Se prevé que el número de miembros que participan en las estructuras de seguridad alimentaria dará un salto de “0”, desde la línea de base, a 2000 en el FY01; y no se anticipa que esto cambie entre los años FY03 y FY05. Es poco probable que haya un gran cambio entre los diferentes años y más posible que exista un aumento permanente a lo largo de los años. El segundo valor de este indicador muestra que el porcentaje de mujeres participantes se incrementará sustancialmente entre la línea de base y el FY05. Si el porcentaje de mujeres aumenta y el número de miembros que participan se mantiene igual, entonces el número de hombres participantes tendría que disminuir. No está claro por qué se prevé este cambio.

Indicador de Monitoreo 1.4: Este indicador muestra el porcentaje previsto de hogares con uno o más miembros capacitados en varios asuntos técnicos. Sin embargo, no existe el valor referencial de la línea de base en cuanto al número de personas capacitadas en “AH” de “ENV” ni en la línea de base ni en el FY01. No está claro por qué no se incluye esta información. ¿Estos dos tipos de capacitación no iniciarán hasta el FY02?

Indicador de Impacto 2.1: Puede que no sea realista esperar que las familias logren 12 meses de seguridad alimentaria en el FY05. Lograr un promedio de 12 sugiere que cada familia habría tenido que llegar a este nivel (12 meses), ya que no sería posible que las familias hubieran alcanzado 13 meses de seguridad alimentaria por año (lo que ayudaría a mantener el promedio de 12, si algunas familias hubieran obtenido sólo 11 meses).

Indicador de Impacto 2.2: Sin un valor referencial de línea de base en cuanto a producción agrícola, no es prudente anticipar metas de valores absolutos en kgs. Los valores en kgs. aquí proporcionados pueden representar un incremento, disminución o ningún cambio en relación a la línea de base.

Indicador de Impacto 3.1: The table suggests that the program will not monitoring nutritional status during FY01-FY04. It would be unwise to miss capturing the nutritional impact of the program during these years. While stunting is a nutritional indicator that does not change as rapidly as wasting, stunting should be measured on a yearly basis at minimum. It is important that nutritional data are collected at the same point in time each year to account for seasonal variations in nutritional status.

Indicador de Monitoreo 3.1: La tabla sugiere que el programa no monitoreará el estado nutricional durante los FY01-FY04. No sería prudente no capturar el impacto nutricional del programa durante estos años. Si bien el retraso en el crecimiento es un indicador nutricional que no cambia tan rápidamente como el síndrome de pérdida de peso, se debe medir el retraso en el crecimiento, mínimo cada año. Es importante que se recopilen datos nutricionales en los mismos períodos cada año a fin de identificar las variaciones del estado nutricional durante las diferentes estaciones.

Indicador de Monitoreo 3.2: No está claro si los valores presentados reflejan cambios anticipados en “el porcentaje de mujeres que reciben vitamina A” ó en el porcentaje de “niños/as que reciben vitamina A”. Todos los indicadores deben ser específicos y tener como referencia una sola unidad de medida. La IPTT debe incluir valores ante los cuales el programa deberá rendir cuentas. Se debe avanzar con precaución para alcanzar el valor anticipado de 100% para el FY05.

Anexo X

Matriz para Calificación de Entrevistas

Miembro del Equipo de Entrevistadores: Miembro B

Candidato: Candidato A

Fecha de la Entrevista: Junio 1 de 2007

Instrucciones:

Para cada punto, usted evaluará la respuesta del candidato y asignará una calificación que oscile entre 1 y 5, dependiendo de cuán bien responda, siendo 1 la puntuación más baja y 5 la más alta.

Después de la entrevista, usted sumará las calificaciones asignadas al candidato para obtener una PUNTUACIÓN TOTAL. 1

Escriba la PUNTUACIÓN FINAL en la casilla correspondiente, en la primera página.

Categoría	Puntuación (1-5) <i>1 = más bajo / 5 = más alto</i>	Comentarios
El candidato se expresa bien	5	Habla muy articuladamente, proporcionó detalles suficientes
Calidad de las respuestas sobre experiencia gerencial	3	Ha trabajado como supervisor de un equipo de M&E por sólo un período limitado de tiempo, 6 meses o algo así.
Calidad de las respuestas sobre experiencia en el fortalecimiento de capacidades	3	Tiene limitada experiencia en el fortalecimiento de capacidades del equipo, nuevamente experiencia laboral de 6 meses.
Calidad de las respuestas sobre muestreo	4	Excelente – hizo referencia a todos los puntos y teorías clave, sin embargo, no estaba familiarizado con la ecuación de muestreo.
Calidad de las respuestas sobre monitoreo comunitario	5	Buenas ideas sobre monitoreo comunitario, experiencia en el pasado.
Calidad de las respuestas sobre ProFrame	4	Resaltó varios aspectos clave - fue capaz de inferir una buena cantidad de situaciones sobre el contexto a partir del ProFrame.
Calidad de las respuestas - IPTT	4	También muy bueno – buenos comentarios
Calidad de habilidad para análisis de datos	5	Cumplió todas las tareas de análisis deseado y parecía muy cómodo con el SPSS.
Nivel de competencias personales	5	Buen miembro de equipo, muy motivado.
Otros (especifique, ej: Experiencia en capacitación)	2	Tiene limitada experiencia en capacitación
Calidad del ensayo escrito	4	Muy buen documento
Calidad de las referencias	5	Buena impresión de todas las referencias
Puntuación global de la Entrevista	49	Sería muy conveniente contratar a este candidato

Anexo XI

Preguntas para solicitar Referencias para Posiciones de Nivel 4 y 3

1. ¿Cuál fue su tipo de relación laboral con el candidato (definir rol)?
2. ¿Qué tiempo trabajó con el (candidato)?
3. *Proporcione una breve descripción del trabajo y las principales responsabilidades. ¿Qué fortalezas del (candidato) lo hicieron idóneo para esta posición? Por favor describa estas fortalezas.*
4. Considera usted que algunos aspectos de esta posición constituirán un desafío particular para el (candidato)? ¿En qué sentido? ¿Qué tipo de capacitación o experticia técnica adicional considera usted que el candidato necesita para superar estos desafíos?
5. ¿Cuál cree usted que son las principales competencias personales y fortalezas del (candidato)? ¿Cuáles son las áreas que debería mejorar?
6. 1 Trabaja mejor el (candidato) en equipo o de manera individual? Por favor explique en que sustenta usted su afirmación.
7. 1 ¿Algún otro comentario que usted tenga respecto a la idoneidad del (candidato) para esta posición?
8. *Adapte cualquier otra pregunta respecto a temas específicos que surjan durante la entrevista o durante su discusión con el equipo de entrevistadores.*



MONITOREO & EVALUACIÓN

Gestión e Implementación de una Evaluación

**Directrices y Herramientas para
Gerentes de Evaluación**

por Alice Willard, PhD



Desde 1943, Catholic Relief Services (CRS) ha tenido el privilegio de servir a los pobres y desfavorecidos en el extranjero. Sin distinción de raza, credo o nacionalidad, CRS brinda ayuda de emergencia ante desastres naturales o provocados por el hombre. A través de proyectos de desarrollo en áreas como educación, paz y justicia, agricultura, microfinanzas, salud y VIH/SIDA, CRS trabaja para defender la dignidad humana y promover una mejor calidad de vida. CRS también trabaja en los Estados Unidos para ampliar el conocimiento y la acción de los católicos y otras personas interesadas en temas de paz y justicia a nivel internacional. Nuestros programas y recursos responden al llamado de los Obispos de los Estados Unidos de vivir en solidaridad —como una sola familia humana— entre fronteras, a lo largo de los océanos, e independientemente de las diferencias de idioma, cultura y condición económica.

La Cruz Roja Americana ayuda a las personas en situación de vulnerabilidad en todo el mundo a prevenir, prepararse y responder ante desastres, emergencias humanitarias complejas, y condiciones de salud que ponen en riesgo la vida, a través de iniciativas globales y programas basados en la comunidad. Con un enfoque en salud global, preparación y respuesta ante desastres, restablecimiento de vínculos familiares y difusión del derecho humanitario internacional, la Cruz Roja Americana proporciona asistencia humanitaria rápida, eficaz y a gran escala a quienes lo necesitan. Para lograr nuestros objetivos, la Cruz Roja Americana trabaja con nuestros socios de la Cruz Roja Internacional y el Movimiento de la Media Luna Roja y otras organizaciones internacionales de asistencia y desarrollo para construir capacidades locales, movilizar y empoderar a las comunidades, y establecer socios. Nuestro programa más grande en la actualidad es el Programa de Recuperación del Tsunami, el cual está mejorando la salud de la comunidad y previniendo el brote de enfermedades, apoyando a las comunidades mientras reconstruyen sus vidas y restablecen sus medios de subsistencia, y ayudando a que las organizaciones de la Cruz Roja, la Media Luna Roja y sus comunidades que fueron afectadas, desarrollen capacidades para prepararse ante desastres.

Publicado en el 2008 por:

Catholic Relief Services
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3413 USA

American Red Cross
2025 E Street, NW
Washington, DC 20006 USA

Autor: Alice Willard, PhD

Editor de las Series: Guy Sharrock (CRS)

Lector/Editor: Dina Towbin

Diseñador Gráfico: Jeanne Ivy

Foto de la Portada: Jim Stipe

Este módulo fue producido por CRS y la Cruz Roja Americana con el apoyo financiero de las donaciones de Alimentos para la Paz (FFP) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID): Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de CRS (AFP-A-00-03-00015-00) y Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de la Cruz Roja Americana (AFP-A-00-00007-00). Las opiniones expresadas en este documento pertenecen a los autores y no necesariamente representan las opiniones de USAID o FFP.

Para acceder a las series completas, por favor visite: www.crs.org ó www.redcross.org.

Tabla de Contenidos

- iii Prefacio
- v Agradecimientos
- vi Siglas

Gestión e Implementación de una Evaluación

- 1 Perspectiva General
- 8 Aspectos Relevantes
- 27 Detalles Específicos
- 29 Gestión de la Evaluación
- 38 Interacciones de los Gerentes de Evaluación con los Actores Interesados y el Equipo de Evaluación
- 42 Contratos, Comunicación y Productos a Entregarse
- 46 Organización de la Evaluación
- 47 Tratar con lo Inesperado
- 54 Habilidades Gerenciales
- 60 Después del Trabajo de Campo y Reporte del Informe: Revisiones post Acción

Herramientas y Recursos Anexos

- 63 Anexo I Herramienta para Gestión de la Evaluación
- 63 Anexo II Sistema de Monitoreo y Evaluación del Presupuesto para Gerentes de Evaluación
- 65 Anexo III Bibliografía
- 67 Anexo IV Principios Rectores de la Asociación Americana de Evaluación

Prefacio

El monitoreo y evaluación (M&E) son responsabilidades fundamentales de los gerentes de programa de la Cruz Roja Americana y de CRS, y ayudan a garantizar la calidad de nuestra programación. *Gestión e Implementación de una Evaluación* es una de las publicaciones de una serie de módulos de capacitación y fortalecimiento de capacidades en M&E que la Cruz Roja Americana y CRS han acordado desarrollar en el marco de sus respectivas donaciones para el Fortalecimiento de su Capacidad Institucional. Estos módulos han sido diseñados para responder a la necesidad identificada desde el terreno de contar con una guía y herramientas específicas que no se han encontrado disponibles en las publicaciones existentes. Aunque los ejemplos en los módulos se centran en programas Título II, la guía y las herramientas proporcionadas tienen utilidad más allá del ámbito de la seguridad alimentaria.

Nuestra intención al escribir este módulo es proporcionar a los gerentes de evaluación soluciones sobre cómo implementar evaluaciones. El o la gerente de evaluación, descrito/a en el módulo *Preparándose para una Evaluación*, generalmente es un miembro del personal en el país de operación a quien se le ha asignado la responsabilidad adicional de garantizar que una evaluación sobre el terreno avance sin problemas desde sus términos de referencia iniciales hasta la difusión de los hallazgos del informe. El módulo se centra en lo que se debe hacer a lo largo de todo el proceso de evaluación para dirigir al equipo de evaluación y minimizar las inevitables interrupciones al propio plan de implementación del proyecto. El módulo, por lo tanto, proporciona ejemplos y estrategias para mejorar la comunicación y coordinación, junto con algún vocabulario básico sobre las alternativas metodológicas para comprender por qué las evaluaciones pueden requerir diferentes enfoques. El módulo resalta las similitudes en la gestión de las evaluaciones, en lugar de las diferencias. Sin embargo, es probable que la gestión del proceso de evaluación sea más o menos la misma, sin importar en que momento se produce la evaluación dentro del ciclo de un proyecto o programa.

Este módulo forma parte de un grupo de tres dentro de la serie global de publicaciones, debido principalmente a que los tres temas discurren cuidadosamente dentro del mismo proceso global de evaluación. Este grupo está conformado por los módulos: *Preparándose para una Evaluación*; *Gestión e Implementación de una Evaluación*; y, *Comunicación y Reporte de Informes de una Evaluación*.

Estos tres módulos deben utilizarse conjuntamente para generar un minucioso y serio informe de evaluación. Si bien los módulos son documentos independientes, existen importantes similitudes en sus enfoques, según lo analiza la tabla 1, a continuación. Los tópicos que generalmente se discuten en más detalle dentro de un módulo se resaltan en negrilla (bajo el título de la columna de ese módulo), mientras que aquellos que se abordan ligeramente dentro del módulo se resaltan en cursiva. Aquellos que no tienen ningún tipo de formato adicional son temas exclusivos de ese módulo. La sección sobre propósito sombreada es idéntica para los tres módulos, como una forma de brindar guía adicional para la localización de temas entre los tres módulos.

Tabla 1: Comparación entre los Módulos de las Series de Evaluación

Preparándose para una Evaluación	Gestión e Implementación de una Evaluación	Comunicación y Reporte de Informes de una Evaluación
Propósito y posibles usuarios de este módulo	Propósito y posibles usuarios de este módulo	Propósito y posibles usuarios de este módulo
Identificar y empoderar al gerente de evaluación	Temas comunes en la gestión de la evaluación	Comunicar y reportar las evaluaciones para promover su uso
Clarificar la guía del donante y de la organización	Función de la gerencia	<i>Rol del evaluador externo y del gerente de evaluación</i>
Elaborar el borrador de los términos de referencia y el plan de trabajo de la evaluación	<i>Importancia de la pre-evaluación</i>	Prácticas exitosas de comunicación y reporte de informes
Identificar al equipo de evaluación y finalizar los términos de referencia	Métodos: sesgo, validez, rigor, eficacia, utilización y fortalecimiento de las capacidades de evaluación	Desafíos para comunicar y reportar informes
Organizar la documentación del proyecto	Gestión de la evaluación: personal, financiera y logística	Ética de la evaluación y comunicación y reporte de informes
Organizar la información del proyecto	Relaciones de la evaluación: donantes, colegas, comunidad; y desgaste y deterioro psicológico	Cuatro pasos para planificar, comunicar y reportar informes
<i>Planificar la logística de la evaluación</i>	<i>Requisitos de la evaluación: contractuales, productos a entregarse y comunicación</i>	Continuar comunicando y reportando durante la evaluación
<i>Programar los pasos de la evaluación</i>	Organización de la evaluación: cronograma, calendario y plan de trabajo	Promover el uso de la evaluación a través de la comunicación y el reporte de informes
¿Por qué una pre-evaluación no puede ser parte de la evaluación?	Lo inesperado (clima, salud, etc.)	Promover el aprendizaje a través de la difusión
Herramientas	Competencias del Gerente	Revisar periódicamente las evaluaciones
	Revisión post Acción	Directrices y herramientas

Agradecimientos

Algunos de los conceptos analíticos y matrices utilizadas en este módulo fueron extraídos de un borrador elaborado durante una contratación anterior del autor con el Programa de Donaciones con Contrapartida de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), en la Oficina de Cooperación Privada y Voluntaria. El autor desea agradecer esta contribución y acotar que su uso ha contado con el respectivo permiso. Además, la versión actual se ha beneficiado de la revisión y comentarios detallados de Guy Sharrock y Della McMillan-Wilson, así como de una lluvia de ideas en una isla en la Bahía de Penobscot, en Maine. Por último, queremos reconocer el trabajo de Dina Towbin (consultora), cuyo trabajo de edición contribuyó a llevar al documento a su fase final, y Joe Schultz y Jeanne Ivy, responsable del trabajo de diseño gráfico.

Citas Recomendadas: Willard, Alice, PhD. 2008. "Gestión e Implementación de una Evaluación". Serie de Módulos de M&E de la Cruz Roja Americana/CRS. La Cruz Roja Americana y Catholic Relief Services (CRS), Washington, DC y Baltimore, Maryland.

Siglas

AEA	Asociación Americana de Evaluación
CIDA	Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional
CRS	Catholic Relief Services
DIP	Plan de Implementación Detallado
HQ	Sede
IFRC	Federación Internacional de la Cruz Roja y Sociedades de la Media Luna Roja
M&E	Monitoreo y Evaluación
Medevac	Evacuación Médica
NGO	Organización No Gubernamental
OECD	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
PVO	Organización Voluntaria Privada
SOW o TOR	Términos de Referencia
UNDP	Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas - PNUD
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Perspectiva General

El gerente de evaluación es la audiencia prevista para este módulo, el gerente de evaluación es un miembro del personal de campo o de la sede responsable de la supervisión de la evaluación.

Uno de los elementos clave en el módulo *Preparándose para una Evaluación* fue la identificación y empoderamiento del gerente de evaluación. El gerente de evaluación es clave para conducir la evaluación a través de su fase de planificación inicial; y aún más importante, en la implementación de la evaluación, puesto que el gerente de evaluación es el principal vínculo entre el equipo de evaluación y el proyecto que está siendo evaluado. El gerente de evaluación tiene una serie de tareas específicas, pero también puede no tener todas las aptitudes necesarias para llevarlas a cabo con confianza (ya que el gerente de evaluación es por lo general un miembro de nivel junior en la organización).

Este módulo le proporcionará al gerente de evaluación tres competencias clave:

1. El vocabulario y comprensión básicos para trabajar con el consultor para determinar la mejor combinación de métodos para la evaluación y la organización.
2. Más detalles sobre las tareas gerenciales específicas que se requieren durante una evaluación.
3. Una mejor comprensión del rol de la evaluación para el aprendizaje organizacional.

El gerente de evaluación es la audiencia prevista de este módulo, el gerente de evaluación es un miembro del personal de campo o de la sede responsable de la supervisión de la evaluación. Este funcionario puede o no tener experiencia en evaluación o gerencia, pero es responsable de esta tarea. El módulo también ayudará a los gerentes senior a determinar a quién se le debe asignar el rol de gerente de evaluación y proporcionará una forma de medir el desempeño del individuo en esta tarea.

Este módulo no proporciona destrezas detalladas para monitoreo y evaluación (M&E) –tales como llevar a cabo encuestas, dirigir grupos focales, etc. – ni tampoco utiliza terminología específica de una organización voluntaria privada (PVO). Sin embargo, este módulo ayudará a las organizaciones a garantizar que:

- 1 La organización obtenga los resultados que desea de una evaluación
- 1 La evaluación cree una oportunidad de aprendizaje para la organización.
- 1 Existan directrices claras para una buena relación de trabajo entre el equipo de evaluación y el gerente de evaluación.
- 1 El principio rector de “no hacer daño” aplique por igual al personal, consultores y beneficiarios durante el proceso de evaluación.

Gestión e Implementación de una Evaluación: Similitudes a lo largo del Tiempo

Las evaluaciones, valoraciones y revisiones, todas recaen en la categoría general de eventos que suelen ser conducidos por personas externas, a menudo con la participación de personal del proyecto. Las evaluaciones pueden y deben ser consideradas como importantes oportunidades de aprendizaje para todos los actores interesados. Las razones para realizar una evaluación nunca han cambiado, pero los requerimientos de los donantes sí; la PVO debe conocer estos requerimientos antes de iniciar cualquier evaluación y aún así proceder con las evaluaciones si existe interés interno y/u oportunidades de aprendizaje a partir de los resultados. La mayoría de evaluaciones están incorporadas en el presupuesto del proyecto, aunque en algunos casos, puede ser que la evaluación se financie con otros recursos de la organización. La intención para una evaluación es algo diferente —si se generan coincidencias— tanto para el donante como para la organización implementadora, como lo ilustra la tabla 2, a continuación.

Tabla 2: Preguntas y Audiencia de la Evaluación

Preguntas	Audiencia		
	PVO	Misión	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)
(PRIVADO)			
¿Qué ocurrió?	x	x	x
¿Qué estuvo bien?	x	x	x
¿Qué estuvo mal?	x	x	x
¿Cómo lo sabemos?	x		x
¿Qué sabemos ahora?	x	x	x
¿Cuáles son los resultados?	x	x	x
¿Dónde encajan estos resultados en nuestro plan estratégico?	x	x	x
¿Cómo podemos analizar estos resultados desde el punto de vista del programa?	x		x
¿Cómo ha cambiado esto la capacidad y sostenibilidad de la organización?	x		x

Fuente: Willard 1998, pág. 26.

Las evaluaciones de medio término y final son las dos principales evaluaciones de los proyectos.

- 1 Las evaluaciones de medio término tienden a enfocarse en el proceso y proporcionan indicaciones del probable éxito del proyecto y

recomendaciones para mejorar tanto los resultados como la gestión interna.

- 1 Las evaluaciones finales se enfocan en logros y resultados, y proporcionan una comparación a lo largo del tiempo. Por lo general incluyen un análisis estadístico de los cambios en los indicadores de desempeño.

Con frecuencia los donantes tienen diferentes requerimientos para estos dos productos y las organizaciones experimentan diferentes oportunidades de aprendizaje como parte del proceso de evaluación. Además, también se pueden conducir evaluaciones en diferentes momentos dentro del ciclo del proyecto, ya sea a petición del donante o para indagar más sobre un aspecto particular del proceso de implementación. Estas a menudo pueden ocurrir como parte de una revisión programática más amplia, por ejemplo, de todos los proyectos de agua y saneamiento a nivel mundial.

El propósito básico de toda evaluación es responder a una serie de preguntas clave y, conforme las organizaciones se vuelven más sofisticadas, encontrar las mejores formas de utilizar los hallazgos de la evaluación para mejorar el desempeño en múltiples áreas y presentarlos a los actores interesados. Si bien el cronograma de estos eventos en el ciclo del proyecto a menudo requiere de métodos diferentes, hay muchas más similitudes que diferencias en las preguntas de evaluación, según lo muestra la tabla 2 antes descrita. Tome en cuenta que la audiencia cambiará dependiendo de la fuente de financiamiento del proyecto. Estos módulos operan en el mundo de los programas Título II, donde los proyectos son financiados por la oficina central (Washington) y posteriormente supervisados conjuntamente por la oficina de campo y central. Los proyectos financiados por una oficina de campo (o no financiados por USAID) probablemente necesitarán plantear el mismo tipo de preguntas, pero su audiencia cambiará.

De forma general, la elección de los métodos de evaluación es un proceso acordado entre el donante, la agencia implementadora, el evaluador y el personal del proyecto. Este proceso debe ser resuelto durante la elaboración del borrador y finalización de los términos de referencia (vea el módulo *Preparándose para una Evaluación* para un análisis más amplio sobre este tema). El proceso de mejoramiento de los términos de referencia también incluirá el tipo de productos a entregarse; los métodos; los consultores; la composición de los equipos; los requerimientos de los donantes; y, los requerimientos de financiamiento interno y externo. Lo que puede no incluir –pero debería– es una descripción de cómo la organización utilizará el informe de evaluación, tanto para el reporte interno como para una difusión más amplia (vea el módulo *Comunicación y Reporte de Informes de una Evaluación* para un debate más amplio sobre este tema). Por lo general, se deja que el gerente de evaluación analice estos elementos con el evaluador. Dado que la mayoría de gerentes de evaluación no tendrán las mismas destrezas que un evaluador,

esta sección del módulo contribuirá a crear un vocabulario común al determinar el mejor ajuste de los métodos y los presupuestos.

Elementos Comunes de Gestión

Existen ciertas destrezas básicas de gestión que aplican para gerenciar una evaluación, en lo relacionado a administración de personal y logística. Donde la gestión de evaluación difiere más es en el contenido (lo cual sería real para el gerente de cualquier intervención diferente), de modo que el gerente de evaluación debe tener un entendimiento básico del mecanismo de la evaluación para ayudar al equipo de evaluación a tomar las mejores decisiones sobre la ubicación, métodos, formato, etc. Piense en conducir un auto, el conductor probablemente no entiende todas las complejidades del motor, pero necesita saber cómo poner gasolina en el tanque. Un gerente debe ser capaz de recargar combustible a cualquier tipo de vehículo técnico, pero los mejores gerentes son aquellos que también entienden un poco más acerca del mecanismo implicado. De la siguiente hasta la última sección de este módulo se proporcionan más detalles sobre las características de un buen gerente de evaluación. El gerente de evaluación por lo general no es parte de la estructura gerencial de una organización, y, de hecho, puede ser personal junior elegido más por su disponibilidad e interés que por su experiencia específica. En ese caso, la forma en la que el gerente de evaluación demuestre competencia para concluir exitosamente la consultoría de la evaluación a menudo sirve como prueba para la asignación de nuevas responsabilidades.

El Rol del Gerente del Proyecto versus el Rol del Gerente de Evaluación

El gerente del proyecto y el gerente de evaluación con frecuencia no son la misma persona. El gerente de evaluación debe solicitar un tipo específico de requerimiento de reportes al gerente del proyecto y, posiblemente, al director del programa de país de la PVO para el período de duración de la evaluación. Dependiendo de la estructura organizacional, el gerente de evaluación también puede necesitar contactar a funcionarios o asesores técnicos de la organización, así como a los actores interesados externos. Se debe enviar un correo electrónico inicial desde la oficina del personal de nivel jerárquico más alto posible de la PVO (director



El PNUD utiliza una evaluación

fundamentalmente como una herramienta de gestión. Ayuda en la toma de decisiones, evaluando el desempeño y proporcionando la experiencia adquirida. Debería proporcionar los fundamentos para mejorar la manera en que los proyectos financiados por el PNUD son diseñados e implementados. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] n.d., pág. 3).

de programa país o patrocinador autorizado) notificando a los actores interesados tanto internos como externos quién es el gerente de evaluación y su rol, de manera que sea evidente desde el principio que la iniciativa responde a ese nivel de supervisión. Los directores del programa de país no deben tener interacción con la evaluación más allá de las reuniones y sesiones informativas iniciales, aunque deben formar parte de la rutina del estado de situación del proceso de reporte. Contar con una introducción inicial de un nivel jerárquico de mayor responsabilidad en la organización ayudará al gerente de evaluación a obtener las entrevistas y/o cooperación necesarias de los otros actores interesados.

El gerente de evaluación también debe entender los alcances de su nivel de autoridad y saber qué puede decidir, o cuando requiere autorización. Y, quizás lo más importante, el gerente de evaluación tiene que saber cuándo pedir ayuda.

Las diferentes organizaciones ubicarán un equipo de evaluación en diferentes maneras. Los tres formatos más comunes son:

1. Una oficina de proyecto específica, generalmente bajo la supervisión del gerente del proyecto.
2. Una oficina en el país, por lo general bajo la supervisión general del líder del sector, el director de país, o un asesor técnico regional.
3. Una oficina particular de la sede (HQ) cuyo trabajo se focalice en un sector programático o zona geográfica específica, que reporte ya sea a un funcionario o un asesor técnico sectorial.

En cada uno de estos casos, el gerente de evaluación es el responsable del proceso de evaluación en general; el rol del gerente de evaluación aumenta a medida que su distancia del lugar de la evaluación es mayor.

Parte del desafío de un gerente de evaluación es estar atento a los posibles aspectos de difusión y fortalecimiento de capacidades durante una evaluación, al mismo tiempo que está consciente de que el informe de evaluación es el producto clave. Una manera de mantener un “vista desde la cima de la montaña” es a través de una comunicación regular con el evaluador, en contraposición a acompañar al evaluador en toda la evaluación. Esto permite que el gerente de evaluación supervise múltiples y diferentes resultados deseados de la evaluación, sin poner toda la carga de desempeño en el



Rol del Gerente de Evaluación

Las evaluaciones exigen un alto grado de flexibilidad, tiempo suficiente y una buena comunicación entre el gerente de evaluación y el equipo. Aparte de la preparación de los términos de referencia, el rol principal del gerente de evaluación durante la misión de evaluación es:

- 1 Facilitar la labor del equipo
- 1 Asegurar que se pasa el tiempo suficiente con el personal clave
- 1 Actuar como enlace entre el equipo y los diversos organismos participantes.
- 1 Organizar y facilitar los permisos y logística necesarios para el personal de campo.
- 1 Proporcionar asesoramiento al equipo sobre temas de política actual
- 1 Identificar otros informantes clave, según sea necesario
- 1 Negociar y acordar modificaciones de los términos de referencia e itinerarios, según se requiera.
- 1 Reunirse regularmente con el equipo para asegurar que el trabajo está en marcha.
- 1 Evaluar el desempeño del equipo y del líder del equipo y, si es necesario, tomar acción.
- 1 Facilitar el debate sobre las conclusiones entre un grupo potencialmente grande de actores interesados.

Fuente: Federación Internacional de la Cruz Roja y Sociedades de Media Luna Roja 2002, Módulo 6, págs. 16-17.

Comunicación durante la Pre-Evaluación

Planificar de antemano es esencial (vea el módulo de Preparación para una Evaluación para razonamientos y herramientas), ya que ayuda a organizar el proceso de evaluación, es especialmente crucial para el gerente novato, crear una lista de verificación de lo que hay que hacer. Dar inicio al proceso de comunicación tan pronto como sea posible contribuirá también al uso de las conclusiones (positivas y negativas) para los actores interesados dentro y fuera de la organización implementadora (vea el último módulo en esta secuencia). Además planificar las comunicaciones es esencial para el gerente de evaluación durante la evaluación, - con el equipo de gestión para el proyecto, con el evaluador y el resto del equipo de evaluación, y entre el equipo de evaluación y a quienes se está entrevistando.



Existen tres funciones que un evaluador puede adoptar para la evaluación: operativo, consultor y facilitador del aprendizaje. . . el facilitador de aprendizaje tiene el mandato más amplio de los tres. En este rol, el evaluador hace todo lo que hacen los otros dos al mismo tiempo que trata de vincular el aprendizaje del proyecto tanto en la organización en su conjunto como en el desarrollo de la próxima fase del proyecto. Esto puede incluir:

- 1 Desarrollo de lecciones o preguntas que son aplicables más allá del proyecto.
- 1 Presentación de los resultados a la sede
- 1 Elaboración de un sistema de aprendizaje permanente para el equipo del proyecto.
- 1 Asistencia en el desarrollo de un nuevo programa.
(Church y Rogers, 2006, pág. 112)

Utilizar la terminología correcta es algo más que simple atención a los detalles, sino que por el contrario es importante para la claridad de la comunicación.

Aspectos Relevantes

Si bien la mayoría de estos temas se discuten a fondo en los recursos de M&E, a continuación, esta sección proporciona al gerente de evaluación información sobre los términos en suficiente detalle para que sea capaz de comprender las razones, más allá de las opciones a las que podría optar un consultor de evaluación, especialmente en relación a las variaciones en el alcance del trabajo original.

Vocabulario para Medición

La tabla 3, a continuación, enumera algunos de los términos más comunes en la metodología de la investigación y sus definiciones. La medición puede ser complicada cuando hay confusión sobre los términos. Las definiciones que figuran a continuación son a la vez precisas y simples, y se pueden encontrar en más detalles en cualquier libro de estadística. De forma general, estos términos se utilizan inconsistentemente (por ejemplo, “diferencia” en lugar de “varianza”) y puede causar una gran confusión tanto para el usuario experto (quien asumirá una definición), como para el novato (que no se está seguro de cuál es la definición correcta).

Utilizar la terminología correcta es algo más que simple atención a los detalles, sino que por el contrario es importante para la claridad de la comunicación. Los ejemplos tratan de hacer la traducción tan concreta y correcta como sea posible, la palabra metodológica puede referirse a una herramienta que es mucho más abstracta.

Tabla 3: Palabras Metodológicas Clave, Traducciones y Ejemplos

Palabra Clave	Traducción	Ejemplo
Validez	Una herramienta para determinar si la evaluación o criterios de implementación son adecuados y medir lo que se supone es su función.	Una balanza es una medida válida de peso (suponiendo que la balanza se utilice correctamente).
Replicabilidad	Determina si las aplicaciones repetidas generan el mismo resultado, incluso cuando diferentes personas utilizan la herramienta.	La misma balanza mostrará el mismo peso en un niño en un día específico de control del niño sano (de no ser así, la balanza o la capacitación de sus usuarios necesita ser ajustada).
Verificabilidad	Determina si la medición se puede comprobar, incluso cuando diferentes personas utilizan la herramienta.	La misma balanza producirá el mismo peso – replicabilidad es si se produce el mismo resultado, y verificabilidad es cuando se puede comprobar o verificar si el resultado es correcto. Una de ellas es una prueba de fiabilidad de la herramienta y la otra del proceso de uso de la herramienta.
Bondad de ajuste	Cuán bien la medición mide los criterios pertinentes.	Diferentes balanzas miden en mejor o peor forma el peso, pero todas ellas miden únicamente el peso. Utilizar la mejor y más precisa balanza constantemente aumentará la bondad del ajuste. Para prendas de vestir, una cinta métrica medirá la longitud y ancho, de modo que la ropa se ajuste más adecuadamente al usuario.
Estadísticamente significativo	Relación significativa de medición o nivel de cambio.	Los niños que sufren desnutrición severa (ej. pérdida de peso) están considerablemente por debajo del peso para su estatura. El peso y talla son medidas válidas de estado nutricional, y por tanto, los niños cuya circunferencia del brazo esté en la zona roja de la cinta de medición se encuentran en peligro. La zona roja generalmente muestra un resultado de medición que está a más de dos desviaciones estándar de distancia de lo normal; esto sería un resultado estadísticamente significativo para el individuo, y más aún si éste se ha encontrado como muestra de la población en general.
Desviación estándar	Valor aproximado del grado de certeza de que la diferencia existe.	Al mirar la mano de una persona, cada dedo es una desviación estándar de distancia desde el dedo medio. Los dedos puede estirarse o juntarse más entre ellos, y de igual forma lo hace el tamaño de las desviaciones estándar para cualquier estudio, pero siempre serán de un tamaño consecuente.
Unidireccional	Cambio en una dirección (ya sea positivo o negativo, pero no ambos).	El aumento de peso es en general una medida positiva del estado de salud, mientras que la disminución de peso es en general negativa para los niños. Por supuesto, lo inverso sería correcto para personas que se encuentran en dieta.
Unidimensional	Cambio a lo largo de un solo eje: mayor o menor, aumento versus disminución.	El retraso en el crecimiento por sí mismo no es unidimensional (ya que puede existir tanto aumento como disminución en el retraso del crecimiento). El porcentaje de reducción en el retraso del crecimiento, por el contrario, es unidimensional – sólo el decrecimiento en las mediciones son la meta.
Univariante	Sólo un cambio medible (una variable).	El peso es una sola variable (univariable).
Multivariante	Más de un cambio es medible (más de una variable).	El crecimiento es multivariante, ya que incluye peso, talla y edad (y con frecuencia otros factores, como género o variación propia de la población del país).

Tabla 3 (continuación)

Palabra Clave	Traducción	Ejemplo
Media	Valor promedio	A una persona se le toma cinco pruebas y tiene los siguientes resultados: 80, 80, 100, 70 y 90. Sume los resultados de las pruebas en conjunto y divida por el número de pruebas para determinar que el promedio de puntuación es de 84. En una distribución normal, este será el punto más alto en la curva del gráfico. La media dará un valor promedio, pero puede ser extraído, ya sea en una dirección positiva o negativa por puntajes muy altos o muy bajos.
Mediana	Valor situado en el centro de un rango determinado.	Al observar los mismos resultados de las pruebas antes mencionadas (en "media"), la mediana es 85 (porque es el valor en el medio del rango entre 100 y 70). La mediana proporcionará el valor del punto medio de todas las calificaciones de la población, por lo que pueden ayudar a compensar valores de puntuación muy altos o muy bajos.
Modo	Valor más frecuente	Utilizando los mismos resultados de las pruebas antes mencionadas (en "media"), el modo es de 80, ya que la puntuación fue la más frecuente.
Hipótesis	Instrumento mediante el cual los actores interesados imaginan (antes de tiempo) lo que este proceso dará como resultado y cómo planean demostrarlo	Esto generalmente es el "si... entonces" frase que sirve como la declaración general de la organización que precede al desarrollo de un modelo lógico. Por ejemplo, si a las mujeres que tienen hijos se les enseña la manera de mejorar la alimentación, entonces habrá menos niños desnutridos.
Causalidad	El efecto directo de un evento en uno nuevo.	Al observar la hipótesis en el ejemplo anterior (en "hipótesis"), existe un supuesto efecto directo entre el conocimiento de las madres y un cambio en la condición de sus hijos. Sabemos que la educación por sí sola no cambiará la conducta, sin embargo, esta es la razón por la que generalmente se incluyen múltiples conexiones e hipótesis mucho más complejas en nuestro trabajo.
Regresión	Herramienta para determinar si dos (o más) variables están relacionadas a lo largo del tiempo.	Esta es una prueba estadística específica que se puede ejecutar sobre los datos de la encuesta. Por ejemplo, existe una fuerte relación entre el nivel educativo de las madres y la salud de sus hijos (por ejemplo, son multivariante pero unidireccional, mientras más educadas sean las mujeres, más saludables serán sus hijos).
Distribución de Frecuencia	Número de veces que ocurren los distintos factores.	En el ejemplo de prueba que se proporciona más adelante, existe una frecuencia de distribución 5:10:20:10:5. Al graficar este patrón se mostrará que ambas mitades son idénticas entre sí (una distribución normal). Cuando las mitades no son iguales entre sí, debe haber una explicación.
Distribución normal o curva de campana	Gráfico para mostrar el rango de variación distribuida uniformemente alrededor de la media.	En una prueba regular en la escuela en una clase con 50 alumnos, 5 personas tienen la calificación más alta, 5 la más baja, 10 en la próxima escala más alta y más baja respectivamente, y los 20 restantes tienen puntuaciones medias.
Censo	Una pregunta o conjunto de preguntas para cada miembro de toda la población.	El gobierno realiza un censo cada cinco años de todas las personas que viven en ese país. El proyecto mantiene una lista de todas las personas elegibles para recibir los paquetes de ayuda (un censo). Tome en cuenta que aquí toda la población elegible para recibir los paquetes de asistencia no es necesariamente la totalidad de la población en la zona meta del proyecto.

Tabla 3 (continuación)

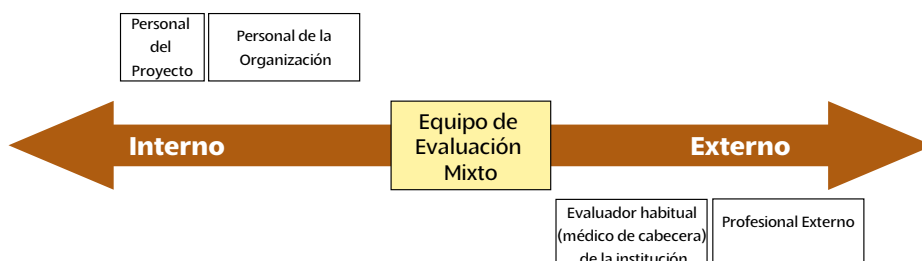
Palabra Clave	Traducción	Ejemplo
Encuesta	Un conjunto de preguntas para obtener respuestas acerca de toda una población de un grupo más pequeño dentro de la población.	Para saber el nivel general de satisfacción con los paquetes de ayuda distribuidos después de la última inundación, el proyecto hace preguntas cada diez personas que recogen sus paquetes. Se presume que todas las personas están en igualdad de condiciones (para ser elegibles para la entrega de paquetes de ayuda), y por lo tanto se realiza un muestreo de un número menor y se extraen conclusiones acerca del total de la población. Las encuestas son el mejor instrumento para medir los cambios a través del tiempo, razón por la cual la mayoría de los proyectos llevan a cabo encuestas de línea de base y finales.
Muestra	Miembros representativos de toda la base de clientes para la actividad.	Se aplica un número más pequeño de mujeres en la zona meta, tales como mujeres en edad reproductiva (por lo general, en edades de 15 a 45 años). Si existen 30.000 personas en la zona meta, habrá alrededor de 15.000 mujeres. De ese número, sólo unas 6.000 estarán en edad reproductiva (casi la mitad serán menores de 15 años, y algunas serán mayores de 45). El equipo de encuesta seleccionará un porcentaje más pequeño de estas 6.000 para aplicar la encuesta, o será un censo en lugar de una encuesta por muestreo.
Población	Toda la base de clientes para la actividad.	La población es toda la gente en las comunidades de la zona meta del proyecto, incluyendo hombres, mujeres y niños. El reto es que el término "población" también puede referirse sólo a las mujeres en edad reproductiva en la zona meta. Es importante ser específico en la terminología utilizada.
Muestra estratificada	Miembros representativos específicos de toda la base de clientes para la actividad	Podrían ser sólo las mujeres en edad reproductiva en la población que han tenido un hijo en los dos últimos años (la muestra es las mujeres en edad reproductiva, y la muestra estratificada es un grupo más pequeño dentro de la muestra). Dependiendo del crecimiento de la población en la zona, esto puede ser sólo dos de cada cinco mujeres (o 2400 según la muestra anterior). Se puede necesitar un número más pequeño de esta muestra para realizar una encuesta, pero estas mujeres puede ser escogidas de forma aleatoria a partir de esta muestra, sabiendo que todas ellas son igualmente susceptibles de ser elegidas y tendrán las mismas características necesarias para ser examinadas.
Variable	Un factor medible, pero no siempre controlable.	Las niñas que asisten a la escuela es una variable específica en un proyecto de educación. Es eminentemente medible, pero no siempre dentro del control del proyecto (por ejemplo, si los padres necesitan que las niñas trabajen en la finca de la familia más de lo que necesitan incentivos para mantener a sus hijas en la escuela).
Sesgo	Cambio en la herramienta de medición, ya sea deliberada o involuntaria.	La medición de la asistencia de las niñas a las escuelas sólo en las comunidades más cercanas a la carretera principal (en lugar de todas las comunidades de la zona meta) introducirá un sesgo en la medición confiable y válida de la asistencia a la escuela, puesto que las familias tienen más probabilidades de enviar a sus hijas a la escuela que aquellas familias que viven más lejos.
Rigor	Qué tan estrictamente se miden la(s) variable(s).	Pesar bebés es una medida válida, pero su rigor puede verse comprometido si no se controla lo siguiente: la precisión de la balanza, el movimiento del niño, o el hecho de que la partera mantenga su mano sobre el niño.

Palabra Clave	Traducción	Ejemplo
Triangulación	Proviene de un término utilizado en encuestas, que significa utilizar más de una medición (y por lo general al menos tres) para aumentar la validez de cada medición.	Durante una evaluación, el equipo desea revisar los documentos, visitar los lugares y entrevistar a los participantes. Sólo la lectura de documentos no transmitirá las dificultades que enfrentan los capacitadores para llegar a los sitios remotos, y visitar los sitios por sí solos no revela los puntos de vista de las comunidades acerca de la capacitación. Se debe realizar una combinación de los métodos lo más apegada a la realidad posible, porque una sola fuente, aunque válida, no es completa.

Fuente: Basado en Willard (1998, pág. 14).

Objetividad

Figura 1: Equilibrio entre la Objetividad y el Conocimiento Interno en las Evaluaciones



Existen buenos argumentos para llevar a cabo evaluaciones con evaluadores internos, con equipos mixtos, y con evaluadores externos. Dado el relativo gran número de implementadores y el relativo pequeño grupo de evaluadores, a veces la línea divisoria entre lo interno y externo es difusa (como la figura 1, antes ilustrada). El análisis presenta un balance entre la objetividad y el conocimiento. Un evaluador externo no puede ser influido por las relaciones anteriores (o por la necesidad de mantener su puesto de trabajo), mientras que un evaluador interno tendrá un conocimiento más detallado de cómo funciona la organización para entender el proyecto. También existen niveles de contacto que pueden desempeñar un rol para lograr equilibrio entre la objetividad y el conocimiento, y parte de ese balance estará determinado por los requerimientos de los donantes. En el gráfico anterior, el evaluador habitual o médico de cabecera es alguien que ha realizado otros trabajos para la organización y con frecuencia se lo llama para otras asignaciones; existen algunos intereses creados para continuar generando relaciones laborales desde la agencia implementadora. Las evaluaciones de medio término tienden a utilizar más al personal interno, ya que son los impulsores del proceso (es decir, se enfocan en los temas de implementación y gestión), y sus recomendaciones tienen más probabilidades de ser adoptadas, si provienen de personas que tienen particular interés en impulsar su implementación. Las evaluaciones finales son a menudo dirigidas por evaluadores externos para producir algo de distancia de contenido¹ entre que sucedió y por qué sucedió. En muchos casos, el equipo de evaluación se conforma por personal mixto interno y externo para ayudar a equilibrar la objetividad y el conocimiento. Estos pueden ser equipos de evaluación muy fuertes, aunque encontrar la combinación adecuada puede ser difícil: por un lado, el personal interno competente puede estar disponible más fácilmente

¹ La *Distancia de contenido* se refiere cuando el evaluador conoce el sector y/o metodología técnica, pero no conoce el método particular de implementación del proyecto para ese metodología. Esto le brinda al evaluador una muy amplia base sobre la cual juzgar la manera en que el enfoque específico del proyecto se ajusta al conjunto más amplio de las mejores prácticas para el sector. Los proyectos multisectoriales suelen tener equipos de evaluación compuestos por varios expertos de diferentes sectores (salud, agricultura, etc.)

en un momento determinado y puede desplegarse más fácilmente; en cambio, el gerente de evaluación puede necesitar un fuerte equipo de evaluación externo que examine un proyecto sin sesgo, y con más facilidad para plantear preguntas difíciles.

Existen negociaciones específicas involucradas en la selección de un evaluador líder y la composición del resto del equipo de evaluación (vea la tabla 4, a continuación). Por lo general, los criterios de selección del equipo son establecidos por el donante, sin embargo, estos son también objeto de negociación. El gerente de evaluación puede no ser la persona que lidere estas negociaciones, aunque se debe solicitar sus insumos cuando las relaciones con el donante es de magnitud tal que una comunicación más fluida será de mucha utilidad. En particular, el cuándo se llevará a cabo la evaluación puede ayudar a negociar la composición del equipo de evaluación, qué consultor(es) y qué miembros del personal están disponibles en un determinado momento puede establecer un parámetro clave en la selección de un equipo, en lugar de enfocarse únicamente en la disponibilidad del evaluador clave.

Tabla 4: Negociaciones entre evaluadores internos y externos

Evaluadores Internos: Ventajas	Evaluadores externos: Ventajas
Conoce la organización, su programa y operaciones.	Puede estar libre de prejuicios organizacionales.
No es un adversario	Puede aportar nuevas perspectivas, conocimientos, experiencia más amplia y conocimientos de última tecnología.
Tiene mayor posibilidad de adaptarse/ dar seguimiento a las recomendaciones.	Es contratado más fácilmente para trabajo intensivo.
Está familiarizado con los procedimientos de evaluación del donante.	Puede servir como árbitro o facilitador entre los actores interesados.
Por lo general es meno costoso	
No requiere negociaciones que consumen tiempo para su vinculación al proceso.	
Tiene más oportunidad de fortalecer la capacidad en destrezas evaluación del país anfitrión.	
Evaluadores Internos: Desventajas	Evaluadores Externos: Desventajas
	Puede no conocer la organización, sus políticas y procedimientos o reglamentos.
Tiende a aceptar los supuestos de la organización.	Puede no conocer las limitaciones sobre la viabilidad de las recomendaciones.
Suele estar demasiado ocupado para participar a tiempo completo.	Puede ser percibido como adversario, despertando ansiedad innecesaria.
Puede verse limitado por conflictos de roles en la organización.	Puede ser costoso (a menos que se lo contrate a nivel local).

Evaluadores Internos: Ventajas	Evaluadores externos: Ventajas
	Requiere más inversión de tiempo para la negociación del contrato, proceso de orientación y supervisión.
	Puede no seguir las recomendaciones
	Puede no estar familiarizado con los entornos políticos, culturales y económicos locales.

Fuente: Basado en Appleby y Zarfonetis (1991, p. 21).

Validez

La validez significa si una prueba mide lo que se supone debe medir. En un contexto de evaluación, este es con frecuencia el más subjetivo de los temas de diseño experimental, ya que está moderado por la objetividad y el acceso. La objetividad y el acceso con frecuencia varían al mismo tiempo; por ejemplo, si el equipo de evaluación conversa sólo con aquellas comunidades pre-calificadas como las de más alto desempeño en la zona del proyecto, la evaluación iniciará sin validez (y se necesitará una muy buena razón que explique por qué el gerente del proyecto, el gerente de evaluación y el evaluador estuvieron dispuestos a dejar que éste sea el principal criterio de inclusión).

La Asociación Americana de Evaluación (AEA) tiene un conjunto de principios rectores para los evaluadores que pueden ayudar a aterrizar una evaluación y pueden dar una buena idea de cuándo los métodos y enfoques se combinarán para proporcionar información que sea suficientemente válida (vea el cuadro 1, a continuación). La validez tiende a seguir tanto los principios de sesgo como de rigor; resuelva ambos y la validez continúa, siempre y cuando exista suficiente información completa del proyecto para crear una imagen global del proceso y los resultados. Por lo general, esto puede resultar cuando el mismo hallazgo proviene de múltiples fuentes de recolección de datos.

Recuadro 1: Principios Rectores de la AEA, Abreviados

- A. **Investigación sistemática:** Los evaluadores llevan a cabo investigaciones sistemáticas, basadas en los datos.
- B. **Competencia:** Los evaluadores proporcionan desempeño competente a los actores interesados.
- C. **Integridad/ Honestidad:** Los evaluadores muestran honestidad e integridad en su propio comportamiento y tratan de garantizar la honestidad e integridad de todo el proceso de evaluación.
- D. **Respeto a las personas:** Los evaluadores respetan la seguridad, dignidad y valor propio de los encuestados, los participantes del programa, clientes y otros actores interesados en la evaluación.
- E. **Responsabilidades para el Bienestar Público y General:** Los evaluadores articulan y toman en cuenta la diversidad de los intereses y valores públicos y generales.

Fuente: Asociación Americana de Evaluación 2004.

Nota: Vea el anexo IV para una versión completa de los principios de la AEA.

Rigor

Existe un movimiento creciente hacia una mayor rigurosidad en las evaluaciones (diseños experimentales, etc.) y en el diseño básico del proyecto. Existe más interés e ímpetu de la comunidad de donantes en la rendición de cuentas y un debate permanente en cuanto a la dificultad para evaluar sistemas complejos sobre los cuales un programa de desarrollo tiene control limitado (o causalidad). Las mejores prácticas o “prácticas suficientemente buenas” en materia de evaluación a menudo confunden rigor por algo limitado a un programa académico, y muchos programas académicos asumen equivocadamente que los proyectos de desarrollo son incapaces de alcanzar el rigor. En consecuencia, hay una tendencia creciente hacia alianzas entre instituciones de investigación, universidades y PVOs para corregir las dos percepciones erradas. Este tipo de alianzas, especialmente con las universidades locales, es una conexión útil para recordar al momento de formar el equipo de evaluación y para la realización de las investigaciones operativas durante el ciclo del proyecto.

Para alcanzar suficiente rigor en la evaluación, el gerente de evaluación debe lograr un equilibrio entre:

1. La capacidad del proyecto para satisfacer los estándares de información.
2. La intención de la organización para utilizar los resultados de la evaluación en escenarios externos.
3. El presupuesto para todo el sistema de M&E (incluidas las evaluaciones).

Las opciones para recolección y análisis de datos por lo general son más abiertas a discusión con el evaluador en función de estas tres variables: costo, tiempo y eficacia (que puede incluir rigor, sesgo y validez). Dado que el

gerente de evaluación no suele ser un experto en métodos, la tabla 5, a continuación, proporciona información sobre las ventajas y desventajas de los métodos comunes en diferentes circunstancias.

Esta elección de los métodos puede dar a la evaluación una razón justificable defendible para el estudio. En consecuencia proporciona a los evaluadores (y gerentes) la posibilidad de hacer un tipo similar de recolección de datos en el futuro. Y deja una autopista de documentos (no sólo un sendero), de modo que las variables puedan ser comparables más allá de los parámetros de la evaluación. Varias PVOs llevan a cabo de forma rutinaria las meta-evaluaciones,² y USAID lo ha hecho como una forma de determinar los principales patrones en los resultados de la evaluación.

La siguiente sección examina varias cuestiones principalmente para la gestión de los datos de la evaluación, incluyendo:

- 1 Los tipos de datos que necesitan los equipos de evaluación.
- 1 El nivel de detalle y estructura de los términos de referencia de la evaluación.
- 1 Qué debe informar la administración al equipo de evaluación
- 1 Opciones de recolección y análisis de datos

Establecer Prioridades de Información

Los equipos de gestión y evaluación deben decidir qué información vale la



En el pasado, las evaluaciones de la asistencia humanitaria tendían a enfocarse en los proyectos y el uso convencional de técnicas de evaluación de proyectos. Sin embargo, el pensamiento ha cambiado, y ahora se cree que la evaluación de la asistencia humanitaria requiere de un mayor énfasis en técnicas de políticas de evaluación que a menudo es el caso de evaluación de asistencia “convencional”. Las razones para esto son varias. En primer lugar, la fluidez del contexto y la complejidad y falta de interrelación del sistema de respuesta reduce (aunque no elimina) el valor y eficacia de las técnicas de evaluación de proyectos, que exige la separación de la causa y efecto. De forma general, proporcionar una explicación en función de la separación de la causa y efecto no es posible en sistemas complejos compuestos de numerosas relaciones interdependientes, donde la dirección de la influencia puede ser circular en lugar de lineal. (OCDE, 1999, pág. 12).

² Una meta-evaluación es una evaluación de un conjunto de evaluaciones. Puede ser realizada en una PVO, por la agencia donante, o entre las diferentes organizaciones participantes. Por lo general, según un estudio teórico, la meta-evaluación puede enfocarse en los métodos, resultados, recomendaciones sectoriales, entre otros.

pena, en función de las dificultades en la recolección de datos y las exigencias particulares de cada actividad financiada. Los equipos deben, por lo tanto, dividir la información estratégicamente. Los tres criterios determinantes son:

- Importantes y necesarios para el programa y actividad.
- Útil y enriquecedor para un programa y/o actividad, pero no necesario.
- Interesante, pero no es necesario.

El parámetro clave para el diseño de la evaluación es qué información es vital. El costo de la recolección de datos es un factor importante, pero no el principal, en la determinación de los métodos utilizados en una evaluación. Puede ayudar al grupo y ordenar el proceso en términos de elección de métodos. Si la información se puede obtener directamente en un determinado plazo, pero es de más fácil acceso mediante un proxy, el costo podría ser el factor decisivo.

Cuadro 5: Ventajas y desventajas de los métodos comunes

Métodos	Ventajas	Desventajas
Revisión de documentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fácilmente disponibles en formato electrónico. ▪ Específico a la organización ▪ Bien dirigido al público meta. ▪ Muestra el progreso o problema a través del tiempo. ▪ Muestra el desarrollo de la actividad (sensibilidad al cambio, por ejemplo) a través del tiempo. ▪ Ilustra los vínculos de causalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El volumen puede ser difícil de manejar. ▪ Específico a la organización ▪ No presenta contexto, ni ilustra el impacto individual (o grupal) de manera muy eficaz. ▪ Puede exagerar
Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si está bien diseñada, muestra con mayor rigurosidad las relaciones, causalidad, e impacto. ▪ Objetivamente verificable y replicable. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requiere de personal capacitado y toma mucho más tiempo que otros métodos. ▪ Puede generar conflictos dependiendo de muchas variables externas.
Evaluación rápida	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ilustra las diferencias visibles. ▪ “Rápida y sucia” ▪ Bajo costo ▪ Resultados rápidos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requiere un alto nivel de sensibilidad cultural. ▪ Difícil de atribuir causalidad directa. ▪ Puede socavar la naturaleza participativa de la actividad.

Métodos	Ventajas	Desventajas
Grupos focales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puede ser la estrategia más participativa. ▪ Minimiza los puntos de vista extremos a través de la interacción del grupo. ▪ Bajo costo ▪ Resultados rápidos ▪ Puede ser objetiva, válida y verificable. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El sesgo del facilitador puede afectar los resultados. ▪ La intimidación de un individuo en el grupo puede limitar la plena expresión de las opiniones. ▪ Las barreras del idioma a menudo requieren traductores, desacelerando y filtrando las impresiones.
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se requiere mucha preparación. ▪ Posibilidad de fuerte compenetración interpersonal. ▪ Puede ser objetiva, válida y verificable. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sujeto a la disponibilidad de los individuos. ▪ Depende de las habilidades del evaluador durante la entrevista para evaluar el sesgo de los individuos. ▪ Efecto Hawthorne³ ▪ Fuertemente subjetivo
Observación directa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se requiere mínima preparación. ▪ Bajo costo ▪ Resultados rápidos ▪ Puede ser objetiva, válida y verificable. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puede ser intimidante para las comunidades. ▪ Depende en gran medida de las habilidades del observador. ▪ Efecto Hawthorne ▪ Orientación presente⁴

Fuentes: Basado en Willard (1998); vea también Jones, Young, y Stanley (2004, págs. 49-51) para una versión ligeramente distinta; Banco Mundial (2002, págs. 12-23); o Guijt y Woodhill. (2002, págs. 6.8-10, 16-17, 20-21).

Los datos son los elementos básicos de la información. Existen dos grandes tipos de datos, cuantitativos y cualitativos. Hay una percepción popular errónea de que lo cuantitativo es más preciso y más científico que lo de carácter cualitativo. La forma en que el equipo construye el estudio de evaluación, la forma en que analizan los datos, y la forma en que redactan un informe creíble que examine críticamente los resultados de la actividad (o la falta de ello) deben ser los indicadores para juzgar si una evaluación se ha realizado correctamente. Los directivos y el equipo de evaluación deben escoger el método que mejor responda a sus preguntas y ser capaces de justificar sus decisiones.

³ El efecto Hawthorne es la diferencia entre cómo se comporta alguien cuando no es observado y cómo lo hace cuando sí lo es. Por ejemplo, piense en las diferencias en una comunidad cuando un funcionario del gobierno los visita – se barren los caminos, se retira la basura, la gente usa mejores vestimentas, etc.

⁴ Una orientación presente significa que la observación se lleva a cabo sólo en el presente y hace poca referencia a la conducta pasada o futura. Esta es la razón por la que la observación directa por sí sola, a menos que se haga con alguien con experiencia y conocimientos especializados, puede ser muy engañosa, sobre todo cuando es multiplicada por el efecto Hawthorne. La observación directa es más eficaz cuando se la lleva a cabo en diversos momentos durante un proyecto, tales como en visitas de supervisión de rutina, así como también en los eventos de evaluación de más alto perfil para ayudar a reducir la orientación presente y reducir al mínimo los efectos Hawthorne.

Efectos Interactivos de las Metodologías Cuantitativas y Cualitativas

No hay razón para que un equipo de evaluación no pueda utilizar más de un tipo de recolección de datos, ya que la combinación de métodos puede enriquecer mucho más una evaluación. Las observaciones, historias cortas y estudios de caso contribuyen al contexto de la evaluación cuantitativa aún más rígida. Por ejemplo, un análisis agronómico de la producción del cultivo de fruta es suficiente para mostrar el aumento por variedad y tipo de suelo en Túnez. Tiene una relevancia más inmediata, si existe también una explicación narrativa sobre el impacto que estos aumentos tienen en la vida de las familias campesinas de Túnez.

El argumento de que los datos cuantitativos son más fáciles de analizar por ser numéricos pasa por alto tres puntos científicos:

1. Cualquier estudio, cualitativo o cuantitativo, debe establecerse en similares normas de rigor metodológico.
2. Cualquier variable puede ser codificada de manera que pueda ser estadísticamente analizada.
3. Las cifras por sí solas rara vez responden a las preguntas relativas a preferencias sociales.

Los análisis más valiosos son aquellos que combinan las metodologías. Esto permite que el equipo de evaluación logre lo siguiente:

- Hacer una comprobación cruzada de datos
- Dividir el trabajo de manera más eficaz
- Lograr una evaluación más detallada de la actividad

La combinación de técnicas incrementa también el fortalecimiento de las capacidades y la participación. Muchas personas pueden estar involucradas en diferentes aspectos de un conjunto de técnicas. También desvía el riesgo para los individuos y grupos (Willard, 1998, págs. 36-46). Muchas de las sociedades donde los evaluadores trabajan operan más con dinámicas de grupo que con el concepto occidental del individualismo. Cuando se realiza una encuesta, es una práctica habitual entrevistar a una persona a la vez. También es normal tener entre 5 y 10 miembros de la familia, vecinos, entre otros, todos escuchando la conversación de la encuesta. Los grupos focales, por el contrario, comienzan con la idea de utilizar dinámicas grupales. Se promueve la participación en lugar de desalentarla (es decir, si la discusión del grupo focal se maneja correctamente), y el grupo puede mantener un interlocutor honesto. Más allá de entender las variaciones en las situaciones sociales locales, hay también efectos más graves para empezar a seleccionar a un individuo, tales como revelar inadvertidamente un estado de VIH (debido a los criterios de selección para la entrevista) o señalar que la persona

ha tomado posición en un conflicto. Estos efectos pueden tener enormes consecuencias negativas, incluyendo la muerte. Los encuestados en Irak, por ejemplo, han recibido disparos por participar abiertamente en evaluaciones.



En general, sin embargo la información de gestión es más orientada al “proceso” y “producto”, mientras que la evaluación (y gestión por resultados) necesita tanto ese nivel de detalle como obtener más información acerca de los “efectos” e “impactos”. El plan de evaluación bosquejado en el DIP puede o no abordar todas estas preocupaciones (muchas de las cuales también pueden haber cambiado en el transcurso de la actividad). El equipo de evaluación y el equipo de gestión de la actividad necesitan determinar qué indicador se puede utilizar “tal cual”, cuáles podrían ser mejor combinados y analizados de forma amplia, qué preguntas adicionales necesitan responderse, y cómo combinar las fuentes de datos y disponibilidad de tiempo y costo. Parte de este proceso podría incluir un ejercicio donde el marco de resultados para la actividad en sí y las de sus diversos socios de financiamiento. . . Esto podría determinar la disponibilidad y utilidad de los indicadores existentes para la actividad, programa y audiencias responsables de la emisión de políticas, al igual que cómo se evaluarán y/o mejorarán los indicadores en el curso de la evaluación. (Willard 1998, pág. 15)

Eficacia

El propósito del informe debe ser el principio rector para la negociación sobre recolección y análisis de datos señalados anteriormente: Se requiere la información para tomar decisiones sobre el proyecto actual, acerca de los otros proyectos en el mismo país o sector, o para buscar financiamiento adicional en este país o sector? Esto habla tanto del rigor interno como de la validez de los métodos elegidos (y la honestidad con la que esos resultados son reportados), y también de la forma en que la organización va a utilizar el informe. Este es el tema principal del módulo *Comunicación y Reporte de Informes de una Evaluación*. El gerente de evaluación debe estar consciente de lo que se puede hacer con los resultados de la evaluación y trabajar con el evaluador para garantizar que los miembros y actores interesados en el proyecto quienes forman parte del equipo de evaluación entiendan las razones para la selección del método de recolección de datos. El gerente de evaluación también debe, de ser posible, proporcionar oportunidades de aprendizaje para el personal durante el proceso de recolección de datos.

Opciones Estratégicas

El equipo de evaluación, la PVO/ONG (organización no gubernamental), los directivos y el donante son todos socios en una evaluación. El diseño es, por lo

tanto, la mejor oportunidad para que los diferentes actores hagan hincapié en las necesidades particulares (políticas, programas) y resalten las limitaciones específicas (de personal, tiempo y costo). Dado que estas particularidades afectan la forma en que el equipo de evaluación diseña y/o elige sus instrumentos de análisis, es importante que estos sean claramente definidos al inicio. También es importante para el equipo de evaluación reconocer que algunos de los sesgos (del cliente, de la PVO/ONG y otros actores interesados) no serán evidentes hasta que el equipo esté en el campo (si fuera el caso) y que el equipo deberá [ser] lo suficientemente flexible para modificar su metodología de evaluación para compensar los problemas no reconocidos.

Cada equipo de evaluación debe decidir cómo utilizar los datos de manera más eficaz y qué tipos de análisis se adaptan mejor tanto a los datos como a la situación. El equipo de evaluación necesita documentar estas opciones cuidadosamente, ilustrando las negociaciones e interacciones entre las metodologías, situaciones y factores de tiempo/costo. Si la reingeniería está administrando los resultados válidos, replicables y completos, entonces la evaluación es la herramienta más fuerte disponible para valorar la validez, replicabilidad y finalización de esos resultados. (Willard, 1998, págs. 56-58)

Mejorar la eficacia en el proceso de evaluación puede conducir a un mayor uso de los resultados, generar fortalecimiento de capacidades en el proceso hace que los socios se fortalezcan y produce relaciones de socio más fuertes en el campo (y a veces socios aún más fuertes con la red del personal de la sede). La elección de la metodología correcta para encontrar el equilibrio justo entre el rigor, la validez, y los sesgos, así como utilizar una variedad de métodos mixtos, no es para personas temerosas. Esto a menudo significa que el gerente de evaluación debe dar seguimiento a estas cuatro tareas fundamentales para la evaluación (y ya sea gestionando estos temas directamente o encontrando a la persona adecuada que puede hacerlo):



El último tercio del proceso de evaluación se enfoca en el uso de las recomendaciones y conclusiones. Esta fase por lo general se refiere a la retroalimentación y generalmente tiene dos facetas: el aprendizaje interno y la contribución externa. (Church y Rogers 2006, pág. 179).

- Programar suficiente tiempo y recursos en el proceso de evaluación
- 1 Garantizar que las aptitudes y experiencia requeridas estén en el equipo de evaluación.
- 1 Facilitar la participación significativa de los actores interesados y beneficiarios a través de las entrevistas individuales y grupales y, a través del uso del RRA (evaluación rural rápida) y PRA (técnicas de evaluación rural participativa).

- 1 Facilitar el desempeño crítico y la reflexión de los resultados por parte de los implementadores y beneficiarios. (IFRC, Módulo 6, 2002, pág. 13).

Métodos Participativos, Participación de los Beneficiarios y Rol del Gerente de Evaluación

La PVO que organiza la evaluación puede tener una marcada preferencia por los métodos participativos y por garantizar que los beneficiarios sean parte vital del proceso de evaluación. Estas técnicas y la inclusión de los beneficiarios de las diferentes intervenciones son de vital importancia y una fuente dinámica de información. Por lo general, este tipo de preferencia debe aclararse desde el SOW inicial de la evaluación, y le corresponde al gerente de evaluación (como la voz de la PVO en el equipo de evaluación) garantizar que este tipo de métodos se puedan incorporar a la combinación desarrollada para la evaluación específica. Los métodos (y el incremento de la participación de la comunidad) requieren algunos compromisos adicionales de tiempo para el diseño inicial de la evaluación y para el posterior análisis de la información. Muchas de las comunidades donde trabajamos son más fuertes en cuanto a representación visual (tal como un calendario de seguridad alimentaria) o la interacción verbal en lugar de formatos escritos. Utilizar una institución de investigación local puede ayudar con los desafíos básicos de traducción, pero podría empeorar el problema debido al estado cultural interno. En algunos casos, las formas en que el proyecto ya ha estado recolectando este tipo de información a nivel comunitario se debe examinar para realizar las respectivas modificaciones para utilizarla con las preguntas específicas de la evaluación. Por ejemplo, los apoyos visuales para la capacitación de madres acerca de las prácticas saludables para bebés se pueden utilizar para liderar debates de los grupos focales sobre qué prácticas conoce la comunidad y qué cambios han observado. Algunos de los mejores líderes de los grupos focales han sido los conductores del equipo de evaluación, ellos hablan el idioma, conocen las comunidades, y tienen un rango similar con los miembros de la comunidad, además que quieren estar más involucrados en el proceso de evaluación. Lo mejor es que no están personalmente involucrados como otro personal del proyecto, de tal forma que pueden ser más objetivos en relación a los resultados.

Los métodos participativo e incluyente tienden a tomar más tiempo que las otras opciones metodológicas. Toma tiempo ponerlos en operación, capacitar a la gente y analizar los resultados. El gerente de evaluación debe estar consciente de las limitaciones de tiempo del equipo de evaluación y trabajar con el líder del equipo durante las discusiones del SOW inicial, así como a través de la gestión permanente durante la evaluación para asegurar que existe una combinación adecuada de métodos dentro de los parámetros de tiempo y presupuesto.

Uso

El módulo de *Comunicación y Reporte de Informes de Evaluación* aborda con mucho más detalle el cómo asegurar que el informe de evaluación sea una herramienta útil para el aprendizaje en la organización. Sin embargo, desde el punto de vista del gerente de evaluación, hay elementos clave que requieren la gestión gerencial durante el proceso de evaluación — tanto desde el inicio de la planificación de una evaluación como posteriormente cuando se realiza la difusión de los resultados. Aunque el evaluador puede ser responsable de algunos de los siguientes productos a entregarse, rara vez es responsable de todos ellos, y puede corresponderle a los departamentos de comunicaciones o reporte de informes extraer los resultados particulares o crear formatos específicos (estos se analizan con más detalle en el módulo de *Comunicación y Reporte de Informes de Evaluación*). Estos varían un poco según la organización y la audiencia, mientras más estandarizado sea un formato para reportar informes, más fácil será que los productos resultantes sean utilizados para crear análisis secundarios. Estos análisis podrían incluso corresponder a un orden superior, tales como una revisión de todas las evaluaciones de proyectos de agua y saneamiento para determinar las mejores prácticas, en lugar de resaltar uno o dos resultados críticos de una sola evaluación.

El gerente de evaluación debe asegurar que la estructura y contenido del informe sean lo suficientemente flexibles para que puedan presentarse en diferentes formatos. Esto puede significar que el informe de evaluación incluya tanto un resumen ejecutivo como un abstracto (casi un comunicado de prensa). Determinar desde el inicio los diferentes productos de la evaluación en los que estarían interesadas las diferentes audiencias ayudará a crear un alcance del trabajo más completo para el consultor y determinará tempranamente que los resultados no permanecerán en el archivador del gerente del proyecto (vea la tabla 6, a continuación).

Cuadro 6: Productos de la Evaluación

Producto de la Evaluación	Audiencia	Uso Previsto de la Información
Informe de evaluación final con anexos	Gerente de proyectos, oficial alternativo, posiblemente, otros lectores de nivel técnico o gerencial en la organización.	Gestión del cambio, determinar el avance de los resultados previstos/ reales, revisar los procesos de gestión, extraer lecciones aprendidas para proyectos subsiguientes, identificar y documentar problemas y soluciones, y proporcionar orientación sobre cómo instaurar cambios en base a las evidencias.
Resumen ejecutivo	Director de país, niveles gerenciales en la organizacional, y actores interesados.	Proporcionar información resumida sobre el estado y recomendaciones del proyecto, y vincularlos al informe completo para exposición y análisis adicional.

Producto de la Evaluación	Audiencia	Uso Previsto de la Información
Nota técnica	Partes interesadas en la organización, actores involucrados, donantes y comunidad evaluada.	Producto de extensión media que examina uno o dos aspectos de la evaluación, ya sean procesos o resultados, con suficiente detalle como para ser comparable con otros resultados técnicos. A menudo parte de un conjunto de productos para donaciones institucionales o la base para difusión organizacional a redes de colegas afines.
Abstracto o comunicado de prensa	Actores interesados y público en general.	Formulario corto que incluye los principales resultados, adecuado para la mayoría de gerentes senior y/o la prensa.
Presentación profesional / informe	Redes de evaluadores y de donantes, y breves almuerzos organizacionales.	Resultados y metodologías clave de la evaluación en más detalle (y a menudo con fotos o métodos de aprendizaje más activos).
Retroalimentación del participante	Comunidades en el campo.	"Voz" más informal para presentación de resultados, puede presentarse durante las reuniones de la comunidad o como parte de la retroalimentación comunitaria regular para mostrar los resultados de sus entrevistas y potencialmente clasificarlos con otras comunidades; puede incorporarse en los planes de acción comunitaria.

Fuente: Autor.

Es muy útil que el gerente de evaluación conozca la audiencia (y el tipo de lenguaje o formato necesario) —aún si no es el responsable de la elaboración de estos elementos. Identificar los productos que se requieren contribuirá con la gestión del equipo de evaluación, aún cuando la mayoría de evaluadores no serán responsables del desarrollo de todos estos productos de evaluación.

Fortalecimiento de las Capacidades de Evaluación

Uno de los elementos que deben incluirse en el alcance del trabajo es la intención de generar oportunidades de aprendizaje para el personal del proyecto durante el proceso de evaluación. Estas oportunidades de aprendizaje a menudo se suman al tiempo dedicado a la realización de la evaluación, por tanto los factores de tiempo y costo dependerán de en qué medida el desarrollo profesional será parte del trabajo del consultor. Existen claros beneficios al incluir tutorías o modelos a seguir en una evaluación, como:

- 1 El personal estará más activamente involucrado en la evaluación y, por tanto, se apropiará de los resultados.
- 1 El aumento de la capacidad del personal y su contribución en futuras evaluaciones puede incrementar tanto el alcance como el uso de la evaluación.

- 1 El personal conforma equipos más preparados y puede reducir cualquier temor en cuanto a la evaluación cuando aprende más sobre el proceso.

Cuando el personal sirve como traductor durante una evaluación, los beneficios de capacitar al personal durante la evaluación son aún más evidentes. Las discusiones de los grupos focales son mucho más activas cuando se llevan a cabo en el idioma local en lugar de cuando son traducidas de ida y vuelta. Capacitar al personal local para llevar a cabo los debates de grupos focales implica que el evaluador puede observar el lenguaje corporal o la dinámica de grupo, en lugar de escuchar la traducción. También significa que el personal local, durante la reunión informativa diaria al final de la jornada de entrevistas, puede proporcionar más información sobre el contexto, confirmar las observaciones del evaluador sobre la dinámica de grupo y advertir la importancia de lo que se dijo y no se dijo. Apoyarse en dos funcionarios para llevar a cabo las discusiones de los grupos focales, con un funcionario grabando las conversaciones —con el debido permiso— (en un reproductor de MP3, por ejemplo) también permite enriquecer el análisis de la terminología y proporciona una voz más auténtica al informe de evaluación. En muchos casos, esto también puede ampliar el alcance de las discusiones de los grupos focales, que rápidamente pueden llegar a ser difíciles de manejar. Las discusiones de los grupos focales son mejores cuando participan menos de 20 personas y, en la mayoría de comunidades, el “factor jirafa”⁵ crea grupos mucho más grandes e impiden la recolección de datos. Tener varias personas capacitadas en el manejo de discusiones de grupos focales puede permitir que existan dos o más grupos focales simultáneamente (preferentemente donde uno no escuche al otro) e introduce una forma adicional de comprobar la información.



Mientras se lleva a cabo la evaluación, los evaluadores suelen proporcionar:

- Aprendizaje práctico sobre cómo evaluar a funcionarios nacionales;
- Directrices sobre planificación, gestión y monitoreo de proyectos;
- Sugerencias para una mejor focalización de los proyectos;
- Bosquejo de lineamientos para proyectos futuros. (PNUD n.d., pág. 5)

5 El “factor jirafa” es similar al efecto Hawthorne —las personas se comportan de diferente manera cuando son observadas—pero analiza cómo un evaluador extranjero será percibido en un entorno comunitario. Todo el mundo quiere saber qué está haciendo el extranjero y, aunque el interés disminuirá, cuando sea evidente que no está haciendo nada particularmente emocionante, aún existe interés en el extraño. La mayoría de evaluadores narran experiencias relacionadas a un grupo pequeño de niños siguiéndolos cuando han volteado repentinamente, o verse rodeados de niños en edad escolar durante el recreo, mientras se sentaron a registrar información. Este es otro ejemplo que evidencia que tener personal local que dirija uno o dos grupos focales en otro sitio significa que el factor jirafa puede ser controlado al ubicar al evaluador físicamente en otro lugar. Sin intención, también puede proporcionar al evaluador un muy necesario descanso o la oportunidad de comprobar los avances con el gerente de evaluación.

Detalles Específicos

El gerente de evaluación debe tener en mente que generar un sentimiento de apropiación frente a una tarea es diferente que coordinarla: la diplomacia es necesaria cuando se contacta con otras oficinas (contratos, finanzas) que desempeñan un rol al determinar si la evaluación se realiza o no, aún cuando no se trate del personal directo del proyecto.

Este es la esencia del módulo e incluye un análisis de cada uno de los principales encabezamientos sobre las opciones, ventajas y desventajas, y su razonamiento. El **anexo I** también incluye una herramienta para lista de verificación que el gerente de evaluación puede utilizar para dar seguimiento a las fechas de cumplimiento de las diferentes tareas.

Las pocas secciones siguientes del módulo siguen los titulares listados en la tabla 7 que se muestra más adelante, examinando las diferentes responsabilidades del gerente de evaluación. Afortunadamente, con frecuencia existen otros miembros del personal que cumplen roles de liderazgo en la realización de estas tareas, pero es importante que el gerente de evaluación esté consciente de la necesidad de revisar cada tarea y asegurarse que nada se escape. El gerente de evaluación debe tener en mente que generar un sentimiento de apropiación frente a una tarea es diferente que coordinarla: la diplomacia es necesaria cuando se contacta con otras oficinas (contratos, finanzas) que desempeñan un rol al determinar si la evaluación se realiza o no, aún cuando no se trate del personal directo del proyecto. Lograr su interés y atención significa que el gerente de evaluación debe averiguar, con antelación, cuáles serán los requerimientos para el consultor (formatos, plazos, etc.) de tal forma que el gerente de evaluación pueda coordinar con éxito entre las oficinas de apoyo y el equipo de consultores.

Tabla 7: Secciones Restantes del Módulo

Secciones	Principales Titulares	Temas
Gestión de la Evaluación	Personal	Detalles del personal, personal visitante, socios visitantes y consultores.
	Financiero	Presupuesto, viáticos, personal, logística, M&E, y gestión de los recursos.
	Logístico	Arreglos de viaje (internacionales y locales), alojamiento, acceso a la comunidad, traductores, editores, y personal de apoyo.
	Tamaño y Asocios	Escala de evaluación, evaluaciones en colaboración o compartidas, y evaluaciones de proyectos versus programas.



Secciones	Principales Titulares	Temas
Interacciones del Gerente de Evaluación con los Actores Interesados y el Equipo de Evaluación.	Relaciones	Con el líder del equipo de evaluación, donantes, comunidades, socios, la organización (en especial los gerentes), otros proyectos en el país, PVOs colegas, el gobierno; y apoyo al gerente de evaluación.
	Elementos psicológicos	Desgaste y deterioro del personal, factor miedo, reacción de la comunidad, y bienestar del consultor.
Contratos, Comunicación y Productos a Entregarse.	Contractuales	Convenio estándar para consultoría, días, funciones, sanciones, interacción con el alcance del trabajo, y negociaciones del consultor.
	Productos a entregarse y comunicación	Esquema, informe de situación/ calendario de actualización, borrador, informe final revisado, factura, e informes de gastos.
Organización de la Evaluación.	Organización de la evaluación	Plan de trabajo y calendario, y cronograma de visitas de campo.
Plan de trabajo y calendario, y cronograma de visitas de campo.	Lo inesperado	Cuando reprogramar una evaluación y lo que podría causar.

Gestión de la Evaluación

Los tres componentes principales para la gestión de una evaluación son: personal, financiero y logístico

Los tres componentes principales para la gestión de una evaluación son: personal, financiero y logístico. La buena noticia para el gerente de evaluación es que generalmente los dos primeros son trabajo de otras personas en la organización, aunque es responsabilidad del gerente de evaluación asegurarse que exista comunicación entre esas personas y el equipo de evaluación, así como garantizar que no se descuiden los asuntos específicos de dinero y tiempo.

Gestión de Personal

Dentro de la gestión de personal, el gerente de evaluación tiene dos preocupaciones principales. La primera es la composición básica del equipo de evaluación, y la segunda es asegurar que cualquier tema sobre personal relacionado con el equipo de evaluación se aborde con prontitud.

Los tres elementos clave en la composición de un equipo de evaluación son los siguientes:

- 1 Credibilidad
- 1 Planificación del Equipo
- 1 Conflicto de intereses

Credibilidad se refiere al equilibrio entre habilidades/capacitación con el conocimiento de la actividad y la organización. Por ejemplo:

- 1 Se encargarán estas personas de hacer el trabajo, compensando sus propios sesgos (sobre el tipo de actividades o el tipo de PVO) con suficiente rigor metodológico y experticia?
- 1 Qué criterios de selección se utilizarán para garantizar que los actores interesados tengan confianza en los resultados de la evaluación?

En cierta medida, esto nos remite al sesgo (descrito anteriormente), pero también nos remite al nivel más general de creencia en los resultados de la evaluación. Por ejemplo, alguien con mucha experiencia en el trato con personas en la India es probable que dude de los resultados de un grupo focal mixto (hombres-mujeres) en Gujarat que indique que las mujeres hablaron libremente delante de los hombres en el grupo. Esto generará la duda del resto de resultados en el lector, ya que representa una anomalía (un caso inusual) según su experiencia.

La planificación del equipo requiere combinar diferentes tipos de experticias en un todo coherente, equilibrando las capacidades individuales con los requerimientos de la evaluación. La experticia puede ser desde técnica a regional o lingüística, y todas estas capacidades deben sopesarse cuando se conforma el equipo. Identificar los grupos de habilidades necesarias para llevar a cabo la evaluación debe servir para identificar los consultores, no al contrario, y es responsabilidad de la gerencia determinar quien se ajusta mejor a este perfil. El grado de coordinación necesaria también significa que se debe encontrar un equilibrio entre las fortalezas de los evaluadores internos y externos. La planificación del equipo requiere la mayor coordinación posible entre los diferentes actores interesados y los miembros del equipo de evaluación.

Las reuniones de planificación del equipo son un buen mecanismo para determinar si los miembros del equipo se las arreglarán durante la evaluación. Es preferible que estas reuniones se lleven a cabo en la sede de la PVO, donde se pueden realizar algunas entrevistas adicionales, obtener documentación, y finalizar el alcance del trabajo. Uno puede proponer candidatos para el equipo, pero por lo general es sólo durante la reunión de planificación del equipo que la capacidad de los miembros del mismo empieza a surgir, y puede ser posible cambiar de asociado en los diferentes componentes de evaluación para manejar la combinación de diferentes personalidades. Incluso con la mejor reunión de planificación de equipo, pueden darse aún relaciones candentes entre miembros del equipo de evaluación (tales como enemistadas de larga data) y le corresponderá al gerente de evaluación proporcionar un oído que escuche y modere. Esto no quiere decir que los evaluadores no sean profesionales, pero a veces el estrés de trabajar en el campo o de una experiencia previa puede causar problemas en el proceso de evaluación.

Una limitación adicional es que un grupo de pocas personas es mucho más manejable que un grupo más grande y también es mucho menos intimidante. Con frecuencia esto significa comprometer el nivel de competencias en la matriz de competencias. Alguien que puede manejar un número de contenidos o áreas especializadas será más valioso que un solo individuo que haga una sola cosa excelentemente. Una vez más, es una cuestión de equilibrio y prioridades, atenuado por la disponibilidad de los consultores y el personal interno.

El **conflicto de intereses** se ha convertido en un tema espinoso para USAID en los últimos años, en parte debido a la permeabilidad de las posiciones en el ámbito del desarrollo internacional. Si bien no existe una regla inamovible, los miembros del equipo de diseño y las personas que han tenido contratos y/o supervisión técnica de la actividad, generalmente son excluidos de la evaluación de estas actividades. Este puede ser un elemento que el equipo de planificadores debe considerar cuando conforma el equipo de evaluación.

Esto resalta una sutileza adicional sobre los evaluadores externos e internos, sin embargo, estas categorías no están grabadas en piedra.

Los temas de personal que surgen durante una evaluación a menudo son parte de la programación, por ejemplo, alguien estaba disponible para la semana uno, pero el horario cambió y ahora el gerente de evaluación necesita encontrar un sustituto para el candidato original. Dependiendo de la posición del individuo en el equipo de evaluación, esto puede significar la búsqueda de alguien en otro proyecto (para la misma organización) o remitirse al director del proyecto para obtener sugerencias para buscar en una red más amplia el candidato/a idóneo para el puesto. Los temas de personal también pueden depender de las personalidades, agravadas por el estrés general que conlleva una evaluación (de su proyecto). Puede que el gerente de evaluación deba servir como captador de información para ventilar esas diferencias y luego encontrar soluciones para resolverlas. Una forma de evitar el cansancio que genera la presencia de más problemas durante la evaluación es manejar un cronograma. Debe haber algún tiempo de inactividad luego de la recolección de datos, tanto para que el equipo pueda descansar como para que pueda empezar a absorber y analizar el volumen de información. O programar el momento cuando los diferentes miembros internos del equipo puedan regresar a sus tareas habituales, de modo que no sientan la presión de sus propias oficinas respecto a las tareas desatendidas. Programe el momento en que sus habilidades particulares puedan ser de mayor utilidad para una tarea de evaluación diferente.

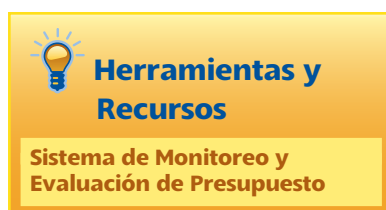
Es probable que el líder del equipo tenga fuertes opiniones sobre quién debe asumir qué tareas y que a menudo se muestre renuente a bajar el ritmo. Aquí es donde el rol del gerente de evaluación es clave para tomar el liderazgo en cuanto al manejo del tiempo, a fin de no marginar al resto del equipo o agotar al consultor.

Gestión Financiera

Afortunadamente para el gerente de evaluación, la mayoría de los aspectos de la gestión financiera recaen en los contadores y otros funcionarios del área financiera en la organización. Sin embargo, existen dos elementos donde el gerente de evaluación debe entender la conexión entre los costos de evaluación y los costos generales —costos de operación y presupuesto de M&E.

Costos de operación: El gerente de evaluación debe conocer lo que se presupuestó originalmente y garantizar que los miembros del equipo de evaluación que están saliendo al campo tengan suficiente tiempo para obtener los anticipos de viaje de la oficina financiera (ya que obtener estos avances puede tomar varios días). Si el gerente de evaluación no está viajando con

el equipo, el líder del equipo o algún otro funcionario del personal del proyecto debería ser el responsable del manejo de dinero para los gastos en el campo, tales como combustible o alojamiento, y luego liquidarlos al regresar a la oficina principal. Mantener un recuento de los gastos también proporcionará al gerente de evaluación una idea de la rapidez con la que la evaluación gasta dinero y si el ritmo de la recolección de datos superará o no los fondos disponibles. Si parece que la evaluación se quedará sin fondos de forma anticipada, entonces el gerente de evaluación tendrá que ponerse en contacto con el director del proyecto y el líder del equipo para conocer cuáles son las opciones alternas. Estas pueden ser la búsqueda de financiamiento de otra fuente o posiblemente reducir el alcance de la evaluación, de modo que el gerente pueda resolver esta situación tan pronto como se identifique el problema.



Presupuesto de M&E: Presupuestar para el M&E global del proyecto depende del tamaño del mismo y de los requerimientos del donante. El **anexo II** contiene una herramienta para ayudar a garantizar que exista adecuado financiamiento para cada evaluación (como parte del sistema global de M&E). Por favor tome en cuenta que este es un archivo de Excel y que los datos utilizados son ilustrativos.

Las opciones de gestión determinarán los costos de la evaluación. Estas opciones incluyen:

- Metodología
- Composición de los equipos
- Particularidades en las capacidades requeridas
- Profundidad y alcance de la cobertura
- Complejidad del marco de resultados

Otros rubros que generan gastos son la traducción, teléfonos celulares en el país (adquiriendo minutos adicionales para el consultor) y otros gastos logísticos (tales como tarjetas de identidad). En algunos escenarios de conflicto, también es importante presupuestar seguridad que acompañe al equipo de evaluación. El gerente de evaluación debe examinar los gastos habituales de cualquier visitante para el proyecto y luego considerar las necesidades de comunicación con un consultor para determinar las partidas presupuestarias. Si el programa de país mantiene un pequeño suministro de teléfonos celulares locales con los números del personal ya programados, sería de gran utilidad para el consultor. Además, es una opción rentable en términos de costo-efectividad, ya que entonces se genera un mínimo gasto adicional.

Por su propia naturaleza, las evaluaciones son tareas costosas. Existen varias maneras de ayudar a manejar los costos. Una de las tendencias más interesantes en los últimos años ha sido las evaluaciones compartidas o colaboradas entre dos o más organizaciones. Estas funcionan claramente mejor cuando existe una importante superposición entre los proyectos, ya sea a nivel geográfico y/o sectorial. Se requiere un buen grado de coordinación y transparencia entre las organizaciones y, en general, se requiere un equipo un poco más grande (para movilizarlo a diferentes localidades), pero también incrementa la posibilidad de fortalecer las capacidades en evaluación e incrementar el uso de los resultados de la evaluación porque son parte de una experiencia compartida.

Ahorro de Costos

El gerente de evaluación debe estar en capacidad de calcular no sólo el presupuesto de gastos de operación de la evaluación, sino también ser parte de cualquier conversación sobre oportunidades de ahorro de costos. Sin embargo, no todos estos ayudarán a la evaluación, pero parte del proceso de planificación de la evaluación implica equilibrar los requerimientos de información con el conjunto de habilidades técnicas. Esta sección describe algunos costos de oportunidad como elemento aleccionador en el proceso de programación y presupuestación.

Alinear o combinar diversas tareas

En primer lugar, los miembros del equipo de evaluación pueden combinar múltiples viajes (alineación), lo que crea la posibilidad de compartir gastos entre las diferentes organizaciones (más de una PVO en un país determinado, por ejemplo, o una PVO y un estudio financiado por la misión). Estos ahorros por adelantado, sin embargo, pueden dar como resultado que uno de los miembros del equipo de evaluación reduzca su participación en la fase de redacción del informe de la primera consultoría, cuando inicie la próxima. Esto se puede mitigar, pero probablemente retrasará la redacción

del informe, lo que puede causar resentimiento entre los otros miembros restantes del equipo y tiende a silenciar el tono y consenso del equipo de evaluación. Muchos evaluadores aceptarán más de una tarea asignada a la vez, especialmente cuando la PVO cliente ha demostrado una tendencia en el pasado a posponer las tareas, y con más frecuencia cuando existe más de un cliente en el país donde se lleva a cabo el trabajo de campo. Entre los consultores independientes, esta estrategia es generalmente conocida como cancelar su hipoteca o enviar a su hijo a la universidad. Los plazos deben ser vigilados cuidadosamente para asegurar que todos los trabajos puedan cubrirse en un viaje.

Racionalización

La racionalización de la recolección y análisis de datos es una decisión un poco más arriesgada desde un punto de vista metodológico. Esto no sólo se refiere a la información secundaria o a la revisión de documentos y, en general, sólo es posible con una PVO bien organizada que ha realizado de antemano una pre-evaluación muy minuciosa. Requiere de información considerable y fácilmente disponible, y métodos robustos para acceder a información orientada a resultados.

La racionalización de la recolección y análisis de datos es una decisión un poco más arriesgada desde un punto de vista metodológico. Esto no sólo se refiere a la información secundaria o a la revisión de documentos y, en general, sólo es posible con una PVO bien organizada que ha realizado de antemano una pre-evaluación muy minuciosa. Requiere de información considerable y fácilmente disponible, y métodos robustos para acceder a información orientada a resultados.

Costos ocultos

Los dos ejemplos de alineación y racionalización de tareas antes mencionados presentan costos de oportunidad algo más visibles. También existen costos de oportunidad ocultos en relación con el grado de participación impulsado por el equipo de evaluación y los actores interesados en la actividad. Una evaluación presenta una gran oportunidad para incrementar las habilidades, difundir la información, y generar un entorno más favorable para esfuerzos adicionales.

La evaluación también puede crear una enorme carga a la administración de la PVO y ONG en términos del tiempo invertido en otras tareas administrativas. Algunos ejemplos de este tipo de sobrecarga pueden ser reuniones mal dirigidas con los miembros del equipo de evaluación o si existen altas necesidades de apoyo del equipo de evaluación (como acceso a computadoras o vehículos, u otros servicios tales como fotocopiado o traducción) (Willard 1998, pág. 30).



El Gerente de Evaluación y el Líder del Equipo de Evaluación de CIDA

deben tratar de desarrollar una buena relación de trabajo durante la planificación de la evaluación, estableciendo un diálogo que genere una eficaz comunicación interpersonal durante todo el ciclo de vida de la evaluación. Es importante que al final del proceso de planificación ambas partes tengan una clara y única comprensión sobre cómo se llevará a cabo el trabajo, quién hará qué, qué se producirá, y para cuándo se esperan los productos a entregarse.

Una vez aprobado por CIDA, el plan de trabajo se convierte en el documento clave de gestión para la evaluación, orientando el cumplimiento de conformidad con las expectativas de la Agencia durante la ejecución del contrato.

Al preparar los planes de trabajo se espera que los evaluadores se basen en lo que se estableció en los términos de referencia para identificar qué es factible, sugerir mejoras e implementar el trabajo. El Gerente de Evaluación de CIDA es quien debe mantenerse al corriente de los avances y se le puede solicitar aclaración de los requerimientos o expectativas –o prestar asesoría. (Jones, Young, y Stanley, 2004, pág. 41)

Administración Logística

La administración logística es quizás el componente más crítico para el gerente de evaluación. Existen un sinnúmero de tareas pequeñas relacionadas con la realización de una evaluación; asegurarse de que ninguna de éstas se pase por alto, hace la diferencia entre una evaluación ajustada al presupuesto y útil, y una que no lo es. Mientras se desarrolla el plan de trabajo de la evaluación inicial, es útil para el gerente de evaluación considerar las siguientes tareas dentro del plan de trabajo y revisar nuevamente los costos de presupuesto asociados con esas tareas.

Empezando con el alcance del trabajo, se enumeran tareas específicas con diferentes niveles de esfuerzo asociados a cada tarea. Cuando están operando múltiples equipos de campo, el nivel de esfuerzo puede aumentar rápidamente para las tareas individuales, aunque el número de días calendario para su cumplimiento siga siendo el mismo (o incluso disminuya) (vea el recuadro de texto, a continuación).

El efecto combinado de presupuesto, habilidades y tiempo puede significar que el gerente de evaluación está movilizandofondos de una partida presupuestaria a otra, de modo que el gerente de evaluación debe trabajar en estrecha colaboración con el oficial de finanzas del proyecto para asegurarse que estos cambios se realicen correctamente. Sólo cuando parece que la evaluación se va a sobregirar en el presupuesto se debe comunicar a la

gerencia del proyecto. En ese momento, puede ser necesario tener otra conversación con el evaluador y la gerencia del proyecto sobre los méritos relativos de las diferentes fuentes de datos y opciones de costos.



¿Dos son más del Doble de Bueno que Uno?

Digamos que la evaluación planificó que el líder del equipo lleve a cabo 10 grupos focales y presupuestó un total de 5 días para cumplir esta tarea, sabiendo que tomaría tiempo ir de una comunidad a otra, así como tiempo para reunir a los miembros de los grupos focales. Sin embargo, después del primer par de días, fue evidente que otro miembro del equipo también era experto en la realización de grupos focales.

Debía la evaluación utilizar a los dos miembros para llevar a cabo los grupos focales? Considere las siguientes opciones:

- 1 La evaluación estaría en condiciones de tener más grupos focales, con una distribución más amplia de las comunidades que participan en esas tareas, si el presupuesto de la evaluación puede extenderse para incluir el vehículo y chofer adicional que permita la recolección paralela de datos.
- 1 El líder del equipo de evaluación y el otro miembro del equipo podrían alternar la conducción de los grupos focales en cada localidad, liberando al otro miembro para que observe más directamente ya sean las interacciones del grupo o algunas de las mejoras físicas a las comunidades, de modo que en cada visita comunitaria se obtenga mucha riqueza de información.
- 1 El tiempo en el campo puede reducirse a sólo 2,5 días, porque hay dos diferentes equipos para ejecutar el mismo número de grupos focales.

Fuente: Autor.

Tamaño de la Evaluación y Asocios

Compartir el espacio de evaluación mediante la asociación con otra PVO o el trabajo con instituciones académicas que contribuye a que el equipo de evaluación y su alcance de acción sea mucho más amplio. Esto también incrementa el trabajo del gerente de evaluación, en particular con respecto a la coordinación entre muchos más actores interesados. Mientras los programas Título II avanzan hacia un modelo de consorcio para cubrir más territorios y sectores, la misma evaluación Título II que podría haber durado tres semanas probablemente se duplicará en tamaño y costo para alcanzar el mismo nivel de rigor. Los socios con instituciones académicas también requieren tiempo para negociar y con frecuencia sólo son posibles durante los grandes intervalos entre semestres —que podrían o no ajustarse el cronograma de la evaluación. Cuanto más grande sea la evaluación y más socios estén implicados, mayor será el rol del gerente de evaluación para garantizar que exista una coordinación y comunicación fluidas entre todas los actores interesados. Una sola evaluación de un proyecto puede abarcar

todo un país, una revisión sectorial o una evaluación de un programa puede abarcar varios países en los que la PVO inserta numerosos equipos separados simultáneamente. Trate de no trabajar con un gerente de evaluación novato o incluso un solo gerente de evaluación que administre todas estas evaluaciones (en esencia) individuales. Con una compleja serie de evaluaciones, se puede necesitar un grupo sólido de gerentes de evaluación, cada uno con tareas diferenciadas y coordinadas a través de un asesor técnico más senior.

Interacciones de los Gerentes de Evaluación con los Actores Interesados y el Equipo de Evaluación

Parte del trabajo del gerente de evaluación es garantizar que las comunicaciones sean tan fluidas como sea posible y asegurar que los cronogramas puedan cumplirse con un mínimo de interrupciones.

Uno de los mayores desafíos para un gerente de evaluación es conducir la evaluación a la fase final sin dejar que el proceso dañe las relaciones existentes entre los actores interesados. Estas relaciones pueden ser frágiles o difíciles desde antes, y las evaluaciones pueden hacer que incluso buenos amigos se incomoden con demasiada información. Parte del trabajo del gerente de evaluación es garantizar que las comunicaciones sean tan fluidas como sea posible y asegurar que los cronogramas puedan cumplirse con un mínimo de interrupciones. Al mismo tiempo, el gerente de evaluación es también el solucionador de problemas para el equipo de evaluación y necesita encontrar formas de ayudar al equipo a funcionar en las mejores condiciones posibles.



Hay dos respuestas comunes ante conclusiones

negativas de una evaluación: descartar los métodos o criticar al evaluador. (Church y Rogers, 2006, pág. 173).

La Relación entre el Gerente de Evaluación y el Líder del Equipo de Evaluación

La relación entre el gerente de evaluación y el líder del equipo de evaluación es un elemento clave de un proceso de evaluación exitoso. El líder del equipo de evaluación tiene que confiar en que el gerente de evaluación hará lo que se requiere, y el gerente de evaluación debe confiar en que el líder del equipo cumplirá su tarea. En una situación ideal, el gerente de evaluación es alguien que el líder del equipo ya conoce y en quien confía, tal vez durante una asignación anterior. Sin embargo, rara vez las circunstancias son ideales, y una de las mejores formas de establecer una relación de trabajo eficaz es que las dos personas permanezcan en contacto por correo electrónico tan pronto se identifique al evaluador. Los dos necesitan analizar lo que el evaluador necesita en orden, como la logística y otros temas. Esta es una relación muy breve e intensa, y por lo tanto, funciona mejor cuando ambas partes pueden ser transparentes acerca de sus necesidades y expectativas entre sí. Si es posible, en función de las limitaciones de tiempo y presupuesto presentes en cualquier evaluación, es útil que el gerente de evaluación y el líder del equipo inviertan juntos un día o más para prepararse para la llegada del resto del equipo y para que las dos partes discutan cómo facilitarán el trabajo del otro. El gerente de evaluación puede tener un gran interés en las evaluaciones, y

puede ser útil que inviertan tiempo juntos/as fortaleciendo las capacidades del gerente de evaluación.

Relaciones de los Actores Interesados

El gerente de evaluación es con frecuencia el comunicador líder entre el equipo de evaluación y el resto de actores interesados. Esta es una función que inicia durante la pre-evaluación a fin de que los actores interesados tengan voz en la determinación de más aspectos del proceso de evaluación –tales como las opciones metodológicas específicas, el alcance y el tipo de preguntas realizadas. También significa seguir manteniendo informados a los actores interesados a través de comunicaciones rutinarias como reuniones, correos electrónicos, entre otros, para que conozcan el estado de la evaluación y puedan solicitárseles oportunamente apoyo adicional para el acceso a información faltante o para abrir puertas a las que un extraño no tenga acceso. Esto es importante para mantener el buen funcionamiento de la evaluación. Las evaluaciones implican aprender del pasado y crear un ambiente donde esto sea posible. Por lo general, esto es difícil cuando la organización (o determinados actores interesados) se sienten amenazados por los hallazgos.

El director del proyecto (y director del programa de país) deberán recibir cortas actualizaciones semanales del gerente de evaluación, a fin de que puedan transmitir un informe de situación a cualquier actor interesado que lo solicite, especialmente si el equipo de evaluación ha solicitado entrevistas a la oficina de los actores interesados. Esto demuestra que la organización se está comunicando con sus diferentes interlocutores; asegurarse que la organización se comunica con sus socios de manera eficaz es sólo en parte el trabajo del gerente de evaluación. El gerente de evaluación debe comunicar la información sobre el proceso de evaluación y, eventualmente, sobre los hallazgos de la misma. Esto ayuda a la organización en su conjunto, pero el gerente de evaluación a menudo necesita más apoyo de las gerencias senior para hacerlo con la mayor eficacia posible. Esto puede ser debido al acceso a los actores interesados o a la posición del gerente de evaluación dentro de la organización y, por lo tanto, le corresponde a la gerencia senior asegurar que la información que el gerente de evaluación les proporciona sea comunicada más allá hacia los otros niveles. Esto es real tanto para hallazgos positivos como negativos, puesto que comunicarse abiertamente con los actores interesados es con frecuencia un ejercicio de tacto y diplomacia. Y, es algo que los evaluadores no deberían tener que hacer.

Apoyo al Gerente de Evaluación

Es muy importante para la gestión del proyecto controlar al gerente de evaluación. Si se elige un funcionario junior para esta función, puede requerir ayuda para comprender la mejor forma de organizar los flujogramas y el

volumen de trabajo. El gerente también puede necesitar ayuda para tomar diferentes decisiones, la gerencia debe comprobar que, efectivamente, tienen autorización y la información o formularios correctos para solicitar vehículos y hacer otros arreglos logísticos. Si un funcionario de nivel senior es el gerente de la evaluación, no necesitará mayor ayuda con los detalles de rutina, pero puede que aún quiera discutir diferentes decisiones más allá de las comunicaciones regulares con el gerente de proyectos sobre el avance de la evaluación. La organización debe reconocer que el gerente de evaluación está cumpliendo esta tarea, además (o en lugar) de las tareas regulares como miembro del personal, y que esta tarea tiene efectos tanto positivos como negativos sobre ese funcionario. Es una buena oportunidad para aprender más sobre técnicas de evaluación y ganar experiencia en gerencia. También es un dolor de cabeza. Como resultado, la gerencia del proyecto (o aquellos en cargos más altos en la estructura de la organización) deben encontrar maneras significativas para reconocer el trabajo del gerente de evaluación, cultivar aquellas habilidades en el personal junior, y reconocer el desempeño. Esto podría programarse posteriormente a la revisión de la acción (que se examinan a continuación), cuando las experiencias están todavía frescas.

Elementos Psicológicos

Parte de trabajar con un consultor es determinar si su personalidad y estilo de trabajo se adaptarán bien, tanto para el contexto organizacional como cultural. Algunas preguntas útiles para solicitar referencias del consultor son las siguientes:

- **1 Pertinencia:** ¿Cumplen los hitos y entregan el producto a tiempo?
- **1 Sensibilidad ante necesidades:** ¿Fueron lo suficientemente flexibles para hacer frente a problemas o retrasos inesperados? ¿Respondieron al equipo del proyecto de manera adecuada?
- **1 Relevancia:** ¿Siguieron los términos de referencia?
- **1 Profesionalismo:** ¿Cuál fue su estilo de trabajo, capacidad de comunicación, o grado de sensibilidad cultural?
- **1 Evaluador de Buenas Prácticas:** ¿Se comprometió abiertamente con el equipo del proyecto? ¿Explicaron de manera proactiva sus decisiones basándose en las buenas prácticas para evaluación?
- **1 Orientado a conclusiones basadas en la evidencia:** ¿Las conclusiones del informe se fundamentaron en evidencias o principalmente en conjeturas? (Church y Rogers, 2006, pág.165).

Las evaluaciones son estresantes. Existe una gran cantidad de trabajo, y nunca hay tiempo suficiente para hacer un trabajo tan bueno como uno quisiera. Los evaluadores son muy buenos para enfadarse consigo mismos por no ser perfectos y pueden ser impacientes con los demás por querer establecer un horario de trabajo menor a 24 horas al día. Los evaluadores

también pueden tornarse extremadamente irritables si están trabajando 24 horas al día. Si bien es totalmente cierto que los evaluadores son personas adultas, a veces le corresponde al gerente de evaluación insistir en un día de descanso, o un cambio de ritmo, o celebrar una fiesta de cumpleaños, sólo para disminuir la intensidad de la evaluación. Buscar un masaje terapéutico para el evaluador líder garantizará un amigo para toda la vida o simplemente insistir en que existe en el cronograma regular un medio día libre, brindará al equipo un poco más de recursos emocionales para enfrentar los rigores de una evaluación. Si bien los horarios con frecuencia son muy apretados y puede no haber tiempo suficiente para un fin de semana de descanso en medio de la recolección de datos, es importante tratar de encontrar tiempo para que el equipo de evaluación y, no necesariamente de manera casual, el gerente de evaluación, tengan unos días de distancia entre sí durante los principales eventos de evaluación (tales como al final de la recolección de datos o al retorno a la ciudad capital).

Contratos, Comunicación y Productos a Entregarse

Cualquier negociación entre el consultor y la organización es mejor dejarla a cargo del especialista en contratación y el gerente del proyecto.

La Comunicación y los Productos a Entregarse serán responsabilidad directa del gerente de evaluación. Afortunadamente, el gerente de evaluación puede transferir la parte más difícil —los contratos— a otros en la oficina.

Contratos

Existen dos grandes tipos de contratos: uno de precio fijo y otro de costos más gastos. La tarifa de precio fijo se basa en la elaboración de productos, mientras que un contrato de costos más gastos puede incorporar más que sólo el proceso de elaboración del producto. En ambos casos, al finalizar la ejecución de los términos de referencia, el consultor debe tomar en cuenta el número específico de días que tendrá para producir el informe (incluyendo la recolección de datos y otras tareas), con algunas líneas presupuestarias relativas a viajes y suministros. La principal diferencia ocurre cuando se lleva a cabo una consultoría que supera el tiempo asignado, ya que es más fácil modificar un contrato de costo más gastos que uno de precio fijo; con un contrato de precio fijo, el consultor puede asumir que los días extra son simplemente el costo de hacer negocios y no puede facturar tiempo extra.

Un especialista en contratación en la oficina elaborará un contrato modelo de la organización para esta consultoría, por lo que el gerente de evaluación no tendrá que responsabilizarse de esta tarea. El gerente de evaluación debe conservar una copia del contrato con el resto de materiales administrativos de la evaluación. La única acción que el gerente de evaluación debe realizar es firmar cuando el producto final esté entregado y aprobado, para que la factura del consultor pueda ser procesada (tome en cuenta que para los productos de desempeño, este proceso puede variar de una organización a otra). Si el gerente de evaluación no firma la entrega-recepción por alguna causa particular, como la calidad del informe, entonces el director del proyecto y el gerente de evaluación deben determinar el mejor curso de acción correctiva con el consultor.

Todas las negociaciones entre el consultor y la organización es mejor dejarlas a cargo del especialista en contratación y el gerente del proyecto. El gerente de evaluación debe conocer si existieron temas polémicos, pero no necesita participar en esas negociaciones. Probablemente es más útil si el gerente de evaluación permanece fuera de esas discusiones, ya que los temas de dinero pueden rebasar una asignación.

El gerente de evaluación es un recurso vital para determinar si el consultor no ha cumplido con los términos del contrato. Esto puede haber ocurrido debido a que los productos son deficientes o están retrasados, o ambos, o que no se cumplieron los elementos definidos en el alcance del trabajo. Dado a que el gerente de evaluación conoce el cronograma del trabajo y habrá comunicando al equipo de gestión del proyecto sobre los plazos incumplidos, esto debe ser algo que simplemente no podría remediarse con ninguna otra solución. En este caso, el gerente de evaluación debe ser objetivo y presentar un caso basado fuertemente en evidencias.

En raras ocasiones, después de completar su parte, el líder del equipo de evaluación puede estar completamente insatisfecho con el informe final de evaluación. Esto puede deberse al líder del equipo de evaluación, o a la forma en que la organización reescribió los hallazgos de la evaluación desde una perspectiva más positiva. En un caso memorable, la organización encargó la redacción del informe a otros miembros del equipo cuando el líder del equipo de evaluación tuvo que dejar la evaluación con antelación debido a circunstancias imprevistas. En ese caso, el líder del equipo podrá solicitar que su nombre sea retirado del informe de evaluación. En estos casos, le corresponde a las gerencias senior determinar si se debe hacer el pago total o parcial al líder del equipo, para evitar la posibilidad de litigio.

Comunicación

El informe de evaluación representa casi el último paso en la gestión de la evaluación. Una de las primeras tareas habría sido establecer el cronograma de comunicación y revisarlo con el gerente de evaluación y el consultor líder, determinando con qué frecuencia y cómo reportará el consultor, y quién más estará involucrado en estas breves comunicaciones. Los consultores con frecuencia tienen su propio ritmo para comunicar los avances de las determinadas tareas asignadas, y por lo general estas comunicaciones variarán dependiendo si han trabajado o no anteriormente en ese país o con esa organización. Algunos consultores aprecian un enfoque más cooperativo y desean involucrar al cliente tanto como les sea posible. Algunos gerentes de evaluación (y algunas organizaciones) simplemente desean informes de rutina, sin mayor exceso de detalles o información irrelevante. Determine una estrategia de comunicación que se adapte a ambos requerimientos en la medida de lo posible y manténgala. Si el gerente de evaluación no quiere recibir tres docenas de correos electrónicos por día del consultor (y nadie más en el proyecto desea recibirlos), entonces se debe acordar esto desde el principio para que él/ella pueda responder a este nivel de comunicación. A veces la gestión de la comunicación es tan simple para el consultor como iniciar un correo electrónico en la mañana y luego alimentar información durante el transcurso de varias horas antes de enviarlo. Este proceso puede o no ser capaz de ajustarse a lo largo del camino, así que es mejor definirlo desde el principio.

El gerente de evaluación también debe tener un cronograma de comunicación rutinario con la gerencia del proyecto. Determine el mejor cronograma, pero sea flexible, de modo que si hay un acontecimiento importante o problemas con la evaluación, se haya acordado contactar inmediatamente a la gerencia.

Productos a Entregarse

El consultor y el gerente de evaluación deben haber establecido límites específicos como parte del cronograma de evaluación en cuanto a la redacción del informe (o cualquier otro producto a entregarse, según el módulo *Comunicación y Reporte de Informes de una Evaluación*), debido a que el informe final con frecuencia se retrasa o entorpece por la presión de otras asignaciones. Algunos consultores dejarán atrás hallazgos preliminares al final de las visitas de campo, utilizando un esquema borrador para el informe general de evaluación. Esto le da al equipo del proyecto la oportunidad de revisar esos hallazgos con el consultor y determinar si el formato de informe es apropiado y adecuado para sus necesidades. Después de eso, generalmente el consultor regresa a casa para completar el informe. Si se necesita otra información, o existen algunos hechos que se volverán a revisar, esto también le corresponde al gerente de evaluación para garantizar que la información necesaria llegue al consultor.

Cuadro 2: Proceso de Evaluación

Fase I:	Trabajo Preliminar
Paso 1:	Entender los conceptos básicos de evaluación
Paso 2:	Identificar al gerente de evaluación, evaluador, y principales usuarios
Paso 3:	Determinar el propósito, uso y alcance previsto
Paso 4:	Organizar la documentación, información y logística del proyecto
Fase II:	Diseño de la Evaluación
Paso 5:	Toma de decisiones sobre métodos de diseño y medición
Paso 6:	Diseñar y probar los instrumentos de recolección de datos
Fase III:	Implementación de la Evaluación
Paso 7:	Recolectar los datos en el campo
Paso 8:	Organizar e interpretar los datos
Fase IV:	Uso y Aprendizaje de la Evaluación
Paso 9:	Comunicar los hallazgos a los usuarios previstos

Fuente: Autor.

La extensión del informe y el tiempo que toma escribirlo no siempre están directamente correlacionados, un informe más corto puede ser más difícil de escribir, ya que requiere gran cantidad de análisis inicial antes de que pueda ser condensado en un resumen. Un informe más extenso puede requerir más tiempo para escritura, sobre todo si hay varios autores que participan en el proceso (y el líder del equipo necesita dirigir al equipo y editar los distintos estilos de escritura en un solo documento más coherente). Y un informe más corto puede no responder a todas las preguntas que el equipo del proyecto tenga sobre su proceso, y mucho menos sobre el estado de su trabajo. Los informes más largos pueden incluir respuestas a preguntas en las que los evaluadores están personalmente trabajando, o un enfoque más académico de análisis (con muchas citas y pies de página).

El gerente de evaluación debe reunirse con el equipo del proyecto durante la fase de pre-planificación y determinar el formato más eficaz para el informe de evaluación a fin de que los hallazgos sean de utilidad y más susceptibles de ser utilizados. Entonces se convierte en el rol del gerente de evaluación trabajar con el consultor para elaborar el producto específico, sin afectar la habilidad del evaluador para informar sin temor (pero diplomáticamente) sobre los principales hallazgos de la evaluación.

Si existen otros productos a entregarse especificados en el contrato, entonces el gerente de evaluación debe asegurarse de que estos también estén en marcha y que el consultor tenga un calendario particular para elaborar los productos antes o relativamente poco después de dejar el país. Algunos productos de la evaluación pueden producirse internamente, y el gerente del proyecto puede tener que decidir quién escribe qué parte, ya que puede no ser el gerente de evaluación.

Organización de la Evaluación

Es útil tener un cronograma específico para la recolección y análisis de los diferentes datos y las tareas de redacción correspondientes.

Si bien pueden existir diferencias en cómo se organiza una evaluación en función de la composición del equipo, de los sector(es) técnicos que se están evaluando, y del propósito de la evaluación, la mayoría de evaluaciones siguen un conjunto de pasos bastante estándar. Por ejemplo, Catholic Relief Services (CRS)/Zambia desarrolló un proceso de 10 pasos para las diferentes fases del proceso de evaluación, basado en su experiencia de implementación de 4 evaluaciones recientes (y a partir del enfoque de evaluaciones orientadas al uso de Patton). Su proceso de 10 pasos se describe en los 3 módulos en esta mini-serie y se incluyen aquí como una interesante adaptación de campo de la guía de la sede (vea el cuadro 2, antes descrito, para estos pasos). Determinar quién asume la responsabilidad de qué paso y, posteriormente, determinar un plazo para cada paso es responsabilidad principal de quienes escribieron el alcance del trabajo, el resto es un proceso mediado entre el evaluador y el gerente de evaluación. Parte de este proceso puede y debe completarse durante la pre-evaluación, de modo que la información básica (documentación del proyecto, mapas, personas clave de contacto en las comunidades, listado de actores interesados, entre otros) se recopile antes de la llegada del equipo consultor (vea el módulo *Preparándose para una Evaluación* para mayor información). Esto es así tanto para los evaluadores internos, como externos.

Es útil tener un cronograma específico para la recolección y análisis de los diferentes datos y las tareas de redacción correspondientes. Esto les proporciona tiempos límites referenciales específicos tanto al gerente de evaluación como al evaluador, hace más fácil la dirección del proceso de evaluación, y transparenta y racionaliza cualquier ajuste al cronograma de evaluación ante más gerentes senior en la organización. Utilizar un formato como el de la pre-evaluación ayudará a asegurar que todas las tareas se hayan completado.

Tratar con lo Inesperado

Esta sección explica los riesgos y peligros de trabajar en un ambiente incierto, cuando puede ser necesario “tirar del enchufe” o detener una evaluación, y lo que esto significa para las partes involucradas.

La mayoría de PVOs trabajan en un ambiente de incertidumbre. Los cambios en los factores fuera del control del gerente de evaluación o incluso fuera del control de la organización pueden afectar no sólo cómo se realiza la evaluación, sino también si ésta se completa o no. Esta sección explica los riesgos y peligros de trabajar en un ambiente incierto, cuando puede ser necesario “tirar del enchufe” o detener una evaluación, y lo que esto significa para las partes involucradas. En cualquiera de estas situaciones rápidamente cambiantes, es fundamental comunicarse rápida y eficazmente con los principales responsables de la toma de decisiones. La comunicación efectuada y las decisiones adoptadas varían, dependiendo de la situación y de los recursos y mandatos internos de la organización implementadora.

Cambios Macro-Económicos

Esta sección detalla el impacto de tres factores —el tipo de cambio, el precio del combustible y la capacidad para viajar— que están fuera del control de un proyecto pero pueden tener un profundo efecto en una evaluación. Las evaluaciones deben operar dentro de un presupuesto determinado. Conforme las tasas de cambio de los EE.UU. fluctúen hacia la alza o baja, esto tiene implicaciones para el presupuesto del proyecto. Si la fluctuación es hacia la baja, un presupuesto menor puede tener efectos desde moderados hasta terminales en la capacidad de la organización para llevar a cabo una evaluación minuciosa, puesto que la reducción en el tipo de cambio afecta tanto al presupuesto general del proyecto como a las opciones de consultorías individuales de evaluadores independientes. Un dólar débil significa que algunas tareas pueden ser rechazadas por tareas pagadas en euros o que se prefieran tareas de largo plazo en lugar de consultorías cortas. También puede significar que el gerente de evaluación con un presupuesto reducido ahora tenga la necesidad de:

- 1 Reducir el alcance y duración de la evaluación
- 1 Modificar la composición del equipo de evaluación
- 1 Alinear o combinar otras actividades evaluativas o de reporte de informes en la evaluación (con el consiguiente cambio en el alcance del trabajo del equipo de evaluación).

Opción 1: Reducir el alcance y duración de la evaluación —esta es una decisión tomada por la gerencia del proyecto y/o la organización.

El gerente de evaluación debe:

- 1 Comunicarse inmediatamente con el consultor respecto al cambio en los términos para conocer si el consultor está dispuesto a proceder y determinar cómo el cambio en el cronograma afecta a los métodos clave de recolección de datos (esto también puede exigir un cambio de consultores si el consultor original no está dispuesto/no puede adaptarse a estos cambios). Los cambios metodológicos pueden dar como resultado una evaluación menos rigurosa si no se los aborda reflexivamente o si hay severos recortes presupuestarios. La mayoría de consultores pueden proponer métodos alternativos y son lo suficientemente realistas para adaptarse a las circunstancias cambiantes.
- 1 Comunicarse de inmediato con el donante respecto a cualquier aprobación necesaria para modificar los términos de referencia sustentado en una explicación, y definir si esto es suficiente para que el donante proceda con la aprobación. Dependiendo de los requerimientos del donante, pueden haber otras formas de financiar la evaluación inicial, pero estas no podrán provenir del donante original. Pueden existir otras fuentes de financiamiento si se comunica anticipadamente sobre el recorte presupuestario, incluyendo el acercamiento a la organización implementadora para financiamiento.

Opción 2: Modificar la composición del equipo de evaluación. Esto puede significar utilizar más personal interno y menos consultores, o simplemente contratar menos consultores. También puede significar un gran incremento en la carga de trabajo para los consultores o la disminución del rigor y alcance técnico de la evaluación.

El gerente de evaluación debe:

- Comunicarse inmediatamente con el líder del equipo de evaluación. Por ejemplo, al líder del equipo no le hará feliz llegar al país para encontrarse con que no hay nadie que cubra la parte de nutrición de la evaluación de seguridad alimentaria y que esto ahora será parte adicional de su trabajo.
- 1 Comunicarse inmediatamente con el equipo responsable de la elaboración de los términos de referencia para la correspondiente modificación. Esto puede dar lugar a la repentina disponibilidad no prevista de personal regional o de la sede para cubrir el trabajo.
- 1 Comunicarse inmediatamente con el donante acerca de los cambios en los planes y obtener su autorización para los cambios.

Opción 3: Combinar o alinear la evaluación con una actividad adicional de reporte de informes (o capacitación). Es poco probable que esto ahorre al presupuesto más de uno o dos pasajes aéreos de ida y vuelta, pero podría convertirse en un ejercicio de fortalecimiento de capacidades para evaluación que incluye personal adicional. Y que podría venir de otra partida presupuestaria del proyecto, por lo que podría compensar la reducción de fondos debido a las fluctuaciones monetarias.

El gerente de evaluación debe:

- Comunicarse inmediatamente con el líder del equipo de evaluación. Por ejemplo, el líder del equipo no le agradecerá si llega al país y se entera que ahora debe invertir dos semanas extras capacitando al personal en principios básicos de monitoreo y evaluación, o impartiendo un taller sobre “Cómo Elaborar un Informe Anual”, además que puede no estar disponible.
- Comunicarse inmediatamente con el equipo responsable de elaborar los términos de referencia para la correspondiente modificación. Y definitivamente verifique una vez más con el personal de finanzas y asegúrese de que se trata de un uso legítimo de los fondos del proyecto.
- **1** Comunicarse inmediatamente con el donante sobre los cambios en los planes y obtener su correspondiente autorización.

Inestabilidad Política

Si la situación en el país es inestable y no es seguro viajar, tal vez debido a disturbios civiles o los efectos negativos posteriores a una elección, no es una buena idea proseguir con una evaluación. Esta es una decisión equivocada. Existen niveles naturales de disturbios, por ejemplo, una huelga nacional de maestros es claramente menos problemática que disturbios prolongados en la ciudad capital. Un elemento clave a recordar para cualquier consultor es adquirir un seguro de viaje que cubra el reembolso de vuelos no utilizados (la mayoría de agencias de viaje los incluyen automáticamente, pero es mejor preguntar). Es necesario aplicar el mejor criterio, pero también se debe tomar en cuenta que las situaciones pueden cambiar rápidamente. Si la decisión es proseguir con la evaluación y la situación se deteriora hasta el punto en que se requiera evacuar al equipo, estos costos automáticamente duplicarán el costo de la evaluación. En lugar de intentar predecir cuándo se estabilizará la situación, por lo general es más seguro aplazarla completamente. En este caso, el gerente de evaluación debe comunicarse una vez más con el equipo de evaluación, el personal del proyecto, y el donante con una explicación sobre la demora. Esto puede implicar buscar otro consultor, si el consultor original ya no está disponible o, como en el anterior caso inesperado, cambiar el alcance de la evaluación para considerar las circunstancias cambiantes.

Durante la Guerra del Golfo, muchas PVOs no pudieron conformar equipos de evaluación, por lo que desarrollaron una “solución alterna” conjuntamente con la agencia donante. Algunas PVOs hicieron revisiones de escritorio para la evaluación final del proyecto y, posteriormente, contrataron equipos para realizar una especie de evaluación de impacto en el campo más de un año después de finalizados los proyectos. Esta fue una estrategia arriesgada puesto que los efectos pudieron haber desaparecido, pero pudo valer la pena, ya que la evaluación pudo abordar directamente la sostenibilidad de un determinado tipo de asistencia técnica.

Clima Severo y Asesores de Viaje

A veces los equipos pueden planear en función de los patrones meteorológicos, tales como ciclones e inundaciones. Por ejemplo, en Camboya, algunas aldeas siempre se quedan aisladas durante la temporada de lluvias, y se necesita un bote para llegar a esas comunidades. Eso es un problema logístico. El problema con el clima es que es impredecible, así como la situación de seguridad mencionada arriba, el mejor consejo es ser sensato. Las catástrofes no se pueden predecir, pero se pueden tomar precauciones razonables. Si el clima se deteriora repentinamente hasta el punto en que el equipo no puede trabajar con seguridad (como el ciclón en Myanmar), es hora de implementar los planes de evacuación y contingencia trabajados con el equipo, incluyendo la notificación a sus contactos en casos de emergencia. Esto no sólo afecta a la capacidad del equipo para llevar a cabo la evaluación, sino que puede tener dos efectos imprevistos en los hallazgos de la evaluación. El primero es un efecto negativo, por ejemplo, cuando los techos de la aldea en un proyecto de preparación para desastres/seguridad alimentaria se derrumbaron cuando se almacenaba arroz (en los techos) debido al exceso de humedad por la tormenta. El segundo es un efecto positivo, por ejemplo, cuando una edificación escolar a prueba de ciclones resistió el tsunami y proporcionó refugio para los miembros de la comunidad durante varios meses después de que el oleaje los golpeó. Cuando se reprograma la evaluación, es necesario capturar las consecuencias de la intencionalidad, ya que pueden apuntar hacia la disposición de la comunidad para trabajar con una organización nuevamente (el caso positivo), o cuando la cobertura adicional a una comunidad puede estar justificada (el caso negativo).

Al igual que con los escenarios anteriores, es imprescindible que el gerente de evaluación informe a los actores interesados acerca del cambio en el cronograma y las circunstancias, especialmente respecto a la potencial necesidad de conformar un nuevo equipo que se adapte a la nueva programación. Es evidente que probablemente no será la primera prioridad de la organización implementadora, que probablemente estará dirigida hacia actividades de socorro y ayuda, pero se le debe dar prioridad. Como mínimo, la información recolectada durante la pre-evaluación puede ayudar a iniciar cualquier evaluación de necesidades conducida como parte de las operaciones de ayuda.

Equipo de Emergencias de Salud

Las emergencias ocurren, a veces con el consultor y los miembros del equipo y, a veces con sus familias. Hay dos elementos que el gerente de evaluación debe tomar en cuenta. El primero es la compra inicial de un seguro de evacuación médica (Medevac) para el consultor y los miembros del

equipo como parte de su proceso de contratación.⁶ El seguro Medevac cubre emergencias médicas en el país ya sea a través de servicios médicos en la capital o mediante evacuación de la persona herida o enferma a otra localidad. La segunda es reconocer la prioridad básica del ser humano en torno a su necesidad de estar con la familia en tiempos de crisis. Si un miembro del equipo tiene que regresar a casa debido a una emergencia familiar, puede ser necesario reprogramar la evaluación, encontrar un sustituto para este funcionario, o modificar los términos de referencia para compensar la ausencia del miembro del equipo. En todos estos casos, se aplicará el mismo proceso de comunicación y coordinación que se implementan en otras circunstancias imprevistas. Además, sería conveniente que la organización implementadora escriba una nota formal de apoyo a la persona afectada. En la presión de cumplir el trabajo en el sector humanitario, es demasiado fácil olvidar que las emergencias familiares también son importantes.

Temas Legales

Visas: En la mayoría de casos, es relativamente sencillo obtener una visa. Siempre que sea posible, el consultor (y/o la organización implementadora, si normalmente se encarga de ello) debe tener una visa aprobada antes de llegar al país. Algunos países expiden la visa cuando la persona llega o no requieren visas para los ciudadanos/as de ciertos países. Es importante conocer las normas de visado antes de que salgan del país para asegurar que no hay sorpresas esperándolos en el aeropuerto — como personas detenidas por el personal de seguridad de los aeropuertos porque no tenían el visado adecuado, o porque otros trámites fueron incorrectos. Otro problema legal es asegurarse que el consultor es admitido (o puede retornar) en y desde ese país. Este es un trámite básico que se debe cumplir.

Conducta Personal: En la mayoría de los casos, se solicita a la organización implementadora que escriba una carta avalando la conducta del individuo en el país. Si se producen temas legales durante el proceso de evaluación, el equipo de evaluación debe ser considerado como miembros de la organización implementadora y tener derecho a los adecuados niveles de representación. Muchos evaluadores han estado en accidentes automovilístico menores durante una evaluación, algunos de los cuales han dado como resultado lesiones personales o daños a la propiedad. Todos los accidentes deben ser reportados a las autoridades locales tan pronto como sea posible (a menos que esto plantee otros temas legales) y comunicados al gerente de evaluación (o director de programa de país, de ser necesario). No todos los accidentes de autos son menores, y el gerente de evaluación debe responder de acuerdo a la política vigente de la PVO. Otros temas legales tienen consecuencias potencialmente mayores y deben asumirse con seriedad. Si bien la mayoría de consultores y personal son personas honorables, incluso las

⁶ El seguro Medevac por lo general es requerimiento de la organización donante para la contratación de consultores.

personas más honorables pueden cometer errores de juicio importantes o estar en el lugar equivocado en el momento equivocado.

Seguridad: La seguridad es un aspecto importante a considerarse cuando se realiza una evaluación. En entornos peligrosos, los funcionarios pueden ser víctimas de un crimen. El personal de la PVO es vulnerable, los últimos titulares de noticias informan de secuestros en Afganistán o muertes en Sudán. Este tipo de situaciones también requiere acciones legales y comunicación oportuna por parte del gerente de evaluación con las gerencias senior en el país y en la sede de la organización.

Cambios de Personal

El personal de la PVO tiende a ser muy móvil. Esto siempre plantea desafíos para cualquier evaluación, al igual que cuando los funcionarios cambian de trabajo, las personas clave pueden no estar más disponibles. Cuando ocurren cambios de personal durante una evaluación; o incluso peor, cuando el gerente de evaluación sale, existe el riesgo de perder tanto el ímpetu como la memoria institucional. Cuando el personal sale, con frecuencia no existe traslape entre el personal saliente y entrante, por lo que esto puede significar que alguien se encargará de cubrir una posición con muy poca o ninguna preparación. Esta es la razón por la cual la pre-evaluación es tan importante y el por qué el cronograma de comunicación debe establecerse con el equipo de evaluación de modo que también ellos puedan ser considerados para completar las tareas. Mantenga la información de contacto del titular anterior, de modo que se lo pueda ubicar en caso de emergencia (por ejemplo, para encontrar las llaves del archivador). Asegúrese de que el proceso de evaluación esté documentado y actualizado. Es remotamente posible que la evaluación deba posponerse en caso de que el volumen de trabajo original no pueda ser cubierto, por lo que la gerencia senior en el país de la PVO debe mantenerse en la mira para asegurar que esta decisión pueda hacerse en una manera oportuna y humana.

Implicaciones al Reprogramar la Evaluación

Cualquiera de los factores arriba mencionados podría dar lugar a la reprogramación del cronograma, o en el peor de los casos, la cancelación de una evaluación. Mediante comunicación adecuada, la reprogramación puede ser un proceso manejable. Tiene implicaciones para los costos (si el equipo de evaluación ya está en el campo), o si los consultores elegidos ya no están disponibles. No obstante, esto se convierte en algo más grave para la organización cuando existe un patrón persistente de aplazamientos. El donante se dará cuenta de esto y, tal vez más importante, el evaluador se dará cuenta (y con frecuencia esto tiene importantes implicaciones para sus ingresos). Muchas PVOs tienen una lista de consultores que utilizan para las evaluaciones, y la mayoría de los consultores tienen una pequeña

lista de amigos y colegas a los que acuden cuando ellos no pueden aceptar una asignación particular. Esta es una comunidad estrechamente unida, y los buenos consultores tienden a tener planificado su año de trabajo con bastante antelación.

Cuando recién se programa una evaluación, el consultor elegido ajusta su tiempo disponible para esa asignación y por lo general rechaza otros trabajos para realizar este trabajo. Reprogramar puede o no ser factible para el consultor, el gerente de evaluación puede tener que utilizar las redes sobre evaluación (de la organización y del consultor) para encontrar un reemplazo. La mayoría de consultores con relaciones de trabajo de larga trayectoria con una organización intentarán dar cabida a algunos cambios en el cronograma, pero simplemente no es realista esperar que una persona se mantenga abierta por seis meses por aplazamientos casi constantes. Lo que es más probable que ocurra, con una buena comunicación entre el gerente de evaluación y el consultor preferido, es que la nueva programación para la evaluación encaje con la agenda del consultor (y que se hayan dado algunas reorganizaciones juiciosas para responder a las necesidades del cliente de larga data).

Sin embargo, demasiados aplazamientos probablemente concluirán con un cambio de una evaluación externa a una revisión interna, y con significativas reducciones en el rigor; en lugar de una evaluación, se convierte en algo para ir tachando en la lista de tareas por cumplir del proyecto. En el caso de una revisión de medio término, también puede significar que la reorientación que un proyecto pudo haber logrado con recomendaciones suficientemente detalladas se convierta más en una historia de caso que en un proceso de cambio. Y la alarma estallará con el donante cuando una evaluación que estaba originalmente programada para octubre, y luego se trasladó a noviembre, se reprogramó para enero, se puso en espera hasta finales de marzo y, finalmente se llevó a cabo en julio, lo que es síntoma de problemas más profundos con el proyecto.



Nombrar a un gerente de evaluación que no forme parte del equipo del proyecto a ser evaluado es la estrategia más eficaz. Si se lo hace bien, la separación de la gerencia de la evaluación, de la evaluación real crea una “política de seguridad” entre los evaluadores y el programa, que mantiene la evaluación libre del control o influencia indebida de los responsables del proyecto. Además, esta estructura permite una evaluación impulsada internamente que sea tan cercana a una evaluación independiente como sea posible. (Church y Rogers, 2006, pág. 168)

El gerente debe tener totalmente claro que está manejando la administración pero no el contenido sustantivo. La naturaleza de las conclusiones se encuentra fuera del mandato del gerente, a menos que la conclusión no parezca basada en evidencias o falten variables clave. En ese caso, es conveniente que el gerente solicite una modificación al informe respecto a la inclusión de pruebas adicionales para apoyar la conclusión o la incorporación de variables faltantes, asumiendo que éstas han sido verificadas (Church y Rogers, 2006, pág. 169).

Habilidades Gerenciales

Una gran capacidad organizacional es el sello de los gerentes de evaluación más exitosos.

Esta sección resalta las capacidades y talentos gerenciales de un buen gerente de evaluación y proporciona detalles suficientes para ayudar a las organizaciones a determinar qué personas serían gerentes de evaluación competentes.

Hay siete talentos que un buen gerente de evaluación debería tener. Esto no sólo le ayudará a identificar al mejor gerente de evaluación, sino que también mejorará el desempeño del gerente de evaluación y la calidad de la evaluación. Es mejor no pensar en el gerente de evaluación como el único responsable del éxito de una evaluación; en su lugar, piense en el gerente de evaluación como el principal contacto para la evaluación. Un gerente de evaluación contribuirá al éxito o fracaso de una evaluación.



Siete Talentos de un Buen Gerente de Evaluación

Personal

- 1 Capacidad organizacional
- 1 Memoria institucional
- 1 Conocimientos sobre evaluación o métodos.
- 1 Seriedad
- 1 Habilidad para el manejo e interacción con las personas.
- 1 Sentido del humor

Organizacional

- 1 Sistema de apoyo

Fuerte capacidad organizacional

Una gran capacidad organizacional es el sello de los gerentes de evaluación más exitosos. Utilizar el módulo *Preparándose para una Evaluación* ayuda a establecer la organización básica para la evaluación, pero ser capaces de mantener el cronograma más o menos en vigencia se torna muy importante durante la evaluación. Los buenos gerentes mantienen y actualizan los cronogramas y se aseguran que los documentos y otros productos a entregarse estén bien estructurados y se presenten en el momento oportuno. Piense quien tiene esta habilidad en la oficina. Este podría ser un buen primer paso para identificar un gerente de evaluación dentro del mismo programa.

Ejemplo de la utilidad de esta habilidad: Al conducir una encuesta durante el Ramadán después del terremoto de Balakot en Pakistán, el gerente sabía que el acceso, disponibilidad y dedicación de todos se vería afectada por el hambre. El plazo para la encuesta se prolongó un poco, el cronograma diario se redujo, los equipos se incrementaron, y

otros grupos se sumaron a la base de muestreo de modo que el proyecto pudiera reasignar equipos, tomar descansos (cada dos días), y volver a casa cada noche. Las sesiones informativas se programaron después del *Iftar* (cuando se rompe el ayuno), que el proyecto financió. Otro equipo estuvo a cargo de la depuración del ingreso de datos en la base del proyecto, en el día y en las primeras horas de la noche, de tal forma que el trabajo del siguiente día pudiera empezar con la revisión de los problemas encontrados.

Memoria institucional

Tener memoria institucional es otra habilidad importante de un buen gerente de evaluación. Debe conocer de antemano la organización y al proyecto lo suficientemente bien para responder preguntas del evaluador. Aunque algunos evaluadores trabajarán muchas veces para una organización, las organizaciones realizan cambios de personal, y es útil contar con un gerente de evaluación que pueda responder preguntas sobre la organización, su historia, funciones y responsabilidades. Es más útil aún si esa persona también conoce sobre el proyecto. Tener un gerente de evaluación que posea una buena memoria institucional probablemente implique que no se tratará de un pasante de verano, pero podría ser un miembro del personal local asignado a la oficina del gerente del proyecto desde el inicio del mismo. La secretaria del director de país, por ejemplo, o el conductor pueden terminar siendo los informantes más importantes en una evaluación.

Ejemplo de una situación donde faltó esta habilidad: A menudo existe un gran vacío entre el momento en el que una propuesta se escribe y el momento en el que inicia la implementación del proyecto. Haber escrito un plan de M&E a inicios del otoño que fue defendido en diciembre por uno de los principales autores significó que el consorcio tuvo acceso a la persona que mejor pudo explicar los términos, opciones, y argumentos ante una conjunto bastante hostil de representantes de donantes. Una vez iniciado el proyecto (a finales del próximo año), sólo ese autor se encontraba remotamente aún accesible para el equipo del proyecto para continuar con las explicaciones y sugerencias —hubieron numerosos cambios al diseño durante el proceso de revisión, así como cambios en los miembros del consorcio y la cobertura del proyecto, —incluida la participación de la organización del propio autor en el proyecto. Los cambios en los socios del proyecto afectaron la memoria institucional.

Sólido conocimiento sobre evaluación o métodos

Poseer un fuerte conocimiento sobre evaluación o métodos es otro atributo de un buen gerente de evaluación. Esta habilidad hará que la comunicación con el evaluador sea más fácil. Y será más fácil comunicarse con el resto del personal del proyecto acerca de las revisiones a los métodos o por qué

diferentes tareas toman más tiempo. Probablemente, la mejor selección para un gerente de evaluación es alguien que ya haya participado en una evaluación, de preferencia en el mismo país, y, por tanto tendrá un marco de referencia sobre los métodos que se discuten. Se recomienda que el gerente de evaluación revise los materiales de capacitación y las listas de lectura con anticipación para familiarizarse con el vocabulario de la evaluación. A veces es muy útil contar con un gerente de evaluación que posea mayor conocimiento sobre diferentes programas —software— clave para gestión de proyectos (el proyecto de forma rutinaria realiza el seguimiento de la información en Microsoft Project), lo que ayudará al gerente de evaluación a mantener organizada la evaluación y, con frecuencia ayudará a que el evaluador ahorre mucho tiempo trabajando con programas —software— desconocidos. Este proceso debe ser parte de los términos de referencia de la evaluación, de modo que el fortalecimiento de las capacidades del personal puede ser una parte integral del proceso de evaluación. El éxito de la gestión de una evaluación por lo general provoca un interés adicional en adquirir más habilidades en la implementación de una evaluación y puede convertirse en un fuerte incentivo para un desarrollo profesional adicional.

Ejemplo de la utilidad de esta habilidad: En una evaluación en la India, el evaluador líder invirtió una gran cantidad de tiempo perfeccionando los métodos para grupos focales, trabajando más estrechamente con un capacitador junior del resto del equipo del proyecto, a quien se le había asignado la tarea de coordinar la evaluación. Como parte de la evaluación, el evaluador líder organizó una mini-capacitación sobre métodos de evaluación con el capacitador junior como traductor líder (en Hindi y Gujarati). El capacitador junior pronto fue promovido a una posición más ejecutiva dentro de la gestión de proyectos cuando la organización inició operaciones en otro estado de la India. El reconocer la capacidad, encontrar oportunidades para cultivarlas, y el asociar a alguien que muestra interés con una persona de nivel senior comprometida a fortalecer las capacidades locales entregó a la organización un funcionario que posteriormente dirigió las operaciones del tsunami para todo un sector técnico.

Seriedad

Una persona que proyecta una actitud seria (o de formalidad) también puede ser confiable para gerenciar una evaluación. Se trata de una cualidad inusual. Un ejecutivo junior con frecuencia no posee los recursos personales para ser creíble cuando toma decisiones u organiza los recursos. Busque una persona a la que tanto el personal del proyecto como del programa país acudan cuando necesitan abordar un problema de trabajo, alguien que les genere la confianza de que será capaz de encontrar una solución que sea justa y equánime. Una de las principales críticas de una evaluación temprana de la programación del tsunami fue que el

líder del equipo “carecía de formalidad”, es decir, nadie lo escuchaba, y era incapaz de gerenciar eficazmente como consecuencia de ello. Una persona con una actitud seria tendrá la madurez para realizar las tareas y ganarse el respeto de sus colegas.

Ejemplo de la utilidad de esta habilidad: Un equipo de tres personas (de tres diferentes organizaciones participantes) desarrolló un plan de M&E Título II. Dos de las tres personas eran profesionales de alto senior quienes habían viajado para la asignación. La tercera persona era de nivel junior y había sido asignada al país para las operaciones precedentes de asistencia en calidad de oficial de M&E. Las dos personas de nivel senior habían trabajado antes conjuntamente, se conocían bien, y habían desarrollado los materiales de capacitación de sus organizaciones en un entorno de colaboración excepcional. La persona de nivel junior no solo mantuvo a los dos funcionarios senior informados, dentro del presupuesto y cronograma previsto, sino que también se organizó para aportar sus habilidades y claridad a la redacción del producto final. Los dos miembros de nivel senior podían ver su crecimiento profesional casi a diario y estaban encantados de verla destacar.

Habilidad en el manejo e interacción con las personas

Esta destreza es tal vez el talento más fácil de identificar. Un buen gerente de evaluación debe tener estas competencias: capacidad de tomar decisiones, disposición del personal bajo su dirección para trabajar para él/ella, accesibilidad para resolver problemas y habilidades de comunicación. Todas estas competencias son susceptibles de ser probadas durante una evaluación. ¿Quién es la persona que recuerda los cumpleaños, eventos familiares y escucha los problemas del personal? Piense en alguien que es una persona realmente agradable y que desee ayudar. La mayoría de personas que trabajan en el ámbito del desarrollo internacional quieren ayudar, pero no todos pueden conectarse emocionalmente. Tener la capacidad de generar esa conexión personal genera un ambiente más propicio para una comunicación abierta y contribuye a una situación en la que la gente está dispuesta a trabajar y adaptarse a cambios en el cronograma. Determinar cuando una persona se encuentra bajo estrés y encontrar soluciones creativas para reducirlo, a menudo marca una enorme diferencia en la moral del equipo. Para un gerente de evaluación es de mucha utilidad contar con un gerente que sea consciente de estas aflicciones y pueda observar este proceso como parte del propio plan de desempeño del individuo.

Ejemplo de una situación donde faltó esta habilidad: En una evaluación de larga distancia, el gerente de evaluación y el evaluador líder experimentaron un mal comienzo, cuando el gerente de evaluación se sintió abrumado por el volumen de correos electrónicos remitidos por el evaluador. Consideró que no podía mencionar el particular al

evaluador y tampoco se discutió el tema al inicio de la evaluación. En lugar de ello, se convirtió en una constante molestia para los dos, el uno deseaba mayor colaboración y el otro deseaba mayor independencia en su trabajo. Esto influyó en la interacción entre los dos, al punto que la organización requirió de intermediarios entre los dos conforme la evaluación avanzó (y los niveles de estrés y fatiga incrementaron). Esto determinó que los hallazgos de la evaluación tengan menos uso para la organización debido a que el gerente de evaluación invirtió gran cantidad de su tiempo criticando el estilo de trabajo del evaluador, lo que disminuyó su credibilidad ante la organización.

Ejemplo de la utilidad de esta habilidad: El equipo de encuesta acordó encontrarse al final de una agotadora encuesta de línea de base en la ciudad principal de una provincia en Camboya. El líder del equipo hizo los arreglos para una cena de grupo en uno de los restaurantes turísticos, que incluía una exhibición de bailes tradicionales. El personal de Camboya nunca había concurrido antes a este restaurante, y el personal expatriado jamás había visto una danza tradicional, de tal modo que esto les proporcionó un nuevo tema de discusión ajeno a la encuesta. El líder del equipo pagó la cena, y el equipo invirtió la mayor parte de la última semana de la encuesta analizando el proceso de la encuesta y practicando la danza tradicional entre muchas risas.

Sentido del humor

Tener sentido del humor es otra habilidad importante en los gerentes de evaluación ya que necesitan establecer el ritmo de la evaluación, la que a menudo constituye un evento altamente estresante. El gerente de evaluación puede ayudar a reducir el estrés mediante el uso sensato de las habilidades de las personas, lo que permite que la gente se reconecte. Y si el humor se adapta a la cultura local, tanto mejor. Los evaluadores suelen utilizar estas estrategias para disminuir las tensiones y dejar que las personas se relajen. Debido a que el gerente de evaluación a menudo será visto como el cronometrador o portero, tener la capacidad de bromear acerca de su función puede suavizar el proceso. Nos referimos en esencia al buen corazón de un gerente de evaluación, en lugar de a una tendencia a la malicia o burla. A veces el humor sobre un evento u otro puede crear solidaridad entre el equipo de evaluación.

Ejemplo de la utilidad de esta habilidad: Como parte de un equipo de cuatro personas en Burkina Faso, la líder del equipo hablaba en francés casi constantemente, con sólo unos momentos por día en el que hablaba en inglés con el director del programa país, quien también fue parte del equipo de evaluación. Al final de la evaluación, el equipo se reunió con personal del Ministerio de Salud Pública y USAID para revisar los hallazgos de la evaluación. Para su sorpresa, los otros dos miembros

del equipo (ambos miembros del personal del Ministerio) demostraron un excelente nivel de inglés, una habilidad que habían ocultado durante la evaluación. Ante su mirada de sorpresa, los miembros del equipo (y todos los otros tres que lo sabían) se rieron y manifestaron que ella estaba usando tan bien el francés, que no tuvieron la necesidad de usar su inglés. Esto hizo que todos en la sala de reuniones se rieran. Sin embargo, la evaluadora líder pudo corresponder más tarde en la reunión informativa, cuando el Ministro le preguntó si el proyecto podría ampliarse. No, respondió, a menos que ustedes dupliquen a un miembro de su personal. El Ministro no pausó y respondió que no sería un problema, ya que también estaba a cargo de la planificación familiar!

Fuerte sistema de apoyo organizacional

Por último, un fuerte sistema de apoyo a la organización es esencial para el gerente de evaluación, especialmente para uno de categoría junior. Este sistema de apoyo ofrece alguien (o un grupo de personas) al que el gerente de evaluación pueda acudir por apoyo emocional, para ideas de gestión, para examinar diferentes ideas, o para otras tareas. No necesita ser el gerente del proyecto —excepto de en los casos relacionados a asuntos de personal o presupuesto— sino que debe ser alguien con quien el gerente de evaluación ya tenga una relación donde exista confianza mutua. Ser capaz de trabajar sin ser el centro de atención, donde todos lo ven como la persona a cargo de resolver todos sus problemas, pues ello es desgastante. Asegúrese de que el gerente de evaluación tenga un tutor.

Ejemplo de una situación donde faltó esta habilidad: El gerente de evaluación tenía limitada experiencia de supervisión y ninguna capacitación en evaluación. Deseaba obtener la mayor cantidad posible de capacitación en métodos de evaluación, pero nadie le había comunicado que este tipo de capacitación estaba contemplada en los términos de referencia previstos para su desempeño, y el gerente de evaluación pensó que el evaluador sería capaz de limitarse a hablar de los métodos mientras viajaban juntos. El evaluador por su parte tenía previsto utilizar el tiempo de viaje en auto para desarrollar diferentes tareas de orden analítico y construcción de equipo con los coordinadores de los grupos focales y no tenía planificado viajar con el gerente de evaluación. Lo que además requería un nuevo automóvil para dar cabida al incremento en el equipo y generó que muchas de las tareas de gestión en la oficina de país de la PVO no se cumplieron de manera oportuna. También dio como resultado sentimientos negativos entre la mayoría de los miembros del equipo de evaluación, ya que los coordinadores se sintieron ignorados, el evaluador molesto, y el gerente de evaluación menospreciado.

Después del Trabajo de Campo y Reporte del Informe: Revisiones Post Acción

Esta sección refuerza la comunicación y usos discutidos con más detalle en el módulo *Comunicación y Reporte de Informes* sobre una Evaluación, pero también enfatiza el protocolo a seguirse después del desarrollo de una evaluación dentro de la implementación del proyecto. Incluye el producto final a entregarse por parte del consultor y la revisión del proceso de evaluación por parte de la organización para que futuras evaluaciones puedan beneficiarse de revisiones a la lista de verificación, de nuevos instrumentos y soluciones ante imprevistos.

Existen claros beneficios al difundir los resultados de la evaluación (y el proceso) tan ampliamente como sea posible. Hay cuatro elementos en esta sección: la reunión informativa del consultor; la revisión post acción, la difusión, y los agradecimientos.

Reunión informativa del consultor: En primer lugar, el consultor proporciona una reunión informativa a la gerencia del proyecto y, según el tiempo lo permita, una reunión informativa externa con los actores interesados. En ella se reportarán los hallazgos básicos de la evaluación, anécdotas sobre el proceso, y recomendaciones y conclusiones clave. En algunos casos, se lleva a cabo una reunión informativa inicial en la oficina del proyecto, seguida por una presentación en la oficina del donante. Esta presentación debe verse como una oportunidad para describir el proceso de evaluación y una revisión de los hallazgos más detallados. La mayoría de las reuniones informativas con los donantes tienden a ser muy densas, incluir fotografías de la evaluación, anécdotas sobre el proceso, y una corta presentación en PowerPoint en la medida de lo posible, pueden ser métodos útiles para atraer la atención.

Revisión Post Acción: Este proceso involucra al personal del proyecto (y en ocasiones, del programa país) que estuvieron participando en diferentes partes de la evaluación. Hay tres elementos para esta revisión:

- 1 ¿Cuáles son los principales hallazgos del proyecto hasta la fecha, y entendemos por qué y cómo se generaron estos hallazgos?
- 1 ¿Qué partes de la logística y planificación de la evaluación funcionaron, entendemos el por qué?
- 1 ¿Qué partes de la implementación de la evaluación (incluyendo la logística y el acceso a los actores interesados) no funcionaron como estaba previsto, y qué aprendimos de esto para asegurarnos que podemos manejar esto en el futuro?

Las diferentes lecciones aprendidas de esta revisión post acción, deben ser parte de una política actualizada de planificación de la evaluación para el

proyecto, la oficina de país, y posiblemente la organización en su conjunto. Constituye un método muy útil de mantener al personal comprometido y asegurar que todos los actores clave en el proceso de evaluación (incluyendo a los conductores) expresen sus puntos de vista sobre cómo operó el proceso.

Difusión: El módulo *Comunicación y Reporte de Informes* para una Evaluación proporciona mucho más detalle sobre las diferentes audiencias y estrategias de difusión. Esta sección, por lo tanto, sólo examina un poco más en detalle el valor que tiene para la organización el difundir el informe. Muchas PVOs se resisten a presentar aquellos hallazgos que no son perfectos o manipulan la información en cierto nivel como una forma de controlar el daño. Si bien esto es comprensible, también es deshonesto —nadie es perfecto, y no es práctico esperar eso. Lo que se vuelve más importante entonces es el formato y la forma de presentar los hallazgos de la evaluación como oportunidades de aprendizaje, en lugar de ser excesivamente críticos con el proyecto (ver también Guijt y Woodhill [2002, págs. 4-5]).

Existen claros beneficios al difundir los resultados de la evaluación (y el proceso) tan ampliamente como sea posible.

La gestión por resultados debe incluir el manejo de los resultados de una evaluación. Esto significa la difusión de los hallazgos de la evaluación tanto horizontal como verticalmente. La difusión horizontal puede implicar reunirse con otros grupos de trabajo de PVOs y ONGs en el mismo país, que por lo general tienen un enfoque técnico similar. La difusión vertical implica dejar que el conjunto de entrevistados conozca lo que el equipo de evaluación constató.

El intercambio de experiencias y metodologías tiene tres resultados positivos:

- incrementa la transparencia
- fomenta la toma de riesgos
- alienta una difusión similar

En algunos países, la PVO líder asume la iniciativa de establecer procesos de difusión entre otras organizaciones concesionarias. En otros países, la Misión asume este liderazgo. Con el enorme crecimiento de las redes informáticas y el correo electrónico, muchos de estos procesos son ahora virtuales y más rápidos (Willard, 1998, págs. 32-33).

Agradecimientos: Piense en este elemento como en una nota de agradecimiento por un regalo de cumpleaños. Cuando era niño, su madre



Los informes de evaluación se utilizan para:

- Informar a la Gestión de CIDA . . .
- Asesorar a las Agencias Ejecutoras . . .
- Involucrar a los Actores Interesados . . .
- Demostrar Rendición de Cuentas y Transparencia.

(Jones, Young, y Stanley, 2004, pág 65)

le hacía escribir notas de agradecimiento y, en general, insistía en que se las realizara una semana después de recibir el regalo. Es parte del trabajo del gerente de evaluación escribir reconocimientos cordiales para agradecer a los entrevistados por su tiempo y el esfuerzo que hicieron para proporcionar la información al evaluador. Las notas de agradecimiento pueden ser correos electrónicos y se pueden enviar con bastante rapidez. La nota debe incluir lo siguiente: una breve introducción sobre la evaluación; un reconocimiento real del tiempo y esfuerzo; y ya sea una invitación para asistir a una reunión informativa de carácter más general o una presentación sobre los hallazgos de la evaluación (si está prevista una), o un cronograma sobre el tiempo que tomará la producción de los hallazgos de la evaluación que estarán disponibles para cada actor interesado.

También es muy útil que el evaluador felicite a las personas clave dentro de la organización por su gestión. Se debe incluir al gerente de evaluación, pero también podría incluir a potenciales gerentes de evaluación o personal interesado en el desarrollo de capacidades similares. Esto es especialmente clave en el caso de evaluadores internos a quien frecuentemente se le solicita que lleve a cabo otras evaluaciones o asignaciones para la PVO, —encontrar personal útil y alimentar su desarrollo fortalece a la organización y hará el trabajo del evaluador más fácil la próxima vez.

Durante la revisión post acción, la organización implementadora del proyecto debe destacar el desempeño del gerente de evaluación por su ayuda para completar la generalmente desafiante tarea de llevar a cabo una evaluación a tiempo y dentro del presupuesto previsto. Las diferentes organizaciones reconocen este desempeño en diferentes maneras —certificados, bonos, o incluso flores—, cualquiera de estas iniciativas ayudan a reconocer el trabajo y contribuciones adicionales del gerente de evaluación.

Anexo I

Herramienta para Gestión de una Evaluación

Lista de Verificación para la Gestión de una Evaluación		
Tarea Principal	Tareas	Persona u Oficina Responsable
Términos de Referencia	Elaboración del Borrador del TOR	
	Identificación de Consultor(es)	
	Finalización del TOR	
Personal	Verificación de referencias del consultor	
	Despliegue del personal del proyecto (asignado y carga laboral existente reasignada para el período de la evaluación)	
	Conformación de Equipo	
	Reunión de fortalecimiento de equipo	
Financiero	Elaboración del Presupuesto de la Evaluación	
	Negociación de los honorarios del consultor	
	Viáticos y avances de viaje coordinados para el personal local e internacional	
	Revisión del presupuesto de la evaluación revisado	
	Envío del informe de gastos y formularios de facturación al(os) consultor(es)	
	Calendario e instrucciones para los informes de gastos proporcionados al(os) consultor(es)	
Logística	Coordinación de Vehículos/choferes	
	Contratación de Traductores	
	Coordinación de necesidades de personal adicional	
	Arreglo de hospedaje cercano a la oficina	
	Arreglo de hospedaje al interior del país	
	Arreglo de boletos aéreos	
	Trámite de visas, permisos de trabajo, autorizaciones de seguridad	
	Coordinación de personal de apoyo/espacio de oficina	
	Organización de transferencias desde y hacia el aeropuerto	
	Notificación a actores interesados (PVO(s), donante(s), ministerios)	
	Difusión del TOR con el CV del líder del equipo	
	Informar a las comunidades involucradas sobre los plazos y propósito de la evaluación	



Descargue este documento en línea.

Herramienta para Gestión de una Evaluación (Excel)

http://crsprogramquality.org/pubs/ME/ManageEvaluation_AnnexI_Spanish.xls

Anexo II

Sistema de Monitoreo y Evaluación de Presupuesto para Gerentes de Evaluación

Hoja de Trabajo del Presupuesto de M&E

Principales Eventos de Evaluación				
Eventos Principales	Componentes	Cantidad	N° de días	Tarifa Diaria
Encuesta de Línea de Base				
	líder del equipo/consultor	1	25	500
	analista de encuestas para desarrollo/modificación del instrumento	1	7	400
	encuestadores	20	15	20
	incentivo para entrevistados	320		2
	local para capacitación	1	5	100
	transporte local	3	15	30
	viáticos /hospedaje			
	capitol	1	10	100
	en país	24	15	30
	traducción	1	5	100
	ingreso/análisis de datos	2	5	100
	copias			
	salario del personal de campo	3	15	50
	tarifa aérea	1		
	otros gastos			
	costos NHQ (NICRA, etc.)			
	subtotal			

Eventos Principales	Componentes	N° de personas	N° de días	Tarifa Diaria
Encuesta de Fin de Período				
	líder del equipo/consultor	1	25	500
	encuestadores	20	15	20
	incentivo para los entrevistados	320		2
	local para capacitación	1	5	100
	transporte local	3	15	30
	viáticos /hospedaje			
	capitol	1	10	100
	en país	24	15	30
	traducción	1	5	100
	ingreso/análisis de datos	2	5	100
	copias			
	salario del personal de campo	3	15	50
	tarifa aérea	1		
	costos NHQ (NICRA, etc.)			
	otros gastos			
	subtotal			



Descargue este documento en línea.

Sistema de Monitoreo y Evaluación de Presupuesto para Gerentes de Evaluación (Excel)

http://crsprogramquality.org/pubs/ME/ManageEvaluation_AnnexII_Spanish.xls

Anexo III

Bibliografía

- ALNAP (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action). 2001. *Humanitarian Action: Learning from Evaluation*. Londres: ALNAP Annual Review Series.
- American Evaluation Association. 2004. *Guiding Principles for Evaluators*. www.eval.org.
- Appleby, Gordon, y John Zarafonetis. 1991. "Managing a P.V.O. Grant Evaluation: A Manual for Project Officers." Academy for Educational Development, Washington, DC.
- The Applied Nutrition Programme, University of Nairobi and School of Nutrition Science and Policy, Tufts University. 2000. "Monitoring and Evaluation of Nutrition and Nutrition-related Programmes, 2nd ed." Academy for Educational Development, Washington, DC.
- Boulmetis, John, y Phyllis Dutwin. 2005. *The ABCs of Evaluation: Timeless Techniques for Program and Project Managers*. San Francisco: John Wiley y Sons.
- CAP (The Capable Partners Program). 2005. "Conflict-Sensitive Programming through Monitoring and Evaluation: A Report from USAID's Conflict-Sensitive Monitoring and Evaluation Workshop." Under Leader Award HFP-A-00-03-00020-00, CAP, Accra, Ghana.
- Church, Cheyanne, y Mark M. Rogers. 2006. "Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs." Search for Common Ground, Washington, DC.
- Davis, Rick, y Jess Dart. 2005. "The Most Significant Change (MSC) Technique. A Guide to Its Use." CARE International (inter al.), Londres.
- Gosling, Louisa, con Mike Edwards. 2003. "Toolkits: A Practical Guide to Planning, Monitoring, Evaluation and Impact Assessment." Save the Children UK, Londres.
- Guijt, Irene, y Jim Woodhill. 2002. *Managing for Impact in Rural Development: A Guide for Project M&E*. Rome: International Fund for Agricultural Development.
- IFRC (International Federation of the Red Cross and Red Crescent Societies). 2002. *Handbook for Monitoring and Evaluation*. Geneva: IFRC.
- Jones, Robert, Valerie Young, y Chris Stanley. 2004. *CIDA Evaluation Guide*. Ottawa, Canada: Canadian International Development Agency, Evaluation Division Performance & Knowledge Management Branch.
- McMillan, Della E., y Alice Willard. 2008. "Preparing for an Evaluation." American Red Cross/CRS M&E Module Series. American Red Cross and Catholic Relief Services (CRS), Washington, DC y Baltimore, Maryland. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 1999. "Guidance for Evaluating Humanitarian Assistance in Complex Emergencies." OECD, París.

- Russon, Karen, y Craig Russon. 2005. "Evaluation Capacity Development Group Toolkit." Evaluation Capacity Development Group, Mattawan, Michigan.
- Scriven, Michael. 1993. *Hard-Won Lessons in Program Evaluation*. New Directions for Program Evaluation #58. (Summer). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Snyder, Monteze M., y Peter L. Doan. 1995. "Who Participates in the Evaluation of International Development Aid?" *Evaluation Practice*, 16 (2): 141–52.
- Stetson, Valerie. 2008. "Communication and Reporting on an Evaluation." American Red Cross/CRS M&E Module Series. American Red Cross and Catholic Relief Services (CRS), Washington, DC y Baltimore, Maryland.
- Stetson, Valerie, Susan Hahn, David Leege, Debbie Reynolds, y Guy Sharrock. n.d. "ProPack II. The CRS Project Package." Catholic Relief Services, Baltimore.
- Stetson, Valerie, Guy Sharrock, y Susan Hahn. 2004. "ProPack. The CRS Project Package." Catholic Relief Services, Baltimore.
- UNDP (United Nations Development Programme). n.d. "Briefing Kit: A Guide for the Evaluator." UNDP, New York.
- Willard, Alice. 1998. "Managing for Evaluations: A Manual for PVOs, PVC Grants Managers and Evaluation Team Members." Working paper, United States Agency for International Development, Office of Private and Voluntary Cooperation, Washington, DC.
- World Bank. 2002. *Monitoring & Evaluation: Some Tools, Methods & Approaches*. Washington, DC: World Bank.

Anexo IV

Principios Rectores de la Asociación Americana de Evaluación⁷

A. Investigaciones Sistemáticas: Los evaluadores conducen investigaciones sistemáticas, basadas en datos, y por lo tanto deben:

1. Adherirse a los estándares técnicos más altos apropiados para los métodos que utilizan.
2. Explorar con el cliente las limitaciones y fortalezas de las preguntas y enfoques de evaluación.
3. Comunicar los enfoques, métodos y limitaciones de la evaluación con precisión y en detalle suficiente para permitir que otros entiendan, interpreten y critiquen su trabajo.

B. Competencia: Los evaluadores proporcionan un desempeño competente para los actores interesados, y por lo tanto deben:

1. Asegurar que el equipo de la evaluación en su conjunto posea la formación, capacidades, habilidades y experiencia apropiadas para la evaluación.
2. Asegurar que el equipo de evaluación demuestre colectivamente competencia a nivel cultural y utilice adecuadas estrategias y habilidades de evaluación para trabajar con grupos culturalmente diferentes.
3. Practicar dentro de los límites de su competencia, negarse a dirigir las evaluaciones que recaigan substancialmente fuera de dichos límites, y aclarar cualquier limitación en la evaluación que podría generarse si no es factible que se niegue a realizar la misma.
4. Buscar mantener y mejorar sus competencias a fin de proporcionar el nivel más alto de desempeño en sus evaluaciones.

C. Integridad/Honestidad: Los evaluadores desempeñan su conducta con honestidad e integridad, e intentan asegurar la honestidad e integridad de todo el proceso de evaluación, y por lo tanto deben:

1. Negociar honestamente con los clientes y los actores interesados pertinentes en relación a los costos, tareas, limitaciones de la metodología, alcance de los resultados y usos de los datos.
2. Descubrir cualquier rol o relación que pueda representar un conflicto de interés real o aparente antes de aceptar una asignación.
3. Registrar e informar todo cambio a los planes originalmente acordados para el proyecto, y las razones para ello, incluyendo cualquier posible impacto que pudiera generarse.
4. Ser explícito sobre sus propios intereses y valores respecto a la evaluación, así como el de sus clientes y otros actores interesados.
5. Representar con precisión sus procedimientos, datos y hallazgos para prevenir o corregir el mal uso de su trabajo por parte de terceros.

⁷ AEA 2004.

6. Trabajar para resolver cualquier preocupación relacionada a los procedimientos o actividades que posiblemente puedan generar la producción de información evaluativa engañosa, negarse a llevar a cabo la evaluación si las preocupaciones no pueden resolverse y consultar con los colegas o actores interesados pertinentes sobre otras formas de proceder si no es posible negarse a continuar el proceso.
7. 1 Dar a conocer todas las fuentes de apoyo financiero para la evaluación y la fuente de la solicitud para la evaluación.

D. Respeto para las Personas: Los evaluadores respetan la seguridad, dignidad y auto-valoración de los entrevistados, participantes del programa, clientes y otros actores interesados de la evaluación, y por lo tanto deben:

1. Buscar una comprensión global de los elementos contextuales de la evaluación.
2. Acatar los estándares, regulaciones y ética profesional actual en cuanto a confidencialidad, consentimiento informado y riesgos o daños potenciales para los participantes.
3. Buscar maximizar los beneficios y reducir cualquier daño innecesario que podría suscitarse producto de una evaluación y juzgar cuidadosamente cuando se debe renunciar a los beneficios de la evaluación o al procedimiento debido a los potenciales riesgos.
4. Dirigir la evaluación y comunicar sus resultados en forma tal que se respete la dignidad y auto-valoración de los actores interesados.
5. Fomentar equidad social en la evaluación, cuando sea factible, a fin de que aquellos que aportaron a la evaluación puedan beneficiarse a cambio.
6. 1 Entender, respetar y considerar las diferencias entre los actores interesados tales como cultura, religión, discapacidades, edad, orientación sexual y etnia.

E. Responsabilidades por el Bienestar General y Público: Los evaluadores articulan y toman en cuenta la diversidad de los intereses y valores generales y públicos, y por lo tanto deben:

1. Incluir las perspectivas e intereses pertinentes de toda la gama de actores interesados.
2. Considerar no únicamente las operaciones y productos inmediatos de la evaluación, sino también las suposiciones, implicaciones y potenciales efectos de orden global.
3. Permitir que los actores interesados accedan y difundan activamente la información de la evaluación, y presentar los resultados de la evaluación en forma tal que sea entendible, respete a las personas y honre las promesas de confidencialidad.
4. Mantener equilibrio entre las necesidades e intereses del cliente y los actores interesados.
5. Considerar el interés y bien público, mirando más allá del análisis de los intereses particulares de los actores interesados, para considerar el bienestar de la sociedad en su conjunto.



MONITOREO Y EVALUACIÓN

Historias de Interés Humano

Directrices y Herramientas para una Escritura Eficaz de Informes

Por: Frank De Ruiter y Jenny C. Aker
con Guy Sharrock y Carolyn Fanelli



Desde 1943, Catholic Relief Services (CRS) ha tenido el privilegio de servir a los pobres y desfavorecidos en el extranjero. Sin distinción de raza, credo o nacionalidad, CRS brinda ayuda de emergencia ante desastres naturales o provocados por el hombre. A través de proyectos de desarrollo en áreas como educación, paz y justicia, agricultura, microfinanzas, salud y VIH/SIDA, CRS trabaja para defender la dignidad humana y promover una mejor calidad de vida. CRS también trabaja en los Estados Unidos para ampliar el conocimiento y la acción de los católicos y otras personas interesadas en temas de paz y justicia a nivel internacional. Nuestros programas y recursos responden al llamado de los Obispos de los Estados Unidos de vivir en solidaridad —como una sola familia humana— entre fronteras, a lo largo de los océanos, e independientemente de las diferencias de idioma, cultura y condición económica.

La Cruz Roja Americana ayuda a las personas en situación de vulnerabilidad en todo el mundo a prevenir, prepararse y responder ante desastres, emergencias humanitarias complejas, y condiciones de salud que ponen en riesgo la vida, a través de iniciativas globales y programas basados en la comunidad. Con un enfoque en salud global, preparación y respuesta ante desastres, restablecimiento de vínculos familiares y difusión del derecho humanitario internacional, la Cruz Roja Americana proporciona asistencia humanitaria rápida, eficaz y a gran escala a quienes lo necesitan. Para lograr nuestros objetivos, la Cruz Roja Americana trabaja con nuestros socios de la Cruz Roja Internacional y el Movimiento de la Media Luna Roja y otras organizaciones internacionales de asistencia y desarrollo para construir capacidades locales, movilizar y empoderar a las comunidades, y establecer socios. Nuestro programa más grande en la actualidad es el Programa de Recuperación del Tsunami, el cual está mejorando la salud de la comunidad y previniendo el brote de enfermedades, apoyando a las comunidades mientras reconstruyen sus vidas y restablecen sus medios de subsistencia, y ayudando a que las organizaciones de la Cruz Roja, la Media Luna Roja y sus comunidades que fueron afectadas, desarrollen capacidades para prepararse ante desastres.

Publicado en el 2008 por:

Catholic Relief Services
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3413 USA

Cruz Roja Americana
2025 E Street, NW
Washington, DC 20006 USA

Autores: Frank De Ruiter y Jenny C. Aker con Guy Sharrock y Carolyn Fanelli

Editor de las Series: Guy Sharrock (CRS) con apoyo del personal de la Cruz Roja Americana

Lectores/Editores: Cynthia Green, Joe Schultz (CRS), y Dina Towbin

Diseñador Gráfico: Jeanne Ivy

Foto de la Portada: Rick D'Elia

Este módulo fue producido por CRS y la Cruz Roja Americana con el apoyo financiero de las donaciones de Alimentos para la Paz (FFP) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID): Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de CRS (AFP-A-00-03-00015-00) y Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de la Cruz Roja Americana (AFP-A-00-00007-00). Las opiniones expresadas en este documento pertenecen a los autores y no necesariamente representan las opiniones de USAID o FFP.

Para acceder a las series completas, por favor visite: www.crs.org ó www.redcross.org.

Tabla de Contenidos

- iii** Prefacio
- iv** Agradecimientos
- v** Siglas
- vi** Glosario

Entendiendo y Desarrollando Historias de Interés Humano

- 1** Resumen Ejecutivo
- 3** Entendiendo las Historias de Interés Humano
- 5** Desarrollo de Historias de Interés Humano
 - 5** Paso 1: Seleccionar el Tipo Correcto de Historias de Interés Humano
 - 6** Paso 2: Determinar el Enfoque de la Historia
 - 7** Paso 3: Elaborar los Términos de Referencia, Identificar un Equipo y Preparar un Borrador de Plan de Acción
 - 12** Paso 4: Seleccionar los Sitios y los Participantes
 - 14** Paso 5: Recolectar la Información Necesaria
 - 21** Paso 6: Escribir la Historia de Interés Humano
 - 26** Paso 7: Compartir las Historias

Anexos de Herramientas y Recursos

- 31** Anexo I Referencias y Lecturas Adicionales
- 32** Anexo II Recursos para Desarrollar Historias de Interés Humano
 - 32** A. Ejemplo de Términos de Referencia para un Escritor de Historias de Interés Humano
 - 36** B. Ejemplo de Paquete de Recolección de Datos para Historias de Interés Humano: Listas de Verificación y Guías para Entrevistas Semi-Estructuradas
 - 41** C. Historias de Interés Humano: Tres Historias como Ejemplo
- 44** Anexo III Consejos para Tomar Buenas Fotografías

Prefacio

El monitoreo y evaluación (M&E) son responsabilidades fundamentales de los gerentes de programa de la Cruz Roja Americana y de CRS, y ayudan a garantizar la calidad de nuestra programación. El módulo *Historias de Interés Humano* es una de las publicaciones de una serie de módulos de capacitación y fortalecimiento de capacidades en M&E que la Cruz Roja Americana y CRS han acordado desarrollar en el marco de sus respectivas donaciones para el Fortalecimiento de su capacidad institucional. Estos módulos han sido diseñados para responder a la necesidad identificada desde el terreno de contar con una guía y herramientas específicas que no se han encontrado disponibles en las publicaciones existentes. Aunque los ejemplos en los módulos se centran en programas del Título II, la guía y las herramientas proporcionadas tienen utilidad más allá del ámbito de la seguridad alimentaria.

Nuestra intención al producir el módulo *Historias de Interés Humano* es proporcionar a los lectores un documento que les ayude a comprender mejor cómo las historias de interés humano pueden utilizarse para mejorar o complementar las actuales herramientas de evaluación del programa. Puesto que esta es un área nueva para la mayoría de profesionales de campo, el manual se centra en la definición de las historias de interés humano, cómo pueden utilizarse, y qué se debe hacer para identificar, documentar y difundir historias eficaces. El manual también ofrece orientación paso a paso sobre quién, qué, por qué, cuándo, dónde, y cómo escribir y comunicar historias de interés humano, con sugerencias concretas para organizar la información.

Por favor envíe sus comentarios o sugerencias para este módulo a m&efeedback@crs.org.

Menciones recomendadas: De Ruiters, Frank, and Jenny C. Aker con Guy Sharrock y Carolyn Fanelli. 2008. "Historias de Interés Humano". Series de Módulos de M&E de la Cruz Roja Americana/CRS. Cruz Roja Americana y CRS, Washington, DC y Baltimore, Maryland.

Agradecimientos

Muchos de los principales conceptos y herramientas de análisis en este módulo se basan en el trabajo del *Paquete de Historias de Éxito y Aprendizaje* (2006) del Grupo de Trabajo de M&E para Gestión de Ayuda Alimentaria (FAM, por sus siglas en inglés) y en las experiencias de campo de los autores.. Los autores desean agradecer a Carlisle Levine (anterior colaboradora de CRS/Baltimore) y Carolyn Fanelli (CRS/Zimbabwe) por revisar los borradores y proporcionar información sobre referencias clave. Los autores también quieren agradecer al personal del programa de CRS y de sus socios en Senegal y Gambia, que apoyaron plenamente la inclusión de historias de interés humano como parte de la evaluación final de su programa financiado por USAID/Alimentos para la Paz, Título II. Las historias de esta evaluación proporcionan la mayoría de ejemplos para este módulo. Finalmente, queremos reconocer el trabajo de Dina Towbin, cuyo trabajo de edición contribuyó a llevar al documento a su fase final, y Jeanne Ivy y Joe Schultz, quienes fueron responsables del trabajo de diseño gráfico.

Siglas

AIDS	Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA)
CRS	Catholic Relief Services
DAP	Programa de Asistencia para el Desarrollo
DIP	Plan Detallado de Implementación
FAM	Gestión de Ayuda Alimentaria
FFP	Oficina de Alimentos para la Paz de USAID
HIV	Virus de Inmunodeficiencia Humana
M&E	Monitoreo y Evaluación
MYAP	Programa de Asistencia Multi-anual
ONG	Organización No-gubernamental
PLWHA	Personas Viviendo con VIH y SIDA
PVO	Organización Voluntaria Privada
SOW	Términos de Referencia ¹
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

¹ También conocido como Alcance de Trabajo TOR (SOW, por sus siglas en inglés)

Glosario

Anécdota es un breve relato personal de un incidente o evento.

Apertura es la apertura en el lente que controla la cantidad de luz que llega al sensor de imagen de la cámara y es una de las formas en las que una cámara regula el nivel de exposición.

Luz artificial es la luz proveniente de una fuente artificial y por lo general se restringe a lámparas de estudios fotográficos e iluminación de hogares.

Beneficiario es una persona que se beneficia de los programas de las organizaciones voluntarias privadas (PVOs). Los beneficiarios directos son aquellas personas cuya participación en las actividades conduce al mejoramiento de los resultados del programa, medidos mediante indicadores de resultados. En este manual, el término beneficiario ha sido sustituido por participante.

Buena práctica es una técnica o metodología que, a través de la experiencia y la investigación, ha demostrado que conduce de manera confiable hacia el resultado deseado.

Sesgo es el grado en que una medición, muestreo, o método analítico sistemáticamente subestima o sobrestima el verdadero valor de un atributo.

Profundidad de campo es un término para describir el área de una fotografía que está en el foco. Se dice que una fotografía que muestra el área cerca a la cámara y todas las cosas lejos, todas bien enfocadas, tiene una gran profundidad de campo.

Programa de Asistencia para el Desarrollo (DAP) es un programa Título II, aprobado por la Oficina de Alimentos para la Paz (FFP) de USAID para operar durante más de un año (generalmente entre tres y cinco años). El DAP puede ser financiado mediante una combinación de recursos de Programas Título II para emergencia y no-emergencia, ó sólo de recursos no destinados a emergencias durante la vida de la intervención. Después del Año Fiscal 2006, los DAPS fueron sustituidos por MYAPs (vea más adelante).

Historia de interés humano es un tipo de historia que tiene que ver con las actividades de unas pocas personas identificadas. Se dice que es la “historia detrás de la historia” y que muestra la historia personal detrás de una historia más amplia que afecta a muchas personas.

La Entradilla/Encabezamiento es la sección introductoria de una historia, particularmente en periodismo.

Lección aprendida es un resultado/conclusión claro e importante sobre un tema específico basado en datos, observaciones y evaluación. Ilustra una estrategia, técnica, principio, proceso o actividad que debe seguirse en el futuro. Las lecciones aprendidas están bien documentadas (no son anecdóticas) y respaldadas por una evidencia clara cuantitativa y cualitativa.

Programa de Asistencia Multi-anual (MYAP) es un programa Título II que está aprobado por USAID/FFP para operar por más de un año (generalmente entre tres y cinco años) desde el año fiscal 2006. Los MYAPs pueden ser financiados con una combinación de recursos título II para emergencias y no-emergencias o sólo recursos no destinados a emergencias durante la vida de la intervención.

Fotografía de luz natural se la define cuando un fotógrafo utiliza sólo la luz disponible y no utiliza una fuente adicional de luz externa. Por lo general, esto crea un entorno natural en una fotografía.

Datos cualitativos es un término general utilizado para evidenciar representaciones que se fundamentan en aseveraciones textuales en lugar de numéricas. Este tipo de datos resulta del esfuerzo de recoger las experiencias de los participantes en sus propias palabras, a través de entrevistas (semi-estructuradas), observaciones de los participantes, y documentos que pueden ser analizados desde diferentes perspectivas. Los datos cualitativos consisten en descripciones y análisis profundos y detallados de situaciones, personas, eventos, interacciones, comportamientos observados, y en citas directas de las personas sobre sus experiencias, actitudes, creencias y pensamientos.

Datos cuantitativos son observaciones representadas en forma numérica. Por ejemplo: el número de talleres de capacitación realizados, el número de personas capacitadas, el número de hogares que enfrentan inseguridad alimentaria en un distrito y las actitudes de los participantes del proyecto en relación a un asunto particular. Todo esto puede ser expresado en números, como cantidades o porcentajes. Los datos cuantitativos pueden analizarse con estadísticas, tanto descriptivas como inferenciales. Los datos cuantitativos pueden proceder de fuentes de datos secundarios, tales como los registros de los servicios, pruebas formales, instrumentos estandarizados de observación y archivos de proyectos.

Foto-retrato es la fotografía en la que una persona es la protagonista de la foto.

Red de protección es un sistema para proveer transferencias de recursos

a personas de bajos ingresos y otros individuos y grupos de población vulnerable que no están en condiciones de satisfacer sus necesidades básicas para su supervivencia y dignidad humana. Las personas pueden verse incapacitadas de satisfacer estas necesidades debido a un choque externo, como un desastre natural o guerra, ó debido a circunstancias socioeconómicas, como la edad, enfermedad, discapacidad, o discriminación.

Triangulación es la diversificación de las perspectivas que se producen cuando una serie de cuestiones son investigadas por un equipo multidisciplinario diverso, utilizando una diversidad de herramientas y técnicas, con personas y grupos de personas que representan a la diversidad de la comunidad que es objeto de la investigación.

Programa Título II de Alimentos para la Paz (FFP) de USAID es la aplicación de la Ley Pública 480 (PL480) que proporciona ayuda alimentaria y recursos en efectivo para programas en el exterior orientados a responder ante emergencias, aliviar el hambre y promover el desarrollo económico.

Resumen Ejecutivo

Propósito del módulo

La principal audiencia para este módulo son los profesionales de campo de la PVO responsables de la implementación o de manejar el proceso de redacción de historias, tanto para proyectos financiados por donantes como con fondos privados. Ya sea que el lector esté directamente involucrado (ej.: recolectando los datos y escribiendo la historia) o manejando el proceso (ej.: supervisando al autor), se deben seguir algunos pasos para garantizar un producto final de alta calidad y accesible.

En el año fiscal 2003, la Oficina de Alimentos para la Paz (FFP) de USAID solicitó que se incluyan breves narraciones de las actividades e impactos del Programa Título II, como parte de los informes anuales de resultados (Gestión de Ayuda Alimentaria 2006). En atención a esta solicitud, el Grupo de Trabajo de Monitoreo y Evaluación (M&E) de los proyectos de Gestión de Ayuda Alimentaria (FAM) respondió a la necesidad de contar con una guía sobre cómo escribir historias de interés humano claras y coherentes, desarrollando el *Paquete de Escritura de Historias de Éxito y Aprendizaje*. Desde que se produjo este documento, las organizaciones voluntarias privadas (PVOs) han venido utilizando historias de interés humano para una variedad de propósitos, incluyendo el reporte de resultados, evaluaciones, y recaudación de fondos.

Los co-autores de este módulo han delineado un proceso de siete pasos para desarrollar historias de interés humano, en base a su experiencia en el uso de este tipo de historias durante una evaluación final de una propuesta de un programa de asistencia para el desarrollo (DAP). Los pasos son los siguientes:

⇒ Paso 1: Seleccionar el tipo correcto de historia de interés humano

⇒ Paso 2: Determinar el enfoque de la historia

⇒ Paso 3: Elaborar los términos de referencia, identificar un equipo, y preparar un borrador de plan de acción.

⇒ Paso 4: Seleccionar los sitios y los participantes

⇒ Paso 5: Recolectar la información necesaria

⇒ Paso 6: Escribir la historia

⇒ Paso 7: Compartir las historias

La Sección I proporciona antecedentes generales para las historias de interés humano, incluyendo la definición, los diferentes tipos, y por qué y cómo pueden ser utilizadas por las PVOs. La Sección II describe cada uno de los siete pasos en detalle, en lo relacionado a:

- ¿Por qué el paso es importante para desarrollar historias de interés humano?
- ¿Qué se debe hacer para preparar y llevar a cabo este paso?

- ¿Quién debe ser responsable del paso?
- ¿Cómo se llevará a cabo el paso?

Los anexos proporcionan referencias de los documentos citados, así como ejemplos y herramientas útiles.

Entendiendo las historias de interés humano

En el contexto de los proyectos de organizaciones voluntarias privadas (PVOs), las historias de interés humano documentan las experiencias de las personas que son afectadas por esos proyectos.

Objetivos de aprendizaje

Esta sección tiene por objeto aclarar la comprensión de los lectores sobre qué se entiende por historias de interés humano y demostrar por qué y cómo se pueden utilizar estas historias.

Esta sección aborda cómo:

- ✓ Definir las historias de interés humano y distinguirlas entre los diferentes tipos de historias semejantes.
- ✓ Identificar los usos potenciales de las historias de interés humano
- ✓ Utilizar los criterios recomendados para determinar qué tipo de historia de interés humano se adapta mejor a las necesidades del programa.

¿Qué son las Historias de Interés Humano?

Las historias de interés humano se ocupan de las actividades de unas pocas personas. En el contexto de los proyectos de las organizaciones voluntarias privadas (PVOs), las historias de interés humano documentan las experiencias de las personas que son afectadas por esos proyectos. Tales historias personalizan los éxitos y desafíos y enfatizan el aspecto humano del trabajo de la PVO.

Para las PVOs, existen dos tipos de historias de interés humano: historias de éxito e historias de aprendizaje (Gestión de Ayuda Alimentaria [FAM] 2006). Una historia de éxito describe qué, cuándo, por qué, dónde y cómo un proyecto ha tenido un impacto positivo en la vida de una persona. Una historia de aprendizaje, sin embargo, se centra en la respuesta de una persona a los desafíos que se derivan de un proyecto, cómo se abordaron estos desafíos, y lo que se aprendió de la experiencia.



Una historia de éxito se centra en el impacto positivo de un proyecto en la vida de una persona, narrado en sus propias palabras.

Una historia de aprendizaje se centra en las lecciones aprendidas por una persona en el marco del contexto de experiencias positivas o negativas de un proyecto.

La distinción es importante porque los pasos para el desarrollo de cada tipo de historia pueden variar en la práctica. En consecuencia, un importante primer paso es elegir qué tipo de historia será más apropiada para el programa seleccionado. La Sección II analiza los criterios para seleccionar el tipo de historia y las implicaciones en cuanto a recopilación de datos y redacción de la historia.

¿Por qué las PVOs deberían Utilizar Historias de Interés Humano?

Una variedad de documentos del proyecto, tales como los informes anuales, informes de progreso e informes de evaluación, describen en forma numérica y narrativa los éxitos y desafíos que han enfrentado las personas afectadas por el proyecto. Las historias de interés humano proporcionan una oportunidad única para complementar otras técnicas de recolección de datos de M&E, centrándose en las reflexiones personales de los individuos. Por ejemplo, mientras que una evaluación final podría centrarse en los éxitos y desafíos generales del proyecto respecto al aumento de las tasas de alfabetización entre los miembros de una comunidad específica, una historia de interés humano complementaría esta información describiendo cómo el ser capaz de leer y escribir ha tenido un impacto en la vida de una persona. Las historias de interés humano se centran en lo particular, en contraste con un relato más general sobre un cambio.

Tales historias responden a un creciente deseo de los donantes por recibir este tipo de información. Por ejemplo, en el 2003, la USAID/FFP solicitó que se incluyan breves narraciones sobre las actividades y los impactos del Programa Título II, como parte de los informes anuales de resultados.

¿Cómo pueden utilizarse estas historias?

Las historias de interés humano pueden utilizarse en una variedad de contextos y para una variedad de propósitos, según se detallan a continuación:

- Para complementar las herramientas existentes de recolección de datos de M&E, proporcionando la perspectiva de una persona sobre un proyecto de una PVO.
- Para sensibilizar sobre temas específicos de desarrollo a través de campañas en medios de comunicación.
- Para responder a las necesidades específicas de los donantes en cuanto a reporte de informes.

Por estas razones, es importante elaborar un plan de difusión como parte del proceso de desarrollo de historias de interés humano (vea el paso 7, más adelante).

Desarrollo de historias de interés humano

Decidir qué tipo de historia se requiere — una con enfoque en el éxito o una que priorice el aprendizaje— es un importante primer paso de planificación.

Objetivos de aprendizaje

Esta sección proporciona orientación detallada sobre cómo escribir historias de interés humano, desde la planificación inicial hasta la recopilación de datos y escritura del documento final.

Esta sección aborda cómo:

- ✓ Identificar los criterios para determinar qué tipo de historias de interés humano son relevantes para las necesidades de un programa.
- ✓ Definir qué tipo de información se necesita para escribir la historia
- ✓ Delinear los pasos necesarios para desarrollar una historia de interés humano
- ✓ Identificar los criterios para determinar el tema de la historia
- ✓ Desarrollar o modificar guías de entrevistas semi-estructuradas para la recopilación de datos
- ✓ Enumerar que acciones se deben emprender y cuáles evitar cuando se realizan entrevistas y toman fotografías.
- ✓ Elaborar un borrador de historias de interés humano de alta calidad
- ✓ Preparar un plan de difusión

Paso 1: Seleccionar el Tipo Correcto de Historia de Interés Humano

Decidir qué tipo de historia se requiere —una con enfoque en el éxito o una que priorice el aprendizaje — es un importante primer paso de planificación. Primero responda las siguientes preguntas:

- ¿Quién es la audiencia principal?
- ¿Cuál es el propósito de las historias de interés humano?
- ¿Es mejor resaltar el éxito o el aprendizaje?

La primera pregunta se refiere al público meta de las historias. ¿Las historias se destinarán a donantes actuales o potenciales? ¿Estos donantes son públicos o privados? Los donantes públicos pueden tener un formato específico para historias de interés humano, mientras que las historias dirigidas a donantes privados deberán seguir las directrices de la agencia, si es que existen.

La segunda pregunta se centra en cómo el público objetivo utilizará las historias. En otras palabras, ¿serán las historias parte del actual sistema de reporte de M&E o más bien estarán orientadas a las necesidades de mercadeo de la agencia? ¿Las historias se centrarán en los participantes de un proyecto actual o en un ámbito de desarrollo más amplio para el cual la agencia está buscando financiamiento?

La tercera pregunta está relacionada a las dos primeras. Depende de las necesidades de la oficina de país y las de los donantes. Los actuales donantes podrían querer examinar las lecciones aprendidas, mientras que los futuros donantes podrían ser más propensos a tener interés en los éxitos que se han logrado.

Las respuestas a esas preguntas ayudarán a la organización para desarrollar el plan de difusión (vea el paso 7, más adelante) que es una parte importante del proceso para obtener el mejor valor agregado de las historias de interés humano.

Paso 2: Determinar el Enfoque de la Historia

Sea claro en esta etapa sobre el alcance y enfoque de la historia para asegurar que el producto final sea útil para quienes solicitaron la historia.

Una vez que se decide cómo se utilizarán las historias de interés humano, su audiencia principal, y el tipo de historia, la siguiente tarea es determinar el enfoque de la historia. Sea claro en esta etapa del proceso sobre el alcance y enfoque de la historia para asegurar que el producto final sea útil para quienes solicitaron la historia. Por ejemplo, digamos que se trata de un programa de Asistencia Multi-anual (MYAP) financiado por USAID/FFP que se encuentra en su tercer año de implementación del proyecto, los sectores programáticos son salud (materno/infantil), agricultura (gestión de recursos naturales y comercialización de cultivos comerciales), y programación de la red de seguridad o protección. En base al análisis de los criterios anteriormente descritos, se decide incluir historias de interés humano como parte de la evaluación de medio término (ej.: el propósito) para USAID/FFP (ej.: la principal audiencia). Sin embargo, existieron varias situaciones en la implementación del primer año del proyecto que afectaron el progreso a la fecha. Se decide que el enfoque de la historia se centrará en cómo los participantes han abordado estos desafíos, y será una historia de aprendizaje. Pero se debe delimitar más el enfoque. Como mínimo deberá definirse si ¿las historias incluirán todos los sectores o sólo un subconjunto? En otras palabras, ¿deberían concentrarse las historias en actividades de salud o agricultura, o en vínculos entre ambas áreas? ¿Deberían las historias enfocarse en indicadores específicos del proyecto o en experiencias individuales que no fueron capturadas por los indicadores? Al tomar este tipo de decisiones, el enfoque de la historia se esclarecerá y el programa puede avanzar al siguiente paso.

Paso 3: Elaborar los Términos de Referencia, Identificar un Equipo, y Preparar un Borrador de Plan de Acción

Si bien las historias de interés humano pueden o no utilizarse para propósitos de evaluación, muchos de los pasos de la planificación son similares a aquellos que se desarrollan para una evaluación.

Para escribir historias eficaces de interés humano es fundamental una adecuada planificación. En el módulo *Preparándose para la Evaluación: Directrices y Herramientas para la Pre-Evaluación* (2006), los autores describen los pasos involucrados en la preparación de una evaluación de un proyecto de desarrollo o una donación. Si bien las historias de interés humano pueden o no utilizarse para propósitos de evaluación, muchos de los pasos de la planificación son similares a aquellos que se desarrollan para una evaluación. Este módulo propone los siguientes pasos de planificación para desarrollar historias de interés humano:

- Elaborar un borrador de términos de referencia claros (SOW)
- Identificar el personal y los consultores (s) que participarán
- Preparar un borrador de un plan de acción.

Elaborar un borrador de términos de referencia claros: Escribir un SOW es una tarea que consume tiempo y que es frecuentemente olvidada. Debe ser desarrollado como parte del proceso de planificación de historias de interés humano. Existe una importante cantidad de guías sobre cómo escribir SOWs generales o específicos para una evaluación. En lugar de repetir esta información, este módulo simplemente resalta aquellos componentes específicos de un SOW relevantes para las historias de interés humano.

Sea que la historia será escrita por un miembro del personal interno o un consultor/a, el SOW debería aclarar las expectativas del programa en cuanto a la elaboración de dichas historias, los productos a entregarse y el producto final, y las responsabilidades específicas de la persona que maneja e implementa el proceso de escritura de la historia.

Un buen SOW debe incluir los siguientes componentes:

- Una breve descripción del programa, proyecto, o contexto de desarrollo (si la historia se utilizará para crear conciencia sobre algún tema).
- El propósito de las historias de interés humano (evaluación, recaudación de fondos), el tipo de historias de interés humano, la audiencia objetivo, y cómo las historias de interés humano encajan en el proceso más amplio de la evaluación.
- Los principales temas y preguntas que las historias de interés humano deben responder (enfoque propuesto).

- Metodología sugerida para la recopilación de datos (ej.: observación, entrevistas semi-estructuradas).
- Referencia explícita sobre la necesidad de respetar la seguridad, dignidad y el valor propio de las personas que están siendo entrevistadas y fotografiadas.
- Una lista de los documentos clave que el programa de país proporcionará.
- Cronograma de productos a entregarse y lugar para su desarrollo
- Experiencia técnica sugerida para el escritor de las historias de interés humano.
- Formato de las historias
- Plan para compartir/difundir las historias

Los componentes específicos del SOW variarán según el propósito de la historia y el público meta. Por ejemplo, si las historias están siendo utilizadas como parte de una evaluación de medio término o final, entonces el SOW debe incluir los objetivos más amplios de la evaluación y destacar la forma en la que los autores de la historia responderán a este proceso.²

El **anexo II** proporciona un ejemplo de SOW para un escritor de una historia de interés humano, como parte de una evaluación final de un programa Título II. Para obtener información más detallada sobre la preparación y finalización de un SOW para evaluaciones de programas o asistencia técnica, refiérase a McMillan y Willard (2006) y Norem y McCorkle (2006).

Identificar el personal y lo(s) consultores (s) responsable(s) de la gestión y ejecución del proceso: una decisión crucial a tomarse en esta etapa es si se debe involucrar a alguien de fuera de la organización para dirigir y ejecutar el proceso de historias de interés humano ó si es mejor trabajar con un miembro del personal interno. Muchos factores deben considerarse al tomar esta decisión, incluyendo las expectativas de los donantes, la experiencia del programa de país, y el tipo de experticia disponible en el país y la región. Las competencias técnicas de la persona responsable de las historias dependerá del propósito de la historia y del público meta. Idealmente, la persona quien asumirá esta responsabilidad deberá tener un balance de competencias en evaluación de programas y en fotoperiodismo. Este último puede ser particularmente relevante ya que, idealmente, las historias deberían complementar —en lugar de sustituir— otros procesos de recolección de datos.

Desarrollar un plan de acción borrador para la aplicación del proceso: Una vez que se finalice el SOW y se identifique la persona, el programa de país

² La mayoría de evaluaciones finales utilizan el SOW principal de la evaluación como base para la contratación de todos los miembros del equipo. Si las historias de interés humano son parte de una evaluación final más amplia, se recomienda que el programa de país desarrolle un SOW individual para cada miembro del equipo responsable de las historias de interés humano.

debería desarrollar un plan de acción inicial para el proceso. Este plan debe proporcionar información detallada sobre la logística, el número estimado de días/persona requeridos para cada tarea, los funcionarios del personal asignados al proceso, y recomendaciones para las visitas in situ y la selección de los/as entrevistados/as. Si bien el plan puede ser modificado durante la fase de implementación, brindará una estructura general para el proceso y puede ayudar a identificar potenciales peligros con antelación.

Un ejemplo de plan de acción aparece en la Tabla 1, a continuación. Tenga en cuenta que algunos de los pasos anteriores (escribir un SOW, identificar la persona(s) responsable) se incluyen en esta tabla, además de los pasos que se abordarán en las siguientes secciones.

Tabla 1: Ejemplo de Plan de Acción para Elaborar Historias de Interés Humano

¿Qué?	¿Por qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuánto tiempo?
SOW redactado y aprobado, personas internas y externas identificadas.	Para aclarar las expectativas y los roles y responsabilidades de las personas involucradas en el proceso.	La oficina de la PVO correspondiente.	Programa de país	2 días
Guías borrador para las entrevistas de las historias de interés humano entregadas al programa de país.	Para asegurar una planificación eficaz y suficiente retroalimentación sobre el proceso de recolección de datos.	Escritor de las historias de interés humano (interno o externo).	Lugar de residencia del consultor o en el programa de país.	2-3 días
Revisión de las guías para entrevista.	Para garantizar que las guías se hayan concluido previo a las visitas de campo.	Escritor de las historias de interés humano, el personal pertinente de la PVO y de las organizaciones socias.	Programa de país	2 días
Sitio y selección de participantes, planificación logística de las visitas de campo.	Para asegurar que los sitios y los participantes sean factibles y seleccionados para responder al propósito y tipo de historia y público objetivo.	La oficina de campo de la PVO correspondiente, los socios, y el escritor de las historias de interés humano.	Programa de país	11 días
Probar la guía de entrevistas.	Para asegurar que la guía y las fotografías recogen la información necesaria y son cultural y éticamente apropiadas.	El escritor de las historias de interés humano, los funcionarios de la PVO a cargo del seguimiento del proceso, y el personal de las organizaciones socias de la PVO.	Sitios seleccionados	1 día
Recolección de datos para las historias de interés humano.	Para recoger los datos cualitativos y cuantitativos necesarios para las historias.	El escritor de las historias de interés humano, los funcionarios de la PVO a cargo del seguimiento del proceso, el personal de las organizaciones socias de la PVO, y otros miembros del equipo (si son parte de una evaluación).	Sitios seleccionados (el número específico dependerá del propósito de las historias).	5 -7 días

¿Qué?	¿Por qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuánto tiempo?
Análisis participativo de los resultados y selección de historias clave.	Para generar capacidad entre el personal de la PVO y los socios en lo relacionado a la comprensión de los datos recolectados para escribir historias de interés humano.	Escritor de las historias de interés humano, personal de la PVO y los socios, y otros miembros del equipo (si son parte de una evaluación).	Programa de país	2 días
Borrador de las historias de interés humano preparado, plan de difusión finalizado, y reunión de información realizada.	Para recoger retroalimentación sobre la calidad y el contenido de las historias, y sobre el borrador del plan para difundir las historias.	Escritor de las historias de interés humano, personal de la PVO y los socios, otros miembros del equipo, y el donante (si es conveniente).	Programa de país	2 días
Historias de interés humano finales presentadas a la oficina en el país.	Paso final de la presentación.	Escritor de las historias de interés humano.	Programa de país	2 días

Paso 4: Seleccionar los Sitios y los Participantes

La selección del sitio y los participantes debe ser un proceso participativo, realizado con el personal del programa y los socios

Una vez que se ha desarrollado el SOW y seleccionado la(s) persona(s) responsable(s), el próximo paso es seleccionar los posibles sitios y los entrevistados para las historias de interés humano. La selección del sitio y los participantes debe ser un proceso participativo, realizado con el personal del programa y los socios.³

¿Cuál es la mejor manera de identificar los sitios y entrevistados más apropiados —en otras palabras, aquellos que respondan al propósito y el enfoque de las historias? La selección debe darse a dos niveles:

- El sitio geográfico, que puede incluir comunidades, centros, instituciones u oficinas socias.
- Con entrevistados, que pueden incluir a los participantes del programa, personal de las organizaciones socias o de los centros, o personas y familias que no pertenezcan al programa.

Selección del sitio: Elija los sitios cuidadosamente. El número total de sitios seleccionados dependerá del enfoque de las historias, el público meta, consideraciones presupuestarias, y factibilidad geográfica⁴. Los siguientes son criterios sugeridos para elegir los sitios:

- **Distribución geográfica:** ¿Los diferentes sitios reportan experiencias muy diferentes en cuanto al programa? ¿Están los sitios dispersos a lo largo del país o se concentran en una ubicación específica? ¿Cuánto tiempo se necesita para viajar de un sitio a otro?
- **Representatividad del sitio:**⁵ ¿El sitio escogido es representativo de las experiencias de otras comunidades o centros que participan en el programa o zonas que han sufrido un desastre? ¿O el sitio es inusual en alguna manera que se torne de interés potencial para una historia? Un posible ejemplo es una comunidad rural que presente un bajo nivel de adopción de técnicas agrícolas promovidas por el proyecto, pero niveles más altos de producción agrícola en comparación con otras comunidades. Seleccionar este sitio puede ofrecer algunos aportes interesantes para las experiencias de los participantes del proyecto.
- **Idoneidad del Sitio para el propósito y enfoque de la historia de interés humano:** ¿Se ha beneficiado el sitio de un programa o proyecto de desarrollo? En caso afirmativo, ¿por cuántos años? ¿Qué tipo de actividades se implementan en ese sitio? ¿Cómo se relacionan

³ Si las historias son parte de una evaluación de medio término o final, la selección del sitio y de los entrevistados debe realizarse con la colaboración de otros miembros del equipo de evaluación para evitar duplicación de esfuerzos y garantizar que las historias se enmarquen dentro del proceso más amplio de evaluación.

⁴ De acuerdo a la experiencia del autor en cuanto a historias de interés humano, visitar 5-7 sitios en un período de 10 días era viable y generó una buena combinación de historias de interés humano para la evaluación final.

⁵ La representatividad se define típicamente como “la precisión con la que la muestra representa a la totalidad de la población (todas las personas con las características designadas” (Fortune, 1999).

esas actividades con el enfoque global de las historias de interés humano?

- **Participación de la comunidad:** ¿La comunidad o centro ha participado activamente en la planificación e implementación del proyecto? ¿Participarán voluntariamente en el proceso de recolección de datos?
- **Aprendizaje ó éxito:** ¿Existen personas, hogares, o personal en el sitio de la visita que han demostrado éxitos o lecciones aprendidas como resultado del proyecto? Entre estas personas, ¿algunas podrían tener potenciales historias interesantes?

Las respuestas a estas preguntas contribuirán a la selección inicial del sitio. Por ejemplo, si el programa decide que la mayoría de zonas geográficas en el país han tenido experiencias similares y las actividades del proyecto son bastante uniformes en estas áreas, entonces la decisión podrá centrarse en una zona geográfica y en sitios seleccionados que son inusuales, ej.: sitios que han enfrentado dificultades específicas y las han superado. Esto podría ser distinto en el caso de historias de interés humano para un programa con muy diferentes ubicaciones geográficas y diferente tipo de actividades implementadas en cada sitio. En este caso, el programa de país podría querer seleccionar sitios dispersos a lo largo del país y aquellos que son representativos de las experiencias de otras comunidades.

Selección de Participantes: Entre los potenciales entrevistados para historias de interés humano se puede incluir a los participantes del proyecto (personas, familias o miembros del comité), familias que no participan en el proyecto, o personal de la PVO y los socios. Los participantes del proyecto son con frecuencia el centro de las historias de interés humano. Dicho esto, existen beneficios al entrevistar a los líderes locales y al personal de la PVO y los socios para:

- Proporcionar información de antecedentes sobre los principales individuos, sus familias, o el proyecto.
- Triangular la información
- Describir las experiencias de otros participantes
- Ser sensibles a las normas culturales y éticas

En el caso de las historias de aprendizaje, en particular, los datos recolectados del personal de la PVO y los socios podrían ser particularmente útiles para la triangulación de la información, si un entrevistado específico no se siente cómodo para hablar de los desafíos del proyecto.

Al igual que en la selección del sitio, no existen reglas sobre el número total de entrevistas por sitio. Esto dependerá de diferentes factores tales como el número de participantes del proyecto en el sitio, el número de entrevistados disponible, y el tiempo disponible por sitio.

Los siguientes factores deberían tomarse en cuenta a la hora de seleccionar a los posibles protagonistas de las historias:

- **Piense en el propósito de la historias de interés humano.** Para ayudarse a identificar los entrevistados, haga una lista de todos los participantes del proyecto en un sitio, cuánto tiempo han participado en el programa, y si han tenido éxito o dificultades asociadas con el proyecto. Esta lista puede utilizarse para la selección final.
- **Mantenga su enfoque en los resultados relacionados con el proyecto.** Por ejemplo, si su programa se concentra en historias de éxito, es importante elegir personas o familias que hayan experimentado el éxito *como resultado* del proyecto.
- **Considere las recomendaciones de los miembros de la comunidad para seleccionar los participantes,** tales como jefes de la comunidad, líderes del comité, o voluntarios locales de los proyectos.
- **Reconozca que las historias no tienen que ser representativas de la población en su conjunto.** Esta consideración aplica si el programa ha decidido desarrollar historias sobre personas con experiencias únicas.

Por último, aunque la mayoría de historias de interés humano se centran en la experiencia de una persona con el proyecto, las historias sobre grupos pueden también ser adecuadas. Por ejemplo, si el proyecto ha incluido un elemento de una acción colectiva (ej.: un comité de usuarios del agua), entonces puede ser útil entrevistar al comité en su conjunto.

Paso 5: Recolectar la Información Necesaria

Consideraciones éticas para el proceso de recolección de datos: Como en el caso de las evaluaciones y valoraciones, considere si los métodos utilizados para la recolección de los datos para las historias de interés humano pueden causar cualquier daño físico o emocional. Se podría causar daño, por ejemplo, a través de las siguientes situaciones:⁶

- Violar el derecho de los participantes a su privacidad mediante el planteamiento de preguntas delicadas o acceso a registros que puedan contener datos personales.
- Observar el comportamiento de las personas sin su conocimiento (observación oculta).
- Permitir que se haga pública información personal que los participantes desearían mantener con carácter confidencial.
- Irrespetar o no observar ciertos valores, tradiciones o tabúes culturales valorados por los participantes.

Es extremadamente importante que los involucrados en las historias de interés humano respeten las regulaciones, normas y la ética profesional relativa a la confidencialidad, consentimiento informado, y posibles riesgos o daños a los participantes. En general, las preocupaciones éticas relacionadas con la recolección de datos para las historias de interés humano son las mismas que

⁶ Estos consejos se detallan en Varkevisser, Pathmanathan y Brownlee (2003).

Es extremadamente importante que los involucrados en las historias de interés humano respeten las regulaciones, normas y la ética profesional relativa a la confidencialidad, consentimiento informado, y posibles riesgos o daños a los participantes.

aquellas para cualquier proceso de recolección de datos. Entre los métodos para manejar estos temas se incluyen los siguientes:

- Asegúrese que se destaquen los principios rectores basados en la ética en todas las etapas del proceso de escritura de las historias de interés humano.
- Obtenga el consentimiento informado antes de que inicie la entrevista o se tomen fotos, y verifique que la persona tenga confianza para negar su consentimiento si fuera el caso.
- Espere para explorar temas delicados hasta que se haya establecido una buena relación con la persona.
- Aprenda lo suficiente acerca de la cultura local para asegurarse que Ud. esta respetándola durante todo el proceso de recolección de datos.



The American Evaluation Association's Guiding Principles for Evaluators

es una referencia útil para decidir cómo las consideraciones éticas deben fundamentar la escritura de las historias de interés humano. Está disponible en www.eval.org.

Estas consideraciones éticas deben tenerse en cuenta al leer esta sección y durante la recolección de datos en el campo.

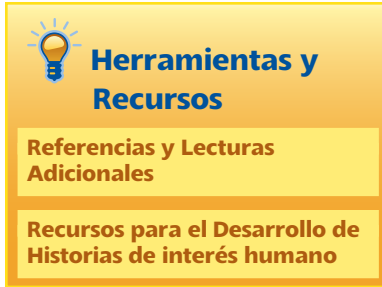
Recolección de datos para historias de interés humano—desarrollo de guías para entrevistas:

Aunque se puede utilizar una variedad de técnicas de recolección de datos cualitativos para escribir historias de interés humano, la práctica ha demostrado que el uso de la información secundaria disponible, la observación y las entrevistas suelen ser los métodos más eficaces y eficientes para obtener la información necesaria. Este módulo se centrará en el uso de entrevistas semi-estructuradas y observación a través de fotografías.

Las entrevistas semi-estructuradas sirven como la principal técnica de recolección de datos para las historias de interés humano. En este caso, “semi-estructurada” se refiere a entrevistas que son poco estructuradas y el uso de preguntas abiertas. Las preguntas abiertas permiten respuestas libres que se registran en las propias palabras del entrevistado. Dado que las historias de interés humano buscan capturar una experiencia personal de un individuo en relación al proyecto, las entrevistas semi-estructuradas son adecuadas para registrar estas experiencias.

Sea que el programa de país haya decidido centrarse en historias de éxito o de aprendizaje, el paquete de recolección de datos para entrevistas semi-estructuradas debería incluir estos cuatro componentes:

- Una lista de verificación de información central del proyecto
- Una guía de entrevistas semi-estructuradas, para el personal de la PVO y los socios, sobre información específica del proyecto.



- Una guía de entrevistas semi-estructuradas, para el personal de la PVO y los socios, sobre información específica del participante.
- Una guía de entrevistas semi-estructuradas para el protagonista de la historia de interés humano.

A continuación se analizan los detalles de cada uno de los componentes:

- **La lista de verificación de la información central del proyecto** incluye el título del proyecto, sus fechas de inicio y final, la ubicación y número de participantes, las principales actividades del proyecto, la información sobre los principales socios y el donante(s) principal, y el valor financiero del proyecto. Para historias que se están desarrollando con fines de recaudación de fondos, la lista de verificación debería incluir hechos sobre el desarrollo o la situación de emergencia en el país. Estos datos se pueden obtener de fuentes secundarias disponibles ó a través de entrevistas semi-estructuradas a informantes clave, tales como el personal de la agencia. Los datos también pueden obtenerse durante la fase de planificación.
- **Una guía de entrevista semi-estructurada, para el personal de la PVO y el socio, sobre información específica del proyecto:** La guía debe incluir preguntas sobre las características generales de la comunidad o el lugar, el tipo de actividades del proyecto implementadas en el lugar, los criterios de selección de los participantes, así como su participación en el proyecto. Si el programa se concentra en historias de éxito, entonces la guía debería incluir preguntas sobre los principales logros o realizaciones del proyecto. Si el programa se concentra en historias de aprendizaje, entonces la guía debería incluir preguntas sobre los desafíos y las lecciones aprendidas. Esta entrevista debe realizarse previo a la entrevista al protagonista de la historia de interés humano.
- **Una guía de entrevista semi-estructurada, para el personal de la PVO y los socios, sobre información específica de los participantes:** Dado que el protagonista de cada historia de interés humano tendrá una experiencia única, es importante recolectar información sobre la participación en el proyecto de los participantes o el personal de las organizaciones socias. Esta guía se utiliza para recoger información específica sobre la vida de los participantes, más que sobre el proyecto en general. Las preguntas de la guía deberían enfocarse en la situación personal del individuo o familia (características demográficas de la familia, su condición antes del proyecto), la justificación para la selección de este individuo, y la percepción del personal sobre el impacto del proyecto en la vida del entrevistado. Esta entrevista se ha diseñado para brindar información de contexto antes de la entrevista al participante.
- **Una guía de entrevista semi-estructurada para la persona de la historia de interés humano:** El principal objetivo de esta guía es obtener información acerca de la experiencia que la persona de la historia ha tenido con el proyecto. Las preguntas deben centrarse en la historia de la persona, incluida su situación personal, la vida de la persona antes del proyecto, su decisión de participar en el proyecto, y la forma en que el proyecto ha tenido un impacto en su vida. Dado que esta entrevista es la principal fuente de información para las historias, las habilidades sociales del entrevistador, su conocimiento del contexto local, y la relación con el entrevistado jugarán un papel

importante para asegurar que se obtenga la información adecuada (en relación con el propósito, el enfoque, y el tipo de historia) (vea la sección anterior).

Dado que existirán múltiples protagonistas y sitios para las historias de interés humano, es importante adaptar la guía de entrevista semi-estructurada de manera específica para la persona entrevistada. En el [anexo II](#) se proporciona un ejemplo de un paquete de recolección de datos. Para información más detallada sobre técnicas y herramientas de recolección de datos, consulte las referencias sobre evaluación listadas en el [anexo I](#).

Idealmente, las guías de la entrevista semi-estructurada deberían ser desarrolladas por la persona responsable de escribir las historias de interés humano, en colaboración con otros correspondientes actores interesados en el proyecto. Es importante probar en campo estas guías previo su aplicación, como parte del proceso de planificación de recolección de datos.

Por último, dado que las técnicas para recolección de datos para las historias de interés humano son de naturaleza cualitativa e involucran una pequeña submuestra de la población meta, existe la posibilidad de que se produzca un sesgo en los resultados. Se puede minimizar este sesgo mediante la combinación de estas entrevistas con otras técnicas de recolección de datos (como datos secundarios u observaciones) o la realización de las entrevistas simultáneamente con otros procesos de recolección de datos para la evaluación final o informes de progreso.

Realización de entrevistas

A continuación algunos consejos útiles para la realización de entrevistas de historias de interés humano:

- **Sea claro acerca del propósito de la entrevista y el estudio.** Proporcione información suficiente para que los potenciales entrevistados puedan determinar si desean o no participar.
- **Obtenga el consentimiento de la persona o familia previo a la entrevista.** Puede ser por escrito o verbal, según el contexto local. Además, comuníquese con anticipación la fecha de la entrevista y su propósito, de modo que los potenciales entrevistados cuenten con tiempo suficiente para determinar si desean o no participar.
- **Cree un ambiente propicio para la entrevista.** Piense cuál sería la mejor manera de garantizar un escenario o espacio que estimule el diálogo, ej.: en algunos casos, permitir que otras personas escuchen es lo ideal, en otros, lo opuesto puede convertirse en la mejor opción.
- **Trate de minimizar la “distancia social” entre el entrevistador y el entrevistado.** Esto puede incluir, sin limitarse a: uso de vestimenta culturalmente apropiada; respetar el lenguaje corporal y las relaciones de género en el país; hacer que el entrevistado se sienta a gusto; y,

no tener actitudes que den lugar a pensar que se está juzgando la información recibida.

- **Manejar la entrevista como si se tratara de una conversación, más que como algo formal.** La guía de entrevistas debería utilizarse como un marco general referencial, que dé lugar a preguntas de seguimiento sobre los recuerdos y sentimientos individuales de las personas.
- **Considerar los pros y contras de utilizar una grabadora.** Una grabadora puede ser un elemento habilitante o perturbador en la entrevista. Si el entrevistado acepta que el entrevistador no está en capacidad de recordar todo lo que se dice, una grabadora puede permitir que el entrevistador participe más activamente en la conversación y asegure que no se omita información o citas importantes. Si el entrevistado tiene dudas o se niega, la alternativa es tomar notas.
- **Seleccione un traductor especializado.** Precisión en la traducción es esencial para obtener citas directas y permitir que el entrevistador presente preguntas de seguimiento.

Durante la entrevista observe la apariencia física del entrevistado y el espacio en el que se lleva a cabo la entrevista. Estas observaciones son una fuente adicional de información para las historias.

Toma de Fotos

El método de observación para recolección de datos incluye la selección y observación de manera sistemática del comportamiento de las persona(s) seleccionada(s). Las observaciones pueden dar información adicional, y, a veces, más precisa sobre el comportamiento de las personas que las entrevistas. Como se mencionó anteriormente, la observación informal puede darse durante el proceso de entrevista, conforme el entrevistador observa al protagonista y su entorno. Las fotografías son un instrumento más formal para la observación, que pueden utilizarse para complementar los datos recolectados a través de entrevistas y observaciones informales.

Aunque existen aspectos técnicos para asegurar que una fotografía es de alta calidad; hasta cierto punto la distinción entre una buena y mala fotografía es subjetiva. Generalmente, las mejores fotografías son aquellas que evocan emociones, son simples, y presentan el tema en una forma clara y organizada.

A continuación un listado de consejos sugeridos para tomar fotografías de protagonistas de historias de interés humano:

- **Solicite permiso para tomar las fotos.** Incluso si la persona aceptó ser entrevistada, puede que él o ella no se sientan cómodos con ser fotografiados. Es importante ser respetuosos de las normas éticas y culturales, conforme los principios rectores acordados.
- **Crear un ambiente acogedor.** Al igual que con la entrevista, haga que la persona se sienta a gusto. Esto puede incluir el involucrar a los/



las protagonistas en la toma de decisiones sobre cuándo y dónde se tomarán las fotografías.

- **Busque un buen sitio para la entrevista.** Esta decisión incluye la iluminación, el contexto y la comodidad.
- **Trate de pensar en una foto que ayude a explicar, aclarar, o reforzar la historia del participante.** Esto debería ayudar en la toma de decisiones sobre la ubicación de la fotografía.
- **Encuentre un fondo neutral** y tome en cuenta la combinación de colores entre el fondo y la ropa del protagonista. Esto hará que las fotos sean más balanceadas.
- **Para foto-retratos, ajuste la configuración a una gran apertura cuando use el manual de configuraciones de la cámara.** En fotografía, la apertura define el tamaño de apertura de la lente, que controla la cantidad de luz que llega a la película. Para foto-retratos se utiliza con frecuencia una profundidad de campo corta o estrecha, que se controla ajustando la apertura. Si se utiliza una cámara automática, ajuste la configuración a la opción de retrato, que debería controlar automáticamente la apertura. Trate de centrarse en los ojos del protagonista.
- **Para foto-retratos, opte por una lente de 50 mm (mínimo) o 135-mm (máximo).** Una lente de 50 mm corresponde a la vista del ojo humano, y por lo tanto, no se apartará de la realidad. Una lente más larga aplana una imagen. Una lente de 135-mm es el máximo para captar una imagen realista de los rasgos humanos.
- **Intente utilizar la luz disponible en lugar del flash.** Cuando sea posible, trate de utilizar la luz natural, aún cuando la luz del flash puede ser un complemento útil. Idealmente, la fuente de luz debe ser lateral, en lugar de frontal o posterior, para garantizar un mayor contraste.
- **Proporcione copia de las fotos a los protagonistas.** Con frecuencia las personas fotografiadas tienen interés en recibir copias de las fotografías. Por esta razón, asegúrese de registrar los datos de contacto de las personas para remitirles las fotos en una fecha posterior.

Un anterior fotógrafo de CRS sugiere una serie de consejos para obtener buenos resultados al tomar fotografías.⁷ Sus “tres grandes” consejos para una buena fotografía son:

- Acérquese al protagonista
- Sostenga la cámara horizontal o verticalmente
- Utilice la “regla de tercios” — coloque al protagonista en el tercio izquierdo o derecho, o arriba o abajo de la imagen.

Vea el [anexo III](#) para una serie completa de consejos fotográficos.

Las fotografías en la página siguiente son ejemplos de buenas y malas fotografías para historias de interés humano. Vea el recuadro de texto, a continuación, para una explicación de algunos de los elementos visuales que hacen que cada foto funcione o no.

⁷ Comunicación personal con David Snyder y Carolyn Fanelli, Gerente de Comunicación y Aprendizaje, CRS / Zimbabwe, Agosto 2007.

¿Qué elementos contribuyen para obtener una buena fotografía para una historia de interés humano? Dos ejemplos

Las fotografías a continuación retratan a Kecouta, un agricultor de sésamo o ajonjolí en el sur de Senegal. Kecouta era el protagonista de una historia de interés humano como parte de la evaluación final de un proyecto de cultivo de sésamo/ajonjolí financiado por el Programa Título II de USAID.

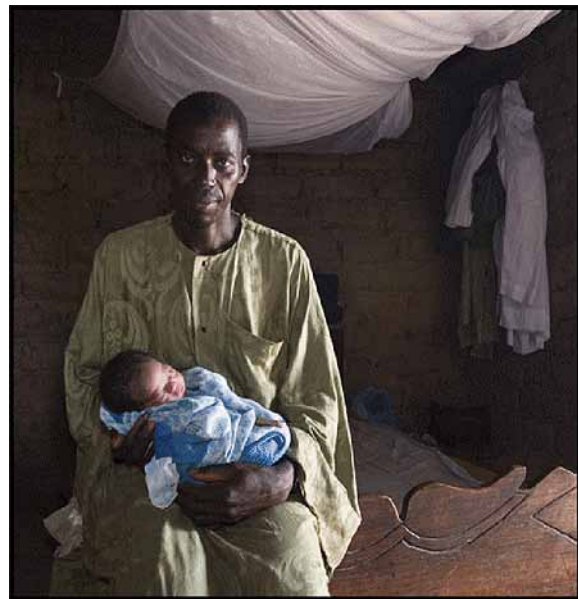
Fotografía 1a —Mala:

Después de la entrevista, el equipo solicitó permiso para tomar fotografías a Kecouta y su familia. Inicialmente, toda la familia quiso participar, y se tomó una fotografía (foto 1a). Sin embargo, dado que la historia de Kecouta es sobre su hijo, en este caso es mejor que la fotografía se enfoque específicamente en estos dos protagonistas, en lugar de en toda la familia. Esto fortalecerá la conexión entre la historia y la imagen. Además, la fuente de luz en esta foto proviene de la parte frontal, en lugar de lateral y la escena luce desordenada, en lugar de tener una composición específica. Por estas razones, la fotografía es mala.



Fotografía 1b —Buena:

Después de que los entrevistadores explicaron su interés en tomar una fotografía de Kecouta con su hijo recién nacido, Kecouta dio permiso para la foto-retrato (fotografía 1b). Dado que el enfoque de la historia se centraba en Kecouta y su hijo recién nacido, esta fotografía tiene conexión directa con la historia. Además, la fotografía se centra en el padre y el hijo como protagonistas principales y no incluye otros elementos de distracción. Desde una perspectiva visual, el escenario para de la fotografía es la habitación principal de la casa, que ofrece un fondo neutral. La luz entra por una puerta abierta que proporciona un buen contraste en el rostro de Kecouta, se utilizó también un flash de modalidad de "llenado" para hacer que el protagonista se resalte más claramente. Por último, al utilizar una gran apertura y una lente de 50 mm se capturó algunas particularidades del entorno de Kecouta. Todos estos elementos juntos hacen que ésta sea una muy buena fotografía.



Paso 6: Escribir la Historia de Interés Humano

Las historias de interés humano deben responder a lo que se conoce como las “cinco Ws y una H (en inglés)” —quién (who), qué (what), dónde (where), cuándo (when), por qué (why) y cómo (how).

Siga las reglas básicas

Introducción: Escribir historias de interés humano requiere de muchas de las siguientes técnicas básicas utilizadas en el periodismo. Las historias de interés humano deben responder a lo que se conoce como las “cinco Ws y una H (en inglés)” —quién (who), qué (what), dónde (where), cuándo (when), por qué (why) y cómo (how)—. Idealmente se debería responder a estas preguntas en el párrafo de apertura de la historia, también conocido como el lead o entradilla/encabezamiento. El recuadro de texto 1 provee un ejemplo de una introducción que contiene las cinco Ws y una H. En este ejemplo, es importante señalar que la introducción incluye el “quién” (Maimouna de ocho meses de edad y su madre), “qué” (desnutrición infantil), “dónde” (un centro de recuperación alimentaria en Senegal), “cuando” (septiembre 2005), “por qué” (enfermedad grave de Maimouna), y “cómo” (viajando más de 100 km hasta llegar al centro). Esta introducción permite que el lector comprenda rápidamente los principales hechos y el enfoque de la historia.

Recuadro de texto 1: Las Cinco W’s y una H (en inglés)

“Cuando la madre de Maimouna, Dohali, la trajo al centro de recuperación alimentaria dirigido por Caritas, en Kolda - Senegal, en septiembre de 2005, habían viajado durante los últimos cuatro días. La niña de ocho meses de edad había suspendido la lactancia materna, pero continuaba vomitando lo poco que tenía en su estómago. Se había enfermado de neumonía, malaria y parásitos durante varias semanas. Pero aún cuando se encontraba exhausta, desnutrida y enferma, Maimouna no estaba dispuesta a renunciar”.

Entradillas/Encabezamientos y Anécdotas Ligeras: En muchas historias de interés humano, una introducción ligera funciona mejor. Además de brindar información sobre las cinco Ws y la H (en inglés), la introducción debe ubicar la historia en un contexto y antecedentes propicios. Una variación de una entradilla ligera es la anécdota, que es una breve descripción de un evento. El recuadro de texto 2 ofrece un ejemplo de una anécdota como introducción de una historia de interés humano. En este caso, la anécdota narra un incidente específico en la vida del protagonista de la historia, al mismo tiempo que responde a las cinco Ws y una H (en inglés).

Recuadro de Texto 2: La anécdota

Cuando Ba Sinjal y Mariama caminaban a lo largo de la calle con dirección al centro de distribución de alimentos en la ciudad de Kaur, Gambia, atrajeron la misma atención que atraían todos los días. Él era un hombre ciego y su hija lo guiaba, sosteniendo ambos un extremo de su bastón para caminar. Sin embargo, en este día, ellos daban los primeros pasos que harían posible que Ba deje de mendigar por comida.

Una vez que el “quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo” se incluyen en la introducción, las historias de interés humano deben describir el impacto del proyecto (o evento) en la vida del individuo. En particular, la historia debe centrarse en el problema específico o desafíos enfrentados por el individuo, y la forma concreta en que el proyecto ayudó a la persona y su familia a superar o hacer frente a estos desafíos.

Si bien la estructura y el contenido de las historias de interés pueden variar de acuerdo al propósito, enfoque, y tipo de historia, como mínimo las historias deberán incluir la siguiente información:

- Cinco Ws y la H (conforme su escritura en inglés)
- Condición específica o características de la persona antes de participar en el proyecto.
- ¿Cómo, por qué, y cuándo? la persona decide participar en el proyecto
- Las actividad(es) específicas del proyecto en las que participó la persona.
- Impacto positivo específico del proyecto en la vida del individuo o desafíos y lecciones aprendidas del proyecto.
- Información general del proyecto

Además de este marco general, los siguientes son algunos consejos prácticos para escribir historias de interés humano:

¿Qué hacer?

- Mantenga presente a su audiencia meta cuando escriba la historia. El tono y enfoque de una historia elaborada para una evaluación final puede ser diferente de una historia elaborada para un documento interno de la PVO.
- Enfóquese en la información cualitativa, con el apoyo de datos cuantitativos.
- Incluya citas directas de los entrevistados y del personal de proyectos y socios. Las citas pueden ayudar a personalizar la historia.
- Si se cita al personal, proporcione una breve descripción de sus aptitudes y experiencia.
- Incluya y explique detalles que ayuden a que aquellos lectores que no tienen conocimientos técnicos comprendan cualquier información técnica que se proporcione (ej.: “la relación talla/peso para una persona saludable es de 100 por ciento, cualquier rango inferior al 80 por ciento se considera peligroso”).
- Verifique la legibilidad de la historia solicitando a un representante de la audiencia meta que realice una prueba de lectura para corrección del documento.
- Incorpore un contexto y perspectiva a la información proporcionada. Por ejemplo, si la historia hace referencia al nivel de alfabetización, compare esta información con la tasa promedio de alfabetización en el país.



- Enfóquese en la personalidad del protagonista, su entorno y apariencia, si ello es relevante para el impacto del proyecto. Por ejemplo, si el proyecto se centra específicamente en grupos con discapacidad física, la historia podría proporcionar alguna información acerca de la discapacidad del individuo. Estas características se pueden mejorar si se las complementa o sustituye mediante fotografías.
- Trate de mantener la historia corta y concisa. Historias de aproximadamente 500 a 750 palabras son suficientes para proporcionar los detalles necesarios y mantener el interés del lector. Algunas historias pueden resumirse en un párrafo.

¿Qué Evitar?

- No sobredramatice la información de la historia, porque esto puede disminuir la credibilidad.
- No haga juicios cualitativos sobre la apariencia del individuo, su carácter, o experiencia, ya que esto podría generar escepticismo sobre la objetividad del escritor.
- No utilice siglas, jerga o palabras extranjeras desconocidas sin explicar qué significan.
- No califique la cultura o conocimiento local como anticuado, subdesarrollado o desactualizado.
- No deshumanice a los entrevistados utilizando términos clínicos como rehabilitado, cuando se puede utilizar palabras más simples.

A continuación se proporcionan dos ejemplos de historias de interés humano y ejemplos adicionales se ilustran en el [anexo II](#). Estas historias fueron escritas utilizando los consejos antes mencionados. En cada historia, algunos aspectos varían —como el orden del párrafo, la extensión y el número de detalles que se proporcionan— en función del enfoque de la historia y la audiencia meta.

La historia de Maimouna

Un largo viaje para una niña tan pequeña

Cuando en septiembre 2005, la madre de Maimouna, Dohali, la trajo al centro de recuperación alimentaria dirigido por Caritas, socio de Catholic Relief Services (CRS), en el sur de Senegal, ambas habían viajado durante cuatro días. La pequeña de ocho meses de edad se negó a comer y había dejado la lactancia materna, e incluso continuó vomitando lo poco que tenía en su estómago. Se había enfermado de neumonía, malaria y parásitos durante varias semanas. Pero a pesar de que estaba exhausta, desnutrida y enferma, Maimouna no estaba dispuesta a renunciar.

Cuando Maimouna llegó al centro de alimentación, las hermanas Marie Rose y Valerie tomaron sus medidas. Maimouna pesaba sólo 7,5 libras, muy por debajo del peso de muchos recién nacidos en los Estados Unidos y Europa. Aun más revelador fue su relación peso/talla. La relación de una persona saludable es de 100 por ciento, y cualquier índice por debajo del 80 por ciento se considera peligroso. La relación de Maimouna era muy por debajo al 80 por ciento.

Las Hermanas cuidaron de Maimouna como habían cuidado de otros niños con desnutrición severa en los últimos años. Mediante la preparación de una variedad de alimentos básicos provenientes de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), incluyendo una mezcla de trigo-soja, lentejas y aceite de maíz y vegetal, las hermanas daban cinco comidas diarias a Maimouna y trataron sus infecciones con los medicamentos necesarios. Tres semanas después de haber sido ingresada al centro, Maimouna era una niña nueva. Aunque todavía estaba muy enferma, había subido de peso hasta aproximadamente 9,68 libras. No estaba aún lista para ir a casa, pero estaba teniendo importantes progresos.

Como su madre le dijo a CRS, “El día que llegué aquí, pensé que Maimouna iba a morir. Lloré todo el día. Ahora Maimouna está mejor. Ya no vomita todo el tiempo, ha empezado a comer y está aumentando de peso. Maimouna ha dejado de llorar. “A través de años de experiencia en centros de recuperación alimentaria, CRS y Caritas también han aprendido de experiencias como la de Maimouna: si bien suministrar alimentos es necesario para salvar la vida de Maimouna, no es suficiente para asegurar que ella no se enferme nuevamente. Por lo tanto, Caritas trabaja con madres como Dohali para enseñarles a preparar comidas adecuadas, identificar los síntomas de una enfermedad y aprender más acerca de la salud, el saneamiento y el cuidado de los niños. Dohali ha reconocido que esto es una parte importante del programa de CRS: “He aprendido a preparar los alimentos adecuados para mi hija, de modo que no vuelva a enfermarse”.

El equipo de CRS y Caritas en Kolda participan en un proyecto financiado por el Programa de Alimentos para la Paz de USAID. Las actividades incluyen agricultura y distribución de alimentos para poblaciones sumamente vulnerables, incluidos niños/as con desnutrición severa. En Senegal, CRS está proporcionando raciones de alimentos a dos centros de recuperación alimentaria que sirven a las poblaciones de la región de Casamance, afectada por años de conflicto. En función del número de beneficiarios hasta la fecha, se estima que a finales de los cinco años del programa, más de 5.000 personas habrán sido beneficiarias en estas facilidades apoyadas por CRS. Como resultado del compartir de experiencias y de lo que han aprendido los clientes anteriores en sus comunidades de origen, también se espera que muchos otros se beneficien.

De esta y muchas otras maneras, CRS trabaja para mejorar la salud y la vida de muchos miles de hombres, mujeres y niños, al igual que Maimouna, en comunidades de toda África.

Catholic Relief Services es la agencia humanitaria oficial a nivel internacional de la comunidad católica de los EE.UU. Brinda asistencia a personas en más de 90 países y territorios en función de sus necesidades, no de raza, credo o nacionalidad. Para obtener más información, por favor visite www.crs.org.

La historia de Lamin

Levanta tu cabeza

En 1998, después de muchos años de trabajo y viajes en el extranjero, Lamin empezó a sentirse enfermo. Luego de visitar un médico local para realizarse diferentes exámenes, Lamin se enteró que era VIH positivo. Cuando conoció su condición de VIH, dijo: “Estaba muy triste. No estaba casado, no tenía hijos y la gente decía que el SIDA mata”. Lamin estaba seguro que la enfermedad llamada SIDA lo mataría y se llevaría sus sueños de tener una familia. Así que se derrumbó.

Pero el médico de Lamin en la clínica local en Banjul, Gambia, no dejó que se dé por vencido. “Levante la cabeza. Usted no debe avergonzarse. Hay otros que viven con la enfermedad y han estado viviendo con ella durante mucho tiempo. “Le explicó a Lamin que existe un grupo llamado Santa Yallah que apoya a otros gambianos/as que viven con VIH/SIDA. Lamin se unió al grupo en 1999, cuando sólo había 10 personas. Hoy, el grupo proporciona apoyo a más de 500 gambianos/as, senegalenses, de Sierra Leona, y nigerianos/as que viven con VIH/SIDA.

Santa Yallah es una asociación que proporciona servicios de consejería y atención a las personas que viven con VIH/SIDA (PLWHAs, por sus siglas en inglés) en Banjul, Gambia. En un país donde el estigma social que rodea al VIH impide que las PLWHAs sean completamente aceptadas por la sociedad, Santa Yallah sirve como un refugio seguro para sus miembros. El nombre de la asociación es una declaración clara: Santa Yallah significa “Gracias Dios” en el idioma local de Wolof, lo que transmite un mensaje de fortaleza y coraje a la comunidad más allá de sus paredes.

Desde aquellos primeros años, Lamin ha sido un elemento clave para apoyar el crecimiento de Santa Yallah. Él no sólo ha hablado acerca de su condición de VIH, sino también ha sensibilizado sobre el VIH/SIDA en la comunidad local, se ha desempeñado como presidente de la asociación y ha desarrollado la campaña para acceso a antirretrovirales para los miembros de la asociación. Santa Yallah ahora ofrece una variedad de servicios para las PLWHAs y sus familias, incluido atención y consejería, sensibilización y concienciación sobre el VIH/SIDA, incidencia, administración de suplementos nutricionales, atención domiciliaria y capacitación en destrezas. Como presidente de la asociación, Lamin ha sido una fuerza positiva y valiente en la comunidad, afirmando que “a pesar de que somos VIH+, esto no significa que nuestras vidas han terminado”.

Además de los servicios psicosociales que se brinda a los miembros de Santa Yallah, una parte importante de su programa es la administración de suplementos nutricionales. Una dieta y nutrición adecuadas son esenciales para las PLWHAs, dado que la desnutrición y el VIH/SIDA operan conjuntamente. Esto significa que las necesidades calóricas y de nutrientes de las PLWHAs aumentan a medida que la enfermedad avanza. En muchos casos, las PLWHAs no están en condiciones de trabajar, reduciendo los ingresos obtenidos por la familia. Por lo tanto, las familias de las PLWHAs no sólo tienen mayores necesidades nutricionales sino que ven reducidos sus ingresos.

A través del Programa de Actividades para el desarrollo financiado por la Oficina de Alimentos para la Paz de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Catholic Relief Services (CRS) brinda a Santa Yallah una variedad de productos básicos para apoyar su programa de nutrición. Estos incluyen trigo-soja, aceite vegetal, lentejas y maíz, que fueron elegidos específicamente para ayudar a satisfacer las necesidades nutricionales especiales de los miembros de Santa Yallah. Como lo explicó Lamin, “Cuando recibimos los alimentos, los compartimos con nuestras familias ... los alimentos son buenos y adecuados para las dietas que nuestros médicos recomendaron”. Los alimentos entregados por CRS no sólo ayudan a Lamin a satisfacer sus propias necesidades nutricionales, sino también a mantener a su familia. CRS está proporcionando raciones alimenticias a más de 40 participantes cada mes y apoyo institucional a Santa Yallah. En función del número actual de participantes, se espera que muchos otros también se beneficien antes de que finalice el programa de cinco años.

De esta y muchas otras maneras, CRS trabaja para atender las necesidades de las PLWHA y las personas extremadamente vulnerables, como Lamin Ceesay, en comunidades de toda África.

Catholic Relief Services es la agencia humanitaria oficial a nivel internacional de la comunidad católica de los EE.UU. Brinda asistencia a personas en más de 90 países y territorios en función de sus necesidades, no de raza, credo o nacionalidad. Para obtener más información, por favor visite www.crs.org.

Paso 7: Compartir las Historias

Es de vital importancia desarrollar un plan de difusión que incluya cómo y cuándo se compartirán las historias de interés humano.

Con frecuencia, un gran volumen de trabajo se concentra en la producción de las historias de interés humano, mientras que se dedica relativamente poco tiempo a compartir el producto acabado. Esto es lamentable. Detrás de este trabajo, está presente el deseo de que las historias sean útiles en alguna manera. El Paso 7 trata acerca de tomar consciencia de la necesidad; y, desarrollar un plan de difusión para las historias.⁸

Desarrollo de un Plan de Difusión

Como se discutió anteriormente en el paso 2, cuando se elige una historia, una de las preguntas clave tiene que ver con la identificación de la audiencia. Es de vital importancia desarrollar un plan de difusión que incluya cómo y cuándo se compartirán las historias de interés humano. Una buena planificación a largo plazo en este sentido, aumentará significativamente la utilidad e impacto de las historias desarrolladas. Esto se logra trabajando con las principales audiencias para planificar la difusión de las historias de interés humano.

Un plan de difusión puede ser tan simple o complicado como se necesite.⁹ El plan de difusión sirve como una guía para garantizar que todas las audiencias apropiadas reciben las historias en el momento oportuno en relación a sus necesidades. El plan puede ser modificado conforme se identifican nuevas audiencias.

Discuta el plan de difusión con el Gerente del Programa y, si existe, el Gerente de Comunicaciones y de Aprendizaje en su oficina, para identificar posibles puntos de distribución. Cualquier historia de éxito o de aprendizaje deberá tener aprobación previa antes de ser difundida y se debe identificar con antelación la persona responsable de su distribución. A continuación se presenta una lista de ideas para difusión.

Vías de Difusión de Historias de Interés Humano y Buenas Prácticas

¡Qué distribuir?: El texto y una foto (de alta calidad, archivo .jpeg) con un pie de foto puede enviarse a boletines de prensa, sitios web, etc. Sin embargo, para compartir con donantes, socios o personal de la oficina del programa de país, siga las directrices de la agencia (o específicas del programa) para diseñar un gran titular con el logotipo de la agencia, y utilice esta plantilla

⁸ La mayor parte de esta sección se basa en el trabajo de Carolyn Fanelli, Gerente de Comunicaciones y Aprendizaje, CRS/Zimbabwe.

⁹ Una plantilla muy completa para un plan de comunicación y difusión se proporciona en Torres et al. (2005).

para todas las historias y buenas prácticas para estandarizar el producto. (Para los donantes, una carta de presentación con una nota de cumplimiento del director de país o gerente de programas también es una buena idea). En la parte inferior de la página, liste las historias o buenas prácticas anteriores que han sido publicadas y una dirección de correo electrónico a través de la cual las personas pueden acceder a estos documentos. En ocasiones la misma historia o buena práctica puede ser compartida con diferentes audiencias — sólo tenga presente qué tipo de edición resulta más conveniente para despertar la atención de cada audiencia. Por ejemplo, dentro de la oficina del programa de país, no es necesario explicar un proyecto específico, pero éste deberá ser explicado si se trata de una audiencia externa o de la sede.

Considere también la posibilidad de compartir la lista de oportunidades de difusión descrita a continuación con aquellos socios que puedan tener historias o buenas prácticas para compartir. Por supuesto, el listado deber remitirse sin decir que las historias y buenas prácticas pueden ser escritas en colaboración con los socios también.



Siga estos enlaces para acceder a cuatro historias publicadas por CRS:

<http://crs.org/zimbabwe/mpilo-clinic/>

<http://crs.org/zimbabwe/goats-education/>

<http://crs.org/zimbabwe/nzeve-youth/>

<http://crs.org/zimbabwe/mavambo-trust/>

Donde Compartir la Historia o Buena Práctica

Público interno

Compártala con:

- **El personal del programa de país**—Remítalo a través de correo electrónico, colóquela en carteleras de anuncios, o preséntela en un evento de aprendizaje. Esto motiva para que más historias y prácticas sean documentadas y compartidas, facilita el intercambio de información interna, y también le da prestigio al proyecto(s) en cuestión.
- **La región**—Remítalo al Oficial Regional de Comunicaciones y correspondiente asesor técnico, a través Director de País o Gerente de Programas.
- **La Sede**—Remítalo al personal de comunicaciones, recaudación de fondos, mercadeo, unidad web, y compártala con los asesores técnicos pertinentes a través del Director de País o Gerente de Programas
- **La Comunidad**—Publíquelo en un espacio apropiado para compartir conocimientos entre la comunidad de práctica de la agencia.
- **Otros ámbitos**—Busqué otros espacios y ámbitos donde la historia puede ser publicada con utilidad.

Socios

Utilice el correo electrónico, folletos en reuniones, o el correo para compartir estas historias y buenas prácticas. Si los socios tienen un boletín informativo, déjeles conocer que pueden utilizar la historia y buena práctica en su boletín informativo. Si la historia de éxito es sobre una comunidad, asegúrese de compartirlo también con la comunidad.

Público externo

Donantes: Los donantes a menudo tienen su propio boletín mundial, regional ó temático y se beneficia a la misión del donante para el país al caracterizar su proyecto. Contacte con el gerente de programa en la misión, y, si existiera, al personal de comunicación. Por ejemplo:

- NORAD and Sida tiene un Equipo Regional de VIH/SIDA para África que publica *Eyes on AIDS*:
http://www.sida.se/sida/jsp/sida.jsp?d=427&a=1407&language=en_US.
- USAID publica *Global Health News*, un boletín electrónico bimensual que ofrece a sus suscriptores las últimas noticias, acontecimientos, discursos, y recursos la Oficina de USAID para la Salud Mundial:
http://www.usaid.gov/our_work/global_health/home/News/enewsletter/index.html.
- USAID también publica el boletín informativo *The President's Emergency Plan for AIDS Relief*, una actualización mensual del compromiso de los EE.UU. para cambiar la tendencia mundial contra el VIH/SIDA de la Oficina del Coordinador Mundial contra el SIDA de Estados Unidos:
<http://www.pepfar.gov/press/newsletters/2008/99463.htm>.
- USAID también tiene una sección denominada "Telling Our Story" en su sitio Web:
<http://www.usaid.gov/stories/index.html>.

También existen boletines informativos del donante al interior del país, que pueden tener interés en la historia. Por ejemplo, en Zimbabwe, DFID tiene un boletín para su Programa Prolongado de Asistencia.

Naciones Unidas: En algunos países, la Oficina de Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA, por sus siglas en inglés) publica una actualización mensual humanitaria que incluye una historia de interés humano por número. Este informe se combina con los informes de otros países para una versión regional, que se publica en ReliefWeb.

La ONU puede alojar en sus sitios web grupos de trabajo sobre temas específicos, y estos son también un lugar para compartir historias y prácticas.

Otros: En Zimbabwe, C-SAFE (Consortio para la Emergencia de Seguridad Alimentaria en África Meridional), con la participación de CARE, CRS, y

Visión Mundial, tiene tanto un sitio Web como un boletín.

Verifique con su agencia financiadora para conocer si están trabajando con otros consorcios que tengan boletines.

Colegas en el Área Técnica: Existen muchos boletines informativos electrónicos, foros electrónicos, sitios web y revistas enfocadas en profesionales que podrían estar interesadas en publicar su historia o práctica.

Salud

- Foros electrónicos sobre Salud y Desarrollo: Únase a un foro electrónico apropiado y publique sobre la historia o la práctica en: <http://www.healthdev.org/cms/index.asp>.

Niños pequeños

- La Red de Trabajo Better Care: Comparte lecciones aprendidas así como publicaciones en <http://www.crin.org/bcn/>.
- Viva Network forums: Comparten lecciones aprendidas así como publicaciones en: http://www.viva.org/?page_id=35.
- Early Childhood Matters*: Esta revista aborda temas específicos sobre el desarrollo de los niños pequeños, desde una perspectiva psicosocial en particular. Es publicada dos veces al año por la Fundación Bernard van Leer. Los artículos de la revista son de aproximadamente 2.500 palabras. Además, cada número tiene un tema. Vea <http://www.bernardvanleer.org/publications> y navegue por series.
- ChildrenFIRST*: Esta revista bimensual se publica en Sudáfrica y se enfoca en temas que afectan a los niños y las personas responsables de su cuidado. Muchos artículos son escritos por profesionales, y no es una publicación académica. Para ver los números anteriores, visite: <http://www.childrenfirst.org.za/shownews?mode=cats&setref=1827>.

VIH/SIDA

- HIV/AIDS Impact on Education Clearinghouse: Presenta cortos artículos sobre lecciones aprendidas o publicaciones en: <http://hivaidsclearinghouse.unesco.org>.
- ICB HIV/AIDS and Nutrition Newsletter*: Para enviar fotos e historias sobre VIH/SIDA, Nutrición y Salud, contacte a Colette Powers en cpowers@worldvision.org.

Artes y desarrollo

- Art'ishake: Para historias sobre arte y desarrollo vaya a: <http://www.art4development.net/artishake.html>.

Agricultura:

- LEISA Magazine* (Low External Input and Sustainable Agriculture) <http://www.leisa.info/index.php?url=index.tpl>.

General

- Development Gateway communities:
<http://topics.developmentgateway.org/>.
- *Monday Development* es el boletín quincenal de InterAction (American Council for Voluntary International Action). Incluye información oportuna y relevante sobre las tendencias de vanguardia en el desarrollo, esfuerzos de incidencia mundial, recursos y noticias sobre organizaciones no gubernamentales. Para acceder a las directrices detalladas de los escritores y un calendario editorial, visite: <http://www.interaction.org/monday/guideline.html>.

También existen revistas académicas que se enfocan en artículos investigados rigurosamente, pero que en ocasiones también aceptan estudios de caso o textos más cortos enfocados en profesionales.

Por ejemplo, *Child Abuse Review* recientemente solicitó estudios de caso. Estos pueden ofrecer la oportunidad para presentar buenas prácticas en forma de estudios de caso.

Finalmente, si el artículo es colgado en línea o se imprime una publicación más sustancial, hay varias maneras de ampliar la audiencia:

- Boletín electrónico *Youth InfoNet*: Se enfoca en salud reproductiva y prevención del VIH para jóvenes. Visite: <http://www.infoforhealth.org/youthwg/pubs/IYWGpubs.shtml>. Envíe su material a: youthwg@fhi.org.
- **Eldis** acepta informes de investigaciones, documentos de trabajo, documentos de análisis, ponencias, estadísticas, estudios de caso e información sobre políticas. Tiene un sitio web y un boletín electrónico. Visite: <http://www.eldis.org>.
- **CRINMAIL** acepta eventos y publicaciones. Tiene un sitio web y un boletín electrónico. Visite: <http://www.crin.org/>.
- **Communications Initiative** cuenta con resúmenes de recursos para los profesionales de la comunicación, incluyendo publicaciones y multimedia que apoyan el uso de la comunicación como una herramienta para el desarrollo. Visite: <http://www.comminit.com/africa/soul-beat-subscribe.html>. Para incluir su material en esta lista, contacte con Deborah Heimann en dheimann@comminit.com.
- **AskSource**:
<http://www.ids.ac.uk/sourcesearch/cf/add/addresource.cfm>.
- En el sur de África, copias impresas de publicaciones pueden remitirse al centro de recursos de **SAfAIDS** en: <http://www.saf aids.net>.

Anexo I

Referencias y Lecturas Adicionales

American Evaluation Association. 2004. *Guiding Principles for Evaluators*. Disponible en línea en: www.eval.org.

Food Aid Management. 2006. "Success and Learning Story Package: Guidelines and Tools for Writing Effective Project Impact Reports." United States Agency for International Development/Food for Peace, Washington, DC. Disponible en: [http://www.crs.org/publications/entry.cfm?category=Monitoring and Evaluation](http://www.crs.org/publications/entry.cfm?category=Monitoring%20and%20Evaluation).

Fortune, A. E., y W. J. Reid. 1999. *Research in Social Work*, 3rd ed. New York: Columbia University Press.

Hagens, C. 2008. "M&E and Ethics: A Framework for Addressing Ethical Concerns in M&E." American Red Cross/Catholic Relief Services (CRS) M&E Module Series. American Red Cross and CRS, Washington, DC y Baltimore, Maryland.

McMillan, D., y A. Willard. 2006. "Preparándose para una Evaluación: Directrices y Herramientas para una Pre-Evaluación." Catholic Relief Services (CRS) y la Cruz Roja Norteamericana, Baltimore y Washington, DC. Disponible en: [http://www.crs.org/publications/entry.cfm?category=Monitoring and Evaluation](http://www.crs.org/publications/entry.cfm?category=Monitoring%20and%20Evaluation).

Norem, R. H., and C. McCorkle. 2006. "Guía para Fortalecimiento de Capacidades: Directrices y Herramientas para Obtener los Mejor de su Asistencia Técnica." Catholic Relief Services (CRS) y la Cruz Roja Americana, Baltimore, y Washington, D.C. Disponible en: <http://crs.org/publications/list.cfm?sector=19>.

Patton, M. Q. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2nd ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Torres, R. T., H. Preskill, y M. E. Piontek. 2005. *Evaluation Strategies for Communicating and Reporting. Enhancing Learning in Organizations*. 2nd ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Varkevisser, C. M., I. Pathmanathan, y A. Brownlee. 2003. *Designing and Conducting Health System Research Projects: vol. 1, Proposal Development and Fieldwork*. Ottawa: IDRC.

Anexo II

Recursos para Desarrollar Historias de Interés Humano

A. Ejemplo de Términos de Referencia para un Escritor de Historias de Interés Humano

I. Propósito

El propósito de estos términos de referencia es describir las responsabilidades de un escritor para el desarrollo de historias de interés humano como parte de una evaluación final de una organización voluntaria privada (PVO) de un Programa Multi-Anual de Asistencia (MYAP) financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional/Alimentos para la Paz (USAID/FFP).

II. Metas y Objetivos de las Historias de Interés Humano

Los objetivos generales de la evaluación final son evaluar el progreso alcanzado en relación al cumplimiento de los objetivos específicos del MYAP, valorar el impacto de las estrategias y metodologías del proyecto en materia de seguridad alimentaria de las poblaciones meta y examinar la eficacia y el éxito de las estructuras y sistemas organizacionales vigentes para el proyecto.

Los objetivos generales de evaluación final son los siguientes:

1. Medir el logro de las metas del proyecto y los objetivos estratégicos (impacto)
2. Identificar las principales lecciones aprendidas
3. Examinar con cuanta efectividad el proyecto dio respuesta a las necesidades de los distintos grupos (desglosado según sexo, edad, y situación socioeconómica).
4. Determinar la efectividad de la organización y procesos del proyecto
5. Indicar el potencial de sostenibilidad del proyecto

El consultor de las historias de interés humano trabajará dentro de estos objetivos generales.

Los objetivos específicos son:

- La recolección de datos (ej.: entrevistas, fotografías) de personas que están siendo atendidas por el MYAP - Título II. Se debe recolectar particularmente los datos sobre las características de los entrevistados, el cómo el proyecto ha afectado positiva o negativamente a los entrevistados, y las buenas prácticas, lecciones aprendidas, y efectos no previstos. Asegúrese de que los éxitos y lecciones aprendidas capturados en las historias sean coherentes con los datos y resultados proporcionados por otros miembros del equipo de evaluación final. Identifique a las personas cuyas historias ilustren los resultados de la evaluación final.
- Analice la información y grábela en historias de interés humano individuales
- Desarrolle un plan de difusión de las historias que se escriben

Trabajando en estrecha colaboración con el personal de la PVO, los socios, y el equipo de evaluación final, el consultor identificará ejemplos individuales de cómo los éxitos, desafíos, fortalezas y debilidades identificados en el proyecto han afectado la vida de las personas. El trabajo se ejecutará en forma tal que muestre respeto por la seguridad, dignidad y valor propio de las personas cuyas historias están siendo recolectadas, conforme los *Guiding Principles for Evaluators* de la Asociación Americana de Evaluación.¹⁰

III. Metodología propuesta

La evaluación final utilizará un proceso participativo que involucre todos los niveles de participantes del proyecto —comunidad, socios y personal de la PVO— en el diseño de la evaluación, recolección de información, análisis, conclusiones y recomendaciones.

El primer paso es la **fase de planificación**. El consultor para las historias de interés humano trabajará con el personal de la PVO y el equipo de evaluación final para: aclarar los objetivos de las historias de interés humano, mejorar las herramientas de evaluación (ej.: listas de verificación y guías de entrevistas semi-estructuradas), identificar los sitios y entrevistados apropiados, y planificar arreglos logísticos.

Las técnicas de recolección de datos para historias de interés humano deben enfocarse en las fuentes secundarias disponibles, observación (fotografías) y entrevistas. Las fuentes de información existentes incluyen, pero no se limitan a, los siguientes documentos: el documento de la propuesta MYAP y los informes de progreso correspondientes, la evaluación de medio término, la encuesta anual, y los informes de situación sobre los productos básicos. Está previsto que el consultor necesitará llevar a cabo entrevistas semi-estructuradas y sesiones de fotografía con los entrevistados seleccionados para complementar los datos existentes.

El segundo paso del proceso para historias de interés humano consistirá en **la fase de trabajo en campo**, en la cual se recopila información en determinados sitios en todo el país. En esta fase, se debe informar a las comunidades, socios, y participantes seleccionados sobre el propósito del trabajo en campo. El consultor de las historias de interés humano y otros miembros del equipo actuarán como facilitadores en este proceso.

El tercer paso es la fase de **análisis e interpretación de los resultados**. El consultor proporcionará información detallada por escrito o vía visual (fotografías) sobre los entrevistados, sus experiencias con el proyecto, y las ilustraciones de las buenas prácticas y lecciones aprendidas que el proyecto ha identificado. La versión borrador de las historias y fotografías se presentará al personal clave de la PVO y del donante y otros actores interesados para validación e interpretación. El borrador final se presentará a la PVO una vez que se revisen los comentarios y se realice cualquier corrección o actualización necesaria.

Luego viene **la fase de comunicación** donde el objetivo es comunicar las historias de interés humano que se desarrollaron. El consultor preparará un plan de difusión para compartir las historias de interés humano con la audiencia principal.

IV. Productos a Entregarse

Los siguientes elementos constituyen los principales productos que el(la) consultor/a de las historias de interés humano debe entregar:

¹⁰ Disponible en: www.eval.org.

- Plan de trabajo preliminar, plan de logística, y cronograma detallado de trabajo
- Versiones borrador y final de las listas de verificación de los datos requeridos y guías para la entrevista semi-estructurada para cada sector.
- Borrador de las historias de interés humano y fotografías
- Presentación al personal de la PVO y la organización socia de resultados y conclusiones adicionales
- Versión final de las historias de interés humano y fotografías
- Plan de difusión para compartir las historias de interés humano

V. Competencias del(a) Escritor/a de las Historias de Interés Humano

El(la) escritor/a de las historias de interés humano debe tener las siguientes competencias:

- Título avanzado y/o experiencia demostrada en fotografía, periodismo, o un ámbito afín
- Experiencia en los proyectos y evaluaciones de PVOs, de preferencia en África Occidental
- Capacidad demostrada para trabajar eficazmente en equipo
- Capacidad demostrada para preparar y presentar los resultados a los grupos
- Habilidad comprobada para escritura de informes
- Se necesita demostrada capacidad funcional tanto para el Inglés como para el Francés, y es deseable capacidad en el idioma local.

VI. Productos a entregarse y Calendario

La evaluación final se completará dentro de cuatro semanas. Los siguientes son los productos a entregarse y el calendario propuesto para la culminación exitosa de estos términos de referencia:

Fecha propuesta en el 2009	Actividad	Ubicación	Tiempo aproximado
15 de octubre	Documentos de antecedentes enviados al(a) consultor/a	País de origen	
19 de octubre	Plan de acción inicial elaborado y el borrador de las listas de verificación y guías de la entrevista semi-estructurada entregada a la PVO.		2 días
23 de octubre	Llegada al país		
23-26 de octubre	Revisión de los términos de referencia, finalización de las guías para entrevista, selección de localidades, y elección inicial de participantes.	Oficina de la PVO	2-3 días

Fecha propuesta en el 2009	Actividad	Ubicación	Tiempo aproximado
26-31 de octubre	Datos recolectados en las localidades seleccionadas del país.	Localidades específicas en todo el país.	7 días
2 de noviembre	Análisis participativo de los resultados con los principales actores interesados.	Oficina de la PVO	3 - 4 días
2-3 de noviembre	Historias de interés humano y preparación de fotografías.	Oficina de la PVO	2-3 días
5 de noviembre	Borrador de las historias de interés humano, fotografías y plan de difusión para presentación al líder del equipo de evaluación final y otros actores interesados.		

VII. Lugar de Desempeño

El lugar de desempeño será el lugar de residencia para la revisión de documentos y la finalización del informe de evaluación (vea Productos a Entregarse y Calendario). El lugar de desempeño será el programa de país para la recolección de datos, análisis de resultados, redacción de borradores y presentación de las historias de interés humano y fotografías finales.

VIII. Relaciones de Trabajo Clave

Internas: Representante en el país de la PVO y los equipos de gestión, los respectivos gerentes de programa de la PVO, personal de administración y finanzas de la PVO.

Externas: Personal clave del socio, autoridades gubernamentales, entrevistados, el personal de la Misión de USAID, el personal de los socios internacionales de la PVO.

IX. Relación contractual *[por incluirse]*

X. Personas de contacto *[por incluirse]*

B. Ejemplo de Paquete de Recolección de Datos para Historias de Interés Humano: Listas de Verificación y Guías para Entrevistas Semi-estructuradas

I. Lista de Verificación para Información Básica del Proyecto

Nombre del proyecto: _____

Nombre del donante: _____

Título del proyecto: _____

Fechas de inicio y finalización del proyecto: _____

Número total de participantes (directos e indirectos): _____

Ubicación del proyecto (comunidades, distritos, regiones, país): _____

Productos básicos de asistencia alimentaria utilizados, cómo se los uso, y cantidades: _____

Nombres (primer nombre y apellidos) de todos los individuos que contribuyeron con información para esta historia:

Personas de contacto (nombre, dirección de correo electrónico y número de teléfono de contacto en caso de preguntas sobre la información en este formulario):

Documentos de referencia (ej.: informes anuales, artículos de revistas relacionados) - título, fecha y lugar:

¿Están involucrados socios locales u otras organizaciones? (Asegúrese de deletrear las siglas). Liste los nombres de los socios y las ubicaciones.

II. Guía para Entrevista Semi-estructurada sobre Información Específica del Proyecto

Nota para el entrevistador/a: Estas preguntas deben plantearse al personal de CRS responsable del proyecto.

1. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos y resultados intermedios del proyecto?
2. ¿A cuál de los objetivos estratégicos responden las historias de interés humano?
3. ¿Qué productos o actividades desarrolló el proyecto para alcanzar el objetivo estratégico en cuestión en este sitio?
4. ¿Cuáles son las condiciones socioeconómicas locales en este sitio? Por ejemplo:
 - *Para un proyecto agrícola:* ¿La seguridad alimentaria es un problema en esta zona? De ser así, ¿qué tipo de inseguridad alimentaria (crónica, estacional o transitoria)? ¿Quiénes son las poblaciones más afectadas? ¿Qué tipos de cultivos se producen?
 - *Para salud o red de protección:* ¿Cuáles son las enfermedades más prevalentes en esta comunidad (VIH, malaria, fiebre tifoidea)? ¿Quiénes son las poblaciones afectadas? ¿Existen centros de salud?
 - *Para educación:* ¿Cuál es la tasa de alfabetización en esta zona? ¿Existe una escuela en este sitio? Si no existe, ¿hay alguna escuela cerca? ¿Cuántos niños asisten a la escuela primaria?
 - *Para microfinanzas:* ¿Existe un banco comunal u otra institución de crédito en esta comunidad? Si no, ¿cómo hacen las familias para acceder al crédito?
5. ¿Cuál es el nombre y ubicación de esta localidad? (Nombre de la comunidad, distrito, etc.).
6. ¿Cuáles son, en su opinión, los principales desafíos que deben superarse en relación a la consecución de este objetivo estratégico? (Por favor refiérase en términos del marco de resultados).
7. ¿Qué lecciones ha aprendido acerca del proyecto? ¿Cómo han cambiado estas lecciones la implementación del proyecto? ¿Estas lecciones aprendidas están siendo implementadas en este sitio del proyecto?
8. ¿Cuáles son las buenas prácticas de este proyecto? ¿Han cambiado estas prácticas la implementación del proyecto? ¿Están siendo estas buenas prácticas aplicadas en este sitio del proyecto?
9. ¿Cómo se logrará que las buenas prácticas aquí descritas sean sostenibles?

III. Guía de Entrevista Semi-estructurada para Información Específica sobre los Participantes

Preguntas para CRS/Socio :

1. ¿Quiénes son los principales participantes del proyecto en este sitio? (niños, enfermos crónicos, familias granjeras pobres, niños/as en edad escolar, madres solteras, etc.)?
2. Durante la vida del proyecto, ¿cuántos participantes directos se beneficiarán de este proyecto en este sitio? ¿Cuántos participantes indirectos se espera que se beneficien?
3. ¿Qué criterios se utilizaron para seleccionar esta comunidad o centro? ¿Qué criterios se utilizaron para elegir los participantes específicos en este sitio?
4. ¿Cuáles son las principales estrategias de subsistencia de las familias en esta área?
5. En su opinión, ¿cuáles son los principales desafíos que los participantes en este sitio tuvieron que superar para llevar a cabo las actividades del proyecto?
6. En su opinión, ¿qué lecciones han aprendido los participantes del proyecto? ¿Cómo han cambiado las lecciones aprendidas la forma en que se implementa el proyecto en este sitio?
7. En su opinión, ¿cuáles son las potenciales buenas prácticas desarrolladas en este sitio?
(Nota: Aún cuando las buenas prácticas son técnicas de intervención exitosas cuidadosamente documentadas, la opinión de los entrevistados sobre potenciales buenas prácticas es muy útil.)

Las preguntas a continuación se refieren a los protagonistas específicos de las historias de interés humano:

8. ¿Qué recuerda sobre la primera vez que Ud. conoció a este participante? En otras palabras, ¿cuáles fueron sus primeras impresiones de este individuo, incluyendo sus acciones, comportamiento o apariencia?
9. La primera vez que conoció a este individuo, ¿le informó sobre el proyecto? Si fue así, ¿lo animó a participar en el proyecto? Si no, cómo fue que el/ella se involucró en el proyecto?
10. En su opinión, ¿ha sido este individuo un participante activo en el proyecto? De ser así, puede explicar ¿en qué formas ha participado?
11. En su opinión, ¿cómo ha afectado el proyecto la vida de este participante? Por ejemplo, ¿ha mejorado el estado nutricional o nivel de ingresos del participante? Ha utilizado el participante la información de las capacitaciones para mejorar su producción agrícola o comercialización?

IV. Guía de Entrevista semi-estructurada para los Protagonistas de las Historias de Interés Humano

Nota para el entrevistador: Esta guía es para entrevistar a los protagonistas de las historias de interés humano, enfocándose principalmente en los éxitos (en lugar de en las lecciones aprendidas). Antes y durante la entrevista, usted debe tomar nota de cualquier observación sobre el individuo y su entorno.

1. a. ¿Podría por favor decirme su nombre y edad?
 b. ¿Cuánto tiempo ha vivido en esta comunidad? Si usted nació en otro lugar, ¿dónde nació?
 c. ¿Vive su familia con usted? Si es así, ¿le importaría compartirme los nombres de los miembros de su familia que viven con usted y su grado de parentesco con ellos?
 d. ¿Cuál es su principal ocupación? ¿Cuál es su ocupación secundaria?
2. a. ¿Desde hace cuánto tiempo usted y su familia han participado en un proyecto de CRS?
 b. Si existe más de un miembro de familia que participa en el proyecto, ¿quién es el principal participante del proyecto?
3. Usted ha venido participando en el proyecto por ___ años. ¿Puede contarme un poco sobre la primera razón por la cual decidió participar en el proyecto? ¿Hubo algo diferente o único acerca del día en el que decidió participar en el proyecto?
4. ¿En qué actividades relacionadas con el proyecto ha participado usted o su familia? Por ejemplo, ¿ha participado en capacitaciones, asistido a reuniones o recibido insumos?
5. ¿Puede contarme un poco sobre su vida antes del proyecto?

Las siguientes podrían ser preguntas más específicas:

Para un proyecto de red de protección: Le importaría decirme ¿cómo llegó a tener esta discapacidad? ¿Cómo le ha afectado esta discapacidad a usted y a su familia? ¿Ha podido trabajar con su discapacidad? ¿Su familia ha podido trabajar? ¿Ha podido satisfacer sus necesidades de alimentación, salud y educación?

Para un proyecto de salud: Le importaría decirme ¿cómo se enfermó su hijo/a? ¿Estaba enfermo/a antes de llegar al centro? Antes de llegar aquí, ¿qué tratamiento siguió para curarlo/a? ¿Pudo trabajar o tuvo que cuidar de su hijo/a a tiempo completo? ¿Pudo cuidar de sus otros/as hijos/a?

Para un proyecto agrícola: Le importaría contarme sobre su producción agrícola antes de su participación en el proyecto? En otras palabras, ¿qué cultivos producía? ¿Cuántas parcelas de tierra poseía? ¿Utilizaba insumos agrícolas? ¿Fue su producción agrícola suficiente para satisfacer las necesidades alimentarias de su familia? En general, ¿qué cantidad de (cultivos) producía? ¿Recuerda que precio recibía cuando vendía sus productos?

6. ¿Cómo ha afectado el proyecto su vida? En otras palabras, ¿qué cambios ha experimentado como resultado del proyecto? (Esta es una pregunta abierta y puede ser positiva o negativa).

Entrevistador: Las preguntas de seguimiento dependerán de las respuestas de los entrevistados a la pregunta 6, anteriormente descrita. Pueden estar directamente relacionadas a los indicadores específicos del proyecto o a otros aspectos de la vida del entrevistado que podría no necesariamente identificarse a través de los indicadores del proyecto.

7. Como resultado de estos cambios, ¿hay cosas que ahora esté haciendo que antes no pudo hacer? De ser así, ¿cuáles son?
8. ¿Cómo se siente con estos cambios?
9. Usted ha mencionado una serie de cosas que han ocurrido en su vida como resultado del proyecto. En su opinión, ¿cuál es el cambio más significativo en su vida como resultado del proyecto?
10. ¿En qué forma cree usted que su vida hubiera sido diferente si no hubiera participado en el proyecto?
11. ¿Qué sugeriría para que el proyecto mejore?

C. Historias de Interés Humano: Tres Historias como Ejemplo

La Historia de Ba Sinjal

Su orgullo hacía que fuera muy duro para él mendigar

Mientras Ba Sinjal y Mariama caminaban a lo largo de la calle ese día con dirección al centro de distribución de alimentos en Kaur, Gambia, recibieron la misma atención que siempre. Él era un hombre ciego y su hija lo guiaba, sosteniendo ambos un extremo de su bastón para caminar. Sin embargo, en este día, ellos daban los primeros pasos que harían posible que Ba deje de mendigar por comida.

Dos semanas antes un amigo de Ba, el sastre de la localidad, le había explicado que había un programa comunitario financiado por Catholic Relief Services (CRS) e implementado a través de su socio local, la Asociación de Gambia para Asistencia de Alimentos y Nutrición (GAFNA, por sus siglas en inglés) que proporcionaba asistencia alimentaria a personas con discapacidad en la comunidad.

Ba ha estado ciego durante 15 años. Aunque sus manos eran fuertes después de años de trabajo en el campo, el resto de su cuerpo estaba delgado y demacrado y sus ojos nublados con cataratas. Después de perder la vista, Ba se vio obligado a mendigar en el mercado local, ya que su familia no tenía los medios para mantenerlo. En Gambia existen pocos servicios sociales o programas gubernamentales para apoyar a personas de edad, minusválidas o con enfermedades mentales. En estos casos, sólo la familia puede velar por estas personas. En un país donde más del 60 por ciento de la población vive por debajo de la línea de la pobreza, esta es una pesada carga para la familia.

Pocos meses después de haber sido admitido en el programa, Ba empezó a ser más independiente. Las personas notaban que Ba ya no mendigaba cuando recibía los alimentos de CRS. Los miembros de la comunidad comenzaron a preguntarse, “¿Dónde está Ba?” Con los alimentos de CRS, Ba pudo compartir más tiempo con su familia. Al principio, él no reconocía al personal que manejaba el programa. Con el paso del tiempo, cuando escuchaba su voz en la calle, los llamaba por su nombre y preguntaba sobre el proyecto.

CRS y sus socios en Kaur, The Gambia, participan en un proyecto financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Las actividades del proyecto incluyen agricultura, asistencia alimentaria, y capacitación en una diversidad de comunidades y centros de salud en todo el país. Los comités de gestión comunitaria proporcionan raciones mensuales de alimentos secos como trigo, mezcla de soja, maíz, lentejas y aceite vegetal a las personas más vulnerables en la comunidad, incluyendo a enfermos crónicos o física y mentalmente discapacitados y niños con desnutrición desde moderada a crónica. CRS viene proporcionando productos básicos a alrededor de 10 comités de gestión en toda Gambia. En el caso de Kaur, el centro proporciona una ración mensual de alimentos a más de 600 participantes durante un período de 6 meses. En función del número de participantes a la fecha, antes de que finalice el programa de 5 años, se estima que más de 10.000 personas habrán recibido alimentos. Dado que la mayoría de participantes también comparten los alimentos con su familia, se espera que muchos otros también se beneficien.

De esta y muchas otras maneras, CRS trabaja para satisfacer las necesidades de los más vulnerables, como Ba Sinjal, en comunidades de toda África.

Catholic Relief Services es la agencia humanitaria oficial a nivel internacional de la comunidad católica de los EE.UU. Brinda asistencia a personas en 94 países y territorios en función de sus necesidades, no de raza, credo o nacionalidad. Para obtener más información, por favor visite www.catholicrelief.org.

La Historia de Yai Saiye Panneh

Un poco de conocimiento puede contribuir en gran medida

Antes de que Yai Saiye se una al programa de Catholic Relief Services (CRS) en Gambia para la producción y comercialización de ajonjolí, sólo podía leer y escribir muy poco de árabe. En la granja de su familia en la aldea de Fas en la región de North Bank en Gambia, rodeada de sus hijos y nietos, Yai explica: “Cuando quería escribir una carta a un amigo, tenía que pedir a alguien que escriba mi historia. Ahora, gracias al curso de alfabetización de (CRS), soy capaz de escribir mis propias cartas, y tengo algo de privacidad”. Como una mujer orgullosa, con un sentido de autoridad, ojos gentiles, y una sonrisa fácil, pedir ayuda a otros no fue fácil.

Igualmente importante, Yai Saiye ahora está en condiciones de calcular cuánto le adeudan los comerciantes por su producción de ajonjolí. Aunque Saiye Yai y su familia han venido produciendo ajonjolí durante más de 20 años, la mayoría de este tiempo, ganaban poco dinero por su cosecha de ajonjolí. El año pasado, se dio cuenta que el precio que un comerciante local le ofrecía por sus 13,5 kilos (29,7 libras) era bajo. Pudo calcular el precio por kilogramo y notó que le debían más dinero.

Estas destrezas le han permitido a Yai Saiye incrementar sus ingresos provenientes de la producción de ajonjolí, un cultivo comercial fuera de ciclo en Gambia, que proporciona un muy necesario incentivo de ingresos para la producción de subsistencia de arroz, mijo y sorgo. En el 2004, Yai Saiye ganó más de 3.000 dalasis (aproximadamente \$120) por sus ventas de ajonjolí. Si bien esta suma parece pequeña en comparación con los estándares de EE.UU., este ingreso extra es crucial en Gambia, donde el ingreso per cápita es inferior a 350 dólares por año. Yai Saiye ha utilizado estos ingresos para comprar comida para su familia y enviar a varios de sus hijos/as y nietos/as a la escuela.

El gerente del programa de agricultura de CRS responsable del programa de promoción de ajonjolí, Baboucar, recuerda la primera vez que escuchó hablar de Yai Saiye. “Siempre había oído hablar de Yai Saiye y de su liderazgo. Ella es muy respetada en la comunidad y en su asociación de agricultores, la Asociación Nacional de Mujeres Campesinas (NAWFA, por sus siglas en inglés). De hecho, Saiye Yai fue elegida como la anterior secretaria de la organización. Gracias a las clases de alfabetización de adultos que ofrece el programa, fue calificada para este puesto”.

Mientras que el programa de producción y comercialización de ajonjolí de CRS ayuda a las mujeres agricultoras en Gambia para que incrementen sus ingresos procedentes de la producción y venta de ajonjolí, los componentes de alfabetización de adultos y fortalecimiento de capacidades del programa proporcionan beneficios igualmente importantes —aunque a veces menos tangibles—. Al permitir que las mujeres desarrollen niveles de alfabetización básica, el programa no sólo viabiliza que las mujeres participen más plenamente en el mercado, sino que participen en otras actividades que no habrían sido posibles. El incluir un componente de alfabetización para las mujeres fue identificado como una necesidad primordial de las mujeres campesinas y el personal de CRS.

CRS y sus socios en Fas, Gambia, participan en un proyecto financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), llamado Programa de Actividades de Desarrollo. Las actividades de este Programa son agricultura, asistencia alimentaria, y capacitación en una variedad de comunidades y centros de salud en todo el país. CRS, a través de su socio local (NAWFA) y una red de asociaciones de productores locales de ajonjolí, apoyan a los agricultores de ajonjolí con clases de alfabetización para adultos y capacitación en producción y comercialización para incrementar sus ingresos con la producción y las ventas de ajonjolí. CRS y NAWFA llegan a un promedio de 20.000 agricultores de ajonjolí en toda Gambia. Se espera que muchos otros también se beneficien con el intercambio de información entre los beneficiarios y no beneficiarios y el incremento de la matrícula escolar de los niños.

De esta y muchas otras maneras, CRS trabaja para satisfacer las necesidades de agricultores pobres, como Saiye Panneh Yai, en comunidades de toda África.

La historia de Aida Bayo

Niños con desnutrición severa tienen una segunda oportunidad

Los grandes ojos de Aida Bayo sobresalen en marcado contraste con su pequeño rostro y cuerpo. A diferencia de su hermana mayor, Ami, y su exigente hermana menor, Zeinabou, Aida se sienta en la esquina y observa la actividad de su hogar en Kaur, una ciudad situada en el Norte de la Región de North Bank en Gambia.

Aunque Aida parece tranquila para una típica niña de tres años, su estado ha mejorado mucho en el curso de las últimas semanas. Sólo hace un mes, Aida estaba enferma con fiebre, tos, malaria y neumonía. Ella había dejado de comer y se había convertido en una niña severamente desnutrida. Cuando la madre de Aida, Maimouna, la llevó al farmacéutico en Kaur, le dijo que Aida necesitaba ayuda inmediata. Maimouna no sabía a quién recurrir. Basada en el consejo de su farmacéutico, visitó la clínica de salud apoyada por Catholic Relief Services (CRS) en Kaur, donde había escuchado que existía un programa para niños con desnutrición severa.

La jefe de enfermeras en la clínica de salud en Kaur, Baboucar, recuerda el caso de Aida. “Aida estaba muy delgada y enferma, y muy por debajo de los criterios de peso normal. La inscribimos en el programa de inmediato”. Después de recibir una ración de alimentos secos como la mezcla de trigo-soja, maíz, lentejas y aceite, la condición de Aida está mejorando. Como dice su madre, “Aida está mucho mejor. Ella ha empezado a comer de nuevo, y le gusta la mezcla de trigo-soja. La comida también nos ayuda a ahorrar nuestro dinero para otros gastos, tales como honorarios de la salud y otros alimentos para Zeinabou y Ami”.

Pero Aida, a diferencia de tantos otros niños/as, tuvo suerte. En el centro de salud en Kaur, el programa apoya de 20 a 25 beneficiarios cada mes, 75 por ciento de los cuales son niños/as con desnutrición severa. Según Baboucar, “Ya existe una lista de espera de 10 niños para el programa. A pesar de que están desnutridos, no podemos ayudarles a todos. Así que tenemos que esperar hasta que niños/as como Aida estén mejor (alcancen un peso normal para su estatura), antes de admitir estos nuevos niños/as en el programa”. Al mismo tiempo, Albert Bas, el gerente del proyecto en CRS responsable del Programa de la Red de Protección, admite que esta asistencia es necesaria pero no suficiente para ayudar a niños/as como Aida. “Lo que necesitan estos niños/as es capacitación en prácticas de salud, además de la administración de suplementos nutricionales”. CRS ha buscado dar respuesta a este tema brindando capacitación en seguridad alimentaria al personal local de los centros de salud responsable de cuidar a niños/as como Aida.

Para los Bayos, sin embargo, los beneficios del programa de distribución de alimentos apoyado por CRS son evidentes. Si bien está de acuerdo en que la capacitación es importante, cuando Aida estuvo enferma, no tenían muchas otras opciones. “Si no hubiéramos recibido los alimentos, hubiéramos tenido que pedir a Dios que nos ayude a sanar a nuestra hija”.

Anexo III

Consejos para Tomar Buenas Fotografías¹¹

Los “tres grandes”:

- ☑ Acérquese al protagonista
- ☑ Recuerde que también puede sostener la cámara verticalmente
- ☑ Utilice la regla de tercios —coloque su objetivo en el tercio izquierdo o derecho, superior o inferior de la imagen.

Otros consejos:

- ☑ Recuerde tomar fotos desde diferentes ángulos (mirando hacia arriba o hacia debajo de su objetivo, o desde el costado) en lugar sólo de en frente.
- ☑ Incline la cámara unos 20 grados para añadir interés visual.
- ☑ Utilice tanto el primer plano como el fondo de su foto. Por ejemplo, su protagonista podría estar en el primer plano, con la bomba de agua que la organización local y CRS construyeron como fondo.
- ☑ Si el(la) protagonista no desea ser identificado/a, enfoque en un objeto importante en el primer plano y ubique a las personas en el fondo (aparecerán borrosas y fuera de foco).
- ☑ Para una foto interesante, solicite al(la) protagonista que sostenga un objeto importante delante de él/ella, ej.: un recipiente de pastilla anti-retrovirales, la tarjeta de medicinas, certificado de nacimiento, etc.
- ☑ Utilice paisajes para enmarcar sus protagonista(s), tales como puertas y ramas de los árboles.
- ☑ Tome fotos que incluyan el logotipo de su organización.
- ☑ Las fotos deberían contar una historia, al mismo tiempo que despiertan el interés de las personas en conocer más sobre el/la protagonista fotografiado/a.
- ☑ Utilice fotos para demostrar lo que está sucediendo en un proyecto, por ejemplo, personas haciendo tareas de jardinería, bombeo de agua, etc.
- ☑ También tome algunas fotos que muestren el contexto de la escena —los zapatos de un niño, baldes de agua, libros escolares, etc.
- ☑ El mejor momento para tomar fotos es durante las dos primeras horas del día y dos horas antes de la puesta de sol.
- ☑ El medio día es el momento más difícil para tomar una buena foto porque la luz está por encima y el rostro de su protagonista estará en la sombra. Para hacer frente a esta situación, utilice el flash para iluminar la cara de las personas. La mayoría de cámaras nuevas harán esto automáticamente. Otra opción es reunir a las personas dentro de un espacio y colocarlos en la luz que llega a través de una ventana.
- ☑ Utilice la opción de ajuste “excelente” en su cámara, es mejor tomar menos fotos de alta calidad que muchas fotos de baja calidad.
- ☑ No utilice el registro de fecha
- ☑ Asegúrese de preservar siempre las imágenes digitales originales en su computador. Si por cualquier razón usted necesita reducir la calidad de la foto o su tamaño, haga una copia de ella, en lugar de modificar la original.

¹¹ Según lo recomendado por David Snyder a Carolyn Fanelli, Gerente de Comunicación y el Aprendizaje, CRS / Zimbabwe. Comunicación personal con Carolyn Fanelli, agosto de 2007.



MONITOREO Y EVALUACIÓN

Historias de Éxito y Aprendizaje

Directrices y Herramientas para la Elaboración Eficaz de Informes de Impacto de los Proyectos

Por Trisha Long
Mara Russell
Paula Bilinsky
Elizabeth Dalziel
Judy Bryson
Erica Tarver
Constance McCorkle
Paul Tillman
Keith Wright
Roger Burks
y
Tom Ewert



Desde 1943, Catholic Relief Services (CRS) ha tenido el privilegio de servir a los pobres y desfavorecidos en el extranjero. Sin distinción de raza, credo o nacionalidad, CRS brinda ayuda de emergencia ante desastres naturales o provocados por el hombre. A través de proyectos de desarrollo en áreas como educación, paz y justicia, agricultura, microfinanzas, salud y VIH/SIDA, CRS trabaja para defender la dignidad humana y promover una mejor calidad de vida. CRS también trabaja en los Estados Unidos para ampliar el conocimiento y la acción de los católicos y otras personas interesadas en temas de paz y justicia a nivel internacional. Nuestros programas y recursos responden al llamado de los Obispos de los Estados Unidos de vivir en solidaridad —como una sola familia humana— entre fronteras, a lo largo de los océanos, e independientemente de las diferencias de idioma, cultura y condición económica.

La Cruz Roja Americana ayuda a las personas en situación de vulnerabilidad en todo el mundo a prevenir, prepararse y responder ante desastres, emergencias humanitarias complejas, y condiciones de salud que ponen en riesgo la vida, a través de iniciativas globales y programas basados en la comunidad. Con un enfoque en salud global, preparación y respuesta ante desastres, restablecimiento de vínculos familiares y difusión del derecho humanitario internacional, la Cruz Roja Americana proporciona asistencia humanitaria rápida, eficaz y a gran escala a quienes lo necesitan. Para lograr nuestros objetivos, la Cruz Roja Americana trabaja con nuestros socios de la Cruz Roja Internacional y el Movimiento de la Media Luna Roja y otras organizaciones internacionales de asistencia y desarrollo para construir capacidades locales, movilizar y empoderar a las comunidades, y establecer socios. Nuestro programa más grande en la actualidad es el Programa de Recuperación del Tsunami, el cual está mejorando la salud de la comunidad y previniendo el brote de enfermedades, apoyando a las comunidades mientras reconstruyen sus vidas y restablecen sus medios de subsistencia, y ayudando a que las organizaciones de la Cruz Roja, la Media Luna Roja y sus comunidades que fueron afectadas, desarrollen capacidades para prepararse ante desastres.

Publicado en el 2008 por:

Catholic Relief Services
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3413 USA

Cruz Roja Americana
2025 E Street, NW
Washington, DC 20006 USA

Autores: Trisha Long, Mara Russell, Paula Bilinsky, Elizabeth Dalziel, Judy Bryson, Erica Tarver, Constance McCorkle, Paul Tillman, Keith Wright, Roger Burks, y Tom Ewert

Editor de las Series: Guy Sharrock (CRS)

Lectores/Editores: Cynthia Green, Joe Schultz (CRS), and Dina Towbin

Diseñador Gráfico: Jeanne Ivy

Foto de la Portada: David Snyder

Este módulo fue producido por CRS y la Cruz Roja Americana con el apoyo financiero de las donaciones de Alimentos para la Paz (FFP, por sus siglas en inglés) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID): Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de CRS (AFP-A-00-03-00015-00) y Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de la Cruz Roja Americana (AFP-A-00-00007-00). Las opiniones expresadas en este documento pertenecen a los autores y no necesariamente representan las opiniones de USAID o FFP.

Para acceder a las series completas, por favor visite: www.crs.org ó www.redcross.org.

Tabla de Contenidos

- iii Prefacio
- iv Agradecimientos
- v Siglas

Escribiendo Historias de Éxito y Aprendizaje

- 1 Introducción
- 3 Instrucciones
 - 5 Recomendaciones para Escribir Historias de Éxito de Programas Título II
 - 6 Hoja de Información Básica sobre el Proyecto
 - 7 Ejemplo: Formulario sobre Información para Historias
 - 11 Ejemplo de Historia 1: Historia de Awar con Comentarios – Calificación “Regular”.
 - 12 Ejemplo de Historia 2: Historia de Awar con Comentarios - Calificación “Buena”.

Herramientas y Recursos Anexos

- 13 Anexo I Formulario sobre Información Básica del Proyecto
- 14 Anexo II Formulario sobre Información para Historias

Prefacio

El seguimiento y evaluación son responsabilidades fundamentales de los gerentes de programa de la Cruz Roja Americana y Catholic Relief Services (CRS), y ayudan a garantizar la calidad de nuestra programación. *Historias de Éxito y Aprendizaje* es una de las publicaciones de una serie de módulos de capacitación y fortalecimiento de capacidades en M&E que la Cruz Roja Americana y CRS han acordado desarrollar en el marco de sus respectivas donaciones para el Fortalecimiento de su Capacidad Institucional. Estos módulos han sido diseñados para responder a las necesidades identificadas desde el terreno de contar con una guía y herramientas específicas que no se han encontrado disponibles en las publicaciones existentes. Aunque los ejemplos de los módulos se centran en programas Título II, la guía y las herramientas proporcionadas tienen utilidad más allá del ámbito de la seguridad alimentaria.

Nuestra intención al producir las *Historias de Éxito y Aprendizaje* es ofrecer a los lectores un documento que les ayude a responder al requerimiento original de Alimentos para la Paz (FFP) de contar con historias cortas como parte de sus requerimientos regulares de reporte de informes. El módulo proporciona una breve guía sobre cómo escribir buenas historias de impacto que respondan a las necesidades de una serie de audiencias, incluyendo FFP. Detrás de este módulo está el deseo de mejorar el aprendizaje en cuanto al impacto humano que resulta de la implementación de un proyecto.

Por favor envíe cualquier comentario o sugerencia para este módulo a:
m&efeedback@crs.org.

Menciones recomendadas: Trisha Long, Mara Russell, Paula Bilinsky, Elizabeth Dalziel, Judy Bryson, Erica Tarver, Constance McCorkle, Paul Tillman, Keith Wright, Roger Burks, y Tom Ewert. 2008. "Historias de Éxito y Aprendizaje". Series de Módulos de M&E de la Cruz Roja Americana/CRS. Cruz Roja Americana y CRS, Washington-DC, y Baltimore-Maryland.

Introducción

Muchos de los principales conceptos y herramientas de análisis en este módulo se basan en el trabajo de Constance McCorkle, anterior Asesora Técnica Senior de Seguimiento y Evaluación de CRS. Queremos también agradecer a Guy Sharrock (CRS/Baltimore) por sus múltiples contribuciones de edición, Velida Dzino (CRS/Bosnia), Stephen Nkoka y Jennifer Lentfer (antes en CRS/Malawi), y Patricia McLaughlin (anteriormente en la Cruz Roja Americana en Washington) por revisar los borradores y/o proporcionar información sobre las principales referencias que hemos incluido. Por último, nos gustaría reconocer el trabajo de Dina Towbin (consultora) y Tracy Hightower (anteriormente en la Cruz Roja Americana en Washington), cuyo trabajo de edición contribuyó a conducir el documento hasta su fase final, y Joe Schultz y Jeanne Ivy, que fueron responsables del trabajo de diseño gráfico.

Siglas

CRS	Catholic Relief Services
EOP	Proyecto de Operaciones de Emergencia
FAM	Dirección de Asistencia Alimentaria
FANTA	Proyecto de Asistencia Técnica para la Alimentación y Nutrición
FFP	Oficina de Alimentos para la Paz de USAID
M&E	Monitoreo y Evaluación
ORT	Terapia de Rehidratación Oral
PVO	Organización Voluntaria Privada
SO	Objetivo Estratégico
SOW	Términos de Referencia
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
W/H	Peso/Talla

Introduction

El módulo proporciona sugerencias y orientación para que las historias puedan ser elaboradas de manera tal que consistentemente proporcionen el tipo de información de impacto que sería de mayor utilidad para FFP.

En el año fiscal 2003, la Oficina de Alimentos para la Paz (FFP) de USAID solicitó que se incluyan breves narraciones de las actividades e impactos de los programas Título II como parte de los informes anuales de resultados. Varias organizaciones voluntarias privadas (PVOs), coordinadas bajo el Grupo de Trabajo de Monitoreo y Evaluación (M&E) del Proyecto de Administración de Asistencia Alimentaria (FAM), decidieron dar respuesta a la necesidad de contar con una guía sobre cómo escribir historias de impacto claras y coherentes que sirvan a una variedad de propósitos y audiencias, incluyendo a FFP.

Con este fin, los miembros del grupo de trabajo recopilaron muchas historias de los archivos de sus PVOs. Luego estas historias fueron analizadas según su contenido y estilo, respectivamente, por un miembro del grupo y el jefe de mercadeo y comunicación de cada PVO.¹ Como se preveía, la muestra variaba mucho en contenido, estilo y en la calidad global de un programa a otro, y de una organización a otra. Del análisis de esta variación, un equipo de dos personas produjo listas preliminares sobre los temas clave y las principales normas de estilo sobre “qué hacer y qué no hacer”. Estos elementos fueron analizados y perfeccionados con mayor profundidad por los miembros del Grupo de Trabajo de M&E en su conjunto, con aportes adicionales del personal de comunicación y edición de las diferentes PVOs que colaboraban en esta tarea.²

El objetivo del grupo de trabajo fue producir el presente conjunto de directrices para armonizar los formatos de lo que se denominó como historias de éxito y aprendizaje. Las historias de éxito se definen como descripciones de “quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo” un proyecto Título II ha alcanzado exitosamente sus objetivos y quizás incluso ha logrado efectos positivos no previstos. Las historias de aprendizaje narran casos de dificultades o impactos negativos imprevistos en el proyecto, la forma en que éstos fueron identificados y superados, y aquello que se aprendió de esta experiencia y que podría ser útil para otros proyectos.

1 Dr. Constance M. McCorkle, anterior Asesora Técnica Senior para M&E de la Oficina Sede, y Paul Tillman, Director Senior de Mercadeo, Catholic Relief Services (CRS).

2 Organizador de la tarea: Trisha Long; Contribuciones de Judy Bryson, Erica Tarver, Elizabeth Dalziel, Constance McCorkle, Paul Tillman, Mara Russell, Paula Bilinsky, Keith Wright, Roger Burks, y Tom Ewert.

El resultado es este módulo de *Historias de Éxito y Aprendizaje*. El módulo proporciona sugerencias y directrices para que las historias puedan ser preparadas de tal forma que consistentemente proporcionen el tipo de información de impacto que sería de mayor utilidad para el reporte de informes y otras necesidades de comunicación de FFP, mientras que al mismo tiempo proporciona mejor información a las PVOs para destacar los logros ante las contrapartes locales, donantes privados, y audiencias internas.

Los componentes de este paquete consisten de:

- 1 Antecedentes e instrucciones
- 1 Una lista sugerida de “qué hacer y qué no hacer” respecto a la información de la historia, estilo, tono, entre otros.
- 1 Una muestra de plantilla que consta de preguntas para ser respondidas con el objetivo de proporcionar la información necesaria para una narración completa y útil ([anexo I](#))
- 1 Ejemplos de historias escritas a partir de plantillas de muestra (una escrita mejor que la otro de acuerdo a las instrucciones aquí detalladas).
- 1 Una plantilla en blanco a utilizarse para escribir una historia de éxito o aprendizaje ([anexo II](#)).

Instrucciones

El propósito principal del paquete es constituirse en una guía o lista de verificación para el personal de campo, a fin de que, en primer lugar, entiendan qué tipo de información es necesaria para una buena historia de un programa Título II; y en segundo lugar, para recolectar y registrar sistemáticamente esa información.

El paquete en gran medida se explica por sí mismo, no obstante, se deben aclarar algunos puntos. Por ejemplo, en general, la plantilla solicita:

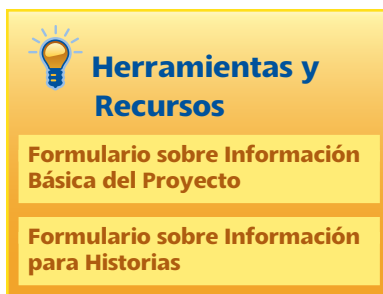
- 1 Información *específica del proyecto* y los *participantes*, por ejemplo, qué busca hacer el proyecto, con frecuencia respecto a un solo componente del proyecto, y cómo los participantes específicos han experimentado el impacto del proyecto en sus vidas.
- 1 Información tanto *cualitativa* como *cuantitativa*, por ejemplo, no sólo lo que está tratando de hacer un componente del proyecto y cómo ciertos participantes son afectados, sino también cuál es la cobertura geográfica o demográfica del componente, y cómo se espera que muchos de esos participantes (o incluso de quienes no son participantes) se beneficien.
- 1 *Impactos positivos previstos*, pero también *impactos positivos y negativos no previstos*, y en este último caso, qué correcciones o mitigaciones se están adoptando.

La plantilla está explícitamente adaptada para recopilar los detalles más importantes para las historias de éxito y aprendizaje Título II por parte de quienes conocen mejor esta información: los participantes del proyecto y el personal de campo. Sin embargo, esto no quiere decir que otras personas familiarizadas con el proyecto particular (por ejemplo, personal regional o de apoyo técnico o consultores de evaluación) no puedan también utilizar la plantilla. Aún cuando fue diseñada pensando en los programas Título II, puede ser adaptada a muchos otros tipos de proyectos y programas.

La plantilla también fue diseñada para adaptarse a la forma en que una PVO típicamente recolecta, compila y reseña la información para sus informes de resultados y para otros propósitos de reporte de informes y fines de difusión. Una vez más, el propósito principal del paquete es ser una guía o una lista de verificación para que el personal de campo, en primer lugar, entienda qué tipo de información es necesaria para una buena historia de un programa Título II; y en segundo lugar, para recolectar y registrar sistemáticamente esa información. En lo que se refiere a la recolección, no siempre es necesario entrevistar a un participante para completar la plantilla. Pero si se realizan entrevistas, asegúrese de informar a los entrevistados el por qué se está realizando la entrevista y cómo se utilizará esta información.³

Una vez que se recolectó y registró la información de la plantilla, el personal

³ Si los entrevistados no desean que sus nombres aparezcan en la historia, se puede utilizar seudónimos (nombres falsos) en su lugar.



de campo puede intentar escribir sus historias de éxito y aprendizaje de los programas Título II utilizando las otras herramientas en el módulo de *Historias de Éxito y Aprendizaje*. En algunas PVOs, el personal de campo puede apoyarse en el personal regional o de la sede, o a través de consultores, para que ellos escriban las historias en su lugar.

Independientemente de qué opción se elija para escribir la historia, siempre se debe compartir copias de las plantillas llenas con los departamentos de comunicación de la sede. Esta información es de enorme valor para ellos, a fin de producir historias y otros materiales destinados a múltiples audiencias además de únicamente FFP (por ejemplo, otros donantes, el público, y socios locales u otros socios en todo el mundo).

La plantilla se puede utilizar tan a menudo como lo juzgue necesario el personal del proyecto o el personal de la sede de la PVO. Como mínimo, sin embargo, debe utilizarse una vez al año en la preparación de los informes anuales de resultados de los programas Título II.

Por último, los autores esperan que la plantilla sirva como incentivo para levantar información para historias, al aclarar la información que se necesita, simplificar el proceso de recolección y organizar la información y, sobre todo, al exhibir el trabajo exitoso que el personal de campo realiza para superar las dificultades y alcanzar los objetivos del proyecto. Dicho esto, algunas PVOs han proporcionado incentivos al personal para que proporcionen información para historias. Algunos ejemplos son: un pequeño aporte económico para una oficina al término de la(s) historia(s); un pequeño bono al personal que reúna la información; alternativamente, un trofeo o certificado; para documentar otros informes que no sean de FFP, posiblemente se puede considerar una foto personal y un pequeño reconocimiento al trabajo del empleado, entre otros.

Por favor envíe sus comentarios acerca de este módulo a m&feedback@crs.org. Se utilizará para actualizar y mejorar la plantilla. Por favor envíe sus respuestas a las siguientes preguntas:

- 1 ¿Utilizar esta plantilla facilitó o dificultó la escritura de una historia de éxito de un programa de Título II, o no existió diferencia alguna?
- 1 ¿Cómo podría mejorarse la plantilla?

La tabla a continuación ofrece información sobre qué hacer — y qué no hacer— al escribir una historia de éxito. Posteriormente encontrará una hoja de datos para información sobre el proyecto y, luego, un ejemplo de un formulario sobre información para historias. Utilizando la información del formulario sobre información para historias, se presentan dos de ellas — una calificada como “regular” y otra calificada como “buena”. En los anexos se incluyen las herramientas y recursos.

Recomendaciones para Escribir Historias Exitosas de Programas

Título II

Qué hacer para Completar la Plantilla	Qué evitar cuando se Completa la Plantilla
Narrar las historias de personas a las que el programa está sirviendo, así como historias sobre las comunidades a las que pertenecen.	Sobre-dramatizar la información (por ejemplo, “a menudo experimenta dolores de pecho mientras desyerba el suelo <i>empapado de plaguicidas</i> ”), esto puede disminuir la credibilidad.
Incluir citas de los beneficiarios, del personal del proyecto y de las organizaciones socias, funcionarios gubernamentales importantes, etc.	Hacer declaraciones cualitativas que puedan causar escepticismo acerca de la imparcialidad del programa (por ejemplo, “Baghya es una <i>hermosa</i> niña.” Esto significa que el programa sólo ayuda a las niñas bonitas?)
Proporcionar breves antecedentes sobre las calificaciones del personal al que se hace mención (por ejemplo, número de años de experiencia, su grado académico, entre otros).	Describir las culturas locales o los conocimientos indígenas como atrasados o anticuados (por ejemplo, “El Sori cultivado mediante métodos tradicionales, lo cual condujo a una notable disminución en el rendimiento de las cosechas”)
Incluir detalles que ayudarán a que lectores no técnicos comprendan la información de contexto (por ejemplo, “la relación peso/talla de un niño sano es 100 por ciento —cualquier porcentaje menor al 80% es considerado peligroso”).	¿Caracterizar a una persona sólo para completar la plantilla!
Sustente la historia en una persona real cuya existencia puede ser verificada de manera independientemente.	
Comprobar los cálculos, si se utilizan estadísticas, asegúrese de sumarlas correctamente.	Deshumanizar a los beneficiarios mediante el uso de términos clínicos (por ejemplo, “150 de estos niños se <i>rehabilitaron</i> ” en lugar de “150 de estos niños recuperaron su salud y fuerza”).
Proporcionar el equivalente en dólares de EEUU cuando se reporta cuál fue el costo de algo o cuánto gana una persona en la moneda local.	Intentar sobre-simplificar temas complejos como el trabajo infantil o la tenencia de tierras ya que esto puede dañar la credibilidad.
Ayudar al escritor y lector al poner el trabajo en perspectiva, explicando cosas tales como: <ul style="list-style-type: none"> ▪ costos relacionados con un ingreso promedio en una área ▪ ¿por qué una organización de desarrollo estaría preocupada por la extracción de recursos naturales? ▪ la definición de las microfinanzas 	Asumir que el lector entenderá términos y convenciones comunes de la industria (por ejemplo, refiriéndose a la “temporada de hambruna” sin explicar qué significa eso, o escribir que un programa ayuda a “las mujeres y niños de la comunidad”, ¿por qué no a los hombres?)
Recuerde que la información facilitada será utilizada para múltiples propósitos (por ejemplo, informes para donantes y comunicados de prensa).	Usar jerga, siglas o palabras extranjeras sin explicar lo que significan.
Asegúrese de que un hablante nativo de la <i>lengua en que la historia se escribirá</i> corrija cualquier información en la plantilla de la historia, especialmente cuando la información ha sido escrita por un hablante de otro idioma.	¡Olvidar mencionar el país en el que está trabajando! No dé por sentado que el lector sabe dónde está localizada, si usted sólo menciona una ciudad principal dentro del país.

Hoja de Datos sobre Información Básica del Proyecto

1. Donación #: XX-XXXX-XXXXX
2. Fecha en que se completó esta información: *Mes, día, año*
3. Título del proyecto: *Título completo*
4. Donante (s): *Oficina X de USAID*
5. Fechas de inicio y finalización del proyecto: *Año - Año*
6. 1 Número total de beneficiarios (directos e indirectos): *XX, XXX directos y XXX,XXX indirectos*
7. 1 Ubicación del proyecto: (comunidades, distritos, regiones, país): *Sea tan específico como sea posible*
8. Productos de asistencia alimentaria utilizados, forma de uso, y cantidades: *Proporcione detalles*
9. Nombres (primer nombre y apellidos) de todas las personas que contribuyeron con información para esta historia (usted y los participantes del proyecto):
10. Personas de contacto — nombre y dirección de correo electrónico de la persona a contactar en caso de preguntas sobre la información en este formulario:
11. Documentos de referencia (por ejemplo, informes anuales, artículos de revistas relacionadas) — título, fecha y lugar:
12. ¿Se involucraron los socios locales u otras organizaciones? ¿Quiénes son? (Asegúrese de deletrear las siglas).
13. ¿Existen fotos disponibles (o adjuntas) que se relacionen con esta información? ¿De ser así, quién tomó cada foto y qué es lo que muestra (sírvase incluir un pie de foto)? ¿Cuándo se tomaron las fotos?

Ejemplo - Formulario sobre Información para Historias

Formulario sobre Información para Historias

1. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos del proyecto (SOs), según se exponen en el marco de resultados?
Medios de vida agrícolas mejorados para las tribus meta en el sur de Sudán.
2. ¿A cuál del(os) SO(s) (o componente de ellos) responde su historia?
El componente de ganadería.
3. ¿Cuáles son los principales beneficiarios del proyecto?
Las tribus de Lafon, Acholi y Lango en el sur de Sudán que están siendo afectadas por la sequía y también por conflictos con grupos en el Norte.
4. ¿Qué características especiales de cualquier subgrupo(s) de los beneficiarios los condujo a participar en este componente del proyecto?
Las tribus meta actualmente están atravesando dificultades especiales.
5. ¿Qué actividades realiza el proyecto para alcanzar sus objetivos/el SO en cuestión?
La prestación de servicios clínicos de salud y centros comunitarios de alimentación.
- 6.1 ¿Qué tipo de comunidades/beneficiarios están siendo objeto de estas intervenciones? ¿Por qué?
Según se describe en el punto anterior, y en el punto 10 a continuación.
- 7.1 ¿Cuáles son los medios de vida predominantes de los beneficiarios?
La agricultura y la ganadería.
8. ¿Cómo es el terreno y el clima a nivel local (si es relevante para la historia)?
En general el clima es muy seco, pero se ha experimentado una severa sequía en los últimos cinco años.
9. ¿Cuándo, durante el ciclo de vida del proyecto, ocurrió la historia aquí reseñada (por ejemplo, desde el principio, a medio plazo, o cerca del final)?
Cerca de la mitad del período.
10. ¿Dónde, exactamente, ocurre la historia (nombres de las comunidades/ubicación general)?
En Sudán del Sur, Provincia de Equatoria (que está justo al norte de la frontera con Uganda) existen cuatro comunidades donde tenemos centros de alimentación (Mugale, Kongor, Waat, Ayod) y Nimule (donde está la clínica).
11. ¿Es la temporada o época del año relevante para la historia (por ejemplo, época de cosecha, temporada de escasez o año escolar)?
No.

Formulario sobre Información para Historias

12. ¿Cuál es el principal o los dos principales problemas que se deben superar en relación a este SO? (Por favor refiéralos en términos de su marco de resultados.)

Nuestra primera tarea fue educar a las comunidades sobre los servicios prestados en los centros de alimentación y en la clínica. Es la primera vez que han tenido acceso a este tipo de servicios. Después de un año de continuas reuniones con los líderes comunitarios, grupos de mujeres, grupos de pastores y agricultores, vimos que las visitas a la clínica se elevaron a un 30 por ciento, en relación al 50 por ciento de nuestra meta para el final del proyecto.

Nuestra segunda tarea consistía en proporcionar capacitación a las comunidades sobre cómo reconocer los signos o síntomas que indican cuando un niño u otro miembro de la familia tiene que asistir al centro de alimentación o a la clínica porque está demasiado enfermo/a para ser tratado/a en casa. Los grupos focales llevados a cabo en la mitad del período nos demostraron que mientras el 80 por ciento de las personas capacitadas pueden reconocer los signos cuando su niño necesita acudir al centro de alimentación, en su defecto, sólo el 50 por ciento sabe cuándo traer al niño directamente a la clínica. Debido al número de personas que vemos en el centro de alimentación, nos ayudaría a manejar el volumen de casos si las personas supieran cuándo llevar a sus familiares a la clínica en lugar de al centro de alimentación.

13. ¿A quién involucra la historia (por ejemplo, una familia o persona específica —por favor indique los nombres, edades, relación en el hogar, y el tamaño de la familia)?

Una niña de 6 años de edad llamada Awar y su madre, son miembros de la tribu Lafon. La madre de Awar es una viuda que tiene otros tres hijos que aún viven. Dos hermanos murieron el año pasado. Awar es la penúltima. La tribu Lafon vive sobre tierras muy áridas donde el Nilo baja de las colinas de Uganda a Sudán.

14. ¿Alguien más estuvo involucrado en el evento (por ejemplo, un proveedor de servicios públicos, el personal del proyecto o del socio, trabajadores de salud en la comunidad)?

Damaris Ruheni, una nutricionista de CRS que trabaja en el programa y es originaria de Kenia, estuvo involucrada.

15. ¿Cómo afectaron las intervenciones del proyecto a los beneficiarios (positiva o negativamente)?

Cuando la madre de Awar la trajo al centro de alimentación en Mugali, la niña había sufrido persistentes diarreas con sangre durante casi tres meses, estaba agotada y con mucho dolor. La mayoría de niños con desnutrición severa tienen un estómago prominente —quedaba tan poco de ella, que su estómago no pudo sobresalir. Es increíble que todavía estuviera viva. Su relación peso/talla (W/H) era de 60,3 por ciento y pesaba 11,7 Kg. (25,7 libras —alrededor de la mitad de lo que debería haber pesado). Su altura, sin embargo, era normal para su edad (110,5 cm. / 3'7"). Su situación era tan grave que fue inmediatamente trasladada a la clínica. Allí se alimentó muy bien y respondió rápidamente a la medicina. Cuando salió después de 10 semanas, había ganado 6 Kg. (13,2 libras) y crecido 2.3cm (0,9 ") (que haya crecido tanto es una buena señal y poco usual), y su relación W/H fue de 90,2 por ciento (aceptable). Estaba muy feliz de haberse engordado y estaba lista para ir a casa (ella tiene una enorme sonrisa!) y su piel lucía muy saludable.

16. ¿Cuál es el cambio más significativo experimentado por los beneficiarios como resultado del proyecto? (En sus propias palabras)

"Sé que mi hija habría muerto si no la hubiese llevado al centro de la alimentación — estaba enferma desde hace mucho tiempo y yo no sabía cómo ayudarla. Dos de mis hijos ya habían muerto en el último año. No podría soportar perder a otro. Ahora nosotros [la comunidad] tenemos un lugar a donde llevar a nuestros hijos cuando están enfermos, donde sabemos que los pueden ayudar".(Madre de Awar)

Formulario sobre Información para Historias

17. ¿Qué cambios ha notado el personal del proyecto, socio o gobierno (en sus propias palabras)?

“Esta niña no estaba preparada para morir: sus ojos eran demasiado despiertos. Había determinación en ella cuando la miré por primera vez. Ella no habría aceptado la muerte. Quería asegurarme personalmente de que viviera si yo lo podía hacer”. (Damaris Ruheni)

18. ¿Cuáles son las consecuencias a largo plazo de este evento para la familia/persona, la comunidad, y el proyecto?

Esta es la primera vez que la madre de Awar traía a uno de sus hijos al centro de alimentación (aunque en realidad Awar necesitaba acudir a la clínica, debido a que se encontraba en muy malas condiciones). Dice que lo hizo porque su vecina había llevado a su esposo al centro de alimentación cuando se enfermó, y regresó a la aldea saludable. La experiencia de la madre de Awar es un ejemplo de algunos de los éxitos que estamos teniendo con testimonios sobre el buen trabajo de la clínica y del centro de alimentación en las comunidades en las que servimos. La madre de Awar se ha comprometido a difundir entre sus otros vecinos que Awar fue salvada de la muerte, y ya hemos visto dos casos de personas que traen a sus familiares y mencionan que la recuperación de Awar es la razón por la que se sintieron seguros de traerlos.

19. ¿Qué lecciones se han aprendido y están siendo aplicadas?

Hemos aprendido de la experiencia de Awar y la de otros niños como ella que en Lafon se necesita capacitación en terapia de rehidratación oral (ORT) — que ayuda a los niños a recuperarse rápidamente de la diarrea y puede ser preparada de manera segura en casa con ingredientes típicos del hogar —. Estamos trabajando con un socio local en la diócesis para impartir estas capacitaciones en las comunidades a las que servimos y para proporcionar paquetes de ORT para ayudar a que los padres preparen la terapia de rehidratación oral.

Sin embargo, la persistente sequía ha hecho que la provisión de sistemas sostenibles de agua potable (agua potable es necesaria para una adecuada terapia de rehidratación oral) deban convertirse en una prioridad — la gente ahora depende de fuentes de agua inseguras para el consumo de agua (como los ríos en los que depositan sus desperdicios). Al momento estamos buscando mecanismos para incluir un componente de agua potable en nuestras capacitaciones de salud y nutrición comunitaria.

20. ¿Durante la vida del proyecto, a cuántos beneficiarios se espera apoyar con el del trabajo del proyecto descrito en esta historia?

Los centros de alimentación terapéutica de CRS en Mugali, Kongor, Waat y Ayod, y su clínica en Nimule, ahora sirven conjuntamente a 1,500 clientes por mes, 78 por ciento de los cuales son niños con desnutrición moderada a severa entre las edades de 1 mes y 16 años. Durante los 5 años que el proyecto funcionará, si la tasa de uso continúa, vamos a atender a más de 90.000 personas. Este año tenemos previsto abrir 3 nuevos centros de alimentación en las ciudades de Aswa, Atepi, y Nasir, y una clínica en esta última.

Por supuesto, esperamos que nuestras otras intervenciones disminuyan la desnutrición extrema que existe, antes que el proyecto termine, y la atención del personal de la clínica puede ser dirigida a otros problemas de salud importantes en las comunidades.

Formulario sobre Información para Historias

21. ¿Otros proyectos, organizaciones o comunidades han adoptado el modelo o las lecciones aprendidas de esta experiencia? Por favor describa los proyectos, las comunidades, etc., y cómo están utilizando la experiencia.

En las comunidades donde se encuentran la clínica y los centros de alimentación, hemos visto un gran crecimiento en el número de personas que utilizan estos servicios. Uno de nuestros socios del proyecto, una organización de mujeres en Nimule, vino a nosotros con la idea de solicitar que las personas que habían utilizado los centros de alimentación o la clínica se conviertan en promotores voluntarios. Estos promotores van a las comunidades que no cuentan con un centro de alimentación o una clínica para compartir sus experiencias con estos servicios. Ahora estamos buscando la manera de lograr que estos nuevos promotores difundan nuestro mensaje sobre el agua potable. La experiencia ha sido muy buena tanto para la organización Nimule, que está trabajando con nosotros para obtener financiamiento adicional para desarrollar materiales para los promotores, como para los propios promotores, que han visto mejoría en sus comunidades.

22. ¿Cómo serán sostenibles los resultados positivos aquí descritos?

Esperamos que a través de los promotores, las comunidades conozcan cada vez más sobre nuestras clínicas y centros de alimentación y hagan más uso de ellos. Esto nos permitirá ampliar la enseñanza de la utilidad de los centros de alimentación y clínicas (por ejemplo, impartir capacitaciones a las familias en la prevención de diarreas, tratamiento de enfermedades en el hogar, etc.) y brindar a las comunidades los recursos que necesitan para mantenerse saludables. Dada la actual situación de seguridad y la deteriorada relación entre estas comunidades y el gobierno en Khartum, es poco probable que sean capaces de incidir exitosamente para que el gobierno mantenga los servicios de la clínica. Sin embargo, si se logra la paz en Sudán, esto puede convertirse en una posibilidad más real.

En el caso específico de Awar, su madre ahora conoce cuan eficaz es la clínica y los centros de alimentación y traerá a sus otros hijos mucho antes de que lleguen al grave estado de Awar.

Un efecto beneficioso no previsto que puede mejorar la sostenibilidad es la creciente relación entre la oficina diocesana y los grupos locales en la comunidad a través de sus interacciones en nuestro proyecto. Antes, operaban de forma independiente uno del otro. La diócesis tiene la capacidad de proporcionar recursos de apoyo a estos grupos para continuar la promoción y educación que estamos impartiendo mediante capacitaciones, una vez que finalice el proyecto, ahora que se han establecido contactos.

Ejemplo de Historia #1: Historia de Awar con Comentarios – Calificación “Regular”

Historia de Awar

Cuando la madre de Awar trajo a su hija demacrada al centro de alimentación terapéutica administrado por CRS¹ en Mugali², nadie esperaba que Awar sobreviviera un día más. Los niños que sufren de malnutrición suelen tener estómagos prominentes, pero Awar no lo tenía. La desnutrida niña de 6 años de edad tenía la piel pegada a cada uno de sus pequeños huesos. Se había estado consumiendo con una diarrea persistente durante casi tres meses. Sus heces tenían sangre. Estaba demasiado agotada y soportando un dolor que la hacía llorar. Pero sus ojos eran despiertos y decididos. No estaba lista para morir.

Tan pronto como vio a Awar, Damaris Ruheni, un nutricionista de CRS, la llevó de urgencia a la clínica dirigida por CRS en Nimule.² Damaris tomó las medidas de la niña. Su altura era 110 cm, pero su peso era tan sólo de 11,7 Kg.³ Su relación peso/talla (W/H) daba un peligroso 60,3 por ciento. A parte de su esqueleto, no había mucho de ella.

Damaris desarrolló un especial interés por Awar. Había algo acerca de esta niña que no acababa de aceptar la muerte. Se alimentó bien y respondió rápidamente a la medicina. La niña comenzó a ganar peso. Diez semanas después de que fue admitida a principios de diciembre de 2003, Awar se rehabilitó.³ Había ganado más de 6 Kg. y había crecido unos sorprendentes 2,3 cm. de altura.³ Ahora su relación W/H era de 90,2 por ciento. Su cuerpo había engordado y tenía un brillo saludable. Lo mejor de todo, había una gran sonrisa en su rostro. Estaba lista para ir a casa.

El hogar de Awar es donde su tribu primitiva, los Lafon, viven al este de donde el Nilo desciende de Uganda hacia Sudán.⁶

El equipo de CRS en Nimule participa en un proyecto financiado por USAID denominado EOP.¹ Las actividades del proyecto incluyen agricultura y asistencia alimentaria, así como el mantenimiento de centros de alimentación terapéutica en Ecuatoria.^{2,7}

- 1 Cuando se utilizan abreviaturas, el nombre completo debe deletrearse la primera vez.
- 2 Incluir el nombre del país.
- 3 Para el público general de los Estados Unidos, proporcione las medidas métricas equivalentes de talla y peso.
- 4 Sería útil algunos antecedentes sobre la relación peso/talla y el contexto sobre qué porcentaje se considera bueno. 1
- 5 “Rehabilitar a una persona” puede tener otras connotaciones o sonar deshumanizador. Sería mejor decir “su condición ha mejorado mucho.”
- 6 Sería de utilidad incluir información adicional de los antecedentes sobre el modo de vida de las personas de la historia, así como algunos antecedentes sobre la situación que provocó que la comunidad necesite ayuda de una organización humanitaria.
- 7 Esta historia podría haber sido aún mejor con una cita de Awar, su madre o la nutricionista de CRS.

Ejemplo de Historia #2: Historia de Awar con Comentarios – Calificación “Buena”

Historia de Awar

Lo más extraño fue que estaba viva

Cuando la madre de Awar la trajo al centro de alimentación terapéutica administrado por Catholic Relief Services (CRS) en Mugali, al sur de la provincia de Equatoria en Sudán, al norte de la frontera con Uganda, nadie esperaba que sobreviviera más de un día. Los niños que sufren de desnutrición suelen tener estómagos prominentes, pero no era el caso de Awar. La desnutrida niña de 6 años de edad tenía la piel pegada a cada uno de sus pequeños huesos. Se había estado consumiendo con una diarrea persistente durante casi tres meses. Sus heces tenían sangre. Estaba demasiado agotada y soportando un dolor que la hacía llorar. Pero sus ojos eran despiertos y decididos. No estaba lista para morir.

Tan pronto como vio a Awar, la Nutricionista de CRS, Damaris Reuní (Licenciada de en la Universidad Makere de Kenia) la llevó de urgencia a la clínica dirigida por CRS en Nimule, a 15 millas al oeste. Damaris tomó las medidas de la niña, tenía un altura de 3 pies y 7 pulgadas bastante normal para un niño de su edad. Pero su peso era de 25,8 libras, tan sólo la mitad de lo que debía pesar. Aún más reveladora fue la relación de su peso/talla (W/H). La proporción de un niño saludable es del 100 por ciento. Cualquier porcentaje por debajo del 80 por ciento se considera peligroso. La relación W/H de Awar era de un asombroso 60,3 por ciento. A parte de su esqueleto, no había mucho de ella.

Damaris mostró un interés especial por Awar. Había algo acerca de esta niña que no acababa de aceptar la muerte. Se alimentó bien y respondió rápidamente a la medicina. La niña comenzó a ganar peso. Diez semanas después de que fue admitida a principios de diciembre de 2003, Awar era literalmente otra persona. Había ganado más de 13 libras y había crecido casi una pulgada de altura. Su relación W/H era de un aceptable 90,2 por ciento, y su piel tenía un brillo saludable. Lo mejor de todo, había una gran sonrisa en su rostro. Estaba lista para ir a casa con su gente, la tribu Lafon –una pequeña comunidad de agro-pastores que viven en una árida zona al este de donde el Nilo desciende de las colinas de Uganda hacia Sudán.

Según lo expresó con gratitud la madre de Awar a Damaris, “Sé que mi hija habría muerto, si no la traía con [usted]”. De hecho, CRS aprendió una nueva lección de experiencias como la de Awar: que los padres necesitan saber más sobre cómo juzgar si sus niños desnutridos necesitan ser trasladados a un centro de alimentación o, como en el caso de Awar, directamente a la clínica. De hecho, una organización de mujeres en Nimule quedó tan impresionada con el trabajo de CRS que propuso la idea de solicitar a las personas que han utilizado estos servicios para que trabajen como voluntarios difundiendo ésta y otra información de salud en sus comunidades de origen.

El equipo de CRS en Nimule participa en un proyecto financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) denominado Proyecto de Operaciones de Emergencia (EOP). Las actividades del proyecto incluyen agricultura y asistencia alimentaria, además de los centros y clínicas que apoyan la alimentación terapéutica de personas con desnutrición moderada a severa, especialmente niños/as. CRS tiene dos clínicas en funcionamiento, con cuatro centros de alimentación vinculados a cada una de ellas, cubriendo así casi la mitad de la provincia de Equatoria. Estas instalaciones sirven a tres de las tribus más afectadas por la sequía y la guerra al sur de Sudán (además de los Lafon, Acholi, y Lango). En función del número de clientes a la fecha, para el final del EOP de 5 años, se estima que más de 90.000 personas habrán sido atendidas en estas instalaciones dirigidas por CRS. Se espera que a través del compartir de las experiencias y mensajes de salud “en sus comunidades de origen” por parte de los primeros clientes y de las mujeres voluntarias, muchos otros también se beneficien.

De esta y muchas otras maneras, el trabajo de CRS busca mejorar la salud y la vida de muchos miles de hombres, mujeres y niños, al igual que Awar, en comunidades de toda África.

Catholic Relief Services es la agencia humanitaria internacional oficial de la comunidad católica de los Estados Unidos. La agencia proporciona asistencia a personas en 94 países y territorios en función de las necesidades, no de su raza, credo o nacionalidad. Para obtener más información, por favor visite www.catholicrelief.org.

Anexo I

Formulario sobre Información Básica del Proyecto

(Para ser llenado, ya sea en la sede o por el personal del proyecto)

1. **Donación #:** _____
2. **Fecha en que se completó este formulario:** _____
3. **Título del proyecto:** _____
4. **Donante(s):** _____
5. **Fechas de inicio y finalización del proyecto:** _____
6. **Número total de beneficiarios:** _____
7. **Ubicación del proyecto (comunidades, distritos, regiones, país):**

8. **Productos de asistencia alimentaria utilizados, forma de uso y cantidades:**

9. **Nombres (primer nombre y apellidos) de todas las personas que aportaron información para esta historia (incluyéndose usted y los participantes del proyecto):**

10. **Personas de contacto —nombres y direcciones de correo electrónico de las personas a contactar en caso de preguntas relacionadas con la información de este formulario:**

11. **Documentos de referencia (por ejemplo, informes anuales, artículos de revistas relacionadas) —título, fecha y lugar:**

12. **¿Están involucrados los socios locales u otras organizaciones?**
De ser afirmativo, por favor indique los nombres y ubicaciones de estas organizaciones y la información de contacto (dirección, correo electrónico, persona de contacto). Asegúrese de deletrear las siglas.

13. **¿Existen fotos disponibles (o adjuntas) relacionadas con esta información?**
De ser afirmativo, sírvase adjuntar las fotos y el nombre de la persona que tomó cada foto, y lo que muestra cada una de ellas (por ejemplo, los nombres de las personas en la foto y su ubicación). Por favor proporcione un pie de foto que describa lo que sucede en la misma. Incluya el mes y año en que se tomaron las fotos.

Anexo II

Formulario sobre Información para Historias

1. **¿Cuáles son los objetivos estratégicos del proyecto (SOs), según se establecen en el marco de resultados?**

2. **¿A cuál del(os) SO(s) (o componente de ellos) responde su historia?**

3. **¿Cuáles son los principales beneficiarios del proyecto?**

4. **¿Qué características especiales de cualquier subgrupo(s) de beneficiarios los condujo a participar en este componente del proyecto?**

5. **¿Qué actividades realiza el proyecto para alcanzar sus objetivos/el SO en cuestión?**

6. **¿Qué tipo de comunidades y beneficiarios están siendo objeto de estas intervenciones? ¿Por qué?**

7. **¿Cuáles son los medios de vida predominantes de los beneficiarios?**

8. **¿Cómo es el terreno y el clima a nivel local (si es relevante para la historia)?**

9. **¿Dentro del ciclo del proyecto, cuándo se elaboró la historia aquí reseñada (por ejemplo, al inicio, a medio plazo, o cerca del final)?**

10. **¿Dónde, exactamente, tuvo lugar la historia (nombres de las comunidades/ubicación general)?**

11. **¿Es la temporada o época del año relevante para la historia (por ejemplo, época de cosecha, temporada de escasez o año escolar)?**

12. **¿Cuál es el principal o los dos principales problemas que se debe superar en relación con este SO? (Por favor referirse en términos de su marco de resultados.)**

13. **¿A quién involucra la historia (por ejemplo, una familia o persona específica —por favor indique los nombres, edades, relación en el hogar, y el tamaño de la familia)?**

14. ¿Alguien más estuvo involucrado en el evento (por ejemplo, un proveedor de servicios públicos, el personal del proyecto o del socio, trabajadores de salud en la comunidad) ?

15. ¿Cómo afectaron las intervenciones del proyecto a los beneficiarios (positiva o negativamente)?

16. ¿Cuál es el cambio más significativo experimentado por los beneficiarios como resultado del proyecto? (En sus propias palabras)

17. ¿Qué cambios ha notado el personal del proyecto, socio o del gobierno (en sus propias palabras)?

18. ¿Cuáles son las consecuencias a largo plazo de este evento para la familia/persona, la comunidad, y el proyecto?

19. ¿Qué lecciones se han aprendido y están siendo aplicadas?

20. ¿Durante la vida del proyecto, a cuántos beneficiarios se espera beneficiar apoyar con el trabajo del proyecto descrito en esta historia?

21. ¿Otros proyectos, organizaciones o comunidades han adoptado el modelo o las lecciones aprendidas de esta experiencia? Por favor describa los proyectos, las comunidades, etc., y cómo están utilizando la experiencia.

22. ¿Cómo serán sostenibles los resultados positivos aquí descritos?
