

Introducción

Esta edición de Short Cuts brinda instrucciones útiles sobre cómo diseñar una estrategia para comunicar y reportar informes durante una evaluación, utilizando formatos para reporte de informes que respondan a los perfiles y necesidades de información de la audiencia meta. La mayoría de donantes requieren evaluaciones de medio término y finales, y las mejores prácticas evidencian que son estas evaluaciones periódicas las que proporcionan información más detallada acerca del progreso de un proyecto. La evaluación representa una gran inversión de tiempo y dinero, sin embargo, las organizaciones voluntarias privadas (PVOs, por sus siglas en inglés) reportan que, con frecuencia, los informes de evaluación no se leen o comparten y, en algunos casos, no se utilizan las recomendaciones de estos informes.

Al planificar una estrategia de comunicación y reporte de informes, es importante incluir una variedad de formatos para reporte de informes —adaptados a las necesidades de información de la audiencia meta— a efectos de que los actores que tienen interés en la evaluación se involucren en el debate y la toma de decisiones. Se debe utilizar un lenguaje claro y sin jerga, acompañado de la presentación de gráficos, que contribuya a garantizar que las evaluaciones se entienden, se usan, y aportan al aprendizaje de la organización.

4 Pasos para Comunicar y Reportar los Resultados de una Evaluación Eficazmente

Paso 1

Identifique cuáles son los desafíos para comunicar y reportar informes

Paso 2

Defina el propósito de la comunicación

Paso 3

Seleccione los métodos de comunicación

Paso 4

Desarrolle una estrategia para comunicación y reporte de informes de evaluación.

Paso 1 **Identifique los Desafíos en la Comunicación y Reporte de Informes**

El primer paso es identificar los desafíos en la comunicación y reporte de informes, y, a su vez, aprender de los resultados. A continuación, en la Tabla 1, se listan estos desafíos:



Tabla 1: Desafíos en la Comunicación y Reporte de Informes	
Desafío	Cómo afecta a la comunicación y reporte de informes.
Ansiedad general frente a la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • La sola palabra “evaluación” puede provocar ansiedad entre el personal y generar resistencia, porque los resultados pueden afectar las decisiones sobre el personal o la asignación de recursos. • Los evaluadores externos, que necesitan tiempo para entablar confianza y relaciones, pueden contribuir a aumentar la ansiedad.
Falta de planificación desde el inicio	<ul style="list-style-type: none"> • El no comunicarse regularmente con los actores involucrados puede generar su no participación, desinterés, y, en última instancia, que los hallazgos de la evaluación no se utilicen. • Los equipos de evaluación pueden descubrir demasiado tarde que no se asignó presupuesto para la producción del informe, presentaciones orales, o la difusión.
La cultura organizacional —definida como el estilo operativo gerencial, la forma en que se asigna la autoridad y la responsabilidad, el cómo se desarrolla el personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Existen ideas preconcebidas sobre el proyecto, las cuales son resistentes al cambio. • El personal puede asumir aquellos resultados de la evaluación negativos o sensibles, como si fueran críticas vergonzosas y, por tanto, resistirse a discutirlos abiertamente. • La comunicación puede ser ineficaz debido a la pérdida de memoria institucional, generada por una rápida rotación de personal, ó por otras razones. • Líderes que no quieren compartir la información de desempeño en reuniones abiertas, obstaculizan la difusión de los hallazgos de desempeño. • La comunicación continua durante una evaluación puede verse interrumpida por algunos sistemas, no funcionales, que utiliza la organización para compartir información.

Superar los Desafíos

En teoría, los sentimientos de ansiedad y resistencia deben ser disminuidos mediante un enfoque participativo, orientado al uso de los hallazgos de la evaluación, y mitigados por una evaluación enfocada en el diálogo y el aprendizaje, más que en el juzgamiento y la rendición de cuentas. Tratar respetuosamente a los actores involucrados en la evaluación, de manera que se proteja su dignidad, también ayudará a disminuir la ansiedad.

Paso 2 Definir el Propósito de la Comunicación

Una vez que se identifican los desafíos, el siguiente paso es definir el propósito de la comunicación. ¿Cómo puede usted responder mejor a las necesidades de los actores involucrados y a las necesidades de otras audiencias? Primero, identifique las necesidades de los actores involucrados y de las otras audiencias y, a continuación, alinee estas necesidades con adecuadas estrategias de comunicación y reporte de informes. Analice el por qué se está comunicando con los actores involucrados y qué desea comunicar. Revise el propósito de la evaluación en el documento de términos de referencia y tome en cuenta las expectativas que expresaron los actores involucrados. Luego, responda a las siguientes preguntas para cada persona o grupo de actores involucrados.

Preguntas acerca de los Actores Involucrados y otras Audiencias	Respuestas
1. Necesitan estar informados sobre las decisiones inherentes a la evaluación? Si es así, cuándo y por qué razón?	<input type="checkbox"/> Para crear conciencia <input type="checkbox"/> Para obtener apoyo <input type="checkbox"/> Por respeto
2. Necesitan revisar los hallazgos de la evaluación de término medio o final? Si es así, cuándo y por qué razón?	<input type="checkbox"/> Para revisar el progreso de la evaluación <input type="checkbox"/> Para aprender y mejorar <input type="checkbox"/> Para promover el diálogo y comprensión entre los socios
3. Necesitan participar en la toma de decisiones? Si es así, cuándo y por qué razón?	<input type="checkbox"/> Para evaluar las posibilidades de futuros apoyos <input type="checkbox"/> Para ayudar a desarrollar recomendaciones <input type="checkbox"/> Para asegurar el uso de las recomendaciones

Paso 3**Seleccione los Métodos de Comunicación**

Ahora que ya ha identificado las necesidades de la audiencia, el siguiente paso es seleccionar los mejores métodos de comunicación. Empiece respondiendo las siguientes preguntas para cada persona o grupo de personas:

Preguntas para los Actores Involucrados y otras Audiencias	Respuestas
1. ¿Cuál es su nivel de familiaridad con el programa o proyecto objeto de esta evaluación?	<input type="checkbox"/> Muy familiarizado <input type="checkbox"/> Un poco familiarizado <input type="checkbox"/> Ningún conocimiento al respecto
2. ¿Cuáles han sido sus experiencias en el uso de hallazgos de evaluación?	<input type="checkbox"/> Mucha experiencia <input type="checkbox"/> Alguna experiencia <input type="checkbox"/> Sin experiencia
3. ¿Cuál es su nivel de habilidad en lectura?	<input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja o sin capacidad de lectura (analfabeto/a)
4. ¿Qué idioma utiliza para comunicarse?	<input type="checkbox"/> _____ para escribir <input type="checkbox"/> _____ para leer
5. ¿Cuán accesibles son esta(s) audiencias?	<input type="checkbox"/> De fácil acceso <input type="checkbox"/> Acceso con dificultad <input type="checkbox"/> Se encuentran totalmente aislados

Por ejemplo, si el grupo tiene un alto nivel de alfabetización, puede utilizarse la comunicación escrita. No obstante, si la audiencia es en gran medida analfabeta, los métodos visual y oral constituyen mejores mecanismos de comunicación.

Paso 4 Desarrollar una estrategia de comunicación y reporte de informes

Una vez que se tiene esta evaluación de las características de los actores involucrados y se conocen las necesidades de información, el siguiente paso es desarrollar una estrategia de comunicación y reporte de informes que responda a estas necesidades. La estrategia debe describir quién, qué, cuándo y cómo comunicarse. Utilice el ejemplo en la Tabla 2, a continuación, para planificar la estrategia.

Tabla 2: Ejemplo de una Matriz para Planificación de la Estrategia de Comunicación y Reporte de informes

Actor involucrado y persona o grupo audiencia, y resumen de características y propósito	¿Qué información (contenido) necesitan?	¿Cuál es el mejor formato para ellos?	¿Cuándo lo necesitan?	¿Quién preparará y entregará la información?	¿Cuáles son los costos?
Donante del Programa, localizado en Washington D.C., necesita revisar el informe de evaluación final para tomar decisiones sobre el futuro financiamiento.	Hallazgos y recomendaciones.	Informe final de evaluación con el resumen ejecutivo. Reunión informativa en las oficinas de los donantes para presentar los hallazgos, recomendaciones, y acciones previstas.	15 de junio 30 de junio	El equipo evaluador preparará los informes escritos; el personal de la Sede de la PVO preparará la agenda de la reunión informativa y se encargará de la presentación.	Costos de impresión de 25 ejemplares del informe escrito; costos de viaje del personal a Washington D.C. para la reunión; y tiempo para preparar y llevar a cabo la reunión informativa.

Menú de opciones para Reportar informes

Un informe final escrito es un mecanismo importante para comunicar y reportar los resultados de una evaluación. Se debe distribuir el informe completo de evaluación final al personal del programa, los socios, los funcionarios del gobierno y las agencias donantes. Se debe considerar otro tipo de formatos para otras audiencias. En función de las características de los actores involucrados, de las necesidades de información, y las opciones de financiamiento, considere otros formatos tales como folletos, sesiones informativas, presentaciones de paneles, medios impresos y de promoción, presentaciones en vídeo, sociodramas, sesiones de pósteres, sesiones de trabajo, o comunicaciones electrónicas.

La Tabla 3, a continuación, presenta una amplia gama de opciones para reportar informes y una descripción de cada opción. Utilice la Tabla 3 para elegir los formatos que cumplan los propósitos de la evaluación y satisfagan las necesidades de los diferentes actores involucrados y las audiencias a quienes se difundirá el informe (Patton, 1997).

Tabla 3: Opciones para Reportar los Informes de Evaluación

Presentación de Informes por Escrito	Presentaciones orales	Presentación creativa de informes	Eventos de Reflexión Crítica	Presentación de informes por medio de Formatos Electrónicos
<ul style="list-style-type: none"> Informe final de evaluación. Resumen Ejecutivo Informes interinos o de progreso Historias de interés humano, sobre éxitos y aprendizajes Comunicaciones breves como boletines, folletos, memos, e-mails, tarjetas postales Noticias en los medios de comunicación (prensa). 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones informativas Presentaciones de paneles Difusión en medios de comunicación (radio o televisión) Comunicación informal 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación de videos Sociodramas y teatralizaciones. Sesión de pósteres. Talleres de Redacción. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisiones post-acción. Sesiones de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicaciones en sitios web. Comunicaciones electrónicas sincronizadas como salas de chats, teleconferencias, conferencias en video y vía web. Podcasts (archivos digitales).

Fuente: Patton 1997; Torres et al 2005.

PRESENTACIÓN DE INFORMES POR ESCRITO

El informe de evaluación final presenta la visión corta completa de la evaluación. Sirve de base para el resumen ejecutivo, las presentaciones orales, y otros formatos de reporte de informes, y es un importante recurso para los archivos del programa. Muchos de los donantes del programa tienen un formato pre-establecido para reportar informes; siga cuidadosamente este formato. Por lo general, se circula al menos un borrador del informe de evaluación entre los actores involucrados, para que formulen observaciones y aporten insumos adicionales, previo a la elaboración del informe final.

Un resumen ejecutivo es una versión corta del informe final de evaluación —generalmente de una a cuatro páginas—, que contiene versiones resumidas de las principales secciones. Ubicado al inicio del informe de evaluación final, el resumen ejecutivo comunica la información esencial con exactitud y concisión. Los resúmenes ejecutivos se dirigen generalmente a los responsables de la toma de decisiones, cuyas agendas son sumamente ocupadas, y permite que los lectores obtengan la información clave sobre la evaluación, sin tener que leer todo el informe. El resumen ejecutivo puede difundirse de forma separada del informe total, por lo cual debe ser comprensible en sí mismo.

“Lamento mucho que la carta que le remití sea muy extensa. No tuve tiempo para escribir una carta corta.”

George Bernard Shaw

Sintetizar 50 páginas de un informe final en un resumen de una página puede requerir una importante inversión de tiempo. Utilice los consejos del recuadro de texto a continuación para facilitar este trabajo.

Consejos para Escribir un Resumen Ejecutivo

- *Lea el documento original de principio a fin*
- *Comience el resumen con las conclusiones y recomendaciones*
- *Subraye todas las ideas, declaraciones importantes, y recomendaciones clave*
- *Edite la información subrayada*
- *Rescriba la información subrayada*
- *Edite la versión rescrita, eliminando las palabras y frases innecesarias*
- *Compare la versión editada contra el documento original, para garantizar que la información esencial ha sido incorporada, incluyendo los éxitos y desafíos del proyecto.*
- *Asegúrese que se incluyó sólo la información del informe original*

Los informes interinos o de progreso presentan los hallazgos borrador, preliminares o iniciales, de la evaluación. Los informes interinos se programan en función de necesidades específicas para la oportuna toma de decisiones de los actores involucrados. Si bien los informes interinos pueden ser fundamentales para que una evaluación sea más útil, también pueden causar dificultades innecesarias si la información es interpretada incorrectamente. Para evitar este problema, comience los informes interinos aclarando lo siguiente:

- Qué actividades de recolección de datos se están reportando y cuáles no
- Cuándo estarán disponibles los resultados de la evaluación
- Cualquier advertencia a los lectores para la correcta interpretación de los hallazgos (Torres et al. 2005).

Las Historias de interés humano, éxito, y aprendizaje son formas diferentes de comunicar los resultados de la evaluación a una audiencia específica. Los donantes están cada vez más interesados en la utilización de narraciones breves o historias que le imprimen rostro humano a la información de M&E.

- **Las historias de interés humano** documentan las experiencias de las personas afectadas por los proyectos de las organizaciones voluntarias privadas (PVOs) y ayudan a personalizar los éxitos y desafíos del trabajo implementado por las PVOs.
- **Las historias de éxito** son descripciones de “cuándo, qué, dónde, cómo y por qué” un proyecto alcanza éxito en el logro de sus objetivos.
- **Las historias de aprendizaje** narran casos de dificultades imprevistas o impactos negativos en los proyectos, cómo fueron identificadas estas situaciones y cómo se superaron, así como los aprendizajes que estas situaciones dejaron y que podrían ser útiles en el futuro para otras personas (De Ruiter y Aker de 2008; Long et al. 2006). Estas historias pueden incluirse en el informe final o en un anexo.

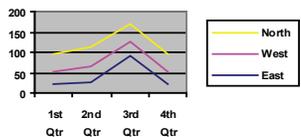
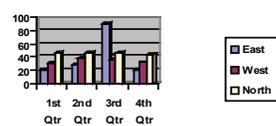
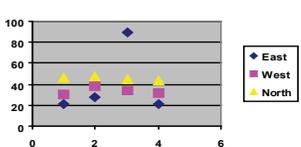
Para mayor información sobre cómo escribir estas historias, consulte *Human Interest Stories: Guidelines and Tools for Effective Report Writing* (De Ruiter and Aker 2008) y *Success and Learning Story Package: Guidelines and Tools for Writing Effective Project Impact Reports* (Long et al. 2006); y *Writing Human Interest Stories for M&E* (Hagens 2008).

Comunicaciones Cortas—boletines de noticias, boletines informativos, informes y folletos—sirven para resaltar la información de las evaluaciones, para ayudar a generar interés sobre todos los hallazgos de la evaluación, y servir a los propósitos de relaciones públicas de una organización. Su formato puede invitar a la retroalimentación, brindar actualizaciones, informar sobre próximos eventos de evaluación, o presentar hallazgos preliminares o definitivos. Sin embargo, los formatos cortos pueden ser menos útiles si la evaluación es principalmente cualitativa y si se requiere una

descripción completa del contexto de la evaluación para interpretar los resultados (Torres et al. 2005). Este tipo de comunicación utiliza fotos, gráficos, color, y formato para ser atractivo y llamativo para el lector.

Noticias en medios de comunicación son otro método para difundir los resultados de la evaluación. El proyecto puede enviar el informe de evaluación a los medios de comunicación, enviarles comunicados de prensa sobre los hallazgos del informe, o promover entrevistas con los miembros del equipo de evaluación o los actores involucrados en la evaluación (Torres et al. 2005). Las noticias en los medios proporcionan acceso a audiencias más amplias, tal el caso del público en general o grupos de profesionales específicos.

El uso de medios también puede ser delicado —no existen garantías sobre lo que los reporteros escribirán—. Por esta razón es importante promover un mensaje claro a los medios de comunicación, informar a los evaluadores y los actores involucrados sobre los principales temas a pronunciarse, y contactar a los medios sólo después de que otros actores clave han revisado los hallazgos de la evaluación —a nadie le gusta informarse sobre su programa, de forma sorpresiva, a través de la prensa.

Tabla 4 : Descripción General de Tipos de Gráficos		
Tipos de gráfico	Información reportada	Consejos
<p>Gráfico lineal</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Muestra las tendencias a través del tiempo, movimientos, distribuciones y ciclos 	<ul style="list-style-type: none"> Rotule las líneas en lugar de usar leyendas Trate de usar máximo tres líneas Utilice colores o texturas diferentes si el gráfico es en blanco y negro
<p>Gráfico en forma de pastel</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Muestra las partes de un todo 	<ul style="list-style-type: none"> Utilice 6 o menos divisiones (rebanadas). Organice las divisiones (rebanadas) por categoría, desde la más grande o importante, en el sentido del reloj desde las "12 horas". Utilice colores brillantes que contrasten. Rotule las divisiones (rebanadas) del pastel.
<p>Gráfico de Barras / Gráfico de Barras Agrupadas</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Compara las diferencias entre información similar (por ejemplo, distribución porcentual). El gráfico de barras agrupadas compara varios elementos. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilice el menor número posible de barras. Utilice color o textura para resaltar las características de los datos. Coloque los valores de las barras en la parte superior o en el interior de la barra.
<p>Otros Gráficos (flujos, series de tiempo, planos generales)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Muestra procesos, elementos, roles o partes de un elemento mayor. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilice el espacio en blanco eficazmente. Comunique el mensaje en el título. Agregue la fuente de datos.

Tablas				
	Titulo 1	Titulo 2	Titulo 3	Titulo 4
1				
2				
3				
4				
5				

Ilustraciones (diagramas, mapas o dibujos)	
	

- Describe, tabula, muestra las relaciones y las compara.
- Presenta con eficacia gran cantidad de datos.

- Asigne a cada tabla números arábigos.
- Coloque el título justo arriba de la tabla.
- Rotule claramente las filas y columnas.
- Muestre la fuente de datos

- Comunica eficazmente mensajes o ideas que son difíciles de expresar en palabras.
- Muestra estructuras organizacionales, ilustra flujos.
- Muestra la dirección u orientación de una situación.
- Usa diagramas de flujo para mostrar situaciones.
- Utiliza gráficos de mapas para mostrar resultados comparables entre regiones geográficas o países

- Hágalo simple —si se requiere mucha explicación, utilice más bien texto.
- Utilice las ilustraciones creativamente ya que ayudan a comunicar.
- Incluya leyendas para explicar cualquier símbolo utilizado.
- Utilice el espacio en blanco.

Fuentes: Torres et al 2005; Kusek y Rist 2004; Tufte 1989.

PRESENTACIONES ORALES

Las presentaciones orales o verbales comunican a los actores involucrados y a otras audiencias el progreso y los hallazgos de la evaluación. Mediante este método, las audiencias pueden realizar preguntas y la comunicación es más interactiva. Las presentaciones orales junto con una adecuada facilitación para el debate y discusión pueden dar lugar al diálogo entre los actores involucrados y comprometerlos a la acción (vea más adelante la reflexión crítica) (Torres et al. 2005).

Las reuniones informativas generalmente suelen comenzar con una breve presentación, seguida de un debate sobre los principales hallazgos y otros temas. Las reuniones informativas deben realizarse para comunicar el progreso de la evaluación a los gerentes de programa. Se puede realizar una reunión informativa final con los actores involucrados para compartir y discutir los principales hallazgos y recomendaciones del informe final de evaluación.

Las Presentaciones de Paneles se utilizan para presentar los principales hallazgos y recomendaciones de la evaluación u otros componentes de la misma a los actores involucrados. Por lo general un panel se compone de tres a cuatro panelistas y cada uno hace una breve presentación sobre algún aspecto de la evaluación. A continuación, un moderador facilita el debate entre los mismos panelistas y entre los panelistas y la audiencia (Kusek y Rist 2004).

La difusión en medios de comunicación puede ser útil cuando los hallazgos de la evaluación necesitan difundirse a otros actores, además de los principales actores involucrados. La radio es un medio muy eficaz para difundir información. Las estaciones de radio comunitarias —cuya misión es aportar al desarrollo— cobran costos bajos de producción y a menudo tienen capacidad de traducir al idioma local.

PRESENTACIÓN CREATIVA DE INFORMES

Considere la posibilidad de utilizar formatos de comunicación creativos, pero menos tradicionales, para reportar los hallazgos de la evaluación. Estos formatos pueden ser vitales para reportar información a actores no alfabetizados, ya que muestran respeto por las tradiciones locales de comunicación, tales como la historia oral. A continuación se presenta información sobre cómo utilizar presentaciones de vídeo, sociodramas o teatralizaciones, sesiones de pósteres, talleres de redacción, eventos de reflexión crítica, revisiones post-acción y sesiones de trabajo.

Las presentaciones de vídeo combinan el poder visual de las imágenes, los movimientos y el sonido. Los videos pueden ser levantados en formatos digitales, editados en computadores, y difundidos en CD-ROMs o discos de video digital (DVD). Si bien es ventajoso contar con un presentador, los videos se pueden distribuir y ser vistos por un gran número de audiencias. Los videos son especialmente útiles para: (Torres et al. 2005):

- Presentar los hallazgos cualitativos de la evaluación, tales como entrevistas
- Documentar los procesos de la evaluación
- Presentar los hallazgos de evaluación sobre nuevos programas
- Compartir los hallazgos de la evaluación con grupos no alfabetizados

Consejos para videos

- *Establezca el propósito del vídeo y los criterios para seleccionar los eventos que se filmarán.*
- *Obtenga permiso de los participantes del programa antes de grabar.*
- *Asegure que los videos, en su condición de material independiente, incluyan suficiente información sobre los antecedentes del programa y la evaluación.*
- *Tome en cuenta la audiencia a la que se dirigirán los videos al momento de determinar su duración; los videos cortos (20-30 minutos) tienen más probabilidades de ser incluidos dentro de las agendas en reuniones.*

Los sociodramas o teatralizaciones son mecanismos poderosos para retratar los hallazgos de la evaluación e ilustrar la potencial aplicación de las recomendaciones. Torres (2005) describe tres formatos de teatro donde se presentan y utilizan los hallazgos de la evaluación, con el fin de provocar el diálogo.

1. **Los sketches tradicionales** se desarrollan a partir de la información de la evaluación —especialmente entrevistas y grupos focales— y también se pueden representar los hallazgos de la evaluación. Los actores actúan un sketch, o pequeña escena, y enseguida se retiran. Luego un facilitador guía la discusión con la audiencia presente.
2. **Los sketches interactivos** constituyen escenarios de provocación que involucran a la audiencia en el análisis y discusión sobre los temas y hallazgos de la evaluación. Luego de un sketch interactivo, nuevamente bajo la guía de un facilitador, quien además proporciona la información de la evaluación, la audiencia discute sus reacciones con los actores, quienes se mantienen en el rol del personaje. Después de las discusiones, los actores repiten el sketch, o pequeña escena, interpretándolo esta vez en base a los resultados del debate de la audiencia.

3. Los foros de talleres de teatro utilizan la actuación. Un facilitador presenta los hallazgos de la evaluación, los participantes pueden ser tanto actores como miembros de la audiencia. Los participantes interpretan mini-escenas en base a los hallazgos de la evaluación y en función de sus propias experiencias. Estos escenarios son dinámicos, los participantes tienen libertad de representar y dejar de representar los personajes, y los actores pueden cambiar las estrategias en media escena. A continuación, el facilitador motiva la presentación de preguntas y lidera el debate acerca de cada mini-escena.

Los sociodramas seguidos de una serie de preguntas abiertas —*¿Qué vio usted que sucedió aquí? Por qué sucedió? ¿Cómo ocurre esto en nuestro contexto? ¿Qué podemos hacer al respecto?*— son una forma poderosa de comunicar los hallazgos de una evaluación, especialmente los relativos a temas sensibles para los grupos. Por ejemplo, en Uganda y en otros lugares de África se utilizan sociodramas para comunicar hallazgos sobre el estigma respecto al VIH / SIDA.

Las sesiones de pósteres proporcionan información rápida, visual y de fácil lectura a audiencias con poco o ningún conocimiento sobre un programa u organización. Se combina una pantalla informativa con una presentación verbal. Los pósteres típicamente incluyen fotografías, diagramas, gráficos, tablas, cuadros, dibujos y textos en tableros tamaño póster. Las sesiones de pósteres se utilizan con frecuencia en grandes conferencias con múltiples sesiones para desplegar información condensada sobre las evaluaciones. Los miembros de la audiencia ven los pósteres y pueden detenerse para breves debates. Los evaluadores pueden estar presentes para comunicar las ideas y conclusiones y provocar preguntas. Las sesiones de pósteres también pueden montarse durante eventos independientes de presentación de stands (Torres et al. 2005).

Consejos para elaborar pósteres

- *La audiencia debería estar en capacidad de leer un póster desde la distancia.*
- *Los pósteres deben transmitir las ideas principales de manera clara y concisa, utilizando títulos con viñetas.*
- *Los pósteres deben incluir imágenes y gráficos y captar la atención a través del color.*
- *Considere la posibilidad de colocar fotos de los participantes junto a citas directas de las entrevistas.*
- *Cuando elabore pósteres, utilice papel rotafolio lineado y marcadores extra de alta calidad para escribir con claridad.*

Fuente: Torres et al 2005.

Los Talleres de Redacción son una innovadora técnica que puede involucrar en la escritura del informe incluso a aquellos actores involucrados en el proyecto que tienen bajos niveles de alfabetización. Los talleres de redacción ayudan a los participantes del programa a ser creadores activos de información y no sólo proveedores pasivos de la información. Los talleres de redacción consisten en dos o tres días de talleres donde los participantes del programa, personal de las PVOs, y artistas trabajan juntos. El personal de las PVOs entrevista a los participantes y recoge historias que resaltan los hallazgos, las mejores prácticas o lecciones aprendidas de la evaluación. Estas historias se transcriben y editan. Los artistas preparan ilustraciones en base a las instrucciones de los participantes. Los participantes y los facilitadores de las PVOs revisan el borrador de los contenidos y el lenguaje, y examinan que el mismo sea adecuado, previo su publicación.

EVENTOS DE REFLEXIÓN CRÍTICA

Los eventos de reflexión crítica ayudan a validar la información de la evaluación, a analizar los hallazgos, y, luego, hacen uso de este conocimiento para la toma de decisiones. La reflexión crítica puede llevarse a cabo durante el proceso de evaluación, por ejemplo, durante reuniones de revisión semanales, o al final, durante un taller de lecciones aprendidas.

En la reflexión crítica se utilizan preguntas abiertas en secuencia para animar a que la gente discuta, reflexione y analice la información (vea el recuadro de texto ilustrado a su derecha). Un auténtico diálogo requiere también que un facilitador o grupo genere un ambiente de confianza, respeto y colaboración entre los evaluadores y los actores involucrados. La reflexión crítica se enriquece cuando las personas:

La reflexión crítica involucra a personas o grupos a quienes se les invita a interpretar y analizar la información —tal el caso de los hallazgos de la evaluación— en un ambiente respetuoso y abierto. Se promueve el diálogo, y este intercambio de ideas y opiniones genera nuevos aprendizajes y aumenta el nivel de conciencia sobre valores, creencias y supuestos fundamentales.

- Realizan preguntas pertinentes y muestran curiosidad
- Admiten lo que no saben
- Manifiestan sus creencias, supuestos y opiniones y las examinan contra los hechos, evidencias y pruebas.
- Escuchan atentamente a los demás
- Modifican sus opiniones cuando descubren nuevas evidencias
- Examinan los éxitos y los problemas profundamente

Revisiones post-acción son una secuencia de actividades reflexivas que pueden utilizarse durante una evaluación para procesar los hallazgos iniciales del equipo evaluador, o para revisar el progreso o los obstáculos en el proceso de la evaluación. Al igual que con otros eventos de reflexión crítica, las revisiones post-acción funcionan mejor en un entorno seguro donde la gente puede expresar sus ideas abiertamente; un facilitador plantea preguntas abiertas y lidera los debates del grupo. Las revisiones post-acción se conducen mientras los recuerdos se mantienen frescos. El facilitador realiza la siguiente serie de preguntas en secuencia y registra los aspectos clave expresados por el grupo, tales como:

- ¿Qué se suponía que iba a suceder?
- ¿Qué ocurrió realmente?
- ¿Por qué existió diferencias?
- ¿Qué aprendimos?
- ¿Cuáles son los éxitos o falencias?
- ¿Qué debemos hacer para mantener los éxitos o superar las falencias?

Las sesiones de trabajo con los actores involucrados en la evaluación constituyen la prueba de una evaluación participativa y de colaboración, y pueden realizarse en cualquier momento durante la evaluación (Torres et al. 2005). Las sesiones de trabajo eficaces aplican los principios del aprendizaje para adultos, tales como aquellos que se utilizan en los talleres. En el cuadro a continuación se presenta una guía para llevar a cabo sesiones de trabajo productivas.

Directrices para Planificar y Facilitar una eficaz Sesión de Trabajo

- *Defina claramente el propósito de la sesión*
- *Prepare una agenda*
- *Elija los procedimientos adecuados —tales como lluvia de ideas y tareas en grupos pequeños— y prepare todos los materiales necesarios, como carteleras o pizarras y marcadores para registrar las ideas, folletos y documentos.*
- *Adecue la sala de reuniones para promover el debate y el intercambio de ideas*
- *Elija una hora de reunión conveniente para los participantes*
- *Comparta la agenda con mucha antelación y revísela al inicio de la reunión*
- *Utilice juegos cortos para ayudar a que los participantes se conozcan*
- *Invite a los participantes a establecer reglas de juego o normas para que todos trabajen juntos.*
- *Clarifique los roles: quién será el facilitador, quien registrará las ideas, etc.*
- *Utilice técnicas de facilitación o contrate un facilitador competente, para articular los comentarios, sintetizar e integrar las ideas, promover la expresión de los diversos puntos de vista, manejar el tiempo, invitar al grupo a reenfocarse cuando sea necesario, y construir consensos.*
- *Equilibre el diálogo con la toma de decisiones*
- *Planifique y articule los pasos que seguirán*
- *Al final, solicite retroalimentación y utilice esta información para mejorar la próxima sesión de trabajo.*

Fuente: Torres et al 2005.

REPORTE DE INFORMES UTILIZANDO FORMATOS ELECTRÓNICOS

Los Sitios Web son una herramienta útil para difundir el informe de evaluación escrito y los documentos de evaluación. Estos sitios Web pueden pertenecer a un donante; una comunidad particular de desarrollo —de asistencia, construcción de paz, salud pública, comunicaciones, etc.—; un consorcio de PVOs; un grupo de trabajo de Naciones Unidas o un grupo de trabajo invitado por un gobierno; y/o, un centro de recursos bibliográficos. Entre la información que se puede anunciar en un sitio Web se incluye: informes, presentaciones de video, presentaciones en PowerPoint, boletines informativos, calendarios de reuniones y comunicados de prensa. En la comunidad de construcción de paz, algunos sitios web han empezado a subir evaluaciones de proyectos de construcción de paz (Lederach et al. 2007).

Comunicaciones electrónicas sincronizadas, tales como sistemas de comunicación en redes web y herramientas para conferencias, pueden facilitar la colaboración de los actores involucrados desde diferentes lugares durante todas las fases de la evaluación. Las salas chat, teleconferencias, videoconferencias, conferencias, conferencias en vivo por la web, reuniones virtuales y los podcasts (archivos de audio digital) son eventos en línea y herramientas que permiten que los actores involucrados puedan trabajar juntos con facilidad desde diferentes lugares del mundo, (Torres et al. 2005).

- **Una sala chat** es un espacio en Internet donde dos o más personas pueden tener una conversación teclada en tiempo real. Este método es ideal para conversaciones rutinarias sobre la recolección de datos o procedimientos de la evaluación.
- **Una teleconferencia** se puede facilitar a través de los proveedores de servicios de comunicación.

Se entrega a los participantes un número único para llamar y se utilizan teléfonos altavoz para dar cabida a la participación de muchas personas. Las teleconferencias son particularmente útiles para discutir y obtener retroalimentación sobre los documentos de la evaluación, los cuales son distribuidos y revisados por los participantes previo la llamada.

- **Las videoconferencias** son reuniones entre personas ubicadas en diferentes lugares, a través de una conexión a Internet, que les permite de manera sincronizada ver el mismo documento o presentación en los monitores de sus computadoras, conjuntamente con comunicación de audio. Los requerimientos de software para la conferencia Web varían y pueden incluir una sala de chat o comunicación por vídeo y/o audio. Las conferencias Web pueden utilizarse para planificar, presentar información, solicitar insumos y reacciones, y editar planes e informes de evaluación. Las Conferencias Web se pueden facilitar a través de empresas especializadas en el servicio o a través de la Internet.
- **Las conferencias Web** son reuniones entre personas ubicadas en diferentes lugares, a través de una conexión a Internet, que les permite de manera sincronizada ver el mismo documento o presentación en los monitores de sus computadoras, conjuntamente con comunicación de audio. Los requerimientos de software para la conferencia Web varían y pueden incluir una configuración de sala chat o comunicación por vídeo y/o audio. Las conferencias Web pueden utilizarse para planificar, presentar información, solicitar insumos y reacciones, y editar planes e informes de evaluación. Las Conferencias Web se pueden facilitar a través de empresas especializadas en el servicio o a través de la Internet.
- **Los podcasts** son una serie de archivos digitales que se distribuyen a través de Internet para su reproducción en reproductores multimedia portátiles (ej: iPods) y en computadoras. Los Podcasts permiten que los evaluadores se comuniquen y reporten la información a los actores involucrados en cualquier momento. Por ejemplo, si un actor involucrado no puede asistir a una reunión informativa final, una reunión de podcast le permite descargar el podcast del evento. Aunque al momento se lo utiliza con poca frecuencia, este formato electrónico promete mucho a futuro.

DIFERENTES OPCIONES PARA COMUNICAR LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Existen muchas opciones para la comunicación y reporte de informes de una evaluación y, a menudo, se utilizan o siguen en secuencia varias técnicas o formatos para promover una mayor difusión de los resultados. Por ejemplo, los evaluadores pueden elaborar el borrador del informe escrito con los hallazgos preliminares y, a continuación, realizar una reunión de trabajo con los principales actores involucrados en la evaluación, para validar los hallazgos, seguido de un programa de radio para difundir los resultados finales. Utilizar en secuencia y con habilidad una serie de formatos de comunicación puede influir positivamente en la comunicación y difusión de los hallazgos y recomendaciones de un informe escrito (Torres et al. 2005).

Ve el módulo completo para obtener referencias y sugerencias para otras lecturas adicionales

Esta edición de *Short Cuts* fue producida en el 2008.. Por favor envíe sus comentarios o retroalimentación a: m&efeedback@crs.org.

Esta publicación es parte de un conjunto de producciones sobre aspectos clave de monitoreo y evaluación (M&E) para programas de desarrollo humanitario y socioeconómico. La Cruz Roja Norteamericana y Catholic Relief Services (CRS) produjeron esta serie de publicaciones gracias a las respectivas donaciones que recibieron de Alimentos para la Paz de USAID, para Fortalecimiento de sus Capacidades Institucionales. Los temas abordados en estas publicaciones fueron diseñados para responder a las necesidades identificadas desde el terreno, a fin de contar con una guía y herramientas específicas no disponibles en las publicaciones existentes. Tanto los gerentes de programas como los especialistas en M&E son la audiencia meta de estos módulos; esta serie de publicaciones también puede utilizarse para formación y fortalecimiento de capacidades en M&E. Esta serie de Short Cuts ofrece una herramienta de referencia rápida para personas que ya han utilizado los módulos completos y que simplemente necesitan refrescar el tema, o para quienes desean hacer una rápida revisión sobre determinadas capacidades.

La serie de publicaciones de M&E está disponible en los siguientes sitios Web:

- www.crs.org/publications
- www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html
- www.redcross.org

Autor: Valerie Stetson

Basado en el módulo completo escrito por: Valerie Stetson

Editor de las Series: Guy Sharrock

Lectores/Editores: Carolyn Fanelli, Cynthia Green, Joe Schultz, Dina Towbin

Diseñadores Gráficos: Guy Arceneaux, Ephra Graham

Traducción: Irene Ramírez

Revisión de traducción: Silvana Robalino con aportes puntuales de Yazmina Zambrano, CRS/Ecuador.

Los módulos de M&E y la serie de *Short Cuts* fueron producidos por CRS y la Cruz Roja Norteamericana con el apoyo financiero de donaciones de Alimentos para la Paz: 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 Norteamericana (AFP-A-00-00007-00). Las opiniones expresadas en este documento pertenecen a los autores y no necesariamente representan las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o Alimentos para la Paz.

