

Introducción

Esta edición de *Short Cuts* proporciona orientación sobre cómo dirigir e implementar una evaluación. El propósito del módulo Gestión e Implementación de una Evaluación es incrementar la calidad de las actividades de M&E de una organización, a través de una evaluación bien dirigida. Destaca las capacidades necesarias que requiere el gerente de evaluación y explica la lista de verificación para Gestión de una Evaluación (vea la Tabla 1).

La presente edición de *Short Cuts* enfatiza dos elementos clave del módulo *Gestión e Implementación de una Evaluación*:

1. Capacidades necesarias—o atributos—de un gerente de evaluación
2. Comprensión de la lista de verificación para Gestión de una Evaluación.

Pasos para la Gestión e Implementación de una Evaluación

Paso 1

Seleccione un adecuado Gerente de Evaluación y Defina su Rol

Paso 2

Use la Lista de Verificación para Gestión de una Evaluación

Paso 1 **Seleccione el Gerente de Evaluación Adecuado y Defina su Rol**

Parte del desafío en la gestión de una evaluación es que una organización rara vez cuenta con personal extra dedicado específicamente a M&E, que durante una evaluación pueda atender de manera particular las necesidades de M&E, por lo cual el trabajo con frecuencia recae en algún miembro del personal cuya participación resulta menos crítica, contractualmente, para la implementación del proyecto. Por lo general, el funcionario asignado tiene una posición junior y tiende a ser más joven que el evaluador; por lo que el evaluador puede considerar que el gerente de evaluación es personal de apoyo si su función no está claramente definida para la organización, el personal involucrado, y los consultores. El rol del gerente de evaluación es garantizar que la evaluación fluya sin problemas.

Existen siete talentos que un buen gerente de evaluación debe tener (ver el recuadro de texto) y que no sólo le ayudarán a identificar el mejor gerente de evaluación sino que también contribuirán a mejorar el desempeño del gerente de evaluación y la calidad de la evaluación misma. En lugar de pensar en el gerente de evaluación como el único miembro del personal del proyecto responsable del éxito de una evaluación, piense en el gerente de evaluación como el principal contacto para la evaluación. El gerente de evaluación contribuirá al éxito o fracaso de una evaluación.

Fuerte capacidad organizacional es la característica de los gerentes de evaluación más exitosos. Estos gerentes mantienen y actualizan sus agendas y se aseguran que los documentos y otros productos estén bien estructurados y disponibles en el momento oportuno. Piense quién tiene esta habilidad en su oficina. Este podría ser un buen primer paso para identificar un gerente de evaluación al interior de su organización.

Memoria institucional es otra habilidad importante de un buen gerente de evaluación. Él/ella debería ya conocer la organización y el proyecto lo suficientemente bien como para responder preguntas del evaluador. Si bien en muchas ocasiones algunos evaluadores trabajarán para la misma organización, las organizaciones hacen cambios de personal, y es útil contar con un gerente de evaluación que pueda responder preguntas acerca de la organización, su historia, y los roles y responsabilidades internos. Es aún más útil todavía si la persona también conoce del proyecto. Disponer de un gerente de evaluación con una buena memoria institucional probablemente significa que no será un pasante de verano, pero podría ser un miembro del personal local asignado a la oficina del gerente de proyectos desde el inicio del proyecto.

Tener un fuerte conocimiento sobre evaluación o sus métodos es otro atributo de los buenos gerentes 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 cuando se requieran revisiones a los métodos o cuando deba explicarse el por qué diferentes tareas toman más tiempo. Probablemente la mejor selección de un gerente de evaluación es alguien que ya ha participado en una evaluación, de preferencia en el mismo país, que por lo tanto tendrá un marco de referencia específico para los métodos en discusión. Se recomienda que el gerente de evaluación revise los materiales de capacitación y listas de lectura con anticipación para familiarizarse con el vocabulario de evaluación. Este proceso debe ser parte de los términos de referencia (SOW, por sus siglas en inglés) de la evaluación, de modo que el fortalecimiento de capacidades del personal pueda ser parte integral del proceso de evaluación.

Alguien que denote **seriedad** también puede ser un gerente de evaluación confiable. Esta es una cualidad inusual. Una persona joven por lo general no cuenta con los recursos personales necesarios para ser creíble cuando se toman decisiones o se organizan los recursos. Busque una persona a la que tanto el personal del proyecto como del programa país acudan con frecuencia cuando quieren resolver un problema laboral, alguien que les inspira confianza de que será capaz de encontrar una solución justa y equitativa.

Don de gentes es quizás el talento más fácil de identificar. Quién recuerda los cumpleaños y acontecimientos familiares, quién escuchará los problemas del personal? Piense en alguien que realmente es una buena persona y desea ayudar. La mayoría de personas que trabajan en el ámbito del desarrollo internacional desean ayudar, pero

Siete Talentos de un Buen Gerente de Evaluación

A NIVEL PERSONAL

- Capacidad organizacional
- Memoria institucional
- Conocimiento sobre evaluación o métodos
- Seriedad
- Don de gentes
- Sentido del humor

A NIVEL ORGANIZACIONAL

- Sistema de apoyo

no todo el mundo puede conectarse emocionalmente. Tener la capacidad de generar una conexión personal crea un ambiente más propicio para una comunicación abierta y contribuye a un proceso donde las personas están dispuestas a trabajar y a adaptarse a cambios en la agenda.

Tener **sentido del humor** es otra habilidad importante que debe tener un gerente de evaluación, puesto que necesita establecer armonía dentro del proceso de evaluación, que a menudo es un evento muy estresante. El gerente de evaluación puede ayudar a reducir el estrés, a través de un uso sensato de las habilidades de las personas, que conduzca a que se conecten entre sí. Y tanto mejor si el humor es sensible a las cuestiones culturales. Los evaluadores suelen utilizar estas estrategias para disminuir las tensiones y permitir que las personas se relajen. Dado que el gerente de evaluación será a menudo visto como el cronometrador o guardián, tener la posibilidad de bromear sobre su rol puede suavizar el proceso.

Por último, es vital que el gerente de evaluación cuente con un fuerte **sistema de apoyo organizacional**. Este sistema de apoyo implica alguien (o un grupo de personas) a quien el gerente de evaluación pueda acudir en busca de apoyo emocional, aportes sobre conocimientos de gestión, para analizar diferentes ideas, ó para otras tareas. No necesita ser el gerente del proyecto—con excepción de cuestiones de presupuesto o personal—pero debe ser alguien con quien el gerente de evaluación ya tenga una relación donde exista confianza mutua.

Paso 2 Use la Lista de Verificación para Gestión de una Evaluación

La Lista de Verificación para Gestión de Evaluaciones (vea la Tabla 1) tiene por objeto proporcionar al gerente de evaluación un mecanismo rápido para evaluar el estado de las diferentes tareas durante el proceso de evaluación, empezando por los términos de referencia y continuando a través de los productos esperados y planes de contingencia. Las 11 tareas principales en la lista de verificación son las siguientes:

1. Términos de Referencia
2. Personal
3. Financiero
4. Logística
5. Relaciones
6. Elementos psicológicos
7. Contratos
8. Productos a entregarse
9. Comunicación
10. Plan de Trabajo y
11. Planes de Contingencias

En el módulo completo se define cada tarea en más detalle, y cada una de ellas puede dividirse en tareas más pequeñas que varían en función de la forma en la que la PVO organice la evaluación. El gerente de evaluación debe asumir el seguimiento de las diferentes tareas (tanto las de mayor magnitud como las pequeñas), aún cuando el gerente de evaluación puede no ser la persona responsable del cumplimiento de cada una de las tareas. Por ejemplo, los temas contractuales probablemente serán manejados por el departamento administrativo, mientras que los aspectos financieros serían responsabilidad del departamento responsable de presupuestos o la unidad de contabilidad. Cuando se requiera cambios a las diversas situaciones (por ejemplo, la ampliación de la duración de un contrato o la modificación de los términos de referencia), el gerente de evaluación debe dar seguimiento al proceso de aprobación, de modo que la comunicación entre el gerente de evaluación y los evaluadores sea clara.

Tabla 1: Lista de Verificación para Gestión de una Evaluación

Tarea Principal	Sub-tareas	Persona u Oficina Responsable	Estado	Fecha Límite	Fecha de Cumplimiento	Aprobación Requerida	Comentarios
Términos de Referencia	Borrador de Términos de Referencia.						
	Identificación de Consultor(es).						
	Versión final de los Términos de Referencia.						
Personal	Verificación de Referencias del(os) consultor(es).						
	Desplazamiento del Personal del Proyecto (la carga laboral asignada y existente ha sido reasignada durante el período de duración de la evaluación).						
	Conformación de Equipo.						
	Realización de Reunión para Construcción de Equipo.						
Financiero	Elaboración del Presupuesto de Evaluación.						
	Negociación de los Honorarios del(os) Consultor(es).						
	Coordinación de viáticos y avances de viajes para el personal local e internacional.						
	Revisión del Presupuesto de Evaluación.						
	Envío de formatos al(os) consultor(es) para presentación de informes de gastos y presentación de facturas.						
	Notificación al(os) consultor(es) sobre plazos e instrucciones para la presentación de informes.						
Logística	Coordinación de Vehículos/choferes.						
	Coordinación de traductores.						
	Coordinación para dotación de personal extra.						
	Reservas de hospedaje cerca a la oficina principal.						
	Reservas de hospedaje en el país.						
	Adquisición de boletos aéreos.						
	Coordinación de visas, permisos de trabajo, garantías y/o permisos de seguridad.						
	Asignación de personal de apoyo y asignación de espacio de oficina.						
Relaciones	Notificación a actores involucrados (PVOs, donante, ministerios).						
	Circulación de los Términos de Referencia junto con la hoja de vida del líder del equipo.						
	Las comunidades involucradas han sido informadas del plazo y propósito de la evaluación.						
	Elaboración del calendario de comunicación entre el gerente de evaluación y el gerente de proyectos.						

Tabla 1: Lista de Verificación para Gestión de una Evaluación (Continued)

Tarea Principal	Sub-tareas	Persona u Oficina Responsable	Estado	Fecha Límite	Fecha de Cumplimiento	Aprobación Requerida	Comentarios
Elementos Psicológicos	Selección del mentor para el gerente de evaluación.						
	Elaboración de la propuesta de válvula de escape para el equipo de evaluación (opciones para los fines de semana, excursiones de medio día de duración, etc.).						
	Personal involucrado e informado del plazo y propósito de la evaluación, implicaciones de los cambios en la carga de trabajo.						
Contratos	Finalización de los contrato(s) del(os) consultor(es).						
	Finalización de arreglos logísticos.						
	Recepción de las copias de los contratos firmadas						
Productos esperados	Negociación de los productos esperados con el consultor.						
	Asignación de plazos para los productos organizacionales esperados.						
	Período de revisión para consolidar observaciones y comentarios.						
	Período de revisión/aprobación final.						
Comunicación	Elaboración de calendario entre el gerente de evaluación y el líder del equipo de evaluación (tipo de comunicación, día de la semana, hora, etc.).						
	Protocolo para contactar a las autoridades locales y mecanismos disponibles para cuando se seleccionen las comunidades donde se llevaran a cabo las visitas de campo.						
	Organización de las opciones de comunicación (teléfonos celulares locales, teléfonos satelitales, radios de onda corta, etc.)						
Plan de Trabajo y Plazos	Elaboración de los hitos o puntos referenciales del proceso de evaluación con los consultor(es).						
	Definición del proceso de evaluación y asignación de tareas entre el equipo de evaluación.						
	Mapeo de hitos o puntos referenciales dentro del calendario de evaluación.						
	Elaboración y distribución de plan de trabajo/ cronograma, resaltando las tareas.						
Planes de Contingencias	Adquisición de seguro médico para los consultores.						
	Elaboración del listado de números de contacto de emergencia.						
	Entrega de la guía de seguridad al(os) consultor(es).						
	Distribución del Plan de Contingencias (clima, disturbios políticos, etc.).						

Al trabajar a través del ejemplo de la lista de verificación (ver Tabla 2, más adelante), los datos de la tabla se explican en el texto correspondiente que sigue inmediatamente a la tabla. Tenga en cuenta que este es un ejemplo de lista de verificación, asumiendo que se trata de una evaluación de medio término, programada para octubre - noviembre del tercer año de un proyecto de cinco años de duración. La fecha para la lista de verificación es octubre 15, lo que significa que el equipo ya ha llegado al campo y que la evaluación está en marcha.

El gerente de evaluación puede sombrear las tareas completadas en el pasado, o resaltar las tareas que requieren acción en la Lista de Verificación para Gestión de una Evaluación. Esto ayudará a mantener un registro de aquellas actividades que todavía quedan pendientes por hacer, y el archivo puede ser protegido con contraseña para que sólo una persona pueda actualizarlo. Las personas pueden leer el archivo, o enviar actualizaciones, pero un solo propietario del documento puede actualizar el archivo, de modo que exista menos confusión sobre lo que efectivamente se ha realizado.

Tarea Principal	Sub-Tareas	Persona u Oficina Responsable	Estado	Fecha Límite	Fecha de Cumplimiento	Aprobación Requerida	Comentarios	Código de Short Cut
Términos de Referencia	Borrador de Términos de Referencia.	Gerente de proyectos	cumplido	15-Mar	15-Mar	NO	Se envió para revisión del primer candidato opcionado como consultor; también al Asesor de M&E del programa de país. El gerente de proyectos olvidó , hasta el último minuto, que existía un formato .	1
	Identificación de Consultor(es).	Gerente de proyectos	cumplido	30-Apr	15-Apr	SI	Se requirió la aprobación del donante ; se presentó en el informe trimestral. Se recibió el correo electrónico con la aprobación el 15 de julio.	
	Versión final de los Términos de Referencia.	Gerente de proyectos	cumplido	30-May	1-May	SI	Se requirió la aprobación del donante ; se presentó en el informe trimestral. Se recibió el correo electrónico con la aprobación el 15 de julio.	

Código de Short Cut #1 En esta sección, el punto clave es que la autorización del donante generalmente tarda varios meses (a menos que el gerente de evaluación envíe un correo electrónico sobre este punto). Si el donante no ha aprobado al candidato, este proyecto aún habría tenido varios meses por delante para encontrar un candidato, pero el grupo de consultores disponibles se habría reducido, puesto que las mejores opciones se contratan con mucha antelación.

Tabla 2: Ejemplo de una Lista de Verificación de Gestión de Evaluación

Tarea Principal	Sub-Tareas	Persona u Oficina Responsable	Estado	Fecha Límite	Fecha de Cumplimiento	Aprobación Requerida	Comentarios	Código de Short Cut
Personal	Verificación de Referencias del(os) consultor(es).	Gerente de proyectos	cumplido	30-Aug	15-Aug	NO	La experiencia previa con el consultor aceleró la revisión; también se verificó con otra PVO.	2
	Desplazamiento del Personal del Proyecto (la carga laboral asignada y existente ha sido reasignada para el período de duración de la evaluación).	Gerente de Proyectos	cumplido	15-Sep	1-Sep	SI	El Gerente de Proyectos tuvo que coordinar con el gerente de otro proyecto para asegurar que el personal deseado esté disponible; se discutieron las opciones en una reunión senior con el Director de País.	
	Conformación de Equipo.	Gerente de Proyectos	cumplido	1-Aug	15-Sep	SI	Tomó más tiempo conformar el equipo deseado debido a los períodos de vacaciones y programas de R&R durante el verano.	
	Reunión para Construcción de Equipo.	Gerente de Evaluación	cumplido	30-Sep	30-Sep	NO	El gerente de evaluación mantuvo una reunión de construcción de equipo una vez que el líder del equipo de evaluación llegó al país.	

Código de Short Cut #2 Una fecha límite venció, aunque esto no afectó el inicio de la evaluación. Es difícil organizar cargas de volúmenes de trabajo adicional o reemplazarlas. El gerente de proyectos claramente trató de iniciar el proceso antes, pero resultó atrapado por el habitual horario de verano de vacaciones y de viajes a los países de residencia de los funcionarios.

Financiero	Elaboración del Presupuesto de Evaluación.	Oficial de Finanzas	cumplido	15-Mar	1-Mar	SI	"El presupuesto se elaboró como parte de los Términos de Referencia y requirió revisión de la oficina de finanzas para asegurar que existe disponibilidad de fondos suficientes."	3
	Negociación de los Honorarios del(os) Consultor(es).	Oficina de contratos	cumplido	1-Aug	31-Jul	SI	Los honorarios de los consultores seleccionados se incrementaron en un 5% sobre los estimados presupuestarios, pero el gerente de proyectos tenía conocimientos de esto y estuvo preparado para incrementar este rubro presupuestal.	
	Coordinación de viáticos y avances de viajes para el personal local e internacional.	Oficial de Finanzas	cumplido	15-Sep	15-Sep	SI	El gerente de evaluación gestionó este trámite con la oficina de finanzas, preparando todos los documentos con anticipación en función de estimados presupuestarios. El gerente de evaluación ha informado a finanzas que espere los formularios y procese los pago antes de la llegada del equipo.	
	Revisión del Presupuesto de Evaluación.	Oficial de Finanzas	cumplido	15-Aug	10-Aug	SI	El gerente de evaluación mantiene copia del presupuesto revisado, que requirió aprobación del gerente de proyectos ya que negociaron incrementar el número de días asignados y por lo tanto se elevó un poco más el presupuesto.	
	Envío de formatos a los consultor(es) para presentación de informes de gastos y presentación de facturas..	Gerente de Evaluación	cumplido	n/a	1-Aug	NO	El gerente de evaluación lo envió junto con el paquete de orientación, luego de que se identificó y aprobó quien será el evaluador.	
	Notificación al(os) consultor(es) sobre plazos e instrucciones para la presentación de informes.	Gerente de Evaluación	cumplido	n/a	1-Aug	NO	El gerente de evaluación lo envió junto con el paquete de orientación, luego de que se identificó y aprobó quien será el evaluador.	

Código de Short Cut #3 Sin problemas en realidad, aunque algunas de las fechas tope estuvieron muy próximas. Tener una relación estrecha con el departamento de finanzas y proporcionarles todo el papeleo prácticamente terminado, sin duda contribuyó a acelerar el proceso.

Tabla 2: Ejemplo de una Lista de Verificación de Gestión de Evaluación								
Tarea Principal	Sub-Tareas	Persona u Oficina Responsable	Estado	Fecha Límite	Fecha de Cumplimiento	Aprobación Requerida	Comentarios	Código de Short Cut
Logística	Coordinación de Vehículos/ choferes.	Gerente de Evaluación	cumplido	25-Sep	15-Sep	SI	El gerente de evaluación contactó al departamento logístico para coordinar la asignación de vehículos/ choferes.	4,5
	Coordinación de traductores.	Gerente de Evaluación	cumplido	n/a	n/a	SI	No se necesita traductores; el personal del proyecto se hará cargo - esto habría implicado un costo adicional.	
	Coordinación para dotación de personal extra.	Gerente de Evaluación	n/a	n/a	n/a	SI	No se requiere personal extra para esta evaluación.	
	Reservas de hospedaje cerca a la oficina principal.	Gerente de Evaluación	cumplido	15-Sep	30-Aug	NO	La reserva inicial se realizó por teléfono con el hotel de preferencia, tan pronto se definieron las fechas para la estadía inicial.	
	Reservas de hospedaje en el país.	Gerente de Evaluación	pendiente	5-Oct	15-Oct	NO	Aún se presentan constantes cambios en el cronograma de viajes; el gerente de evaluación necesitará monitorear la situación y revisar las reservaciones según se requiera.	
	Adquisición de boletos aéreos.	Gerente de Evaluación	cumplido	30-Aug	20-Aug	NO	El consultor ha iniciado el proceso; el gerente de evaluación tuvo que aprobar el boleto aéreo, gestionado a través de una llamada telefónica a la agencia de viajes de la PVO.	
	Coordinación de visas, permisos de trabajo, garantías y/o permisos de seguridad.	Gerente de Evaluación	n/a	n/a	n/a	SI	El consultor ya tenía la visa requerida con múltiples entradas .	
	Asignación de personal de apoyo y asignación de espacio de oficina.	Gerente de Evaluación	cumplido	25-Sep	25-Sep	SI	Cumplido durante la reunión del personal del proyecto, formalizado en la minuta de la reunión.	
	Coordinación de traslados desde y hacia el aeropuerto.	Gerente de Evaluación	cumplido	25-Sep	25-Sep	NO	Coordinado vía teléfono con el departamento de seguridad.	

Código de Short Cut #6 El gerente de evaluación ha hecho un buen trabajo organizando los diferentes aspectos de la logística - todo se ha hecho de forma oportuna (excepto un elemento en el número 7).

Código de Short Cut #7 La comunicación es absolutamente esencial entre el gerente de evaluación y el gerente del proyecto. Demasiada o muy poca comunicación puede dar lugar a malas decisiones. Si el gerente de evaluación no puede llegar a algún acuerdo antes de que el evaluador salga al campo, entonces el gerente de proyectos podría necesitar imponer un calendario de comunicación para ambos funcionarios. Resaltar este elemento en rojo puede ser una buena pista visual para que el gerente de proyectos recuerde que este es un elemento que debe abordar durante las reuniones de rutina con el gerente de evaluación. En el peor de los casos, se puede requerir que la comunicación para la evaluación sea redireccionada desde el evaluador hacia el gerente de proyectos y, luego, al gerente de evaluación. Sin embargo, este redireccionamiento reducirá la eficiencia del gerente de evaluación.

Tabla 2: Ejemplo de una Lista de Verificación de Gestión de Evaluación (Continuación)								
Tarea Principal	Sub-Tareas	Persona u Oficina Responsable	Estado	Fecha Límite	Fecha de Cumplimiento	Aprobación Requerida	Comentarios	Código de Short Cut
Elementos Psicológicos	Selección del mentor para el gerente de evaluación.	Gerente de proyectos	cumplido	n/a	n/a	NO	El Gerente de proyectos será el mentor	8
	Elaboración de la propuesta de válvula de escape para el equipo de evaluación (opciones para los fines de semana, excursiones de medio día de duración, etc.).	Gerente de Evaluación	pendiente	n/a	n/a	NO	El gerente de evaluación tiene una lista de opciones para el líder de la evaluación y el equipo; espera llamadas durante la semana para reservar las opciones.	
	Personal involucrado e informado del plazo y propósito de la evaluación, implicaciones de los cambios en la carga de trabajo.	Gerente de proyectos	vencido	15-Jul		NO	El gerente de proyectos ha demorado la presentación hasta la llegada del líder del equipo de evaluación, a pesar de que ha reasignado al personal para reemplazar a quienes están participando en la evaluación.	
Contratos	Finalización de los contrato(s) del(os) consultor(es).	Gerente de Evaluación	cumplido	30-Aug	20-Aug	SI	El departamento de contratos actualizó un formato anterior con el consultor líder.	9
	Finalización de arreglos logísticos.	Gerente de Evaluación	cumplido	30-Aug	20-Aug	SI	El departamento de contratos actualizó un formato anterior con el consultor líder.	
	Recepción de las copias de los contratos firmadas.	Gerente de Evaluación	cumplido	30-Aug	25-Aug	SI	El contrato del consultor se escaneó y se envió la copia firmada en cuanto se recibió.	

Código de Short Cut #8 El mecanismo de la válvula de escape es menos crítico ya que la mayoría de los miembros del equipo pueden entusiasmarse con tan sólo tener un medio día de tiempo libre y no necesariamente necesitan entretenimiento. Lo que es más crítico para toda la evaluación y para el personal que participa en ella es la demora del gerente de proyectos en presentar el alcance de la evaluación al personal del proyecto. Este retraso puede aumentar la ansiedad y la resistencia, y puede hacer el trabajo del evaluador mucho más difícil (porque él/ella tendrá que invertir más tiempo para reafirmar en el personal el propósito de la evaluación). Esto también puede indicar que el gerente de evaluación no es capaz de manejar personalidades fuertes y actores de mayor nivel involucrados en la evaluación. Siempre es posible, por supuesto, que el personal sea lo suficientemente experimentado o que la personalidad del gerente de proyectos sea suficiente para salir airoso sin mayor antelación. No obstante, es una preocupación importante.

Código de Short Cut #9 El departamento de contratos tiene amplia experiencia y capacidad en el manejo de contratos sencillos como este. No se advirtieron, encontraron o anticiparon problemas.

Tabla 2: Ejemplo de una Lista de Verificación de Gestión de Evaluación (Continuación)

Tarea Principal	Sub-Tareas	Persona u Oficina Responsable	Estado	Fecha Límite	Fecha de Cumplimiento	Aprobación Requerida	Comentarios	Código de Short Cut
Productos esperados	Negociación de los productos esperados con el consultor.	Gerente de Evaluación	cumplido en su mayoría	30-Aug	2-Oct	SI	El departamento de contratos firmó el contrato; el consultor aún tiene dudas sobre el tema del fortalecimiento de capacidades por parte del gerente de evaluación, pero firmó en función de su trayectoria previa con la PVO.	10, 11
	Asignación de plazos para productos organizacionales esperados.	Gerente de Evaluación	cumplido	10-Nov		NO	El consultor lo completará basado en el ritmo del trabajo de campo.	
	Período de revisión para consolidar observaciones y comentarios.	Gerente de Evaluación		30-Nov		NO		
	Período de revisión/ aprobación final.	Gerente de Evaluación		10-Dec		SI		

Código de Short Cut #10 La mayoría de los productos a entregarse aún están pendientes, lo cual es completamente normal en esta etapa de la evaluación.

Código de Short Cut #11 Respecto a los productos a entregarse según los términos de referencia, es vital el fortalecimiento de capacidades del gerente de evaluación. Dadas las dificultades que los dos han encontrado en la comunicación, este aspecto podría ser muy difícil de manejar. Es probable que el gerente de evaluación presione al respecto, y que el evaluador igualmente presione hacia el lado contrario, quejándose con el gerente de proyecto sobre la falta de tiempo para concentrarse en la tarea principal. Esto puede requerir algún nivel de negociación adicional por parte del gerente de proyectos para asegurar que el gerente de evaluación efectivamente acceda a elementos y/o conocimientos que resulten en el fortalecimiento de sus capacidades, pero esto tendrá lugar dentro de pequeños parámetros que funcionen principalmente para el evaluador.

Tabla 2: Ejemplo de una Lista de Verificación de Gestión de Evaluación (Continuación)

Tarea Principal	Sub-Tareas	Persona u Oficina Responsable	Estado	Fecha Límite	Fecha de Cumplimiento	Aprobación Requerida	Comentarios	Código de Short Cut
Comunicación	Calendario elaborado entre el gerente de evaluación y el líder del equipo de evaluación (tipo de comunicación, día de la semana, hora, etc.).	Gerente de Evaluación	pendiente	2-Oct	10-Aug	NO	El líder del equipo de evaluación se mostró muy resistente a que el gerente de evaluación acompañe al equipo; podría requerirse mediación del gerente de proyectos.	12
	Protocolo para contactar a las autoridades locales y mecanismos disponibles para cuando se seleccionen las comunidades donde se llevaran a cabo las visitas de campo.	Gerente de Evaluación	cumplido	15-Sep	10-Oct	NO	El gerente de evaluación contactó a las comunidades a través de medios de comunicación locales (teléfonos celulares, etc.) tan pronto se identificaron las localidades.	
	Organización de las opciones de comunicación (teléfonos celulares locales, teléfonos satelitales, radios de onda corta, etc.)	Gerente de Evaluación	cumplido	15-Sep	15-Sep	NO	El gerente de evaluación gestionó la asignación de un teléfono celular local para el consultor líder; todos los vehículos que acompañan la evaluación tienen teléfonos satelitales.	
Plan de Trabajo y Plazos	Elaboración de los hitos, metas o puntos referenciales del proceso de evaluación con los consultor(es).	Gerente de Evaluación	cumplido	4-Oct	1-Oct	NO	Se llevaron a cabo discusiones iniciales antes de la llegada del consultor al país; se revisó la información durante la cena de la primera noche en base a los mejores cálculos respecto al cumplimiento. Aún están pendientes algunas discusiones sobre el alcance de la tarea de fortalecimiento de las capacidades del gerente de evaluación.	13,14
	Definición del proceso de evaluación y asignación de tareas entre el equipo de evaluación.	Gerente de evaluación con el líder del equipo	cumplido	1-Oct	4-Oct	NO	Se inició durante la reunión de planificación del equipo y el gerente de evaluación preparó un resumen durante el fin de semana con insumos del líder del equipo.	
	Mapeo de hitos o puntos referenciales dentro del calendario de evaluación.	Gerente de Evaluación	En avance	10-Oct	pendiente	NO	El gerente de evaluación está sobrecargado con la logística inicial y no pudo completar la tarea para la fecha prevista; la fecha estimada de cumplimiento es Oct 22.	
	Elaboración y distribución de plan de trabajo/ cronograma, resaltando las tareas.	Gerente de Evaluación	En avance	10-Oct	pendiente	NO	El gerente de evaluación está sobrecargado con la logística inicial y no pudo completar la tarea para la fecha prevista; la fecha estimada de cumplimiento es Oct 22.	

Código de Short Cut #12 Se contactó finalmente a las comunidades, y afortunadamente se notificará con la suficiente anticipación antes de que se produzcan las visitas de campo, de tal forma que habrá un número suficiente de personas para entrevistas de grupos focales. El líder del equipo y el gerente de evaluación han elaborado un programa de comunicación, pero el líder del equipo desea enfáticamente que el gerente de evaluación no esté en el campo con el equipo. En general, existen buenas razones para esta decisión; un punto de contacto central es necesario para la toma de decisiones y las comunicaciones, y es más fácil hacer esto desde la oficina central del país sede. Por otra parte, el gerente de evaluación se beneficiaría al observar cómo opera la evaluación en el campo ó, al menos, de ser un observador de algunas de las prácticas de campo. Puede requerirse la mediación adicional o persuasión categórica del gerente de proyectos para que esto ocurra sin más condiciones adversas en el proceso de la evaluación.

Código de Short Cut #13 Continúa la comunicación y preocupación por los aspectos de fortalecimiento de capacidades. El gerente de proyectos dará un paso hacia una posible solución, al hacer que el gerente de evaluación trabaje con el evaluador al final del trabajo de campo para contribuir al análisis de la labor de campo, de tal forma que el fortalecimiento de capacidades se enfocará más en el uso de la evaluación, y menos en los mecanismos de recolección de datos.

Código de Short Cut #14 Lo más preocupante es que el gerente de evaluación no ha podido dedicarle el tiempo necesario para crear el marco organizacional para dar seguimiento al progreso de la evaluación. Esto es algo que el gerente de proyectos (en su rol de mentor) debe consultar durante las reuniones de rutina, puede que el gerente de evaluación necesite ayuda técnica para crear los diagramas de flujo o simplemente requiera de una tarde para concentrarse en esas tareas. Disponer del gráfico no es ciertamente crítico, pero es sumamente útil para dar seguimiento a dónde están las cosas y lo que todavía queda por hacer.

Tabla 2: Ejemplo de una Lista de Verificación de Gestión de Evaluación (Continuación)

Tarea Principal	Sub-Tareas	Persona u Oficina Responsable	Estado	Fecha Límite	Fecha de Cumplimiento	Aprobación Requerida	Comentarios	Código de Short Cut
Planes de Contingencias	Adquisición de seguro médico para los consultores.	Gerente de Evaluación a través del Dpto. de contratos	cumplido	15-Sep	12-Sep	NO	Correo electrónico enviado al consultor para verificar cobertura continua. Ligera demora para asegurar que todos los miembros del equipo tengan la misma cobertura.	15
	Elaboración de listado de números de contacto de emergencia.	Gerente de Evaluación	cumplido	15-Sep	12-Sep	NO	El gerente de evaluación actualizó los registros de la última evaluación.	
	Entrega de la guía de seguridad al(os) consultor(es).	Gerente de Evaluación con el oficial de seguridad	cumplido	1-Oct	1-Oct	NO	El representante del departamento de seguridad se reunió con el consultor en el aeropuerto para revisar los elementos informativos y proporcionar los números de emergencia y teléfonos locales.	
	Distribución del Plan de Contingencias (clima, disturbios políticos, etc.).	Gerente de Evaluación con el oficial de seguridad	cumplido	15-Sep	20-Sep	SI	El Gerente de Proyectos tuvo que aprobar el árbol de decisiones que condujo al aplazamiento u otras acciones; también requirió revisión del Director de País para asegurar que se ajuste a las políticas de la PVO.	

Código de Short Cut #15 No hay problemas reales en esta sección. El gerente de proyectos debe reunirse con el director de país para asegurar que los planes de contingencia están alineados con las políticas de la organización y de conformidad con los propios planes de contingencia de la organización para la mayoría de esos eventos.

Observaciones Finales

Como ocurre con cualquier evaluación, algunas tareas se cumplirán a tiempo y otras no. Pueden haber enfrentamientos de personalidad y algunas personalidades que trabajen bien en equipo. Habrá retos para conseguir que una evaluación se cumpla en función de los recursos disponibles, ya sea en términos de tiempo o presupuesto. El trabajo del gerente de evaluación es garantizar que las diferentes tareas de una evaluación se monitoreen y cumplan, y facilitar el camino para la evaluación. Este no es un ejercicio fácil, y una organización debe cultivar y apoyar al personal que puede servir como gerente de evaluación y ayudar a crear un proceso en el que la evaluación no sólo se la lleve a cabo, sino que se la haga bien y sirva para un propósito útil para aquellos que tienen interés en sus hallazgos.

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 su conocimiento sobre el tema, o para quienes desean realizar una rápida revisión sobre determinadas capacidades.

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

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

Autor: Alice Willard

Basado en el módulo completo escrito por: Alice Willard

Editor de las series: Guy Sharrock

Lectores/Editores: Guy Sharrock, Joe Schultz, Dina Towbin

Diseñadores Gráficos: Guy Arceneaux, Ephra Graham

Traducción: Irene Ramirez

Revisión de traducción: Silvana Robalino con apoyo puntual 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 la Capacidad Institucional de CRS (AFP-A-00-03-00015-00) y Donación para el Fortalecimiento de la Capacidad Institucional 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.

