



MONITOREO & EVALUACIÓN

Preparándose para una Evaluación

**Directrices y Herramientas para
Planificar la Pre-Evaluación**

por Della McMillan y
Alice Willard



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

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

Publicado en el 2008 por:

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

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

Autores: Della E. McMillan y Alice Willard

Editor de las Series: Guy Sharrock (CRS)

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

Diseñador Gráfico: Jeanne Ivy

Foto de la Portada: David Snyder

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

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

Tabla de Contenidos

- iv** Prefacio
- iv** Agradecimientos
- v** Siglas
- 1** Resumen Ejecutivo

Preparándose para una Evaluación

- 2** Pasos de la Pre-Evaluación
 - 3** Paso 1: Identificar, Empoderar y Guiar al Gerente de Evaluación
 - 4** Paso 2: Clarificar los Lineamientos y Expectativas del Donante y la Organización
 - 7** Paso 3: Elaborar un Borrador de los Términos de Referencia y el Plan de Trabajo para la Evaluación
 - 11** Paso 4: Identificar al Equipo de Evaluación y Finalizar los Términos de Referencia
 - 14** Paso 5: Organizar la Documentación del Proyecto
 - 15** Paso 6: Organizar la Información del Proyecto
 - 22** Paso 7: Planificar la Logística de la Evaluación
- 23** Organizar el Cronograma de Solicitudes y Opciones
 - 23** Días por Persona Necesarios para Producir los Productos de la Pre-Evaluación.
 - 24** Programación de Días por Persona: Pre-Evaluación Intensiva versus Extensiva
 - 25** ¿Por qué la Planificación de la Pre-Evaluación No Puede Ser Parte de la Evaluación?

Anexos de Herramientas y Recursos

- 30** Anexo I Referencias y Lecturas Adicionales
- 33** Anexo II Diagrama de Gantt para Planificar la Pre-Evaluación
- 34** Anexo III Hoja de Estilo Bibliográfica
- 36** Anexo IV Administración y Gestión del Proyecto
- 37** Anexo V Impacto Institucional
- 39** Anexo VI Ejemplo de Tabla: Capacitaciones Auspiciadas por el Proyecto
- 40** Anexo VII Ejemplo de Tabla Muestra: Actualización del Cálculo de Indicadores
- 41** Anexo VIII Ejemplo de Modelo de Matrices de Comunidad/Actividad
- 42** Anexo IX Ejemplo de Lista de Verificación de la Logística para la Pre-Evaluación.
- 44** Anexo X Lista de Verificación de los Materiales e Información para las Evaluaciones
- 51** Anexo XI Ejemplo de Análisis de Actores Interesados en la Evaluación
- 52** Anexo XII Ejemplo de Lista de Verificación para la Pre-Planificación de la Evaluación

Prefacio

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

Nuestra intención al producir el módulo *Preparándose para una Evaluación* es proporcionar a los lectores información que les ayude a obtener el máximo rendimiento de su evaluación del programa. Este módulo se enfoca en lo que se debe hacer antes de una evaluación para garantizar que los costos, confusión y frustración se minimicen al máximo tanto para el personal de campo cuyo programa está siendo evaluado como para el evaluador externo. El documento ofrece orientación paso a paso sobre quién, qué, cuándo, dónde y cómo prepararse para una evaluación, con herramientas específicas para organizar la información y para una logística que ha demostrado ser útil en una serie de escenarios.

Por favor envíe sus comentarios o sugerencias para esta edición de *Preparándose para una Evaluación* vía correo electrónica a m&efeedback@crs.org.

Citas recomendadas: McMillan, Della E., Willard y Alice. 2008. *“Preparándose para una Evaluación”*. Serie de Módulos de M&E de la Cruz Roja Americana/CRS. Cruz Roja Americana y Catholic Relief Services(CRS), Washington, DC y Baltimore, MD.

Agradecimientos

Muchos de los principales conceptos y herramientas de análisis en este módulo se basan en el trabajo de Constanza McCorkle, anterior Asesora Técnica de Monitoreo y Evaluación de CRS. Queremos también agradecer a Guy Sharrock (CRS/Baltimore), Velida Dzino (CRS/Bosnia), Stephen Nkoka y Jennifer Lentfer (CRS/Malawi), y Patricia McLaughlin (anterior funcionaria de la Cruz Roja Americana en Washington) por revisar los borradores y/o proporcionar información sobre referencias clave. Por último, nos gustaría reconocer el trabajo de Dina Towbin (consultora) y Tracy Hightower (anterior funcionaria de la Cruz Roja Americana en Washington), cuyo trabajo de edición contribuyó a llevar al documento a su fase final, y Joe Schultz (CRS) y Jeanne Ivy, quienes fueron responsables del trabajo de diseño gráfico.

Siglas

AIDS	Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA)
BHR	Oficina de Respuesta Humanitaria
CADECOM	Comisión Católica de Desarrollo en Malawi
CRS	Catholic Relief Services
DAP	Programa de Asistencia para el Desarrollo
DIP	Plan de Implementación Detallado
DSU	Unidad de Apoyo al DAP (compuesto por personal de CRS y CADECOM)
EM	Equipo de Gestión de Evaluación
HQ	Sede
M&E	Monitoreo y Evaluación
NGO	Organización No Gubernamental
PVC	Cooperación Privada y Voluntaria
PVO	Organización Voluntaria Privada
SOW	Términos de Referencia
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Resumen Ejecutivo

La mayoría de donantes están claros sobre el importante rol que la evaluación desempeña en programas de desarrollo basados en resultados y los elementos —indicadores, gerencia, finanzas, informes anuales y requerimientos de recursos— que deben considerarse tanto en las evaluaciones de medio término como finales. A pesar de estas claras expectativas, muchos administradores de proyectos no están preparados al momento de una evaluación.

Basado en su amplia experiencia en la evaluación de proyectos de Organizaciones Voluntarias Privadas (PVOs) y proyectos financiados por agencias bilaterales y multilaterales, los co-autores han diseñado un proceso de siete pasos para prepararse para una evaluación —planificación de la pre-evaluación— según se detalla a continuación:

⇒ **Paso 1: Identificar y empoderar al gerente de evaluación**

⇒ **Paso 2: Clarificar los lineamientos y expectativas del donante y la organización**

⇒ **Paso 3: Elaborar un borrador de los términos de referencia y el plan de trabajo para la evaluación.**

⇒ **Paso 4: Identificar al equipo de evaluación y finalizar los términos de referencia**

⇒ **Paso 5: Organizar la documentación del proyecto**

⇒ **Paso 6: Organizar la información del proyecto**

⇒ **Paso 7: Planificar la logística de la evaluación**

La Sección I describe cada uno de los pasos de la pre-evaluación en relación a

- Por qué el proyecto necesita el paso de planificación
- Qué se necesita producir durante la fase de planificación
- Quién va a producirla, dónde y cuándo
- Cómo se llevarán a cabo los pasos a través de actividades específicas.

La Sección II estima cuánto tiempo los actores clave deben designar para cada paso en una evaluación y presenta cuatro opciones para la gestión de las actividades. Los anexos incluyen referencias, herramientas, ejemplos de tablas y listas de verificación.

Pasos de la Pre-Evaluación

Este módulo describe los pasos que intervienen en la preparación de una evaluación de un proyecto de desarrollo o de una donación en una PVO.

Las evaluaciones son fundamentales para la planificación y ejecución de proyectos.

Los proyectos se encuentran o en un estado de preparación para ser evaluados o están siendo evaluados durante el 20 al 25 por ciento del tiempo del ciclo de vida del proyecto. Sin embargo, muchos gerentes y personal técnico de proyectos no tienen una idea clara de cómo prepararse para una evaluación.

Este módulo describe los pasos que intervienen en la preparación de una evaluación de un proyecto de desarrollo o de una donación de una PVO (vea la tabla 1). Será de utilidad para las personas que gerencian y aquellas que ejecutan las evaluaciones tanto de proyectos financiados por donantes como de proyectos de fondos privados. Los gerentes de evaluación y las personas responsables de conducir las evaluaciones (vea la tabla 2) deben cumplir ciertos pasos para realizar su trabajo. El proceso de pre-evaluación de 7 pasos descrito en este módulo facilitará el proceso de evaluación.

Los pasos de la pre-evaluación (vea la tabla 1) deben implementarse antes de que la evaluación inicie. Algunos pasos de la pre-evaluación son elementos comunes de un buen sistema de gestión de proyectos, mientras otros son específicos para la evaluación y simplemente ayudan a planificar y llevar a cabo una evaluación más fluidamente. Aunque muchos pasos de la pre-evaluación se pueden llevar a cabo luego de que la evaluación inicia, esto no es lo ideal debido a que:

- Incrementa el tiempo de duración de la evaluación y, en consecuencia, los costos
- Disminuye la velocidad con la cual un equipo de evaluación puede producir su informe final
- Aumenta la probabilidad de tensiones y frustraciones con los principales socios y entre el personal del proyecto y el equipo de evaluación.

Tabla 1. El Proceso de Pre-evaluación de 7 pasos

Paso	Actividad	Resultados	
		Gestión General	Específico para la Evaluación
1	Identificar y empoderar al gerente de evaluación.	Fortalecimiento de Capacidades	

Paso	Actividad	Resultados	
		Gestión General	Específico para la Evaluación
2	Clarificar los lineamientos y expectativas del donante y la organización.	X	
3	Elaborar un borrador de los términos de referencia y el plan de trabajo para la evaluación.		X
4	Identificar al equipo de evaluación y finalizar los términos de referencia.	Fortalecimiento de las Capacidades	X
5	Organizar la documentación del proyecto.	X	
6	Organizar la información del proyecto	X	
7	Planificar la logística de la evaluación		X

Tabla 2. Personal del Proyecto que Interviene en el Proceso de Pre-evaluación

Personal	Definición
1. Equipo de Gestión de Evaluación	
Gerente de Evaluación (EM*, por sus siglas en inglés)	Persona interna de la oficina del programa de país (relacionada o no con el proyecto) quien dirigirá la evaluación.
Equipo de Gestión de la Evaluación	El Gerente de Evaluación y cualquier miembro interno del personal, oficialmente apto para respaldar la gestión de la evaluación
2. Personal del proyecto (Proy*)	
Gerente de Proyectos	Gerente del proyecto que se está evaluando
Personal Técnico Gerencial del Proyecto	Personal técnico de nivel gerencial que apoya los proyectos que se están evaluando.
3. Gerencia	Gestión gerencial a nivel del programa país responsable del proyecto que se está evaluando
4. Asesores Técnicos de la Sede y la Región (HQReg*)	Alimentos para la Paz, Supervivencia Infantil, Asesores de M&E, entre otros

*Las abreviaturas de esta tabla identifican a cada persona que participa en el Diagrama de Gantt para la Planificación de la Pre-Evaluación (vea el [anexo II](#)).

Uno de los desafíos más comunes en las evaluaciones de las PVOs es la falta de claridad sobre la responsabilidad interna para la gestión de la evaluación.

Paso 1: Identificar, Empoderar y Guiar al Gerente de Evaluación

Uno de los desafíos más comunes en las evaluaciones de las PVOs es la falta de claridad sobre la responsabilidad interna para la gestión de la evaluación. Muchos programas esperan hasta cuando preparan el borrador de los términos de referencia (SOW) y el plan de trabajo para la evaluación (Paso 3), o incluso cuando están organizando la información del proyecto (Paso 6), para establecer con claridad el liderazgo interno. El Paso 1 del proceso de pre-evaluación aborda este tema.

Los gerentes de evaluación son con frecuencia —pero no siempre— el gerente del proyecto, gerente de programas, o gerente de M&E del programa de país de la PVO. El gerente de evaluación necesita una clara comprensión del proceso o el compromiso de aprenderlo. El gerente de evaluación es responsable de garantizar que determinados productos de la pre-evaluación (principales documentos del proyecto, información actualizada sobre indicadores, etc.) se presenten de manera oportuna. En un proyecto más amplio, el gerente de proyecto puede recibir apoyo de una o dos personas adicionales, a quienes se les asigna la responsabilidad de funciones clave en los procesos de pre-evaluación y evaluación.

Trabajando conjuntamente con los especialistas de M&E de la región y la oficina sede, el gerente senior del programa de país debe identificar un gerente de evaluación a nivel de país. En el proceso, el asesor de M&E de la sede o región (apoyado por el asesor técnico senior del programa para esta categoría de programación dentro de la PVO) debe identificar cualquier área crítica en la cual el gerente necesitará apoyo adicional. Este proceso permitirá que los equipos de la sede y la región identifiquen el tipo de tutoría y soporte que el gerente puede necesitar. Una vez que el gerente de evaluación está claramente identificado, se convierte en el motor que dirige todos los demás pasos.

Resultados del Paso 1:

- ✓ Un gerente de evaluación a nivel de país es oficialmente identificado y existe un claro entendimiento de las funciones de todos aquellos que trabajan en la evaluación del proyecto.

Paso 2: Clarificar los Lineamientos y Expectativas del Donante y la Organización

La mejor fuente de información de un gerente de evaluación sobre las expectativas de los donantes para una evaluación es la guía original que se utilizó para redactar la propuesta.

Incluso aquellos gerentes de evaluación experimentados y los representantes de los programas de país de la PVO deben estar familiarizados con la guía del donante específica para el programa, para aquellos proyectos que se están evaluando. Si los funcionarios del proyecto no están familiarizados con esta guía, pueden diseñar una evaluación y unos términos de referencia para la evaluación que consideren los requisitos clave de la agencia.

Guía del Donante

Como parte de la guía estándar para el diseño de propuestas, la mayoría de los donantes proporcionan una breve explicación de lo que esperan en las evaluaciones de medio término y final, así como en el proceso cotidiano de M&E (vea el anexo I). Algunas categorías de donación requieren una

encuesta cuantitativa final, distinta e independiente de la evaluación externa final.¹ Otros donantes esperan que los evaluadores faciliten una recolección independiente de datos para verificar el sistema de M&E del proyecto, pero no requieren una encuesta cuantitativa independiente.

La mejor fuente de información de un gerente de evaluación sobre las expectativas de los donantes para una evaluación es la guía original que se utilizó para redactar la propuesta². Puesto que los donantes pueden cambiar sus requerimientos y expectativas, esta guía original debe ser comparada con la guía actual, la cual con frecuencia está disponible en la página Web del donante (vea el [anexo I](#) para ejemplos). Un gerente de evaluación inteligente siempre debe comprobar nuevamente con el donante —ya sea directa o indirectamente a través de los asesores regionales o de la sede que supervisan los programas dentro de la PVO— para identificar qué elementos son clave y cómo armonizar entre los viejos y nuevos requerimientos. Muchos donantes exigen la revisión de los términos de referencia antes de la evaluación; esta tarea debe llevarse a cabo dentro del calendario.



Herramientas y Recursos

Lista de Referencias y Material de Lectura Adicional

Revisar el Plan de M&E en la Propuesta Final y las Revisiones Aprobadas por el Donante

Siempre revise y mantenga una copia del Plan de M&E en la propuesta de proyecto aprobada y cualquier modificación formal a la misma. Esté consciente de todos los compromisos de M&E. Si se aprobaron cambios importantes, el gerente de evaluación debe hacer una copia de toda la correspondencia relativa a la solicitud y aprobación de estos cambios. Si el proyecto desarrolló un Plan³ o Manual de M&E separado para el proyecto (o para sub-componentes específicos, tales como la encuesta de línea de base), el gerente de evaluación debe incluirlos en la guía informativa introductoria.

Guías Autorizadas por el Donante para Actividades Específicas de Evaluación

Muchas agencias donantes publican guías útiles sobre las funciones clave de la evaluación, tales como muestreo y preparación de SOWs para la evaluación. Algunas de estas guías están disponibles en los sitios Web de apoyo técnico

1 No todas las donaciones requieren encuestas independientes. Las pequeñas donaciones para desarrollo y los programas de emergencia a menudo esperan que el mismo equipo que conduce la evaluación facilite una verificación independiente de los principales impactos del proyecto. Este no es el caso de otras donaciones, tales como las donaciones de USAID Título II o Supervivencia Infantil, que requieren encuestas independientes que alimenten la evaluación externa.

2 Por lo general, esta guía se archiva una vez que se ha presentado la propuesta por si se la necesita para responder a las solicitudes del donante para revisión antes de la aprobación final.

3 Muchas agencias donantes requieren que los adjudicados con sus donaciones presenten una tabla de seguimiento de indicadores actualizada, una vez que han completado su encuesta de línea de base. Algunos proyectos también presentan una versión revisada del plan de M&E.

para determinadas categorías de donaciones (vea el **anexo I**). La sede y las oficinas regionales de la PVO pueden contribuir a estas guías mediante el desarrollo de sencillas bibliografías que identifiquen referencias clave para los principales tipos de programas que supervisan.

Guía de Evaluación Interna de la PVO y Ejemplos de Formatos

Muchos manuales de operaciones de la PVO tratan el tema de la evaluación. Los gerentes de evaluación necesitan comprobar con sus asesores técnicos y de M&E regionales y de la sede para garantizar que están dando cumplimiento a la guía interna. Estos manuales son de mucha utilidad para los evaluadores externos, ya que por lo general explican la filosofía y cultura de evaluación de la PVO.⁴ La última palabra sobre la guía debe venir del donante, en el caso de proyectos financiados con fondos externos, o de la PVO, en el caso de proyectos financiados con fondos internos.

También es importante en esta etapa incluir ejemplos de cómo se debe organizar el informe en sub-secciones que concuerden con los requerimientos específicos para reporte de informes del donante -y la PVO-. Este formato detallado puede ser descrito en los términos de referencia y ayudará al personal gerencial del proyecto y al personal externo a la PVO, así como a los miembros del equipo de evaluación a armonizar sus análisis y diseño desde el principio. Si cada consultor en el equipo sigue este formato —o cualquier revisión del formato que el equipo acuerde— y una plantilla estándar acordada desde el diseño—que cubra el tamaño de letra, estilo de subtítulos, etc.—el equipo puede evitarse extensas revisiones en la edición final del informe.

Las cuatro actividades listadas anteriormente por lo general son ejecutadas por el gerente de evaluación (vea la tabla 2).

Informar y Sensibilizar a la Gerencia sobre la Guía de la Agencia y la Evaluación

Antes de seguir al Paso 3, sin embargo, es fundamental que los gerentes senior del programa de país que supervisan el proyecto se informen sobre la planificación de la evaluación.⁵ Su compromiso con la pre-evaluación es crucial para crear un ambiente productivo que no amenace a la evaluación. Es igualmente crucial asegurar que exista un buen seguimiento de las recomendaciones de la evaluación. El equipo de gerencia en el país debe insertarse desde el inicio, para lo cual debe estar debidamente informado

⁴ Ver, por ejemplo, Aubel (1993).

⁵ Esta actividad es similar a la Fase I: Reuniones de Pre-planificación (Grupo de Coordinación de la Evaluación) en Aubel (1993, pág. 1).

para que sus miembros puedan participar y apropiarse de los términos de referencia (vea el Paso 3, a continuación).

En las reuniones informativas para la gerencia se deben analizar los requerimientos de la evaluación y el calendario propuesto para avanzar a los otros pasos de la pre-evaluación (Pasos del 3 al 7). Es fundamental que la sede garantice que el personal de campo disponga de toda la información que necesita para un documento bien elaborado de términos de referencia. Para proporcionar esta información, los gerentes senior del programa de país deben resumir los resultados de la reunión en un memorando al personal de la sede y la región que supervisa el proyecto, y solicitarles su retroalimentación o comentarios.

Resultados del Paso 2: Se han completado las siguientes tareas:

- ✓ **Se ha desarrollado una guía⁶ introductoria informativa** que organiza la guía del donante, ejemplos de las mejores prácticas, y guías internas que los gerentes de evaluación, los gerentes senior a nivel de país y el equipo de evaluación utilizan para diseñar la evaluación, y
- ✓ **Se lleva a cabo una “reunión informativa” para la gerencia a nivel de país** para revisar la guía introductoria informativa y el proceso de planificación de pre-evaluación propuesto.

Paso 3: Elaborar un Borrador de los Términos de Referencia (SOW) y el Plan de Trabajo para la Evaluación

Redactar y obtener la aprobación del SOW son tareas que consumen mucho tiempo y por lo general se descuidan. Deben llevarse a cabo en el proceso de planificación de la pre-evaluación.

Redactar y obtener la aprobación del SOW son tareas que consumen mucho tiempo y por lo general se descuidan. Deben llevarse a cabo en el proceso de planificación de la pre-evaluación. Existe una importante cantidad de guías sobre cómo escribir un SOW para una evaluación. En lugar de repetir esta información, este módulo simplemente proporciona las referencias adecuadas para acceder a estos recursos (vea a continuación).

El SOW debe incluir:

- Una breve perspectiva general del programa —sus objetivos, actividades, y cualquier demora prevista para la ejecución de las actividades principales.
- Los objetivos de la evaluación según los define la guía de la agencia, identificados en el Paso 2.
- Experiencia técnica sugerida, necesaria para el equipo de evaluación, sus responsabilidades individuales y cualquier contratiempo físico a considerarse en la contratación de estas posiciones.⁷
- Principales temas y preguntas que el equipo debe abordar
- Una lista de los principales documentos e información que el equipo de país proporcionará.

⁶ Introduzca la fecha en la página del índice de la guía introductoria informativa puesto que es un documento vivo que probablemente evolucione en el curso de la evaluación. También incluya una página de título para identificar el documento cuando se archive en la biblioteca en el país de la PVO después de la evaluación final o en el centro de documentación del proyecto después de una evaluación de medio término. Sólo se necesita una copia impresa de la guía introductoria informativa por evaluación. El equipo también podría eventualmente querer preparar una versión electrónica para archivarse en el disco duro del programa y distribuirse al equipo externo.

⁷ Si las condiciones en el campo son aisladas y se requiere estadías nocturnas en una comunidad bajo rigurosas condiciones de subsistencia, es útil describirlo en el SOW para que los posibles evaluadores puedan planificar esta situación.



- El cronograma de la evaluación
- El formato del informe final

En aras de la eficiencia, el gerente de evaluación generalmente prepara el primer borrador del SOW y del plan de trabajo de la evaluación. Posteriormente, este borrador es revisado por todo el equipo y los socios del proyecto. La última revisión no se producirá hasta el Paso 4, ya que requiere insumos del líder del equipo de evaluación externa. La matriz de roles y responsabilidades (**anexo II**) puede ayudar a que los proyectos identifiquen las personas clave que serán responsables de las principales actividades de pre-evaluación.

Aunque la guía de los donantes para contribuir a la formulación de los SOWs de la evaluación es útil, presenta limitaciones. Con frecuencia proporciona una guía limitada sobre temas tales como el fortalecimiento de las capacidades de los socios y gestión de proyectos, identificando quién proporcionará los documentos clave al equipo y cuándo, y definiendo el rol de los socios nacionales en la recolección y análisis de datos y preparación de la pre-evaluación.

Guía de Términos de Referencia Específica para el Programa

En función de la demostrada importancia de los SOWs, muchos programas financiados por donantes han desarrollado una guía de términos de referencia específica para el programa (vea Bonnard [2002] para programas de seguridad alimentaria Título II).⁸ Para más tipos genéricos de evaluaciones, es útil consultar una de las guías estándar de gestión de evaluaciones.⁹ La guía específica de la agencia sobre SOWs debe clasificarse en la guía introductoria informativa descrita en el Paso 2.

Elaborar un Borrador de los Términos de Referencia (SOW) y del Plan de Trabajo de la Evaluación

Una vez que el gerente de evaluación tiene la guía del donante y el Plan de M&E, detallados en el Paso 2 antes mencionado, debe estar en la capacidad de elaborar un borrador del SOW; el cual debe identificar claramente las personas responsables de proporcionar los documentos del proyecto y la información descrita en los Pasos 5 y 6, y el plazo para la finalización de estos documentos e información.

⁸ Aunque no existe un equivalente de la publicación de Bonnard ni sobre Supervivencia Infantil ni sobre las páginas Web básicas, el sitio Web de Supervivencia Infantil incluye información detallada sobre el diseño de la encuesta y la evaluación (vea el anexo I).

⁹ Ver, por ejemplo, Gosling y Edwards (2003, págs. 48-49, 51-53), UNICEF (2000, págs. 23-25, cuadro IV-2: Contenido Sugerido para los Términos de Referencia; y Patton (1997).

Una decisión crítica a tomarse en esta etapa es si la PVO debe identificar a alguien externo a la organización para dirigir la evaluación o si se debe utilizar a un miembro del personal interno que no sea financiado por el proyecto o por otro programa. Los evaluadores internos tienen relación con la PVO ejecutora del proyecto. Los evaluadores externos son individuos u organizaciones no asociados con la PVO o proyecto.

Si se decide utilizar un consultor externo, se debe tomar otra decisión respecto a si esa persona debería ser contratada dentro de la región o del país o del país donante. Se deben considerar muchos factores, incluyendo:

- (a) Las expectativas del donante
- (b) La experiencia del equipo del proyecto
- (c) El tipo de experiencia disponible dentro de la región y del país.

La experiencia muestra que existen pros y contras claros tanto para los evaluadores internos como los externos y que una combinación bien equilibrada de ambos consultores internos y externos es generalmente ideal (vea el Cuadro 1).¹⁰ Ya sea que el equipo de evaluación sea interno o externo, el equipo del proyecto aún necesita llevar a cabo la planificación de la pre-evaluación o añadirla a las responsabilidades definidas del líder del equipo de evaluación.

¹⁰ Vea también Mercy Corps (2004, págs. 42-45).

Cuadro 1. Ventajas y Desventajas de Utilizar Evaluadores Internos versus Externos para la Planificación, Monitoreo, Revisión o Evaluación

	Internos	Externos
Quién	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal, gerentes y socios ▪ Individuos y grupos (ej. madres) afectados por el trabajo. ▪ No beneficiarios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal de la Agencia de un afiliado a otro programa. ▪ Consultores externos con experiencia técnica en un ámbito, o conocimientos de un país o región.
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoce la organización ▪ Conoce el programa ▪ Entiende el comportamiento y actitudes organizacionales. ▪ Conoce al personal ▪ Menos amenazador ▪ Mayores posibilidades de adoptar las recomendaciones. ▪ Menos costoso ▪ Fortalece la planificación y capacidades en M&E a nivel interno. ▪ Contribuye al fortalecimiento de las capacidades del programa. ▪ Familiarizado con el contexto ▪ Conoce las limitaciones ▪ Capacitado y experimentado en la realización de evaluaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo ▪ Sin sesgo hacia la organización ▪ Nuevas perspectivas ▪ Amplia experiencia ▪ Mayor facilidad de contratación para períodos más largos de tiempo. ▪ Puede servir como un experto externo. ▪ No forma parte de la estructura de poder. ▪ Puede traer recursos adicionales ▪ Capacitados en evaluación ▪ Con experiencia en otras evaluaciones. ▪ Aporta estatus a la evaluación
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La objetividad puede ser cuestionada. ▪ La estructura organizacional puede limitar la participación. ▪ Conoce al personal ▪ La agenda personal puede ser cuestionada. ▪ Puede no aceptar las hipótesis / supuestos de la organización. ▪ Aceptabilidad de personas externas (credibilidad) ▪ Los donantes pueden exigir un evaluador externo. ▪ Pueden tener dificultades para evitar sesgos. ▪ No se dedica exclusivamente a la tarea de evaluación (otras funciones y responsabilidades afectan). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puede no conocer a las organizaciones. ▪ Puede no conocer las limitaciones que afectan a las recomendaciones. ▪ Puede ser percibido como un adversario. ▪ Puede ser costoso ▪ Se puede requerir más tiempo para la negociación del contrato. ▪ El seguimiento a las recomendaciones no siempre estará cubierto. ▪ Operan en un entorno poco familiar. ▪ Puede dejar el programa ▪ Puede omitir insumos importantes
Cuándo es útil?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En cualquier programa basado en derechos donde los sujetos de derecho tienen derecho a participar. ▪ Programas de desarrollo social ▪ Cuando un objetivo es permitir que los grupos desarrollen capacidades organizacionales. ▪ Donde la participación activa de los diferentes grupos es esencial para el éxito del trabajo. ▪ Cuando existe la oportunidad de hacerlo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para adquirir un determinado tipo de experticia y conocimiento cuando sea necesario. ▪ Para tener una visión más objetiva de alguien que no tiene intereses creados en el programa u organización. ▪ Para obtener una visión más amplia del proyecto o programa. ▪ Para proporcionar a un donante información específica requerida sobre el programa.

Fuente: Gosling y Edwards (2003, pág. 23), modificado por los autores para reflejar las capacidades internas de la PVO.

Revisión del SOW y el Plan de Trabajo con los Principales Actores de la Evaluación

Una vez que se han completado los borradores de los términos de referencia y el plan de trabajo de la evaluación, el gerente de evaluación debe facilitar la revisión de estos documentos a todo el equipo del proyecto y a los socios principales (ej: representantes de los socios nacionales de la PVO, gobierno y donantes). Para una participación informada, la reunión debe iniciar con la revisión de la guía, reglamentos y normas básicas del donante. Una revisión de los términos y conceptos básicos también es útil.¹¹ Algunos manuales recomiendan utilizar un “análisis de actores interesados en la evaluación” (vea el [anexo XI](#)), para ayudar a orientar las discusiones del taller sobre las necesidades de información y las preguntas específicas que necesitan para anticipar en el SOW. En esta coyuntura, siempre es importante revisar las diferencias entre una evaluación de medio término y una evaluación final, así como conceptos y términos básicos tales como indicadores de impacto y monitoreo. Tal revisión también puede “minimizar cualquier ansiedad respecto a ser “juzgado” por un extraño” (Gosling y Edwards 2003, pág. 21).

Resultados del Paso 3:

- ✓ Se ha producido un borrador de los Términos de Referencia (SOW) para toda la evaluación y un plan de trabajo que incluye las fechas cruciales para la producción y distribución de los principales productos de la pre-evaluación (vea el [anexo II](#), Diagrama de Gantt).

Los líderes del equipo también deben tener demostrada capacidad para manejar y sintetizar los aportes y participación del equipo central de evaluación, así como de los diversos equipos del gobierno, los socios de la PVO y donantes que participan en la evaluación.

Paso 4: Identificar al Equipo de Evaluación y Finalizar los Términos de Referencia

Los buenos líderes de equipo han demostrado experiencia evaluando este tipo de proyectos o experiencia con un tipo similar de proyectos fuera de su propia organización. Esta característica es importante para garantizar que la evaluación cumpla las expectativas del donante.

Los líderes de equipo también deben tener demostrada capacidad para manejar y sintetizar los aportes y participación del equipo central de evaluación, así como de los diversos equipos del gobierno, los socios de la PVO y donantes que participan en la evaluación. Cada una de estas personas o grupos tiene un objetivo o agenda diferente. El trabajo del líder del equipo consiste en estructurar la participación de estas diferentes personas de modo que cada miembro del equipo central pueda satisfacer algunos de sus objetivos personales en cuanto a su participación, mientras continúan

¹¹ Otros conceptos importantes incluyen la diferencia entre proceso/monitoreo e indicadores de impacto (Mercy Corps 2004, págs. 19-22, 45).



trabajando hacia el objetivo común de una evaluación constructiva. Es esencial buenas habilidades de comunicación, tanto verbales como escritas.

La tarea de identificar las capacidades específicas que se necesitan para el líder del equipo y los miembros del equipo central de evaluación generalmente se efectúa durante el Paso 3, como parte del desarrollo del SOW. Los especialistas de M&E de la sede y región y los gerentes senior a nivel de país de la PVO deben cooperar para elegir al líder del equipo. Las listas de verificación de la evaluación y el análisis de actores interesados en la evaluación son herramientas útiles para orientar este proceso de preparación (vea los [anexos XI y XII](#)).

Identificar un Grupo de Candidatos Idóneos

El proceso de identificación —y contratación— el líder del equipo inicia contactándose con redes para identificar un grupo de candidatos idóneos para la posición de líder del equipo y especialistas técnicos. Las mejores fuentes de información suelen ser la sede y las oficinas regionales y otras PVOs que ejecutan proyectos similares en el mismo país.

Una vez identificados los candidatos, debe enviárseles el borrador del SOW y solicitarles que presenten su currículum. Solicite también un ejemplo de un ensayo escrito. Si no proporcionan una fuente confiable para verificación de referencias, verifique siempre que rol cumplieron dentro de una asignación particular, en el caso de que no hayan desempeñado el rol de autor líder/líder del equipo.

Entrevistar y Seleccionar al Líder del Equipo de Evaluación

Muchas guías de evaluación ofrecen consejos prácticos para entrevistar a los candidatos para la posición de líder del equipo¹² y para manejo de consultores.¹³ Por lo general, las entrevistas para los candidatos internacionales externos a la organización las realiza la sede u oficina regional, y la oficina nacional de la PVO para los candidatos nacionales. Si los candidatos no están familiarizados con el tipo de proyecto a ser evaluado, deben estar dispuestos a aprender lo que necesitan para llevar a cabo la tarea. Un buen líder de equipo deberá orientarse hacia los resultados y enfocarse en objetivos de gestión y en cómo se utilizarán los resultados de la evaluación.

Demasiado énfasis en la metodología —en particular metodologías

¹² Muchas evaluaciones de los proyectos incluyen únicamente un evaluador externo quien por lo general es el líder del equipo de evaluación. Aunque una evaluación extensa puede incluir varios consultores externos e internos, la posición de líder del equipo es la más crítica ya que es responsable de redactar el informe final.

¹³ Ver Gosling y Edwards (2003, págs. 262-73).

cuantitativas— puede significar que el candidato está mejor calificado para diseñar y ejecutar una encuesta de evaluación. Además, tome en cuenta el calendario de viajes del candidato y asegúrese de que tenga tiempo suficiente para completar la responsabilidad asignada, especialmente la redacción del informe de evaluación borrador en el país para revisión, antes de su partida. Hacer preguntas es un signo de interés y dedicación para comprender las necesidades del proyecto y los requerimientos del donante.

Finalizar el SOW de la Evaluación

Una vez que el candidato final para la posición de líder del equipo de evaluación ha sido seleccionado, el gerente de evaluación debe trabajar con el recién contratado/enviado líder del equipo para examinar y revisar el borrador del SOW que fue preparado en el Paso 3. Antes de finalizar el SOW, circule la versión revisada a los representantes de la sede, región o donantes nacionales que serán entrevistados y/o revisarán el producto final. Sin embargo, sea cuidadoso antes de añadir nuevas preguntas o temas al SOW oficial que pudieran acarrear complicaciones innecesariamente. Nunca olvide que el personal del donante puede no estar familiarizado con la versión original versus la versión revisada de la guía del donante, por lo que es aconsejable siempre adjuntar la guía del donante al SOW.

Finalizar el SOW para los Miembros del Equipo de Evaluación y Contratar/Trasladar Temporalmente a Otros Miembros del Equipo.

La mayoría de evaluaciones usan el SOW principal de la evaluación como base para la contratación de los evaluadores externos o para presupuestar el tiempo de cualquier miembro del personal interno. A algunos líderes del equipo les gusta desarrollar descripciones de puesto cortas, de una página (ej: el SOW para una persona) para cada posición interna y externa en el equipo, incluyendo la de cualquier funcionario del gobierno o donante que participe. Esto se hace para asegurar que cada persona tiene claro su rol y el formato y plazos de cualquier producto escrito que deba producir. Para el personal interno, esto proporciona un mecanismo formal para asegurar que los gerentes senior transfieren sus responsabilidades para disponer de tiempo suficiente para completar adecuadamente su trabajo de evaluación, es decir, que su participación en el equipo no es sólo una responsabilidad adicional a sus actuales funciones.

Tanto los SOWs del equipo como de cada uno de los miembros debe expresar claramente el requisito de que los miembros del equipo de evaluación reporten al líder del equipo de evaluación, y no al gerente de evaluación o gerente senior del programa país. La falta de claridad en esta cadena de mando desde el inicio puede dar lugar a confusión en las actividades de campo y afectar la sinergia del equipo.

Resultados del Paso 4:

- ✓ El líder interno o externo del equipo, tal como lo describe el gerente de evaluación en el SOW —con los insumos del equipo del programa— es contratado o transferido temporalmente¹⁴ (si es un miembro interno del personal) y se finaliza el SOW de la evaluación (Gosling y Edwards 2003, págs. 20-21; Mattesich 2003, págs. 63).

Si la documentación está bien organizada, el equipo de evaluación puede comenzar a trabajar más rápidamente.

Paso 5: Organizar la Documentación del Proyecto

Uno de los mejores indicadores del proceso de gestión y eficiencia del proyecto —dos de las áreas que la mayoría de evaluaciones consideran— son los informes públicos del proyecto. Los participantes lo saben pero pueden no haber tenido tiempo para organizar los documentos del proyecto. Es común que el evaluador llegue y encuentre una caja de documentos del proyecto en la oficina del gerente de evaluación o que descubra que los documentos han sido enviados al líder del equipo hace algún tiempo. Los evaluadores sólo necesitan saber que estos materiales existen. No necesitan, ni quieren, ver o leer cada uno de los documentos.

Si no existe un centro de documentación del proyecto con las cajas claramente etiquetadas por categoría específica de documentos, el proceso de pre-evaluación es una excelente oportunidad para crear dicho centro. La tecnología para un centro de documentación básico no es complicada (ej: cajas de archivo), pero esta tarea no debe delegarse a una secretaria. Este paso requiere de un miembro profesional del personal para clasificar la información de manera eficaz.

Si la documentación está bien organizada, el equipo de evaluación puede iniciar el trabajo más rápidamente. Si no está organizada, los evaluadores perderán tiempo determinando qué documentos necesitan, y el personal del proyecto también perderá tiempo tratando de compilar estos documentos.

Bibliografía del Proyecto

Existen dos pasos para la construcción de una bibliografía sólida —bajo la supervisión del gerente del proyecto:

1. El gerente del proyecto debe trabajar con el especialista de M&E para desarrollar una lista de los principales documentos del proyecto por

¹⁴ El personal transferido temporalmente se refiere a miembros del equipo de evaluación que pertenecen a la PVO pero fuera del ámbito del proyecto y son transferidos temporalmente (prestados) para el equipo de evaluación.

categoría de información (vea el cuadro 2).¹⁵



Herramientas y Recursos

Hoja sobre el Estilo Bibliográfico

2. El gerente del proyecto debe solicitar a todos los supervisores técnicos que proporcionen una lista de sus informes técnicos, manuales de capacitación, y cualquier otro informe de los socios principales.

Para agilizar el proceso de documentación, proporcione a cada persona responsable de una sección de la bibliografía, el formato de bibliografía estándar —autor, título, lugar y año de publicación y editorial (vea el [anexo III](#)) y ejemplos de referencias bibliográficas vigentes que utilicen este formato antes de que empiecen a trabajar en la bibliografía. Haga hincapié en que seguir este formato, aunque parezca que proporciona información obvia, ahorrará tiempo.

Una persona del equipo debe asumir la tarea de elaborar una bibliografía dividida por categorías (es decir, no simplemente ordenada alfabéticamente) y asegurar que todos sigan el formato bibliográfico estándar.

Desarrollar una Guía Informativa de Documentación Central

El equipo de gestión de la evaluación debe producir una guía informativa de documentación central para cada miembro del equipo de evaluación. Esta guía debe incluir únicamente los documentos más importantes que todo el equipo debe tener en cuenta (ej: la propuesta aprobada, cualquier enmienda oficial a la propuesta, informes anuales, y cualquier encuesta pertinente o informe de evaluación anterior) (vea el cuadro 2, más adelante). Una sección debe incluir una versión con fechas de la bibliografía del proyecto. Otra sección debería estar marcada como “logística y términos de referencia del equipo” e incluir una lista de los principales números de teléfono, direcciones de correo electrónico y direcciones de las oficinas, así como el SOW final.

Resultados del Paso 5:

- ✓ Se ha producido una guía informativa de documentación central que incluye una bibliografía detallada del proyecto.
- ✓ Se ha desarrollado un sistema organizado para la documentación del proyecto o la explicación de un centro de documentación del proyecto existente.

¹⁵ Las categorías en el ejemplo incluyen: Propuesta de Proyecto; Cartas de Transferencia y cualquier Enmienda; Informes Anuales, Trimestrales y Mensuales del Proyecto (referentes a la totalidad del proyecto); Documentos de M&E (Planes, Manuales de Capacitación, etc.); Encuestas de Medio Término e Informes de Evaluación; Encuestas Finales e Informes de Evaluación; Informes de Supervisión de la ONG y el Donante; Otros Documentos Relevantes del Proyecto; Informes/Documentos Relevantes del Socio.

Paso 6: Organizar la Información del Proyecto

Hable con el futuro evaluador sobre qué clase de extractos de información necesita y preséntela en una guía informativa sobre la actividad del proyecto.

La mayoría de los proyectos tienen cifras anuales para las tareas clave como capacitación y difusión, así como múltiples informes que describen los distintos aspectos de la administración, sistemas financieros y principales socios del proyecto. Un evaluador de visión ambiciosa puede tratar de reunir esta información en simples tablas resumen que describan la evolución de la organización y las actividades del proyecto a lo largo del tiempo. Sin embargo, no es realista esperar que el evaluador haga esto para cada uno de los subcomponentes principales por varias razones. En primer lugar, no tienen el tiempo. En segundo lugar, el personal puede no estar disponible para ayudar al proceso en el momento en que el consultor está disponible.

Una guía informativa de la actividad del proyecto: Una mejor estrategia es hablar con el futuro evaluador sobre qué clase de extractos de información necesita y presentarla en una guía informativa sobre la actividad del proyecto.¹⁶ Una guía informativa sobre la actividad del proyecto debe incluir secciones separadas de lo siguiente (vea el cuadro 2, más adelante):

- Historia y organización administrativa del proyecto
- Sistemas financieros
- Sistemas de M&E del proyecto y actualizaciones de indicadores
- Componentes técnicos del proyecto
- Matrices de Comunidad/actividad
- Mapas
- Una tabla de contenidos identificada por fechas de finalización.

¹⁶ Africare desarrolló este modelo durante un período de cinco años en base a su experiencia con evaluaciones de medio término de sus programas de seguridad alimentaria Título II en Chad, Malí, Níger y Uganda, y evaluaciones finales en Burkina Faso, Níger y Uganda.

Cuadro 2. Documentación de la Pre-evaluación para la Evaluación Final del Programa de Asistencia para el Desarrollo de CRS/Malawi Financiado por USAID - Título II, 2004

Bibliografía y Sistema de Documentación del Proyecto (en cajas y carpetas numeradas)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercicios de Pre-planificación <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Mapeo de Vulnerabilidad de las Zonas 1.2. Documentos de Antecedentes Técnicos elaborados por encargo 2. CADECOM (Comisión Católica de Desarrollo en Malawi) Ejercicios de Planificación Estratégica y Evaluaciones de Capacidades y Proyectos Existentes/Permanentes que la Propuesta de Asistencia para el Desarrollo (DAP, por sus siglas en inglés) condujo y Memorandos de Entendimiento. 3. Estudios de Pre-planificación –RRA/PRA 4. Informes de Viaje/Supervisión Regionales, de la Sede, y de USAID 5. DAP, Ejercicios de Revisión e Inducción, y Autorizaciones de Transferencias (TAs, por sus siglas en inglés). 6. Encuestas de Línea de Base 7. Documentos de Monitoreo y Evaluación, incluyendo Manuales de Capacitación. 8. Evaluaciones de Medio Término y Finales, incluyendo la Encuesta de Evaluación Final. 9. Ejercicios Conjuntos de Capacitación de CRS/CADECOM para el Departamento de Asistencia del DAP y el personal de CADECOM. 10. Asocio CADECOM/CRS - Documentos de Colaboración 11. Términos de Referencia para/y Actas de las Reuniones de la Junta Consultiva del DAP. 12. Socios Técnicos Clave (Memorandos de Entendimiento, informes especiales sobre el asocio [no documentados en actas de las reuniones sobre asocio en la sección 14 o 10]). 13. Documentos de la Estrategia de USAID para Malawi 14. Actas de las Reuniones de Revisión Trimestrales con los Socios Principales 15. Informes de M&E y Materiales de Capacitación para el Proyecto y el Programa de País. 16. Guía de M&E (USAID Título II) 17. Documentos Generales sobre las actividades de CRS en el País 18. Informes Trimestrales 19. Informes Técnicos Especiales (incluyendo encuestas), Documentos de Planificación, Encuestas: Agricultura 20. Informes Técnicos Especiales (incluyendo encuestas), Documentos de Planificación, Encuestas: M&E 21. Informes Técnicos Especiales (incluyendo encuestas), Documentos de Planificación: Red de Seguridad 22. Informes Técnicos Especiales (incluyendo encuestas), Documentos de Planificación: Salud
Guía Informativa de Documentación Central
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tabla de Contenidos 2. Propuesta Aprobada del DAP 3. Informe de la Encuesta de Línea de Base 4. Informes Anuales para USAID (el Plan de M&E revisado se adjuntó al primer Informe). 5. Informe Final de la Evaluación de Medio Término 6. Resumen de las Recomendaciones de la Evaluación de Medio término (separado del informe). 7. Informe de la Encuesta Final 8. Bibliografía del Proyecto 9. Términos de Referencia para la Evaluación



Documentar la Historia y Organización Administrativa del Proyecto

La **cronología de un proyecto** es una herramienta útil para ayudar a los planificadores de proyectos a comprender y explicar los principales factores que afectaron la evolución del proyecto. Resulta de especial utilidad si el personal gerencial ha cambiado o se han producido importantes cambios en la organización del proyecto (vea el [anexo IV](#)).

Debe anotarse **la estructura y rotación de personal**. Los evaluadores tienen que saber cuándo se contrató y cuándo salió el personal de puestos clave. Puede combinarse con la cronología del proyecto o presentarse en un cuadro separado (vea el [anexo IV](#)).

Se requiere **un resumen de los datos de financiamiento para actividades de capacitación**. La mayoría de proyectos de desarrollo invierten un alto porcentaje de sus fondos en capacitar al personal y a los beneficiarios. Los evaluadores necesitan un resumen de los datos para este financiamiento, desde el inicio del proyecto hasta los gastos más recientes. Se debe ser cauteloso en describir la capacitación para los diferentes niveles de los principales actores. Entre los principales actores se incluyen la PVO que está coordinando el proyecto y sus socios nacionales, quienes generalmente son los que implementan la mayoría de los programas financiados por la Cruz Roja Americana y CRS, y los socios gubernamentales en sus diferentes niveles (vea el [anexo V](#)). El personal que es capacitado incluye: administradores de alto nivel y personal gerencial no ligado al proyecto, que lo supervisa pero no tiene responsabilidad directa sobre su ejecución; gerentes y supervisores con responsabilidad directa sobre actividades clave del proyecto; y personal extensionista y beneficiarios. Incluso la categoría beneficiarios se puede dividir en tradicionales y líderes de grupo y desagregar por género y edad, si estas categorías son pertinentes para el proyecto. Además, se debe organizar la información adicional que pueda ser útil para describir cómo son capacitados los participantes, tales como manuales de capacitación y pruebas pre y post capacitación. Mantenga una lista que describa dónde se encuentra esta información en los archivos del proyecto o en el centro de documentación.

Documente las reuniones de coordinación con los socios y de la junta directiva. Muchos de los proyectos se enorgullecen de su estrecha colaboración con los socios nacionales. Sin embargo, estos proyectos deben documentar cómo han manejado esta colaboración, qué tipo de colaboración se está llevando a cabo, y qué, de ser el caso, impacto ha tenido esta colaboración en la capacidad interna del socio. El centro de documentación del proyecto debe incluir cajas o archivos que contengan copias impresas de todos los anuncios o actas de las reuniones de coordinación con socios y de

las reuniones de la junta directiva. También son de mucha utilidad las tablas resumen de las reuniones que presentan la fecha, agenda y listado de los diferentes socios que participan en la reunión (vea el [anexo VI](#)).

Documente el fortalecimiento de la capacidad institucional. Si uno de los objetivos del proyecto es fortalecer la capacidad institucional de uno o más socios nacionales (como ocurre a menudo con los proyectos de la Cruz Roja Americana y CRS), los miembros del equipo necesitan determinar cómo pueden documentar si este tipo de fortalecimiento de capacidades ha tenido lugar. Una buena regla de oro es considerar las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de información es necesaria para responder a esta pregunta?
- ¿Cómo se puede presentar esta información en un informe?
- ¿Qué institución tiene esta información?

Si un afiliado nacional tiene esta información, se necesita involucrar a esta agencia en el proceso de planificación del SOW, de tal forma que su rol en la recolección y análisis de datos durante la pre-evaluación pueda ser claramente descrito en el SOW.

Evaluar los sistemas financieros y procedimientos contables. Aunque una evaluación no es una auditoría, de forma general se requiere que una evaluación:

- Evalúe la eficacia de los sistemas administrativos y financieros de un proyecto.
- Compare los patrones de gastos reales con aquellos de la propuesta de proyecto.
- Analice el costo-efectividad del programa¹⁷

Este tipo de evaluación es muy diferente de una auditoría financiera o una auditoría del sistema de gestión de bienes, cubierto por las auditorías internas y los informes especiales de supervisión administrativa de USAID.

Los equipos deben preparar los siguientes temas como parte del proceso de pre-evaluación:

- Una descripción de una página de los sistemas financieros del proyecto y cómo operan
- Un cuadro que liste todas las auditorías internas o externas por fecha
- Un cuadro que compare los gastos reales con aquellos identificados en la propuesta o cualquier enmienda aprobada para el proyecto.
- Una tabla que compare los diferentes niveles de gastos —por ejemplo, cuánto se dedicó a soporte administrativo en la unidad central de coordinación, cuánto a la administración en las unidades

¹⁷ Vea también Gosling y Edwards (2003) para consejos útiles sobre cómo incorporar consideraciones que midan el costo-efectividad en las evaluaciones de los proyectos.



Herramientas y Recursos

Tabla Ejemplo: Actualización del Cálculo de Indicadores

descentralizadas de ejecución del proyecto y cuánto a la capacitación y ejecución en el campo.

- Un análisis presupuestal separado para cada socio colaborador, si cualquier a de las actividades clave son ejecutadas a través de los socios nacionales.

Recopilar las Actualizaciones de los Indicadores y Metodologías de M&E

La mayoría de proyectos a gran escala utilizan indicadores estándar para monitorear su avance. Generalmente, también incluyen metas anuales, intermedias o finales (o para la vida de la actividad) para cada indicador. Por esta razón, la mayoría de productos cruciales en cualquier ejercicio de pre-evaluación son las actualizaciones de los indicadores oficiales, junto con la información sobre cómo son calculados.

Actualización de Indicadores: Muchos proyectos financiados por donantes monitorean su avance, proporcionando a los donantes información sobre una serie de indicadores de impacto y proceso o monitoreo. Si el proyecto no tiene indicadores pre-acordados en su propuesta, el equipo de gestión de evaluación puede trabajar con los evaluadores para desarrollar una lista adecuada.¹⁸ En esta situación, el equipo de implementación del proyecto necesita desarrollar una lista provisional de indicadores previo la llegada de los evaluadores. Esta información debe ser actualizada a —tanto para el proyecto en su conjunto como para las localidades específicas,¹⁹ si procede— en los formatos solicitados por el donante, por lo menos un mes antes de que lleguen los evaluadores para integrar sus resultados en las actualizaciones de la actividad técnica (vea la siguiente actividad).

Actualización de la metodología del indicador: Durante el proceso de actualización de los indicadores, el especialista de M&E debe preparar un cuadro que describa las metodologías reales —frente a las proyectadas— para la recolección y análisis de los datos para los principales indicadores del proyecto (vea el [anexo VII](#)) y proporcionar una explicación de los cambios en relación a la propuesta original.

Actualizaciones de los Sectores o Componentes Técnicos

¹⁸ Para orientación sobre cómo hacer esto, consulte Gosling y Edwards (2003, págs. 222-34) y Roche (1999, págs. 43-44) para un análisis sobre el dilema de los indicadores, ej: la importancia de “mirar más allá de los indicadores predeterminados” a fin de capturar tanto los resultados esperados como inesperados y el impacto más amplio de un proyecto en la vida de las personas”.

¹⁹ La mayoría de los datos de M&E pueden ser desagregados por localidad, así como por socios nacionales de la PVO. A pesar de que el donante puede no desear que estos datos aparezcan desglosados en la tabla oficial de seguimiento de los indicadores de desempeño o en el marco lógico, es útil para la evaluación. Es particularmente importante porque permite que el evaluador determine si hay grandes diferencias entre las localidades o entre los socios.



Herramientas y Recursos

Ejemplo de Modelo de Matrices de Comunidad/Actividad

Cada supervisor técnico debe proporcionar una lista separada de las actividades (incluidas las actividades de capacitación) y las inversiones que están diseñadas para lograr determinados resultados o metas intermedias. Esta subsección debe incluir tablas resumen que describan las actividades del proyecto hasta la fecha para estos subcomponentes. Si esta información está lista al momento de iniciar la evaluación, el evaluador puede concentrarse en sus propias entrevistas y no perder tiempo en la recolección de datos de rutina.

Matrices de Localidad/Comunidad/Actividad

Muchas comunidades reciben más de una intervención de proyecto. Una evaluación, por lo tanto, necesita cierta base para determinar exactamente el número de comunidades (o sub-comunidades) que se han visto afectadas y de qué manera. Esta misma información proporciona el fundamento para que un evaluador decida qué sitios visitar. Una herramienta útil para clasificar las intervenciones es la matriz de localidades, que indica que localidades (eje vertical) recibieron qué actividades (eje horizontal) (vea el [anexo VIII](#)). Se puede utilizar una simple X para señalar qué comunidades se beneficiaron de qué intervenciones. La misma matriz se puede utilizar para anotar:

- El año en que inició una categoría particular de intervención en esa localidad (se debe señalar el año por actividad para cada comunidad), o
- La percepción de los agentes de campo sobre el éxito de una determinada intervención (desde la A a la C, siendo A la calificación más alta).²⁰

Mapas

Un buen mapa muestra la ubicación del proyecto en el país, es una parte importante de cualquier evaluación. Un segundo mapa más detallado es necesario para mostrar las localidades específicas donde interviene el proyecto. En la mayoría de los casos, los mapas de las localidades que se incluyeron en la propuesta están desactualizados o ya no son pertinentes cuando ocurre la evaluación de medio término. Todos los mapas —más cualquier otro mapa que brinde información de antecedentes que la gerencia de la evaluación quiera que el equipo considere— debe prepararse con la suficiente anticipación previo la visita del evaluador para evitar costosos retrasos en la asignación del diseño de nuevos mapas o redefinición de los antiguos.

Resultados del Paso 6:

- ✓ La información del proyecto ha sido organizada y está accesible para el

²⁰ Este sistema se utilizó para clasificar las actividades en la evaluación final del Programa de Asistencia para el Desarrollo -Título II de CRS/Malawi. Los evaluadores utilizaron esta clasificación para determinar qué localidades deseaban visitar. Este paso adicional de clasificación permitió a los evaluadores visitar tanto intervenciones exitosas como otras de menor éxito. Los co-autores tienen opiniones divididas respecto a la utilidad de clasificar las matrices de localidades ya que este tipo de clasificación de pre-evaluación podría generar prejuicios en los evaluadores.

equipo de evaluación.

Un plan de logística detallado, claro y coordinado es necesario para el éxito de la evaluación.

Paso 7: Planificar la Logística de la Evaluación

Los militares avanzan sobre sus coordenadas y lo mismo hacen los equipos de evaluación. Si la logística está mal organizada y financiada, incluso el mejor equipo de evaluación no tendrá éxito. Un plan de logística detallado, claro y coordinado es necesario para el éxito de la evaluación.

Plan de Logística

Una pre-planificación crucial de la logística incluye:

- Negociar las fechas preliminares y objetivos de la visita con las ONGs, el gobierno y líderes comunitarios a nivel local, definiendo la fecha y hora definitivas dos semanas antes de la llegada del equipo de evaluación a cada localidad del proyecto.²¹
- Identificar las fechas en las que los evaluadores notificarán a los funcionarios distritales el calendario de visitas a determinadas comunidades.
- Desarrollar un anuncio de una página sobre la visita, que incluya tanto las fechas previstas en que el equipo estará en determinadas localidades así como los nombres de los miembros del equipo de evaluación (en el idioma local) firmado por un representante del ministerio anfitrión del proyecto.
- Organizar los temas de alimentación, transporte, espacio de oficina, instalaciones para acceso computación e impresión y alojamiento para el equipo.

Identificar un Responsable de Logística para la Evaluación

El gerente de evaluación, con el apoyo de los gerentes senior a nivel de país, debe designar a una persona como responsable de la logística para la evaluación. Si la recolección y análisis de datos se encuentra actualizada a la fecha, el responsable de la logística podrá combinar esta función con otras funciones técnicas o de M&E del equipo de gestión de la evaluación. Sin embargo, esta doble función es difícil si se espera que la persona participe activamente en las entrevistas de campo, análisis y actualización de indicadores.

Resultados del Paso 7:

- ✓ Un plan de logística detallado y bien coordinado está en marcha y se ha integrado a un responsable de la logística de la evaluación.

²¹ Para más orientación sobre la organización de visitas a los proyectos, vea Gosling y Edwards (2003, págs. 274-80).

Organizar el Cronograma de Solicitudes y Opciones

El diagrama de Gantt descrito en el [anexo II](#), muestra la secuencia aproximada de tareas para todo el personal involucrado en la pre-evaluación. Los plazos previstos son una aproximación. Los requerimientos reales de tiempo para completar estas tareas variarán dependiendo de si se lleva a cabo o no una pre-evaluación intensiva o extensiva.

Días por Persona Necesarios para Producir los Productos de la Pre-Evaluación

Si ha existido una importante rotación de personal o si los archivos de proyecto están muy incompletos debido a cualquier motivo, la cantidad de tiempo que se necesite para completar estas tareas aumentará.

Los estimados de tiempo que se requieren para las tareas de pre-evaluación varían de proyecto a proyecto. Además, los días por persona se pueden propagar por un largo período de tiempo previo a la evaluación. En nuestra experiencia, la estimación de días por persona (redondeado al medio día más próximo) para la planificación de la pre-evaluación de un típico programa Título II suele ser como se presenta a continuación (vea el [anexo II](#)):

- 15 días/persona para el gerente interno de evaluación (EM²²)²³
- 19 días/persona para el gerente del proyecto y el personal senior técnico del proyecto (incluyendo el especialista de M&E), aquí se estima 6 personas que trabajen alrededor de 3.25 días cada uno para actualizar los indicadores, la documentación y actividades para los trabajos técnicos y administrativos que supervisan.
- 4 días/persona para la gestión ejecutiva a nivel de país (gerencia) responsable del proyecto/programa que se evalúa (representante de programa país y responsable de programas).
- 4 días/persona para los asesores de M&E y asesores técnicos regionales y de la sede (HQReg).

En estos estimados se asume que el sistema de M&E del proyecto funciona y que la mayoría de documentos del proyecto existen y están catalogados en la localidad del proyecto o en la oficina de coordinación. Si ha existido una importante rotación de personal o si los archivos de proyecto están muy incompletos debido a cualquier motivo, la cantidad de tiempo que se necesite para completar estas tareas irá en aumento. Si el personal puede dedicar tiempo

²² Estas abreviaturas cruzan referencias con el diagrama de GANTT (vea el [anexo II](#)).

²³ El tiempo presupuestado es para un gerente de evaluación. Algunas funciones pueden delegarse a otros miembros del equipo de evaluación, el proyecto debería optar por un equipo básico de tres personas.

para esta organización y planificación en el curso del trabajo cotidiano, el tiempo puede disminuir en consecuencia. Sin embargo, no se equivoque, se trata de una importante inversión de tiempo del personal, que tiene múltiples usos para la gestión del proyecto más allá de la evaluación en sí misma (vea la tabla 2).

Una vez que se ha identificado y contratado al líder del equipo de evaluación (Paso 4), él/ella debe participar en la pre-planificación. Su nivel de participación puede incrementarse o reducirse dependiendo de la presencia/ ausencia de liderazgo interno para el proceso de pre-evaluación en el país. Esta participación —y el rol del líder del equipo en la organización rutinaria de la pre-evaluación— debe describirse cuidadosamente en el SOW antes de que la contratación final se lleve a cabo.

Programación de Días por Persona: Pre-Evaluación Intensiva versus Extensiva

Una vez que la gerencia cumple su tarea, un gerente de evaluación con amplia experiencia en el proyecto objeto de evaluación puede facilitar la mayoría de los otros pasos en una semana.

Opción Uno: Una semana de pre-planificación intensiva facilitada por el gerente de evaluación. Una vez que la gerencia cumple su tarea (pasos 1 y 2), un gerente de evaluación con amplia experiencia en el proyecto que está siendo evaluado puede facilitar la mayoría de los otros pasos en una semana.

Opción Dos: Un ejercicio de capacitación de pre-planificación intensivo que facilita el líder del equipo de evaluación o un miembro del personal de la sede o región en la PVO. Si el equipo no tiene experiencia o el gerente de evaluación es nuevo en el proyecto, el gerente de evaluación puede solicitar que:

- El líder del equipo ayude a respaldar los Pasos 5 y 6 del proceso de pre-planificación como parte de sus actividades como líder del equipo, o
- Una persona calificada, con amplia experiencia en evaluaciones o en esa categoría particular de programación, facilite todas las 7 etapas.

La Opción Dos funciona bien si se la utiliza para fortalecer la capacidad del gerente de evaluación del proyecto o la gerencia senior a nivel del programa de país para llevar a cabo esta y futuras evaluaciones. La Opción Dos es menos eficaz cuando el gerente de evaluación del proyecto no es tomado en cuenta y simplemente participa para ejecutar un SOW que ni él/ella, ni su equipo comprenden en su totalidad y menos aún han desarrollado un sentimiento de apropiación del mismo.

Opción Tres: Dos períodos de pre-planificación intensivos. Una tercera opción es separar la preparación de los Pasos 1 al 4 de los Pasos 5 al 7 para saltarse el iniciar el proceso de contratación o coordinación con múltiples socios o unidades de ejecución. Por lo general, la Opción Tres suele ser el mejor modelo si un proyecto está siendo ejecutado a través de múltiples socios ya que los distintos socios deben: (a) en primer lugar comprender el proceso

y desarrollar un proceso básico de pre-evaluación, y posteriormente, (b) crear su propia guía informativa para localidades específicas. Si los socios/afiliados nacionales no están familiarizados con el proceso, es fundamental que a alguien de la principal PVO ejecutora (o de la unidad de coordinación del proyecto en un consorcio) se le asigne la tarea de facilitar y armonizar la preparación de las filiales, así como la preparación de la unidad de coordinación del proyecto.

Uno de los problemas más comunes es que la unidad de coordinación del proyecto invierte mucho en los Pasos 1 al 4, pero falla en brindar asistencia a las filiales para organizar los Pasos 5 y 6. Dado que la mayoría de la información relevante sobre las actividades e impactos se encuentra a nivel de las filiales, esto a menudo da como resultado una situación en la que la unidad de coordinación está bien organizada, pero poco o nada se conoce sobre las actividades específicas en el sitio del proyecto, excepto lo reportado a través de los indicadores oficiales.

Opción Cuatro: Incorporar la planificación de la pre-evaluación. Una cuarta opción es organizar un proceso de pre-planificación concentrado para los Pasos 1 al 4 y dejar que el personal del proyecto incorpore los Pasos 5 al 7 como parte de su actividad normal. Aunque esto suena bien en la práctica, si no se lo hace bien antes de la llegada del equipo de evaluación, puede acarrear al personal del proyecto al caos, dos a tres días antes de la llegada de los evaluadores.

¿Por qué la Planificación de la Pre-Evaluación No Puede Ser Parte de la Evaluación?

Si se elije la “opción de invertir a la PVO le costará mucho más en términos del tiempo del personal y para que los consultores supervisen estos esfuerzos

La planificación de la pre-evaluación puede ser parte de la evaluación. Sin embargo, cuando estos dos procesos se combinan, la evaluación final se retrasa, a menos que el proceso de producción de los productos de la pre-evaluación se incluya en el plan de trabajo de la evaluación.

En la mayoría de los casos, hay dos opciones, según se indica:

1. Invertir por adelantado, en términos del tiempo del personal para producir los productos de la pre-evaluación, o
2. Invertir después, en términos de tiempo del personal para producir los productos de la pre-evaluación durante el ejercicio de evaluación.

Si se elije la “opción de invertir después”, a la PVO le costará mucho más en términos del tiempo del personal y para que los consultores supervisen estos esfuerzos (vea la tabla 3). Además, existe el riesgo de generar frustración en los socios, quienes deben buscar información, mientras reciben a los evaluadores.

Tabla 3: Problemas y Soluciones Comunes de la Evaluación

Paso	Problema Común	Opciones para Resolverlos
1: Identificar, empoderar y guiar al gerente de evaluación	El equipo del proyecto y de la PVO en el país no tiene experiencia en evaluación y/o ha sido recientemente contratado.	<p>Opción 1: Identificar un gerente de evaluación a nivel de país y utilizar al personal regional y de la sede para guiar a este individuo en el desempeño de las principales tareas de pre-evaluación. Esto preparará el camino para facilitar la evaluación, la próxima vez.</p> <p>Opción 2: Aproveche el conocimiento del líder del equipo de evaluación para guiar al gerente de evaluación a través del correo electrónico y por teléfono antes de la llegada del equipo.</p> <p>Opción 3 (en caso de retraso hasta la llegada del equipo): El líder del equipo debe capacitar al equipo de gestión de la evaluación en el campo, lo cual generalmente retrasa la misión. Los retrasos relacionados pueden provocar frustración entre los socios y el personal de la PVO.</p>
	El equipo está retrasado en el diseño de la encuesta final.	<p>Opción 1: Complete la encuesta antes de que los evaluadores lleguen y permita el suficiente tiempo para preparar otra información requerida en los pasos 1 al 7 del proceso de pre-evaluación.</p> <p>Opción 2: Considere el utilizar consultores nacionales adicionales y soporte técnico de otros programas de campo para acelerar la recolección y análisis de datos y brindar tiempo suficiente para otras funciones de pre-evaluación.</p> <p>Opción 3 (en caso de retraso hasta la llegada del equipo): Los esfuerzos para realizar ambas tareas simultáneamente suelen resultar en una encuesta de medio término o final de menor calidad que no reflejan adecuadamente el desempeño del proyecto e insuficiente organización de los pasos 5 y 6 de la pre-evaluación.</p>
2: Clarificar los lineamientos y expectativas del donante	El representante del programa de país o gerente de evaluación considera que conoce todo acerca de la evaluación sin necesidad de revisar la guía, y desarrolla el SOW de la evaluación por su propia cuenta con pocos insumos del personal.	<p>Opción 1: El personal de la sede o la región debe solicitar a todos los proyectos que documenten la producción de una guía informativa y el plan de pre-evaluación.</p> <p>Opción 2 (en caso de retraso hasta la llegada del equipo): El personal del proyecto puede examinar áreas clave como parte de la preparación para la evaluación.</p>
	El proyecto actualmente en ejecución, no guarda semejanza con el de la propuesta.	<p>Opción 1: Ofrecer explicaciones claras de por qué la estrategia y las actividades fueron modificadas en las secciones más relevantes del SOW (paso 3) y de la guía informativa (paso 6). Proporcionar al equipo la respectiva correspondencia escrita, donde los representantes de los donantes aprueban/reconocen los cambios.</p> <p>Opción 2 (en caso de retraso hasta la llegada del equipo): El equipo invierte las dos primeras semanas tratando de documentar por qué ocurrió esto, lo cual les deja poco tiempo para apreciar los logros del proyecto bajo el modelo revisado.</p>

Paso	Problema Común	Opciones para Resolverlos
3: Elaborar un Borrador de los Términos de Referencia y el Plan de Trabajo para la Evaluación	La unidad de coordinación del proyecto (y el personal de ejecución en el campo) no comprenden la diferencia entre una encuesta de medio término y final, y las encuestas de evaluación de medio término y finales.	<p>Opción 1: La capacitación al personal sobre la evaluación del proyecto y la guía de la encuesta (como parte del paso 3) es esencial. El plan de trabajo para la evaluación (vea el paso 3) debe estar completamente separado del plan de trabajo para la encuesta.</p> <p>Opción 2 (en caso de retraso hasta la llegada del equipo): Si no se fortalece el entendimiento del personal, tenderá a enfocarse en la encuesta, en lugar de en los otros tipos de planificación de la pre-evaluación, especialmente los pasos 5 y 6.</p>
	Plan de trabajo de la pre-evaluación desarrollado, pero no ejecutado.	<p>Opción 1: Definir claramente la responsabilidad ante tareas específicas y asignar a una persona (el gerente de evaluación) responsable de garantizar que las tareas de los pasos 1 y 3 se ejecutan.</p> <p>Opción 2 (en caso de retraso hasta la llegada del equipo): Los planes de trabajo se han desarrollado, pero no se han ejecutado, lo que demanda pérdida de tiempo del equipo de evaluación durante la primera semana, alistando al equipo.</p> <p>Opción 3 (en caso de retraso hasta la llegada del equipo): Responda ante la demora y modifique el SOW de tal forma que el líder del equipo de evaluación supervisará la preparación de la pre-evaluación a través del correo electrónico y llegará con una semana de anticipación.</p>
	El equipo se saltó los pasos 1 al 3 y se enfocó en el SOW y la contratación.	<p>Opción 1: El gerente de evaluación capacita al personal sobre la guía y la pre-evaluación con carácter retroactivo.</p> <p>Opción 2 (en caso de retraso hasta la llegada del equipo): Si el gerente de evaluación no capacita al personal sobre la guía y la pre-evaluación, el equipo de evaluación tendrá que hacerlo una vez que la evaluación inicie, un proceso mucho más costoso y laborioso.</p>
	El personal clave del proyecto comprende la guía, pero los socios ejecutores no la entienden.	<p>Opción 1: Si el proyecto se ejecuta a través de socios de una ONG (como generalmente ocurre con CRS y la Cruz Roja Americana), es crucial para el personal de la PVO ejecutora que entiendan la guía y normas básicas. El personal debe tomar tiempo para capacitar y familiarizar a los socios durante el proceso de elaboración y revisión del SOW (paso 3). La adecuada capacitación de los socios nacionales durante el paso 3 puede ayudar a los socios de la ONG a producir los materiales descritos en los pasos 5 y 6 en menos de una semana. (De la experiencia de los autores, la mayoría de las filiales nacionales ven este tipo de capacitación de pre-evaluación como una oportunidad para desarrollar habilidades que pueden utilizar para desarrollar futuros proyectos).</p> <p>Opción 2 (en caso de retraso hasta la llegada del equipo): Sin el desarrollo de un nivel de comprensión y vocabulario común, pueden darse consecuencias negativas, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear la actitud de que la evaluación es sólo otra tarea que la unidad de coordinación del proyecto les ha impuesto. ▪ Forzar la recolección de datos de los socios de la PVO para coincidir con las visitas de campo de los evaluadores a las localidades de los socios de la PVO. ▪ Generar malos sentimientos hacia la unidad de coordinación del programa por no preparar adecuadamente a sus socios.

Paso	Problema Común	Opciones para Resolverlos
<p>4: Identificar y contratar al líder y al equipo de evaluación y finalizar los Términos de Referencia de la evaluación.</p>	<p>El proyecto está teniendo problemas para identificar un consultor para una de las posiciones de evaluador externo.</p>	<p>Opción 1: Ampliar la búsqueda en el país e informar al líder del equipo de evaluación sobre este problema. Considere la posibilidad de traer a alguien de otro programa de país de la misma PVO. NO elimine la posición descrita en el SOW sin informarle al líder del equipo.</p> <p>Opción 2 (en caso de retraso hasta la llegada del equipo): Un componente del programa está desatendido. Si se trata de una evaluación de medio término, esta omisión puede tener muy graves consecuencias a largo plazo para el resto de la vida del proyecto.</p>
	<p>Ni el representante del programa de país, ni el gerente de evaluación se han comunicado directamente con el líder del equipo de evaluación.</p>	<p>Opción 1: Generalmente este no es un problema que pueda resolverse, pero en su lugar es un indicador (ej: bandera roja) respecto a que la gerencia senior del programa de país no ha delineado claramente la posición de gerente de evaluación. Un asesor experimentado de la sede o la región monitoreará si esta comunicación está teniendo lugar. Si falta comunicación, deben investigar el proceso de planificación de la pre-evaluación y determinar si el equipo necesita ayuda para la producción de los productos del plan de trabajo desarrollados como parte del paso 3. Un plan detallado de trabajo de pre-evaluación no es útil si los funcionarios no están seguros de cómo aplicarlo.</p> <p>Dos opciones para responder a esto son:</p> <p>a) Solicitar la llegada del líder del equipo de evaluación una semana antes que los otros miembros del equipo para garantizar una revisión de la transición y organización sin tropiezos antes del arribo de todo el equipo, o</p> <p>(b) Bosquejar un proceso formal a “distancia” de orientación para la pre-evaluación como parte de las actividades y asignación de tiempo del líder del equipo.</p>

Paso	Problema Común	Opciones para Resolverlos
5: Organizar la documentación del Proyecto	La documentación no está preparada para cuando llega el equipo.	<p>Opción 1: El gerente del proyecto se encarga de trabajar con los asesores técnicos para desarrollar un sistema de clasificación y organización que funcione para el equipo. Esta actividad nunca debe ser delegada a una secretaria o asistente de programas ya que es una función clave del equipo.</p> <p>Opción 2 (en caso de retraso hasta la llegada del equipo): Solicite al líder del equipo que llegue al menos con una semana de anticipación al resto de los otros miembros del equipo para facilitar esta actividad y adicione tiempo para esta tarea en el contrato del líder del equipo.</p> <p>Opción 3 (en caso de retraso hasta que llega el equipo): Inmediatamente agregue una semana al contrato de cada miembro del equipo para dar tiempo al equipo del proyecto para que prepare la documentación necesaria y los resúmenes de actividades.</p>
	La bibliografía se ha desarrollado sólo parcialmente y no sigue un formato de referencia estándar.	<p>Opción 1: Distribuya ejemplos de las mejores prácticas para referencias bibliográficas y permita que el personal corrija las referencias por sí mismo antes de que el equipo llegue. Esto sirve para capacitar al personal sobre una adecuada forma de elaborar referencias, que constituye una gran ayuda en los informes anuales y también en propuestas.</p> <p>Opción 2 (en caso de retraso hasta la llegada del equipo): El equipo de evaluación invertirá tres días organizando la documentación y compilando las bibliografías.</p>
6: Organizar la Información del Proyecto	No se actualizan los indicadores.	<p>Opción 1: Actualizar los indicadores debe ser una prioridad máxima para todo el equipo. Todos los supervisores técnicos (incluso los recién contratados) deben estar familiarizados con las metodologías que se utilizan para recolectar y analizar la información que se utiliza para monitorear y evaluar sus actividades.</p> <p>Opción 2 (en caso de retraso hasta la llegada del equipo): Si esta actividad no se ha completado para cuando llegan los evaluadores, puede agregarse al menos una semana al ejercicio en el país e incluso al seguimiento de la redacción del informe, lo que generalmente requiere una enmienda para ampliar el contrato de cada miembro del equipo.</p>
	El personal no tiene claridad sobre cómo se calcularon los indicadores en los años anteriores, debido a la rotación de personal.	<p>Opción 1: Se trata de un problema común que puede resolverse detallando claramente este proceso para cada indicador, antes del arribo del equipo de evaluación. Este problema surge normalmente debido a que el sistema de M&E está excesivamente centralizado en sólo una persona, lo no es una situación adecuada, pero puede ser corregida fácilmente en la mitad del período. Si esto no se resuelve en esta fase, pueden generarse problemas mayores durante la evaluación final del proyecto.</p> <p>Opción 2 (en caso de retraso hasta la llegada del equipo): Si este problema no se aborda durante la pre-evaluación, el equipo de la evaluación final invertirá aproximadamente una semana intentando descifrar cómo se calcularon los principales indicadores.</p>

Paso	Problema Común	Opciones para Resolverlos
Preparar el informe final	El personal de campo tiene dificultades para entender y leer en inglés.	<p>Los documentos más cruciales de la pre-evaluación (paso 6), deben estar preparados en el idioma local para facilitar los insumos de campo.</p> <p>Algunos miembros del equipo nacional pueden sentirse mucho más cómodos y producir mejores capítulos si escriben en el idioma local.</p> <p>El SOW de cada uno de los consultores (ver paso 4) debe establecer claramente el idioma para la redacción del informe borrador. Los líderes del equipo, sin embargo, deben estar claros desde el inicio que las evaluaciones deben ser escritas en el idioma del donante.</p>

Nota: Para cualquiera de las opciones que requieren tiempo extra del consultor, asegúrese que exista presupuesto disponible para cubrir los costos adicionales.

Anexo I

Referencias y Lecturas Adicionales

Sitios Web de Utilidad

Programas de Seguridad Alimentaria - Título II

- Proyecto Food Aid Technical Assistance (FANTA)
Ejemplos de directrices para encuestas de línea de base, medio término, y finales de Título II:
<http://www.fantaproject.org/publications>
- Sitio Web de FANTA sobre Evaluaciones, Monitoreo y Valoraciones:
<http://www.fantaproject.org/focus/monitoring.shtml>
- Sitio Web de DCHA/FFP (Oficina para la Democracia, Conflicto y Asistencia Humanitaria):
 - Directrices MYAP:
http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/fy06_myap.html
 - Materiales de referencia para programas no-emergentes (directrices CSR4, Información de Bellmon; etc.):
http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/nonemergency.html
- El sitio Web de FAM (Gestión para la Asistencia Alimentaria) tiene amplia información sobre M&E de los programas Título II. Dispone de una presentación de más fácil entendimiento que la página Web de USAID que facilita el acceso a la información.
<http://www.foodaid.org/mne3.htm>

Supervivencia Infantil

- Sitio Web de CORE:
<http://www.coregroup.org>
- Para orientación sobre supervivencia infantil, visite: www.childsurvival.com (Ver asistencia técnica, herramientas, M&E incluyendo lista de verificación de M&E y KPC 2000, además de los módulos que incluyen la guía de campo sobre “Rapid Catch y KPC”). Son de especial importancia:
 - Vea Gosling y Edwards (2003).
 - USAID/DCHA/PVC, PVO Child Survival Grants Program. 2002. “Guidelines for a Mid-term Evaluation.” Agosto.
 - USAID/GH/HIDN/NUT. Child Survival and Health Grants Program. 2003. “Guidelines for Final Evaluation.” Julio.

M&E General

- <http://www.ngoconnect.net/home>
- <http://www.fantaproject.org/publications>
- Para traducción de términos clave de evaluación:
<http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>

Referencias Citadas

- Aubel, J. 1993. "Participatory Program Evaluation Manual: Involving Program Stakeholders in the Evaluation Process," Catholic Relief Services, Baltimore.
- Bonnard, Patricia. 2002. "Title II Evaluation Scopes of Work." Technical Note No. 2. Food and Nutrition Technical Assistance (FANTA), Washington, DC. Disponible en: www.fantaproject.org. Correo electrónico: fanta@aed.org; (US)1- 202-884-8000.
- Gosling, Louisa, y Mike Edwards. 2003. *Toolkits: A Practical Guide to Planning, Monitoring, Evaluation and Impact Assessment*. London: Save the Children UK. Disponible en: www.savethechildren.org.uk o (UK) 44-0-20-7-703-5400.
- Mattesich, Paul. W. 2003. *The Manager's Guide to Program Evaluation: Planning, Contracting, and Managing for Useful Results*. St. Paul: The Wilder Research Center. Disponible en: www.wilder.org/pubs o (US) 1-800-274-6024.
- McCorkle, Constance, y Elizabeth Chadri. 2000. "Final Evaluation of the African Wildlife Foundation (AWF) Conservation Services Program (ConServe), Project No. 938-0158." Under Cooperative Agreement No. FAO-A-00-97-00046-00. AMA Technologies for the Office of Private and Voluntary Cooperation, Bureau for Humanitarian Response, United States Agency for International Development (PVC/BHR/USAID), Washington, DC. Noviembre.
- Mercy Corps. 2004. *Design, Monitoring and Evaluation Guidebook*. Portland: Mercy Corps. Octubre. Disponible en: www.mercycorps.org.
- Patton, Michael Quinn. 1997. *Utilization-focused Evaluation: The New Century Text*. 3rd ed. London: SAGE Publication.
- Roche, Chris. 1999. *Impact Assessment for Development Agencies: Learning to Value Change*. Oxford: OXFAM GB. Correo electrónico: styluspub@aol.com (for the USA) ó publish@oxfam.org.uk (para fuera de los Estados Unidos).
- Social Impact. n. d. "Managing the Project Cycle. A Guide to People-Centered and Results-Oriented Project Management." Workshop Notes. Social Impact, Reston, Virginia. Correo electrónico: info@socialimpact.com; www.socialimpact.com.
- UNICEF. 2000. "A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation: Making a Difference." UNICEF, New York. <http://www.unicef.org>.

Otras Lecturas Útiles

- Aker, Jerry. 1993. "A Participatory Approach to Evaluation." Heifer Project International, Little Rock. Noviembre.
- Appleby, G., y J. Zarafonetis. 1991. "Managing a PVO Grant Evaluation: A Manual for Project Officers." Academy for Educational Development, Washington, DC.
- Bamberger, Michael, Jim Rugh, Mary Church, y Lucia Fort. 2004. "Shoestring Evaluation: Designing Impact Evaluations under Budget, Time and Data Constraints." *American Journal of Evaluation* 25 (1): 5-37.
Correo electrónico del autor: mikejbamb@aol.com.
- Barton, Tom. 1998. "Program Impact Evaluation Process. Module 1-Overview." Companion to: "Module 2-M&E Tool Box." CARE Uganda, Kampala, Septiembre.
- IOM (International Organization for Migration). 2002. "Monitoring, Evaluation and Audit in Emergencies," chapter 7 in "The Emergency Operations Manual-2001." Technical Reference Paper prepared by the Office of the Inspector General and the Emergency and Post-Conflict Division. Mayo.
- McCorkle, Constance M. 2000. "Final Evaluation: Conservation Services Program (ConServe)." African Wildlife Foundation for the Office of Private and Voluntary Cooperation, Bureau for Humanitarian Response, United States Agency for International Development, Washington, DC.
- . 2001. "Midterm Evaluation Report: Institutional Support Assistance Program: Building Food Security Capacity through Collaboration." Catholic Relief Services, Baltimore.
- McCorkle, Constance M., y Scott Killough. 2000. "A Transregional Program to Build Capacity for Sustained Development Impact: Final Evaluation." AMA Technologies, Inc. for PVC/BHR/USAID.
- McMillan, Della E., Frank E. Brockman, Stacia Nordin, y Stephen Nkoka. 2004. "CRS/Malawi: Final External Evaluation." Catholic Relief Services /Malawi, Lilongwe.
- Social Impact, Inc. n. d. "Monitoring and Evaluation for Use in Supervision. Enhancing Management Skills. Module 6: Managing Evaluations: Evaluation Planning." Operational Core Services and World Bank Institute. Disponible en: www.socialimpact.com; Correo electrónico: info@socialimpact.com.
- United Way of America. 1996. "Measuring Program Outcomes: A Practical Approach. Step 1: Get Ready," 11-30. United Way of America.

Anexo III

Hoja de Estilo Bibliográfico

Fuente: “Organización de la Documentación de Pre-evaluación para la Evaluación Final del Programa de Asistencia para el Desarrollo Financiado por USAID Título II, de CRS/Malawi” 2004, extractos de la bibliografía, anexo 8; referencia cruzada con el cuadro 2.

Ejercicios de Pre-Planificación

Mapeo de Vulnerabilidad de las Zonas

Moriniere, L., S. Chimwaza, y E. Weiss. 1996. “A Quest for Causality: Vulnerability Assessment and Mapping (VAM). Malawi Baseline 1996.” USAID/FEWS (United States Agency for International Development/Famine Early Warning System) Washington and Associates in Rural Development, for the World Food Program, Government of Malawi, and USAID/FEWS, Lilongwe.

National Economic Council. 1997. Qualitative Impact Monitoring of Poverty Alleviation Policies and Programmes in Malawi. Volume 1: Research Findings. Lilongwe: National Economic Council. Diciembre.

Documentos de Antecedentes Técnicos elaborados por encargo

Mvula, Peter M. 1998. “CRS/Malawi. Health Sector Technical Assessment Final Report.” University of Malawi, Centre for Social Research, Zomba. Agosto.

CADECOM (Catholic Development Commission in Malawi) Strategic Planning Exercises and Capacity Assessments and Existing/Ongoing projects that the DAP (Development Assistance Proposal) followed and the Memoranda of Understanding

CADECOM (Catholic Development Commission in Malawi), Diocese of Blantyre (CADECOM/Blantyre). 1999. “Report on the Evaluation of CADECOM Blantyre Integrated Food Security Program. Pilot Phase. Junio 1998-Diciembre 1999.” Submitted to CORDAID/Netherlands. CADECOM, Blantyre.

———. Diocese of Chikwawa (CADECOM/Chikwawa). 1999. “CADECOM. Needs Assessment Report Final Report, Lilongwe.” Noviembre. CADECOM Blantyre.

Stoas Agriprojects Foundation. 1999. “CADECOM Supplementary and Food Security Program. Phase III: Junio 1996 a Mayo 1998.” (Vea el archivo sobre el componente health/nutrition — salud/nutrición— que fue enfoque particular de este proyecto). Stoas Agriprojects Foundation for CADECOM (Catholic Development Commission in Malawi), Blantyre.

RRA/PRA—Estudios para Pre-planificación

CADECOM (Catholic Development Commission in Malawi)/Chikwawa. 1999. “Needs Assessment Report.” CADECOM/Chikwawa, Chikwawa.

Informes de Viaje/Supervisión Regionales y de la Sede

Brockman, Frank. Malawi: Junio 11-19, 2000.

———. Malawi: Agosto 2-10, 2000.

———. Malawi: Diciembre 13-18, 2000.

———. Malawi: Junio 16-23, 2000.

Ejercicios de Revisión y Arranque de la Propuesta de Asistencia para el Desarrollo (DAP)

CRS (Catholic Relief Services)/Malawi. 1998. "Development Activity Proposal FY 1999-2003. Octubre 1, 1998." (Borrador original con salud iniciando al mismo tiempo, revisado). CRS/Malawi, Lilongwe.

———. 1999. "Development Assistance Proposal FY00-2004. Octubre 13, 1999 draft (resubmitted Septiembre 19, 1999)." CRS/Malawi, Lilongwe.

CRS (Catholic Relief Services) and CADECOM (Catholic Development Commission in Malawi). 1999. "Orientation Workshop to DAP Objectives and Activities." DAP (Development Assistance Proposal) Support Unit, Malawi, Blantyre y CRS/Malawi, Lilongwe.

USAID (United States Agency for International Development). 2002. "Transfer Authorization award No.: FFP-A-0000000620. USAID/Food for Peace, Washington, DC. Marzo.

Encuesta de Línea de Base

DSU (Development Assistance Proposal Support Unit) M&E Officer. 2000. "Baseline Survey Preliminary Report: Agriculture Component." DSU, Blantyre.

———. 2000. "Participatory Rural Appraisal Report for the DAP Targeted Villages in Mpinda and Tamani Extension Planning Area, Phalombe." DSU, Blantyre.

Millennium Consulting Group. 2000. "Baseline Survey of Orphans, Chikwawa, Phalombe. Vol. 1." Millennium Consulting Group for Catholic Relief Services, Lilongwe.

SSU M&E Officer. 2000. "Participatory Rural Appraisal Report for Kalambo Extension Planning Area in the DAP Targeted Villages." DAP (Development Assistance Proposal) Support Unit, Blantyre.

Anexo IV

Administración y Gestión del Proyecto

Hitos de la Gestión del Programa

Fecha	Hitos de la Gestión
Septiembre 1997	Premio de ConServe MG
Septiembre 1997	Adquisición de un nuevo FIS (siglas en inglés)
Octubre 1997	Desarrollo de Auditoría
Noviembre 1997	Primera reunión de Planificación Estratégica, Kenia
Noviembre 1997 – Septiembre 2000	Intercambios de personal EEUU-África
Diciembre 1997	Aprobación del Plan de Actualización de Sistemas de la Información IT

Fuente: McCorkle y Chadri 2000.

Hitos de la Planificación e Implementación del Programa

Fecha	Hitos de la Gestión
Noviembre 1997	Mandato de la Junta Directiva de AWF para una visión global
	Reuniones de análisis FODA de AWF EE.UU. (y pre-MG, África) para preparar la primera reunión para la planificación estratégica
	Primera reunión de planificación estratégica (Nairobi), el “Taller de Lanzamiento de Desarrollo de la Estrategia” dio como resultados: <ul style="list-style-type: none">▪ Revisión de la misión, visión y declaración de valores▪ Definición provisional de un acercamiento integral, etc.

Fuente: McCorkle y Chadri 2000.

Organigrama Original versus Organigrama Real para la Administración del Proyecto (proyecto específico)

Instrucciones: Sugiera incluir un modelo del organigrama original del proyecto, junto con un organigrama del proyecto como efectivamente opera al momento de la pre-evaluación. Si no se incluyó un organigrama en la propuesta original, se debe desarrollar uno a partir de la propuesta. Este sencillo diagrama puede proporcionar un modo simple y directo de explicar los cambios institucionales y ahorrar tiempo durante la evaluación.

Lista de Posiciones Clave Contratadas y Recontratadas por el Proyecto

Posición	¿Posición previo al proyecto o títulos?	Persona contratada o recontratada (en caso de rotación de personal)	Fechas
Oficial del Programa Norteamericano	Maestría en Estudios Medioambientales en EEUU	Maestría en Gestión de Cuencas Hidrográficas en EEUU	01/00
Director Técnico del Programa	Ninguna	Maestría en Estudios Medioambientales en EEUU (promoción interna)	01/99

Fuente: McCorkle y Chadri 2000.

Nota: Si varias personas han ocupado el puesto, registre las fechas de empleo para cada persona en la columna “Fechas”.

Anexo V

Impacto Institucional

Listado de Verificación Organizacional

Valoración organizacional	Puntuación						
Directivos							
1. Los miembros de la Junta tienen una clara comprensión de sus respectivas funciones y responsabilidades en su calidad de proveedores de la dirección general.	0	1	2	3	4	5	6
2. La junta está en capacidad de realizar las funciones clave tales como formulación de políticas, recaudación de fondos, relaciones públicas, supervisión financiera y cabildeo de la PVO.	0	1	2	3	4	5	6
3. La junta comprende los programas de la PVO y proporciona insumos y redirección apropiados.	0	1	2	3	4	5	6
Misión							
4. La PVO ha articulado claramente la misión y objetivos.	0	1	2	3	4	5	6
5. Las estrategias están alineadas con la misión.	0	1	2	3	4	5	6
6. La PVO cuenta con una adecuada cobertura geográfica para apoyar su misión.	0	1	2	3	4	5	6
Estilos y Sistemas de Gestión							
7. La PVO tiene una estructura organizacional con líneas de autoridad y nivel de responsabilidades claramente definidos.	0	1	2	3	4	5	6
Otras categorías de Impacto Organizacional, Etc.							

Fuente: Adaptado de la Herramienta de Evaluación de la Capacidad Organizacional [OCAT] en la "Evaluación Final de African Wildlife Foundation," McCorkle y Chadri (2000, págs. 107-08).

Impacto Institucional: Financiamiento de las Principales Fundaciones y Donaciones antes y después del Proyecto²⁴

Cantidad	Fuente y Proyecto	Fechas
\$25,000	CSC: Donación de la Cumbre de la Fundación para estrategias empresariales de conservación	1997
\$83,000	Heartlands: Donación de la Fundación Delano para el Proyecto de Investigación del Elefante Amboseli (AERP, por sus siglas en inglés) de AWF y su Programa Internacional de Conservación de Gorilas (IGCP por sus siglas en inglés), etc.	1997

Fuente: McCorkle y Chadri 2000.

²⁴ Tabla relevante si el financiamiento del proyecto incrementó la capacidad organizacional para atraer otros fondos.

Impacto Institucional: Evolución del Apoyo de Donaciones Facilitadas por CRS y Otras Organizaciones para Blantyre CADECOM, AF97-hasta la Fecha²⁵

Fechas (inicio-fin)	Blantyre	Phalombe	Proyectos/donante	Actividades	Cantidad
	X		Caritas Alemania	Asistencia	
	X		Caritas Holanda	Piloto de Alimentos Secretaría de Mwanza	
2000-03	X		CRS (fondos propios)	Programa de Salud Ambiental. Distrito Chiladzulu	

Fuente: CADECOM/CRS, Phalombe, 27 de julio de 2004, en McMillan, Brockman, Nordin, y Ndonka (2004).

²⁵ Los montos que no corresponden a la evaluación no se presentan aquí salvo que CADECOM/Phalombe lo juzgue pertinente. Sin embargo, fueron útiles para que el equipo de revisión externo comprenda la cartera ampliada de CADECOM.

Anexo VI

Tabla Muestra: Capacitaciones Auspiciadas por el Proyecto

Programas de Capacitación Comunitaria en las Comunidades del Proyecto ISAN de Dogon Doutchi y Tanout (HKI/CRS)

Tema de capacitación	Dogon Doutchi			Tanout	
	Participantes	Porcentaje de mujeres	Capacitadores	Participantes	Porcentaje de mujeres
Habilidades Organizacionales CVD	232	65	CRS	427	24
Técnicas de producción agrícola sostenible	80	40	Servicios técnicos distritales y barriales	80	50
Manejo de viveros de árboles	18	0		22	36
Técnicas mejoradas para cultivo	80	40		80	50

Fuente: CRS, 4 de abril de 2003, en McMillan, Jaharou, Mohamadou, Mariko, y Chano (2003).

Anexo VII

Tabla Muestra: Actualización del Cálculo de Indicadores

Objetivo estratégico e indicador de Desempeño	Definición del Indicador/ Unidad de Medida	Fuente de Datos	Método de Recolección	Método de Análisis	Frecuencia de la Recolección de Datos
Indicador de Impacto 1.1.	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Indicador de Monitoreo 1.1.	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX

Anexo IX

Ejemplo de Lista de Verificación de la Logística para la Pre-Evaluación

Componente de Evaluación	GAP	Gujarat	DMH	Trabajo a realizarse previo a la llegada del equipo de evaluación
Composición del equipo				x
Cruz Roja Americana (por determinar)				
Persona x	x	x	x	
Persona y	X (NHQ)			
Persona x		x		
Equipo DMH (seleccionado)			x	
PARTICIPACIÓN DE IRCS (por determinar)	x	x	x	
IRCS / Patan		x		
IRCS Sede	x	x	x	
IRCS TN	x			
IRCS Orissa			x	
IRCS Gujarat	x		x	
Consultor externo		?	?	
Calendario				
Primeras dos semanas en agosto	x			
Octubre (dos a tres semanas)		x		
Por determinarse			x	
Técnicas				
Elaborar preguntas críticas	x	x	x	x
Mapa del sitio/actividad del proyecto	x	x	x	x
Revisión de Documentos	x	x	x	
Recolección de documentos (marco lógico, plan de M&E, planes de trabajo, informes de actividades de la comunidad, informes trimestrales, informes anuales, memorias de reuniones, fin de las reuniones de la misión, etc.): debe ser ordenada por fecha de elaboración (del más reciente al último).	x	x	x	x
Recolección de materiales (dos copias de cualquier material de capacitación, publicación, folletos, etc.) desarrollados / adaptados durante la vida del proyecto.	x	x	x	x
Documentos y/o material bibliográfico	x	x	x	x
Grupos focales		x	x	
Desarrollar el cuestionario para los grupos focales.		x	x	
Determinar la ubicación de los grupos focales		x	x	x

Componente de Evaluación	GAP	Gujarat	DMH	Trabajo a realizarse previo a la llegada del equipo de evaluación
Obtener el permiso de las autoridades locales		x	x	x
Establecer un calendario para los grupos focales		x	x	x
Organizar la logística para los grupos focales		x	x	x
Conducir los grupos focales		x	x	
Entrevistas a informantes clave	x	x	x	
Determinar una lista y puntos de contacto para las entrevistas de los informantes clave.	x	x	x	x
Desarrollar el protocolo de entrevistas para informantes clave.	x	x	x	
Establecer un calendario de entrevistas	x	x	x	x
Realizar las entrevistas a informantes clave	x	x	x	
Visitas a las localidades	x	x	x	
Determinar una lista y puntos de contacto para las visitas a las localidades.	x	x	x	x
Desarrollar listas de verificación de observación directa de visitas a localidades.	x	x	x	
Establecer el calendario de visita	x	x	x	x
Organizar la logística para las visitas a las localidades.	x	x	x	x
Realizar las visitas in situ	x	x	x	
Encuesta/cuestionario				
Encuesta por muestreo aleatorio		x		
Cuestionario de seguimiento al entrenamiento/capacitación.	x			
Elaborar instrumento	x	x		
Aplicar instrumento	x	x		
Analizar los resultados	x	x		
Métodos Participativos				
Seguimiento del mapeo comunitario		x		
¿Otros?			x	
Pasos preliminares				
Autorización para llevar a cabo la evaluación	x	x	x	x
Autorización para viajes del personal	x	x	x	x
Arreglos de viaje (avión y hotel NHQ)	x	x	x	x
Desarrollar protocolos de recolección de datos	x	x	x	x
Realizar la visita de pre-evaluación	x	x	x	x
Aprobación del donante	x			x
Términos de Referencia de la Evaluación	x	x	x	x
Informe y Difusión de la Evaluación				
Esbozar el perfil del informe	x	x	x	x
Determinar escritores líderes para las secciones	x	x	x	
Elaborar el calendario de redacción del informe.	x	x	x	

Componente de Evaluación	GAP	Gujarat	DMH	Trabajo a realizarse previo a la llegada del equipo de evaluación
Determinar el equipo de revisión del informe	x	x	x	
Programar la sesión informativa de conclusiones/ resultados (Delhi).	x	x	x	
Programar la sesión informativa de conclusiones/ resultados (localidades).	x	x	x	
Finalizar el informe	x	x	x	

Fuente: Alice Willard, Departamento de Soluciones Técnicas, NHQ, Cruz Roja Americana, Misión de Planificación de Pre-evaluación, diseñada para apoyar evaluaciones de cierre para tres proyectos en la India.

Anexo X

Lista de Verificación de los Materiales e Información para Evaluaciones²⁶

Esta lista de verificación enumera los documentos, datos y otro tipo de información que las organizaciones voluntarias privadas (PVOs) receptoras de las donaciones de USAID, deberían conocer bien para recolectarlos o recopilarlos en preparación para sus evaluaciones de medio término o finales. Por supuesto, cada PVO querrá elegir entre el material enumerado, seleccionando aquellos que sean pertinentes a las actividades, productos, resultados intermedios (IRs), y los objetivos estratégicos (SOs) que figuran en su donación particular. El grado de pertinencia se define según esté directa o indirectamente apoyada por el financiamiento de la donación y sea razonablemente (de manera documentada) atribuible a dicho financiamiento.

No todas las PVOs necesitan tener disponible toda la siguiente información. Esto dependerá de los objetivos del programa/proyecto y del fortalecimiento específico de capacidades y otras actividades financiadas o apalancadas por la donación. Por otra parte, esta lista no es de ninguna manera un listado completo. Cada PVO pensará en otro material que habrá que incluirlo aquí, especialmente cuando se trate de actividades y objetivos programáticos que no son ampliamente compartidos por otras PVOs.

Sin embargo, el material en la lista de verificación ha demostrado de manera general que es muy útil —no sólo para quienes realizan una evaluación— sino también para quienes están siendo evaluados y para la gestión continua de la PVO, así como para la planificación a futuro. Los concesionarios han informado que encuentran esta lista útil para:

- nuevas formas de presentar las actividades y logros de la PVO;
- evaluaciones posteriores;
- próximo informe anual de la PVO;
- temas a incluir en los informes a otros donantes o audiencias de la PVO, y para exponer en los folletos, sitios Web, etc. de la PVO;
- estandarización de las definiciones y procedimientos entre las unidades remotas de la PVO;
- construcción de nuevas bases de datos institucionales útiles;
- análisis detallados y/o análisis de comparación interna sobre el personal, la programación y finanzas de la PVO;
- sensibilización entre los gerentes, personal y socios sobre la necesidad, valor y mecanismos de M&E y la importancia de datos de M&E tanto cualitativos como cuantitativos.

Esta lista de verificación se pone a disposición de los usuarios en el marco de este espíritu de usos múltiples, con la esperanza de que los concesionarios puedan encontrarla de mayor utilidad. Al mismo tiempo, puede ser útil para los evaluadores como un “recordatorio” para analizar los tipos de información que necesitarán examinar. Los elementos de la lista de verificación han sido más o menos agrupados en las categorías que corresponden al punto en la evaluación o al tipo de información para los que podrían resultar más útiles.

²⁶ Este instrumento fue elaborado originalmente por el Dr. M. Constanza McCorkle, bajo contrato con la Oficina de Cooperación Voluntaria Privada de la Oficina de Respuesta Humanitaria de USAID. Fue re-organizado, editado y actualizado por el Dr. McCorkle para su inclusión en el presente módulo de M&E. A partir del 15 de agosto de 2005, esta lista revisada obtuvo derechos de autor por CMC Consulting, Falls Church, Virginia.

I. Información de Arranque

Los siguientes artículos deben ponerse a disposición de los evaluadores, tan pronto como sea posible, incluso antes de cualquier reunión preliminar con la PVO. Entonces los evaluadores podrán familiarizarse con el espectro global de la PVO, apreciar los lineamientos generales de la donación en relación con la misma, y ahorrar el tiempo de todos innecesariamente invertido en reuniones para describir información de antecedentes básicos que está fácilmente disponible en los documentos correspondientes a la donación.

PVO

- Una lista de las siglas más comúnmente utilizadas por la PVO tanto para su operación general como para la donación.
- Informes anuales para cada año de financiamiento de la donación, y el número de años equivalente antes de ésta, tanto para la PVO en su conjunto como para los programas de país de la PVO o capítulos apoyados por la donación.
- Sensibilización a la opinión pública, recaudación de fondos, folletos, volantes y páginas Web distribuidas por la PVO, bajo los mismos parámetros de los informes anuales antes descritos.
- Planes estratégicos o de acción de la PVO, sus países/capítulo financiados por la donación, o sus socios pertinentes a los ejes de la donación.

La Donación

- La propuesta original de la PVO para la donación.
- Marco de Resultados para la donación —idealmente vinculado a la estrategia global de la PVO, así como a los Marcos de Resultados de las unidades de USAID pertinentes. (Normalmente, esto ya está incluido en la propuesta).
- El plan detallado de implementación (DIP) presentado por la PVO al momento de la concesión de la donación.
- El presupuesto correspondiente.
- La documentación que muestra la aprobación de USAID de cualquier modificación importante a los objetivos estratégicos y sus metas, al DIP, o al presupuesto.
- Cronogramas simples que resumen los principales acontecimientos y cambios en la gestión, programación, metas, supuestos, enfoques de implementación, etc., en la operación de la donación hasta la fecha.
- Todos los informes periódicos de la donación requeridos, presentados a USAID
- Cualquier otro informe que pueda ser pertinente para las operaciones y logros de la donación (estudios y análisis internos o externos, informes a otros donantes, etc.) Nota: En el caso de una evaluación final, es indispensable proporcionar la evaluación de medio término de la donación para valorar las acciones en cuanto a las recomendaciones de medio término.

II. Información General del Programa

Conforme avanza la evaluación, se requerirá información más concreta sobre las actividades, productos, resultados intermedios y objetivos estratégicos de la donación. Como regla de oro rigurosa, esto generalmente comprende lo siguiente:

- Creación y fortalecimiento de las relaciones entre la PVO y sus socios designados para la donación, tales como organismos gubernamentales nacionales, ONGs regionales, nacionales o locales, empresas privadas y otras entidades como universidades, centros de investigación, y redes;
- Fortalecimiento de las capacidades de la PVO y sus socios a través de asistencia técnica y capacitación;
- Producción y difusión de herramientas, publicaciones, materiales de capacitación, etc. para uso en dicho fortalecimiento de capacidades y en asistencia al desarrollo de la PVO, sus socios, comunidades y otras agencias de asistencia al desarrollo en general.

En general, el siguiente material refleja los datos que la PVO ya debe tener a la mano como resultado de la preparación inicial de la propuesta y el monitoreo continuo de la implementación de la donación. A menos que la contratación lo especifique así, no es trabajo de los evaluadores recolectar y organizar estos datos. Por lo tanto, para esta y todas las secciones restantes de la lista de verificación, si la PVO no ha establecido líneas de base y ha monitoreado posteriormente los tipos de cambios “antes y después” prometidos en la propuesta, es mejor que lo haga a posteriori, antes de que la evaluación formal inicie.²⁷

Socios

- Lista de socios de la PVO apoyados por o que colaboran en la donación
- Lista de los representantes de los socios de la PVO y su información de contacto
- Folleto u otros bocetos breves acerca de cada uno de los socios, sus avances e información general de contacto –o una tabla que resuma esta información para todas las organizaciones socias.
- Copias de cualquier acuerdo escrito y presupuestos elaborados con los socios
- Tablas de especificaciones técnicas o/y otros tipos de asistencia (ej: financieras, materiales, viajes) prestadas a los socios por la PVO (excluyendo la capacitación, que se describe más adelante).
- Lista de productos tangibles resultado de dicha asistencia a los socios
- Lista o tabla de las contribuciones de los socios a las actividades relacionadas con la donación
- Toda la información disponible sobre como se ha incrementado o mejorado el tamaño o composición de la membresía, ingresos, rango o número de actividades, destrezas del personal, gestión y posicionamiento organizacional, gobernanza, capacidad jurídica, etc., de las organizaciones socias, como resultado de las actividades financiadas por la donación (excluyendo la capacitación, que se describe más adelante).
- Resúmenes escritos, informes o actas de reuniones, grupos focales, etc., mantenidas anteriormente por cualquier entidad para recolectar las impresiones de los socios sobre la entrega de servicios, calidad, desempeño y sensibilidad ante las necesidades por parte de la PVO.

²⁷ Esto puede hacerse simplemente organizando la misma cantidad de información de años anteriores para compararla con la del período de la donación objeto de evaluación. Cuando dichos datos estén disponibles por año, es mejor presentarla así a los evaluadores, quienes pueden analizarlos de acuerdo a las tendencias a lo largo del tiempo. Si no se dispone de este tipo de datos comparativos, se pueden utilizar técnicas reconstructivas o de recordatorio.

Desarrollo Profesional, Capacitación y Eventos de Aprendizaje

En los elementos a continuación, asegúrese de incluir los talleres, seminarios y conferencias organizadas o patrocinadas por la PVO o sus socios mediante fondos de la donación. Estos eventos constituyen otro tipo de capacitación/aprendizaje, como también lo es la capacitación u orientación en el trabajo.

- Lista del tipo de capacitaciones financiadas por la donación impartidas al personal de la PVO (ej.: desarrollo profesional), personal de las organizaciones socias, miembros voluntarios y comunitarios, etc., además del número, ubicación, duración, etc., de los eventos de capacitación y su certificado o título de estudios.
- Cuadros de registro de todos los participantes en las capacitaciones, clasificados acorde a todas las variables que la PVO y los evaluadores juzguen pertinentes, ej.: afiliación institucional y cargo, nacionalidad, sexo (requerido), edad, nivel de educación, número de otras personas supervisadas o que serán capacitadas a su vez por los capacitados, etc.
- Tabla de becas para los participantes de las capacitaciones, de acuerdo a las mismas variables.
- Una generosa muestra de anuncios, horarios, programas de estudios, lecturas, planes de acción al retornar a las actividades laborales, evaluaciones del curso, etc. relacionados con la capacitación de cursos/talleres, etc. Éstos deben organizarse en paquetes por evento o tipo de capacitación.
- Datos sobre los resultados e impactos de la capacitación (ej.: pruebas pre y post evento).

Publicaciones, Manuales, Guías, Juegos de Herramientas, Sitios Web y Artículos Similares

Toda esta categoría se refiere a todos los materiales apoyados directa o indirectamente mediante la donación y destinados para uso inmediato de la PVO y sus socios, pero también para compartir con otras agencias de asistencia al desarrollo.

- Lista de publicaciones, manuales, guías, juegos de herramientas generados por la PVO
- Una buena muestra de todos los tipos de materiales previos, para la revisión de los evaluadores
- Datos sobre: número de publicaciones, etc., impresas; idiomas en los que se produjeron; cantidades distribuidas gratuitamente o vendidas, y a quién (tipo de personas u organizaciones); número y tipo de puntos de distribución; opiniones de los usuarios/lectores sobre los materiales; variedad de usos que han dado a los materiales quienes lo han recibido; impactos que resultaron como consecuencia de su uso.
- Copia impresa de todos los materiales publicados con apoyo de la donación que hayan sido expuestos en el sitio Web de la PVO —y del mismo Sitio Web en su conjunto, si es financiado por la donación.
- Recuento de las visitas a las páginas o sitios Web, respectivamente
- Todas las mismas anteriores variables para los socios de la PVO, para quienes la sostenibilidad institucional es mandatoria dentro de la donación.

III. Información específica

Esta categoría es difícil de describir en detalle, ya que los ámbitos de la misión de las PVOs que pueden ser apoyados por la donación varían considerablemente: ej.: agricultura; gestión de recursos naturales, medio ambiente, conservación; microfinanzas, desarrollo de empresas pequeñas y medianas; salud, nutrición; resolución de conflictos, democracia, gobernabilidad, sociedad civil; etcétera. Los materiales para esta parte de la lista de verificación se derivarán principalmente del propio sistema de monitoreo de indicadores de la PVO para esta

donación, conforme su Marco de Resultados y Plan de Monitoreo de Desempeño (PMP) aprobados, o Plan de Seguimiento de Indicadores de Desempeño (PITT) (también llamado Plan de Seguimiento del Desempeño de Indicadores [IPTT]). Otros posibles materiales útiles deben discutirse con los evaluadores.

Normalmente, la mayoría de datos de los PMP o PITT son cuantitativos. Todos estos datos deberán haber sido actualizados al momento en que la evaluación está por empezar. Los evaluadores podrán entonces realizar su trabajo de verificación de los datos de desempeño, tal vez amplificándolos mediante el uso de varias metodologías de evaluación o llevando a cabo análisis de datos especiales o más sofisticados.

Entre los ejemplos de otros tipos más generales de información cuantitativa que generalmente se necesitan en una evaluación se incluyen los que se describen a continuación.²⁸ En el curso de su trabajo, los evaluadores también pueden solicitar otro tipo o desglose de datos cuantitativos.

- ❑ Lista de todos los proyectos o sub-proyectos de campo financiados o afectados por la donación, acompañada de informes u otros documentos pertinentes sobre cada uno.
- ❑ Tabla del número de beneficiarios directos primarios de la donación (aparte de los beneficiarios directos, los secundarios tales como los participantes de las capacitaciones de la PVO y los socios, descritos anteriormente) servidos por dichos proyectos, sub-proyectos, u otras actividades de campo mencionadas - todos forzosamente desglosados por género, y otras categorías apropiadas para esta donación específica de la PVO.
- ❑ Tabla del número de beneficiarios indirectos primarios, antes mencionados. (Mediante un buen M&E, esto también puede incluir a los beneficiarios indirectos tanto imprevistos como previstos).

En términos de la información cualitativa, un tipo de información que ha demostrado ser especialmente esclarecedora son los “mini-estudios de caso”. Estas son breves anécdotas de experiencias financiadas mediante la donación que proporcionan ejemplos de éxitos, fracasos, lecciones aprendidas, impactos, propagación, y efectos multiplicadores particularmente narrables. Estas “historias” por lo general se utilizan para ilustrar los resultados programáticos, pero igualmente dan cuenta de la gestión y otros elementos (siguiente sección). Con frecuencia, estos mini-casos se encuentran dispersos en los informes y publicaciones existentes de la PVO. En preparación para la evaluación, la PVO podría desear agruparlos en un documento o formato unificado, o incluso asignar personal para que escriba otros nuevos.

IV. Información de la Gestión

Por lo general, la donación proporciona fondos para mejorar el desarrollo organizacional de la PVO o sus socios, en lo relacionado a planificación estratégica, estructura institucional, gestión de recursos humanos, operación de la Junta Directiva, tecnologías de la información y comunicación, edificios y equipos, M&E financiero o programático, y más.

Existen numerosas referencias, sistemas y herramientas tanto cualitativas como cuantitativas para establecer la línea de base y posteriormente dar seguimiento, analizar e informar estos aspectos del fortalecimiento organizacional —algunos de ellos creados por la misma USAID. Por lo tanto, los siguientes elementos representan sólo una muestra del tipo de información para evaluación que podría requerirse aquí. Estos datos siempre deberán presentarse bajo algún mecanismo de comparación antes/después.

²⁸ Consulte la guía de USAID para definiciones estándar de beneficiarios primarios/secundarios y directos/indirectos. También considere que puede haber beneficiarios imprevistos como consecuencia de los efectos de propagación y multiplicadores.

- Organigrama de la PVO
- Directrices de políticas generales, manuales de operación o reporte de informes, etc. para la PVO y de su Junta de Directiva.
- Lista de los anteriores y actuales miembros del directorio, con breves biografías de cada uno
- Anuncios de puestos de trabajo y descripciones para las nuevas contrataciones reclutadas o por reclutarse en el marco de la donación, y hojas de vida reales o ejemplos de currículos de los candidatos, respectivamente.
- Gráficos de asignación de personal —forzosamente desglosados por género, y también por otras variables de interés según la donación, tales como: nacionalidad, nivel de formación, años de experiencia profesional previa, categoría contractual, tipo de trabajo en general (por ejemplo, gerencial, técnico, apoyo, logístico), departamento o ubicación de la PVO, etc.
- Inventarios de computadoras, líneas telefónicas, acceso a Internet, redes, licencias de software, etc. de la PVO
- Inventarios de vehículos, edificios y otra infraestructura
- Lista de reuniones regulares y de supervisión, visitas de campo, y otro tipo de intercambios entre el personal de la sede y del proyecto en la PVO, con una descripción del tipo de participantes.
- Presupuestos y cuentas que muestren los gastos planificados versus los ejecutados de los fondos de la donación, desglosado de diferentes maneras para mostrar los flujos financieros hacia las diferentes PVOs, socios, u otras entidades según sus funciones y convenios, descritas en la propuesta original (o modificada).
- Todos los informes de auditorías externas e internas a la donación, hasta el momento de la evaluación.
- Todas las mismas variables anteriormente descritas para aquellos socios de la PVO seleccionados para impulsar su desarrollo y fortalecimiento organizacional en el marco de la donación.

V. Sostenibilidad y Sistemas de M&E

La sostenibilidad puede ser (y es) definida y medida de muchas maneras, desde muchas perspectivas diferentes —ej.: ambientales, programáticas, económicas, financieras. Pero esta última es una de las formas más fundamentales en función de la cual se calcula la sostenibilidad institucional de una PVO u ONG. Esta es la prioridad de los elementos que figuran a continuación.

Cuando se trata de M&E, prácticamente toda esta lista de verificación habla de M&E. Por lo tanto, a continuación, sólo se describen algunos puntos adicionales que son muy explícitos y que no se han indicado en secciones anteriores de la lista de verificación.

Sostenibilidad

- Planes de negocios o cualquier acta u otros documentos de la Junta Directiva (memorias, memorandos) que muestren las estrategias y la toma de decisiones financieras.
- Lista de los donantes de la PVO por nombre y categoría (ej.: agencias bilaterales o multilaterales; fundaciones; otras PVOs; empresas privadas, personas caritativas; etc.), organizadas por sub-listas pre y post donación.
- Tablas de ingresos anuales de la PVO y luego acumulados antes/después- posiblemente por categoría (ej.: donaciones, contribuciones de caridad, ingresos ganados, ingresos de inversiones, cuotas de membresías), organizadas por tipo de donante según se indicó anteriormente.

- Igual que el anterior, pero para los gastos de la PVO
- Documentos y cuentas indicando la facilitación o apalancamiento del aumento del financiamiento como consecuencia directa o indirecta de las actividades apoyadas por la donación.
- Todas las mismas variables antes descritas para los socios de la PVO seleccionados para desarrollo/ fortalecimiento organizacional en el marco de la donación.

Sistemas de M&E

- Según lo requerido por USAID, un DIP actualizado, que muestre (1) variación en las metas establecidas versus las alcanzadas al momento de la evaluación, con (2) explicaciones sobre las razones de tal diferencia, tanto para metas sub alcanzadas como aquellas que sobrepasaron lo previsto.
- Muestras de todos los formularios de recolección de datos y reporte de informes y de las hojas de ingreso de datos para la PVO y sus socios —para datos tanto financieros como programáticos.
- Un ejemplo detallado de cada tipo de FIS y MIS (Sistema de Información de Gestión y Financiera) u otro tipo de informes basados en datos habitualmente generados para uso de los gerentes de la PVO y sus organizaciones socias.
- Calendario y, si están disponibles, diagramas de flujo para la distribución y uso de estos informes, además de otros tipos de difusión de la información, ej.: a donantes, comunidades, audiencias nacionales o internacionales, y la comunidad de desarrollo/asistencia en general.
- Indicación de los sistemas de archivo y recuperación para los datos e informes de M&E, ya sea en formato electrónico o en copia impresa.

Anexo XI

Análisis de Actores Interesados en la Evaluación

Para Identificar las Necesidades de Información y las Preguntas Específicas de Evaluación que deben Incluirse en los Términos de Referencia de la Evaluación

Actores Interesados en la Evaluación	Necesidades de información	Preguntas específicas de evaluación	Prioridad: Alta, media, baja
Beneficiarios del Proyecto			
Gerente de Proyectos de OXFAM			
Personal de campo de OXFAM			
Director de País de OXFAM			
Gerente de Proyectos de ODA (Bangkok)			
Oficial en el país para ODA (Londres)			
Personal de Campo de SAVE			
SAVE Reino Unido			
Asesores de Desarrollo Social de ODA			

Fuente: Impacto Social n.d., págs. 6-17

Anexo XII

Ejemplo de Lista de Verificación para la Pre-Planificación de la Evaluación

Si/No	Puntos Clave a Considerar en la Pre-Planificación de la Evaluación
	Participación
	1. Se ha completado un análisis de actores interesados
	2. El análisis identifica las necesidades de información de los actores interesados más importantes.
	3. El análisis informa quién participará en el proceso de evaluación.
	<i>Está Usted claro sobre:</i>
	Decisión
	4. ¿Por qué va a realizar la evaluación?
	5. ¿Para quién lo está haciendo?
	6. ¿Qué se revisará?
	7. ¿Quién va a participar?
	8. ¿Cómo se manejará la evaluación?
	9. ¿Cuándo se la realizará?
	10. ¿Cuáles son las implicaciones en cuanto a recursos?
	11. ¿Cómo se utilizarán los resultados?
	Diseño
	12. El alcance y enfoque detallados (o términos de referencia) de la evaluación.
	13. Los métodos y herramientas de evaluación que se utilizarán.
	14. Mediciones e indicadores a utilizarse.
	15. Métodos para registrar, difundir y almacenar los resultados.
	Acción
	16. ¿Qué hechos y datos cualitativos y cuantitativos se recolectarán?
	17. ¿Cómo se recolectarán los datos (preguntas, observación, lectura, etc.)?
	18. ¿Cómo se analizarán e interpretarán los datos?
	19. ¿Cómo validar los análisis y juicios?
	20. Formato del informe final y/o presentación
	Uso de los resultados
	21. ¿Cómo llegar a un acuerdo sobre las recomendaciones?
	22. ¿Cómo realizar cambios a las recomendaciones?
	23. ¿Cómo se revisará la evaluación?
	24. ¿Cómo dar seguimiento y apoyo a las recomendaciones?
	25. ¿Cómo utilizar la retroalimentación (o evaluación) para mejorar las futuras evaluaciones?

Fuente: Impacto Social n.d., págs. 6-18.