

Introducción

Estos *Short Cuts* constituyen una guía para la planificación, evaluación, documentación y seguimiento para la provisión de asistencia técnica para el fortalecimiento de capacidades. Esta herramienta aplica a todos los sectores (ej: agricultura, salud y asistencia alimentaria), todos los temas (ej: solidaridad global y construcción de paz), y todas las funciones (ej: monitoreo y evaluación, y finanzas). El fortalecimiento de capacidades puede manifestarse de muchas formas, desde el mejoramiento de las tecnologías de información y equipamiento de una organización, pasando por el crecimiento de sus miembros, hasta el mejoramiento de su capacidad de recaudación de fondos. Por lo general, el fortalecimiento de capacidades significa desarrollar las capacidades del personal, a través de capacitaciones, talleres y seminarios. También puede incluir formación práctica mientras se realiza un trabajo, la cual constituye otra poderosa herramienta para el fortalecimiento de capacidades. La asistencia técnica para el fortalecimiento de capacidades puede ser provista por asesores de la Sede, de las oficinas regionales, de los programas de país, de los socios locales, o de las comunidades, además, por parte de los socios directamente a sus colegas, ó por consultores externos contratados en cualquier momento.

Paso 1 Prepare los Términos de Referencia

Qué son los Términos de Referencia?

Los términos de referencia (TdR) describen la naturaleza de la relación y el compromiso entre la organización voluntaria privada (PVO) y el proveedor de asistencia técnica (AT). Los TdR constituyen parte integrante de un contrato formal cuando se trata de proveedores externos de asistencia técnica. Un proveedor interno de AT requiere únicamente un TdR.

4 Pasos para Guiar el Proceso de Fortalecimiento de Capacidades

Paso 1

Prepare términos de referencia para la asistencia técnica en fortalecimiento de capacidades

Paso 2

Evalúe la asistencia técnica

Paso 3

Elabore el informe (de viaje) de asistencia técnica

Paso 4

De seguimiento a las recomendaciones del informe de asistencia técnica

Es útil considerar las siguientes preguntas antes de elaborar un TdR:

- Qué productos o resultados desea obtener al final de la asistencia técnica propuesta? Cuáles son sus productos finales?
- Qué tipo y nivel de experiencia requiere para el cumplimiento de esas tareas y resultados?
- Quién va a supervisar o apoyar al proveedor de AT? Cuánto tiempo le demandará esta actividad?
- Cuál será el nivel de participación del personal en la elaboración de los productos finales?
- En función del nivel de apoyo, cuál será el tiempo requerido para elaborar estos productos?
- Cuál es su presupuesto? Responde el presupuesto al cronograma requerido? Incluye su presupuesto los rubros necesarios para equipamiento y transporte?

Consejos desde el terreno

Permita que exista la flexibilidad necesaria para modificar tanto los TdR como el cronograma, ante el evento de posibles retrasos en la culminación del trabajo de campo. Cualquier cambio sustancial a los TdR debe detallarse en una enmienda formal que deberá ser aprobada por los niveles adecuados dentro de su organización.

Recuerde ser realista y programe el tiempo necesario para obtener un proyecto de calidad. Sea específico al responder estas preguntas y al redactar los TdR. TdRs detallados y completos facilitarán el proceso, tanto para usted como para el proveedor de AT. Finalmente, los TdR ayudarán a que el producto final responda mejor a sus necesidades y expectativas.

Proveedores de Servicios Internos y Externos

El contenido de los Términos de Referencia para asistencias de largo plazo con frecuencia difiere entre los proveedores de servicios internos versus los proveedores de servicios externos. Para proveedores internos de asistencia técnica, los TdR deben especificar cómo las tareas se relacionan con la descripción de funciones y el plan de trabajo del respectivo miembro del personal, y debe brindar un cierto grado de flexibilidad ante el evento de que el trabajo, en última instancia, requiera pasos adicionales o más tiempo del originalmente previsto.

Para asistencias técnicas de largo plazo por parte de proveedores externos, elabore un borrador de TdR para las tareas a cumplirse inmediatamente, e incluya cierto grado de flexibilidad en el contrato, que le permita solicitar nuevas tareas en el futuro.

Elementos básicos de los Términos de Referencia

- Especifique los antecedentes y el propósito de la asistencia técnica para clarificar los productos esperados y el contexto programático general en el cual se llevará a cabo el trabajo.
- Defina y describa claramente las tareas y los productos finales esperados. Desagregue las tareas y productos esperados en pasos, y asigne un número determinado de días para cada uno. Vea los ejemplos en la Tabla 1.
- Indique las responsabilidades del proveedor de AT, incluyendo, según aplique, los procedimientos para la presentación de facturas, derechos de propiedad sobre los productos

finales, y criterios estándar o plantillas formato a utilizarse para la elaboración de documentos. Con frecuencia, las responsabilidades del proveedor de AT también se detallan en el contrato. Además, se deben incluir las expectativas del contratante respecto al lugar de trabajo, revisión de materiales, edición y revisiones finales. Señale con claridad si el proveedor de AT es responsable del producto final. Verifique si en su organización existen textos modelo para esta información.

- Defina las responsabilidades del contratante y especifique qué facilidades se le proporcionarán al contratado como parte de la contratación, ej: apoyo técnico, equipos (computadora portátil, impresora, etc.), información de antecedentes, espacio físico para trabajar, pagos, apoyo logístico para viajes y gastos. Incluya en esta sección cualquier situación especial que pueda influir en la naturaleza del trabajo, el entorno laboral o en el producto final.
- Incluya un presupuesto detallado que muestre el monto total requerido para el trabajo y un desglose de gastos por categoría, tales como transporte, comunicaciones y asignaciones para viáticos.

Tabla 1: Tareas y Productos Finales Específicos

Tareas	Detalles	Días
Revisar la bibliografía sobre antecedentes y planificación inicial	El contratante proporciona algunos materiales sobre antecedentes; el proveedor de AT buscará fuentes complementarias según se requiera. Como resultado de esta tarea, y si hay acuerdo entre las partes, se pueden realizar algunas modificaciones a los productos y sus descripciones. Fecha de presentación:	2
Producir una herramienta para evaluación de necesidades	El proveedor de AT adaptará materiales existentes de evaluaciones de necesidades anteriores y elaborará un cuestionario de evaluación de necesidades. Una versión adaptada de este cuestionario también servirá como herramienta de evaluación para uso con las organizaciones socias. Fecha de presentación:	2

Paso 2 Evalúe la Asistencia Técnica

Beneficios de la Evaluación

La evaluación de la AT y de los procesos de contratación proporciona al evaluador información sobre aquello que funcionó y no funcionó adecuadamente. Encuentre mecanismos para garantizar que los resultados de la evaluación sirvan para futuros eventos de fortalecimiento de capacidades.

Diseñar las Herramientas de Evaluación

Desarrolle un formulario simple estandarizado para la evaluación final de todos los eventos de capacitación y

Nota:

El personal de la Organización Voluntaria Privada es el principal responsable de los pasos 1 y 2, mientras que el paso 3 es responsabilidad del proveedor de asistencia técnica. Cualquiera de los dos puede ser responsable del paso 4, dependiendo de la naturaleza y duración de las tareas y la relación entre el proveedor de AT dentro o fuera de la PVO.

talleres impartidos como parte de la asistencia técnica en fortalecimiento de capacidades, así como de la asistencia brindada. El formulario de evaluación de capacitaciones y talleres debe ser corto, pero debe permitir que el facilitador haga preguntas específicas sobre el taller. El formulario debe incluir, pero no limitarse a:

- La utilidad de las diferentes herramientas, ejercicios, estudios de caso, y otros;
- La utilidad de ejercicios prácticos innovadores o viajes de campo; y,
- Sugerencias personales para mejorar.

Incluya un rango de calificación (de 1 a 5) para evaluar cada aspecto de la capacitación o taller. Proporcione a los participantes hasta 30 minutos para que completen el formulario y enfatice que para usted es de gran utilidad el obtener retroalimentación detallada. El facilitador debe preparar un resumen de la retroalimentación obtenida sobre la evaluación, el cual será compartido con miembros clave del personal y con el proveedor de la AT.

El formulario de evaluación de la asistencia técnica debe tener un formato similar al del formulario de evaluación de capacitaciones y talleres. De igual manera, el formulario debe ser corto, pero permitir una retroalimentación detallada. Solicite a los encuestados que incluyan el cargo o posición que desempeñan en la organización, de tal forma que la retroalimentación obtenida pueda interpretarse de mejor manera. Este formulario puede utilizarse para visitas técnicas in-situ y consultorías, así como para la provisión de asistencia técnica electrónica o de otra índole. Coordine para que un actor neutral compile la información sobre la retroalimentación, de modo que el proveedor de AT reciba retroalimentación anónima. Comparta estos resultados con todos los correspondientes miembros del personal.

Paso 3 **Elabore el Informe de Viaje de Asistencia Técnica**

Propósito del Informe de Viaje

Un informe de viaje sirve para varios propósitos, pero es principalmente un registro de las actividades que se llevaron a cabo durante una visita de campo o durante cualquier forma de AT. Es útil desarrollar un formulario estandarizado para uso interno de su organización, de modo que se reporte y comparta información estándar después de cada asistencia técnica brindada. Su principal audiencia es el supervisor (persona responsable de la asignación de tareas).

Secciones Requeridas para el Informe

- Título de página, incluyendo el nombre del proveedor de AT, título del informe, fecha y lugar de la visita, nombre del supervisor (responsable de la asignación de tareas) y la fecha de presentación del informe;
- Resumen ejecutivo que contenga una breve descripción de cada sección del informe. El resumen debe explicar el propósito y los resultados del viaje;
- Secciones principales que contengan el enfoque sectorial y temático, incluyendo el propósito del viaje y el contexto programático;
- Hallazgos y recomendaciones enunciados en calidad de problema, con las respectivas soluciones alternativas propuestas. También se debe incluir las fortalezas identificadas. Las

recomendaciones deberán cubrir aspectos técnicos, de asocio, políticos, sobre preparación y mitigación ante emergencias, dotación general de personal, capacitación, M&E, relaciones con donantes, recaudación de fondos, entre otros;

- Próximos pasos en base a las recomendaciones. Es útil para presentar una tabla matriz que ilustre las acciones de seguimiento, personas responsables, cronograma y observaciones pertinentes.
- Anexos, incluyendo el TdR original, el itinerario de viaje y la lista de personas contactadas como parte de esta tarea.

Paso 4 De seguimiento a las recomendaciones del informe de Asistencia Técnica

Envíe Cartas de Agradecimiento

Una vez terminado el viaje de campo y presentado el informe de viaje, es aconsejable enviar una carta de agradecimiento al proveedor de la AT. Además, es recomendable enviar una carta a las otras personas que desempeñaron un rol clave en el trabajo, incluyendo al personal del socio u otros actores involucrados que hayan participado.

La Carta de Agradecimiento

La carta de agradecimiento debe especificar los detalles de la misión en el campo y los aspectos del trabajo o contribuciones que fueron de particular aporte o trascendencia, e incluir información sobre el plan de acción para las actividades de seguimiento. Utilice papel membretado de su organización y copie la carta a los colegas pertinentes. Vea la ilustración 1 para un formato propuesto de carta de agradecimiento.

Finalmente, verifique que las recomendaciones del proveedor de la asistencia técnica sean tomadas en cuenta y, según sea apropiado, implementadas.

Ilustración 1: Formato Propuesto para Carta de Agradecimiento

Fecha

Nombre del Destinatario
Dirección del Destinatario

Estimado (inserte el nombre del destinatario):

Gracias por su asistencia y apoyo en (especifique las actividades/tareas). De igual forma, deseo expresarle mi reconocimiento particular por (incluya contribuciones específicas personales o profesionales). Según lo acordamos, estoy avanzando en (temas de acción discutidos).

Una vez más, gracias por su valioso apoyo.

Atentamente,

Inserte su nombre
Inserte su cargo

El Módulo de Fortalecimiento de Capacidades contiene:

- Tareas y productos finales específicos
- Hoja de cálculo de presupuesto para los TdR
- Plantilla formato del informe de viaje
- Plantilla formato de la carta de agradecimiento
- Formulario de evaluación final para capacitaciones y talleres
- Formulario de evaluación final para asistencia técnica

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

Esta publicación es parte de una serie 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 este conjunto 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 producciones 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* brinda una herramienta de referencia rápida para personas que ya han utilizado los módulos completos y que simplemente necesitan refrescar su conocimiento sobre el tema, o para quienes desean realizar 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: Clara Hagens

Basado en el módulo completo escrito por: Rosalie H. Norem and Constance McCorkle

Editor de las Series: Guy Sharrock

Lectores/Editores: 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 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.

