

Introducción

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

Paso 1 Prepare los Términos de Referencia

Qué son los Términos de Referencia?

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

4 Pasos para Guiar el Proceso de Fortalecimiento de Capacidades

Paso 1

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

Paso 2

Evalúe la asistencia técnica

Paso 3

Elabore el informe (de viaje) de asistencia técnica

Paso 4

De seguimiento a las recomendaciones del informe de asistencia técnica

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

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

Consejos desde el terreno

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

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

Proveedores de Servicios Internos y Externos

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

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

Elementos básicos de los Términos de Referencia

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

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

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

Tabla 1: Tareas y Productos Finales Específicos

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

Paso 2 Evalúe la Asistencia Técnica

Beneficios de la Evaluación

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

Diseñar las Herramientas de Evaluación

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

Nota:

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

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

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

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

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

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

Propósito del Informe de Viaje

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

Secciones Requeridas para el Informe

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

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

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

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

Envíe Cartas de Agradecimiento

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

La Carta de Agradecimiento

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

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

Ilustración 1: Formato Propuesto para Carta de Agradecimiento

Fecha

Nombre del Destinatario
Dirección del Destinatario

Estimado (inserte el nombre del destinatario):

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

Una vez más, gracias por su valioso apoyo.

Atentamente,

Inserte su nombre
Inserte su cargo

El Módulo de Fortalecimiento de Capacidades contiene:

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

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

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

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

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

Autor: Clara Hagens

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

Editor de las Series: Guy Sharrock

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

Diseñadores Gráficos: Guy Arceneaux, Ephra Graham

Traducción: Irene Ramírez

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

Los módulos de M&E y la serie de *Short Cuts* fueron producidos por CRS y la Cruz Roja Norteamericana con apoyo financiero de donaciones de Alimentos para la Paz: Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de CRS (AFP-A-00-03-00015-00) y Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de la Cruz Roja Norteamericana (AFP-A-00-00007-00). Las opiniones expresadas en este documento pertenecen a los autores y no necesariamente representan las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o Alimentos para la Paz.



Planificación del Monitoreo y Evaluación

Introducción

Esta edición de *Short Cuts* está orientada a brindar una breve guía necesaria para desarrollar un sistema completo de monitoreo y evaluación (M&E) para programas internacionales de asistencia humanitaria y desarrollo. Abarca los principales documentos y procesos de planificación necesarios para establecer e implementar un sistema de M&E para la planificación, implementación y evaluación de proyectos. Está diseñado para el uso de especialistas en M&E, gerentes de programas de asistencia humanitaria y desarrollo, y los responsables de la toma de decisiones que tienen a su cargo la supervisión y financiamiento de los programas.

Los primeros cuatro componentes clave de la planificación del M&E trazan una serie lógica de pensamientos, desde la hipótesis sobre cómo el proyecto introducirá un cambio en un sector específico, hasta los objetivos específicos necesarios para estos cambios, los métodos para medir el progreso del proyecto en relación a sus objetivos propuestos, los protocolos para la recolección y análisis de los datos, y la información utilizada en la medición. Los tres últimos componentes de la planificación del M&E son elementos clave para implementar un plan de M&E.

Tenga presente que la planificación del M&E deberá empezar durante o inmediatamente después de la fase de diseño del proyecto y debe involucrar a los actores clave. Una planificación temprana brindará insumos para el diseño del proyecto y permitirá contar con el tiempo suficiente para organizar los recursos y el personal antes de la implementación del proyecto. La participación del personal del proyecto y de los principales actores involucrados asegurará la viabilidad, comprensión, y apropiación del sistema de M&E.

Siete Componentes Clave en la Planificación del M&E.

Componente 1
Marco de Análisis Causal

Componente 2
Marco Lógico

Componente 3
Matriz de Indicadores

Componente 4
Plan de Recolección y Análisis de Datos

Componente 5
Reporte y Uso de la Información

Componente 6
Dotación de personal de M&E y Fortalecimiento de Capacidades

Componente 7
Presupuesto de M&E

1 Marco de Análisis Causal

El marco de análisis causal tiene por objeto identificar lo siguiente:

1. El principal problema y situación(es) que el proyecto busca cambiar
2. Los factores que generaron esa(s) situación(es)
3. Formas para influir en los factores causales, en base a la hipótesis de la relación entre las causas y las posibles soluciones.
4. Las intervenciones para influir en los factores causales
5. Los cambios esperados o resultados deseados (vea la Tabla 1).

Tabla 1. Marco de Análisis Causal

Análisis Causal	Desarrollo de Hipótesis	Diseño del Proyecto
<p>Causa / Condiciones Las madres no saben que el agua impura enfermará a los niños(as) (conocimiento).</p>	<p>SI las madres conocen los peligros del agua impura,</p>	<p>Intervenciones Educar a las madres sobre los peligros del agua impura.</p>
<p>Las madres creen que la leche materna por sí sola no satisface a los niños(as) menores de 6 meses (actitud).</p>	<p>Y que la leche materna es nutricionalmente suficiente para los niños(as) menores de 6 meses,</p>	<p>Educar a las madres sobre el valor nutricional de la leche materna para niños(as) menores de 6 meses.</p>
<p>Las madres están dando sustitutos de la leche materna a los niños(as) menores de 6 meses (práctica).</p>	<p>ENTONCES alimentarán a sus bebés exclusivamente con leche materna para evitar su exposición al agua impura,</p>	<p>Resultados deseados Aumento de la lactancia materna en los niños(as) menores de 6 meses.</p>
<p>Problema Altas tasas de diarrea entre los niños(as) menores de 6 meses.</p>	<p>Contribuyendo ASI a la reducción de la diarrea entre los niños(as) menores de 6 meses,</p>	<p>Reducción de la diarrea entre los niños(as) menores de 6 meses.</p>
<p>Consecuencia Altas tasas de mortalidad infantil.</p>	<p>Aportando POR TANTO a la reducción de la mortalidad infantil..</p>	<p>Meta Global Reducir la mortalidad infantil.</p>

El marco presentado en la Tabla 1 parte de la hipótesis de que las madres darán de lactar a sus hijos(as) una vez que aprendan sobre los peligros del agua impura. Sin embargo, si las madres no están dando de lactar a sus hijos(as) por otras razones, tales como prácticas culturales o porque trabajan fuera de casa, entonces se necesitarán diferentes intervenciones. En efecto, el sistema de M&E valida la hipótesis para determinar si las intervenciones y productos del proyecto han contribuido a lograr los resultados esperados.

El análisis causal debe basarse en un cuidadoso estudio de las condiciones locales y los datos disponibles, así como también en la consulta con los potenciales beneficiarios, los implementadores del programa, otros actores involucrados, y expertos técnicos. Dicha información puede estar disponible en evaluaciones de necesidades, estudios de factibilidad, evaluaciones rápidas participativas, mapeos de la comunidad, y otros métodos de análisis.

Otros métodos de análisis incluyen el análisis de problemas, a través de árboles de problemas, que permiten separar las situaciones y consecuencias que ayudan a identificar los objetivos y las estrategias; y el análisis de la teoría del cambio que utiliza un mapeo regresivo para identificar las condiciones requeridas para lograr los resultados deseados.

2

Marco Lógico

Un marco lógico muestra el razonamiento conceptual sobre el cual se estructura el sistema de M&E del proyecto, identificando qué pretende lograr (objetivos) el proyecto y cómo se medirá este logro (indicadores). Se pueden utilizar otros marcos (como un marco de resultados). El marco lógico es una valiosa herramienta de planificación de M&E y se lo utiliza ampliamente en proyectos de desarrollo. La Tabla 2 define los términos y componentes clave de una clásica matriz de marco lógico. Tome en cuenta que las diferentes organizaciones que trabajan en el campo del desarrollo usan diferentes formatos y terminología según el tipo de objetivos.

La selección de indicadores es trascendental. Los indicadores deben tener validez (ser capaces de medir el concepto esperado con precisión) y confiabilidad (producir los mismos datos durante repetidas observaciones de una misma variable); ser fáciles de interpretar y explicar; y ser oportunos, rentables en términos de costo-efectividad, y técnicamente viables. Los indicadores se deben desarrollar también teniendo en cuenta los requerimientos del donante y las normas reconocidas en la industria.

También es importante comprender la jerarquía de indicadores del marco lógico. Por ejemplo, generalmente es más fácil medir los indicadores de nivel inferior como el número de participantes en un taller, mientras que los indicadores de nivel superior, como los cambios de comportamiento, normalmente requieren más análisis y síntesis de información. Esto afecta a los métodos y al análisis de recolección de los datos de M&E y tiene implicaciones para la contratación de personal, presupuestos y calendarios.

Tabla 2. Tabla de Definición del Marco Lógico

Objetivos del Proyecto	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Objetivo: Declaración simple y clara del impacto o los resultados que el proyecto debe lograr.	Indicador de Impacto: Medios cuantitativos o cualitativos para medir el logro o reflejar los cambios vinculados al objetivo propuesto.	Método de medición, fuente de datos, y frecuencia de recolección de los datos para el indicador propuesto.	Factores externos, fuera del control del proyecto, necesarios para mantener el impacto en el largo plazo.
Resultados: Conjunto de cambios requeridos en los beneficiarios y la población para lograr la meta (por lo general, conocimientos, actitudes y prácticas, o CAP).	Indicador de Resultados: Medios cuantitativos o cualitativos para medir el logro o para reflejar los cambios vinculados a los resultados propuestos.	Método de medición, fuente de datos, y frecuencia de recolección de los datos para el indicador propuesto.	Condiciones externas necesarias para que los resultados contribuyan a alcanzar el objetivo.
Productos: Productos o servicios necesarios para lograr los resultados.	Indicador de Productos: Medios cuantitativos o cualitativos para medir el cumplimiento de los productos propuestos (mide el producto inmediato resultante de una actividad).	Método de medición, fuente de datos, y frecuencia de recolección de los datos para el indicador propuesto.	Factores fuera del control del proyecto que podrían restringir o impedir que los productos logren los resultados.
Actividades: Esfuerzos regulares necesarios para generar los productos.	Indicador de proceso: Medios cuantitativos o cualitativos para medir el cumplimiento de las actividades propuestas.	Método de medición, fuente de datos, y frecuencia de recolección de los datos para el indicador propuesto.	Factores fuera del control del proyecto que podrían restringir o impedir las actividades logren los productos.
Insumos: Recursos utilizados para llevar a cabo las actividades (financieros, materiales, humanos).	Indicador de Insumos: Medios cuantitativos o cualitativos para medir la utilización de los insumos propuestos (recursos utilizados para las actividades).	Método de medición, fuente de datos, y frecuencia de recolección de los datos para el indicador propuesto.	Factores fuera del control del proyecto que podrían restringir o impedir el acceso a los insumos.

Fuente: El autor en base al ejemplo de Caldwell (Manual de Diseño de Proyectos 2002, 130).

3 Matriz de Indicadores

La matriz de indicadores amplía el marco lógico con el fin de identificar aquellos requerimientos clave de información para cada indicador y resume las tareas importantes de M&E para el proyecto. La matriz de indicadores —conocida también como un plan de recolección de datos o plan de M&E— puede presentarse en diferentes formatos, pero la función global sigue siendo la misma. La Tabla 3 muestra un ejemplo de formato para una matriz de indicadores, con definiciones para cada columna en la primera fila, y un ejemplo de indicador en la segunda fila.

Es fundamental que la matriz de indicadores se desarrolle con la participación de aquellos que la utilizarán. Completar la matriz requiere un conocimiento detallado del proyecto y el contexto, que debe ser proporcionado por el equipo local del proyecto y los socios. Su participación contribuye a la calidad de los datos, porque refuerza su comprensión sobre qué datos se van a recolectar y cómo lo harán.

Tabla 3. Ejemplo de una Matriz de Indicadores

Indicadores	Definición del Indicador	Métodos/ Fuentes	Frecuencia/ Cronograma	Persona(s) Responsables	Análisis de Datos	Uso de la Información
Los indicadores pueden ser cuantitativos (numéricos) o cualitativos (observaciones descriptivas) y generalmente se obtienen directamente del marco lógico.	Define términos clave en los indicadores para una medición precisa, y explica cómo se calculará el indicador, ej: el numerador y denominador de una medida porcentual; También registra cualquier disgregación, ej: por sexo, edad u origen étnico.	Identifica las fuentes de información y los métodos / herramientas para recolección de datos. Indica si existen o deben crearse los instrumentos de recolección de datos (encuestas, listas de verificación).	Determina con qué frecuencia se recogerán los datos, ej: mensual, trimestral o anualmente. Lista las fechas de inicio y finalización de la recolección de datos y los plazos para desarrollar los instrumentos.	Identifica las personas responsables de la recopilación y análisis de datos. Lista el nombre y cargo de cada persona para garantizar claridad ante cambios del personal.	Describe el proceso para compilar y analizar los datos, ej: análisis estadístico	Identifica la audiencia y el uso de la información, ej: monitoreo, evaluación, informes para los responsables de formular políticas o los donantes. Estipula la forma en la que se formatearán y difundirán los hallazgos de la evaluación.
Ejemplo de Indicador Resultado 1a. % de escuelas meta que han realizado con éxito al menos un simulacro de desastres por trimestre.	1. Las "Escuelas" son referidas como K-12 en el distrito de Matara. 2. Criterios para determinar el "éxito": un simulacro no anunciado a través del sistema de alerta temprana; tiempo de respuesta menor a 20 minutos, los miembros de la escuela reportan a la zona designada según el Plan de Respuesta ante Crisis en la Escuela. 3. Numerador: # de escuelas con un escenario exitoso por trimestre 4. Denominador: # total de escuelas seleccionadas.	1. Visitas de sitio pre-organizadas durante el simulacro de desastres. 2. Lista de verificación del simulacro de desastre completada e ingresada al informe trimestral del Proyecto. 3. Discusiones del grupo focal de la escuela (profesores, estudiantes, personal administrativo).	1. Datos de la lista de verificación recolectados trimestralmente. 2. FGD: cada 6 meses. 3. La recolección de datos inicia el 4/15/06. 4. Lista de verificación de escenario terminada hasta el 3/8/06.	Oficial de Campo de la Escuela: Shantha Mande.	1. Reunión post-simulacro con el Comité de Desastres de la Escuela, facilitada por la Oficial de Campo de la Escuela. 2. Equipo de gestión del proyecto durante la reunión de reflexión trimestral.	1. Implementación del proyecto con los Comités de Desastre de las Escuelas. 2. Monitorear el alcance de la capacitación en las escuelas con la gestión de la Sociedad de la Cruz Roja de Sri Lanka. 3. Gestión del programa para recuperación del Tsunami. 4. Evaluación de impacto para justificar la intervención ante el Ministerio de Asistencia ante Desastres, donantes, etc.

Fuente: Autor.

4 Plan de Recolección y Análisis de Datos

El plan de recolección y análisis de datos amplía la información proporcionada en la matriz de indicadores, por lo general, con una descripción detallada que explica cómo cada tipo de datos será recopilado de manera confiable, mediante sólidas prácticas de investigación. Los componentes clave del plan incluyen: la unidad de análisis, el(los) vínculo(s) entre los indicadores, variables, y cuestionarios; la estructura de muestreo y la metodología; el momento de la recolección de datos y el modo, las responsabilidades del personal de investigación; selección del encuestador, capacitación; cronograma para el trabajo de campo y logística; control de calidad de los datos; digitación de datos y almacenamiento; hipótesis de las relaciones entre las variables, métodos de análisis de los datos, y cualquier análisis especial, tal como la desagregación de datos por sexo, edad o ubicación y situación socioeconómica.

Es importante proporcionar el razonamiento para la recolección de datos y los métodos de análisis seleccionados. Esto incluye la triangulación de los métodos (cuantitativos y/o cualitativos) y mecanismos para reducir sesgos y garantizar que los datos sean confiables y estén completos. La planificación debe sustentarse en las normas que guían las buenas prácticas de evaluación de proyectos y garantizar evaluaciones éticas, responsables (incluye rendición oportuna de cuentas), y de calidad.

Algunas de las principales fuentes de datos que deben ser descritas incluyen cualquier dato secundario, encuestas de muestreo, datos del proyecto, estudios cualitativos, listas de verificación, evaluaciones externas —de medio término y final— y evaluaciones participativas.

Consideraciones prácticas para la planificación de la recolección de datos:

- **Preparar una guía para la recolección de datos a fin de asegurar la estandarización, consistencia y confiabilidad** a lo largo del tiempo y entre diferentes personas.
- **Probar con antelación las herramientas de recolección de datos** para detectar preguntas ó técnicas problemáticas, verificar los momentos de recolección, identificar las posibles cuestiones éticas, y crear capacidades en los recolectores de datos.
- **Capacitar a los recolectores de datos** para que entiendan fidedignamente el sistema de recolección de datos, las técnicas de recolección, los instrumentos, las cuestiones éticas, y las destrezas de comunicación interpersonal, culturalmente apropiadas.
- **Abordar las preocupaciones éticas**, identificando y respondiendo cualquier preocupación(es) expresada por la población meta; asegurar que se ha obtenido la autorización necesaria, que se respetan las costumbres y vestimenta, y que se mantiene la confidencialidad y la participación voluntaria.
- **Plan para gestión de datos**, incluido el conjunto de procedimientos, las personas, habilidades y equipos necesarios para sistemáticamente almacenar y manejar los datos de modo que los datos sean registrados de manera confiable.

Un plan de análisis de datos debería identificar:

- El momento oportuno para el análisis de datos: El análisis de los datos no es un hecho aislado al final de la recolección de datos, sino una tarea en curso desde el inicio del proyecto, que puede ser estructurada a través de reuniones y otros foros, a fin de coincidir con los momentos referencia les

clave para la implementación y reporte de informes del proyecto.

- En qué magnitud el análisis será cuantitativo y/o cualitativo, y cualquier conocimiento especializado y el equipo necesario para el análisis.
- Quién hará el análisis – ej: expertos externos, el personal del proyecto, los beneficiarios y/o otros actores involucrados.
- Si tendrá lugar, y cómo, el análisis subsecuente, ej: para verificar los hallazgos, o para tomar decisiones en cuanto a la futura programación.

Una consideración importante en la planificación de la recolección y análisis de datos es identificar cualquier limitación, sesgo, y amenaza para la precisión de los datos y del análisis. La distorsión de datos puede ocurrir debido a limitaciones o errores en el diseño, el muestreo, las entrevistas de campo, y el registro y análisis de los datos. Para evitar la distorsión de datos es mejor monitorear el proceso de investigación cuidadosamente y buscar el asesoramiento de expertos, cuando sea necesario.

5 Reporte y Utilización de la Información

La recolección de información sobre las actividades y logros de los proyectos puede servir para muchas acciones importantes, tales como el mejoramiento de la calidad de los servicios; garantizar la rendición de cuentas a los beneficiarios, donantes y otros actores involucrados; y para el proceso de aprendizaje. El reporte de informes de los proyectos está estrechamente relacionado al trabajo de M&E, ya que se necesitan datos para sustentar los principales hallazgos y conclusiones presentados en un informe de proyecto. A menudo, tanto el enfoque como la frecuencia de los procesos de M&E están determinados por los requisitos de reporte de informes y el cronograma de presentación de los mismos.

Algunas consideraciones prácticas para la planificación del reporte y uso de la información:

- **Diseñar el plan de comunicación de M&E en función de las necesidades de información de los usuarios:** El contenido y el formato para el reporte de los datos puede variar, dependiendo de si se va a utilizar los informes para monitorear los procesos, realizar la planificación estratégica, cumplir con los requisitos, identificar problemas, justificar una aplicación de financiamiento, o llevar a cabo una evaluación de impacto.
- **Identificar la frecuencia de necesidad del reporte de datos:** Por ejemplo, los gerentes de proyectos pueden necesitar revisar los datos de M&E frecuentemente para evaluar el progreso de los proyectos y para la consecuente toma de decisiones, mientras que los donantes podrían sólo necesitar datos una o dos veces al año para asegurar la rendición de cuentas.
- **Adaptar los formatos de reporte de información a las necesidades de la audiencia:** El reporte de información puede involucrar diferentes niveles de complejidad y lenguaje técnico, el formato para reportar los informes y los medios de comunicación para difundirlos deben responder a las específicas audiencias y se deben utilizar diferentes métodos para solicitar retroalimentación.
- **Identificar los sitios y medios de comunicación adecuados para comunicar los datos de M&E:** Considere tanto el reporte interno de información, tal como los informes regulares de proyectos para la gerencia, y los informes de progreso a los donantes; así como el reporte externo de informes, tal como foros públicos, comunicados de prensa, reuniones informativas, y sitios Web de Internet.

6 Dotación de Personal de M&E y Fortalecimiento de Capacidades

La dotación de personal es una preocupación particular para el trabajo de M&E porque exige capacitación especial y una combinación de capacidades para investigación y gestión de proyectos. Además, la eficacia del trabajo de M&E a menudo se basa en apoyo de personal y voluntarios que no son expertos en M&E. Por lo tanto, el fortalecimiento de capacidades es un aspecto crítico para el desarrollo de un buen trabajo de M&E. (Vea los Short Cuts y módulos sobre *Contratación del Personal de M&E, Preparándose para una Evaluación y Guía para Fortalecimiento de Capacidades para mayor información sobre este tema.*)

Sugerencias para garantizar un adecuado apoyo para M&E:

- **Identificar las diversas tareas y competencias que se necesitan**, tales como sistemas adecuados de recolección de datos en el campo, diseño de la investigación, y digitación y análisis de datos.
- **Evaluar las capacidades más importantes** del equipo del proyecto, las organizaciones socias, y los propios beneficiarios de las comunidades.
- **Especificar en qué medida los actores locales involucrados participarán o no en el proceso de M&E** (la Tabla 4 identifica algunas potenciales ventajas y desventajas de un proceso de M&E participativo).
- **Asignar roles y responsabilidades específicos a los miembros del equipo y designar un gerente general de M&E.**
- **Reclutar consultores, estudiantes y otras personas para compensar cualquier vacío de capacidades y cualquier necesidad especial** tal como traducción, análisis estadístico, conocimiento cultural.
- **Identificar los temas que requieren capacitación formal y llevar a cabo sesiones de capacitación.**
- **Alentar al personal para que brinde capacitación informal** mediante orientación y retroalimentación durante el desarrollo del trabajo, por ejemplo: comentar sobre un informe o mostrar cómo utilizar determinados programas de computación.
- **De especial atención al desarrollo y fortalecimiento de capacidades de M&E a nivel local.**

Tabla 4. M&E Participativo

Potenciales Ventajas	Potenciales Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Empodera a los beneficiarios para que analicen y actúen ante sus propias situaciones (como “participantes activos” en lugar de “receptores pasivos”). • Construye capacidad local para administrar, apropiarse, y sostener el proyecto ya que las personas tienen mayor disposición para aceptar e interiorizar los hallazgos y recomendaciones que ellos mismos han determinado. • Genera colaboración y consenso en los diferentes niveles—entre los beneficiarios, el personal local y los socios, y el personal de la gerencia senior. • Refuerza la rendición de cuentas de los beneficiarios, previniendo que una sola visión o perspectiva domine el proceso de monitoreo y evaluación. • Ahorra tiempo y dinero en la recolección de datos en comparación con los costos que implican la utilización del personal de proyectos o la contratación de apoyo externo. • Proporciona información oportuna y pertinente directamente desde el terreno para la toma de decisiones de la gerencia, a fin de ejecutar acciones correctivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda más tiempo y costo para capacitar y dirigir al personal local y los miembros de la comunidad • Requiere de facilitadores capacitados para garantizar que todos entiendan el proceso y participen equitativamente. • Puede poner en peligro la calidad de los datos recolectados debido al contexto político local; el análisis de datos y la toma de decisiones puede verse dominado por quienes tienen mayor poder en la comunidad (en cuanto a factores de género, etnia o religión). • Exige el compromiso genuino de la población local y el apoyo de los donantes, ya que puede que el proyecto no utilice los indicadores o formatos tradicionales para reportar los hallazgos.

7 Presupuesto para M&E

Una función clave de la planificación de M&E es estimar los costos, el personal y otros recursos que se requieren para el trabajo de M&E. Es importante que los especialistas de M&E evalúen las necesidades presupuestarias de M&E en la etapa de diseño del proyecto, de modo que se asignen y se cuente con disponibilidad de fondos específicos para implementar las tareas clave de M&E.

Los gerentes de programa a menudo preguntan qué porcentaje del presupuesto de un proyecto debe asignarse para M&E. No existe una fórmula; varios donantes y organizaciones recomiendan que entre el 3 y el 10 por ciento del presupuesto de un proyecto sea asignado para M&E. Una regla de oro general es que el presupuesto de M&E no debe ser tan pequeño que comprometa la exactitud y credibilidad de los resultados, pero tampoco debe desviar los recursos del proyecto de modo tal que la programación se vea afectada.

Sugerencias para elaborar un presupuesto realista:

- **Liste todas las tareas de M&E y las responsabilidades generales, analice los elementos necesarios relacionados a cada tarea, y determine su costo.**
- **Presupueste para personal**, incluyendo personal a tiempo completo, consultores externos, y los gastos del recurso humano responsable del fortalecimiento de capacidades/capacitación y de otras funciones clave.
- **Asegúrese que el presupuesto incluya todos los gastos de capital**, incluidos costos de instalaciones, equipo y suministros de oficina, viajes y alojamiento, hardware y software de computación, y otros gastos.
- **Determine si todas las tareas están previstas en el presupuesto general del proyecto**, tales como apoyo para un sistema de gestión de la información, transporte en campo y mantenimiento de vehículo, traducción, e impresión y publicación de los documentos/herramientas de M&E.
- **Revise los requerimientos del donante para determinar si existen rubros adicionales que deben presupuestarse**, o por el contrario, que el donante puede financiar directamente.
- **Prepárese para contingencias inesperadas**, tales como inflación, devaluación de la moneda, robo de equipos, o la necesidad de recolectar/analizar datos adicionales para verificar los hallazgos.
- **Elabore una descripción narrativa explicando cada rubro presupuestal** para aclarar o justificar los gastos; esta justificación del presupuesto puede ayudar a protegerse contra recortes arbitrarios de presupuesto.

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

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

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

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

Autor: Scott G. Chaplowe, American Red Cross

Basado en el modulo escrito por: Scott G. Chaplowe, American Red Cross

Editor de las series: Guy Sharrock

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

Diseñadores Gráficos: Guy Arceneaux, Ephra Graham

Traducción: Irene Ramirez

Revisión de traducción: Silvana Robalino con aporte puntual de Yazmina Zambrano, CRS/Ecuador.

Los módulos de M&E y la serie de *Short Cuts* fueron producidos por CRS y la Cruz Roja Norteamericana con el apoyo financiero de donaciones de Alimentos para la Paz: Donación para el Fortalecimiento de la Capacidad Institucional de CRS (AFP-A-00-03-00015-00) y Donación para el Fortalecimiento de la Capacidad Institucional de la Cruz Roja Norteamericana (AFP-A-00-00007-00). Las opiniones expresadas en este documento pertenecen a los autores y no necesariamente representan las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o Alimentos para la Paz.



Introducción

Esta edición de Short Cuts proporciona instrucciones útiles para elaborar y utilizar la Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño (IPTT, por sus siglas en inglés). La IPTT proporciona una foto instantánea del estado del proyecto, brindando a la gerencia, socios, y donantes información que pueden utilizar para hacer cambios necesarios en las estrategias de implementación.

Si bien existen una diversidad de tablas para el seguimiento a los indicadores tanto de monitoreo como de impacto, que exigen donantes y organizaciones implementadoras, esta edición hace referencia al formato utilizado por Alimentos para la Paz (FFP, por sus siglas en inglés) - Título II. Existe otro material disponible sobre cómo formular indicadores y desarrollar un sistema de M&E (vea los apéndices del módulo completo para conocer en detalle la bibliografía). El FFP también ha solicitado definiciones de indicadores y métodos para diferentes tipos de actividades.

Quién trabaja en la IPTT?

Existen tres personas focales clave para los diferentes pasos de una IPTT, y tres recursos humanos adicionales que deben intervenir (vea la Tabla 1). El personal de campo es fundamental. La IPTT no debe ser un requerimiento estático del donante que se

Personal de Campo	Recurso Humano Adicional
Personal técnico del proyecto	Personal de la sede de la PVO
Personal técnico del proyecto	Personal del Proyecto FANTA
Gerente del Proyecto	Consultores

7 Pasos para Preparar y Utilizar una IPTT

Paso 1
Clarifique los lineamientos guía del Donante y la PVO

Paso 2
Elabore un borrador de IPTT para la propuesta

Paso 3
Revise la IPTT después de completar la Línea de Base

Paso 4
Actualice la IPTT para el reporte anual de informes

Paso 5
Revise la IPTT durante la evaluación de medio término

Paso 6
Actualice la versión final de la IPTT luego de la encuesta y evaluación finales

actualiza justo antes de la fecha límite para reportar avances; sino que, debe utilizarse para ayudar a informar a la gerencia del proyecto durante todo el ciclo del proyecto. Una vez que inicia la implementación del proyecto, es inevitable que se den cambios en la IPTT. En cuanto a la entrega de información, mientras mayor continuidad exista, mientras más se documenten los cambios y el personal mantenga los archivos de soporte, el personal estará en mejor condición de responder a las preguntas sobre el estado del proyecto.

Todo el personal de campo involucrado en la programación necesita entender cómo:

1. Utilizar la IPTT para determinar rápidamente el estado del proyecto
2. Explicar los componentes de la información para cada uno de los indicadores
3. Recolectar y analizar la información
4. Transmitir la información a diferentes audiencias (beneficiarios, otros socios, etc.)
5. Revisar la IPTT cuando cambien los requerimientos del donante

El personal adicional puede ayudar con todas estas tareas, que con frecuencia son abrumadoras. Además, el personal adicional puede ayudar al personal de campo a responder preguntas técnicas sobre la recolección de datos o interpretación de los hallazgos, pero hay que señalar que estas personas por lo general tienen muy poco que ver con la historia y contexto específicos del proyecto.

Tabla 2																
INDICADOR	Línea de Base	AÑO 1			AÑO 2 Evaluación de Medio Término			AÑO 3			AÑO 4 Evaluación Final			AÑO 5		
		Esp	Real	Rel-ación	Esp	Real	Rel-ación	Esp	Real	Rel-ación	Esp	Real	Rel-ación	Esp	Real	Rel-ación
Impactos (Datos disponibles por años únicamente para la Línea de Base y Evaluaciones de Término Medio y Final)																
Producción de Maíz (kg/ha)	850				1275	900	71%				1.700	1,400	88%			
Resultados (Datos disponibles por años únicamente para la Línea de Base y Evaluaciones de Término Medio y Final)																
% de agricultores que obtienen un puntaje mínimo de 3, ó más, en la Lista de Calificación sobre Prácticas Mejoradas	12%				60%	15%	25%				80%	82%	102%			
% de lotes de agricultores donde se adoptaron prácticas mejoradas para producción de maíz.	7%				60%	65%	108%				75%	60%	80%			
Tasa de cancelación de préstamos entre aquellos agricultores prestatarios de créditos.	75%				85%	91%	107%				95%	97%	102%			

Fuentes: Oficina de Alimentos para la Paz/FANTA de USAID; Taller de M&E en Agosto 2007; Comunicación Personal con Alison Tamilowicz Torres, Proyecto FANTA, Agosto 2008
 Nota: Esp = esperado; Real = actual

Tabla 2																
INDICADOR	Línea de Base	AÑO 1			AÑO 2 Evaluación de Medio Término			AÑO 3			AÑO 4 Evaluación Final			AÑO 5		
Productos (Datos disponibles anualmente)																
Número de agricultores capacitados en Prácticas Mejoradas para producción de Maíz	0	400	485	121%	500	620	124%	600	630	105%	600	591	98%	600	650	108%
Numero de agricultores modelo que completan el curso	0	25	25	100%	20	25	125%	20	20	100%	20	20	100%	20	20	100%
Número de agricultores que llenan las solicitudes de crédito	0	400	185	46%	500	210	42%	600	430	72%	600	520	67%	600	550	92%

Notas sobre la IPTT

1. Cálculo de los porcentajes de relación: si espera una reducción en el indicador (por ejemplo, porcentaje de niños con bajo peso para su talla), la columna es esperado/real (E/R); si espera un aumento (ej: porcentaje de madres que alimentan a sus hijos exclusivamente con lactancia materna), la columna es R/E. Tome en cuenta que este valor no considera la información de la línea de base y, por tanto, no proporciona información sobre el progreso hacia el cumplimiento de la meta de un indicador. Sin embargo, la expectativa actual de USAID es reportar únicamente el E/R o R/E, dependiendo de la orientación del cambio esperado.
2. El proyecto necesita reportar los indicadores anuales de monitoreo cada año, mientras que los indicadores de impacto y resultado se reportarán únicamente en determinados años, según lo determine el Patrocinador Cooperante (CS, por sus siglas en inglés) en los planes de M&E del CS. Si el CS ajusta los indicadores o metas (por ejemplo, si se determinaron metas demasiado altas o bajas), se debe brindar una explicación clara de las razones que justifican dichos cambios. Se requiere aprobación explícita del FFP para reducción de metas. El CS debe brindar explicaciones cuando remita su informe anual de resultados e identificar claramente los indicadores propuestos y los ajustes a las metas en el informe narrativo y la carta de presentación.
3. Especifique claramente el año fiscal reportado (ej: AF09), así como el nombre del CS, país y números de página en cada una de las páginas de la IPTT.
4. Aquellos programas que implementan actividades para mejorar comportamientos y prácticas de salud, nutrición, e higiene deben definir los cambios de comportamientos que se evaluarán, tales como mejoramiento en la higiene personal o de alimentos, agua y medio ambiente.

Comentario Final: La plantilla modelo para una IPTT que se incluye en versiones recientes del Formato de Aplicación de Propuestas del Programa de Asistencia Multi-Anual (anexo A), es diferente del que se mostró anteriormente en este documento. Ambos formatos son aceptables.

Paso 1 Aclare los Lineamientos Guía del Donante y la PVO

Las guías del donante pueden cambiar. La asistencia técnica también puede cambiar. Cuando inicie el proceso de diseño, asegúrese de utilizar la guía más actual tanto de los donantes como de los asesores.

Mantenga con la documentación del proyecto copias de cualquier anterior guía que se haya utilizado (ej. para CRS, en el Manual Operativo de M&E del proyecto).

Siga las Directrices

La mayoría de propuestas importantes contienen guía detallada de la IPTT. El FFP no es la excepción, tiene muchos requerimientos para cada uno de los componentes de la propuesta, así como también para un sistema particular de M&E. El tipo de indicadores y el formato requeridos para presentación de informes se detallan en los documentos de la guía anual y en las expectativas generales sobre cómo se utilizará la información recolectada.

Asegúrese de usar la guía más reciente de tal forma que la IPTT sea lo más actualizada posible.

El proyecto FANTA (ver www.fantaproject.org) ha producido una serie útil de guías para indicadores que pueden ayudar a las PVOs a determinar la definición y calendario de indicadores, y otros aspectos de la recolección de datos.

La mayoría de PVOs tienen estándares y guías internas para los sistemas de M&E que incluyen indicadores. Estos indicadores con frecuencia son más rigurosos que aquellos requeridos por los donantes o pueden reflejar un compromiso específico de la PVO. En la Tabla 2, el proyecto reportó sobre producción de maíz. El proyecto también pudo haber dado énfasis a la producción de otros cultivos, y recolectar también esos datos, pero no los reportó en este formato.

Determinar el Número de Indicadores

El número de indicadores varía en cada proyecto, y el equilibrio entre los indicadores de impacto y monitoreo varía también. Cuando seleccione el número de indicadores, sea claro sobre qué información es necesaria y suficiente. La IPTT puede incluir indicadores tanto del FFP como de la PVO. Si el proyecto opera en asocio con otros donantes, también podrían existir otros indicadores.

Paso 2 Elabore un Borrador de IPTT para la Propuesta

La IPTT en la propuesta es un elemento visual clave de gran ayuda para el diseño del proyecto. Existen muchas formas de diseñar un proyecto (ver la bibliografía en el módulo sobre IPTTs) que por lo general conllevan meses de discusiones con los beneficiarios, con el personal de campo del proyecto y de la sede, y otros actores involucrados.

Elaboración de la IPTT

La IPTT debe evolucionar con la descripción de las actividades del proyecto. Con un Objetivo Estratégico, por ejemplo, elabore una lista de indicadores que capture de la forma más eficaz los resultados anticipados del proyecto. Existe algún requerimiento del donante o la PVO para los indicadores de este sector? Añádalos a la lista. Existen diferencias entre los indicadores requeridos

por los distintos actores involucrados (ej: lactancia materna exclusiva durante cuatro meses en lugar de seis meses)? Clasifíquelos como parte del paso 2. Logre un consenso sobre los indicadores desde el inicio de un proyecto.

Con qué frecuencia se deben recolectar los indicadores? Para algunos indicadores se cuenta con instrucciones, las especificaciones para otros varían en función del tipo de actividades que el proyecto implementará. Organice y programe la recolección de datos para los indicadores (únicamente para la línea de base y el informe final, o de forma anual). Agrupe los indicadores bajo cada Objetivo Estratégico y Resultado Intermedio. Deben existir indicadores de impacto y monitoreo para la mayoría de los resultados de nivel superior, aún cuando deben haber indicadores de monitoreo sólo para los resultados de nivel inferior. Procure un equilibrio —y determine qué indicadores son los más útiles para los propósitos de gestión del proyecto.

Una vez que se listen en la IPTT los indicadores requeridos y la frecuencia de recolección de sus datos, trate de estimar las metas para cada indicador propuesto. Las normas nacionales pueden ser un buen punto de partida hasta que se realice la línea de base; aunque es mejor contar con datos más sólidos de evaluaciones de necesidades realizadas a nivel campo. Si se trata de un proyecto que da continuidad a intervenciones anteriores, puede ser mejor empezar con los valores finales de los indicadores del proyecto anterior.

Paso 3 Revise la IPTT después de Completar la Línea de Base

Línea de Base

En primer lugar, asegúrese que la encuesta de línea de base incluirá todos los indicadores que deben medirse. Hay muchos diferentes recursos que pueden utilizarse para establecer una línea de base, desde el muestreo hasta el diseño de la encuesta y el análisis de datos. Puede haber actividades programadas para ejecución sólo hasta varios años después de iniciado el proyecto, pero incluso esos indicadores deben ser medidos durante la encuesta inicial, a fin de evaluar los cambios a través del tiempo.

Incorpore los Resultados de la Investigación de la Línea de Base

Luego de haber elaborado la propuesta inicial en base a los estimados de distintas fuentes, la encuesta de línea de base proporciona una fuente de datos consistente. Ingrese los nuevos datos en la IPTT y, conjuntamente con sus socios, determine las mejores metas para cada categoría de información en la IPTT. Si los datos se recolectan anualmente, se requieren, por supuesto, metas anuales. Si los datos de la encuesta se recolectarán únicamente durante la línea de base y al final del período, entonces la fecha prevista para la próxima encuesta será cuando el proyecto finalice.

Qué información buscar para dar seguimiento a la línea de base de una IPTT

- Valores iniciales para los indicadores de **impacto** del proyecto
- Metas para los indicadores de **impacto**, basado en las mejores prácticas.
- Valores iniciales para los indicadores de **monitoreo** del proyecto.
- Metas para los indicadores de **monitoreo** basado en las mejores prácticas.
- Notas sobre **definiciones o desafíos** para la recolección de datos.

Determine las Metas

Deducir cómo determinar adecuadamente las metas es un desafío importante. La buena noticia, sin embargo, es que existen una serie de recursos e instrumentos de dónde obtener asesoramiento, tales como:

- Recomendaciones del donante para los indicadores requeridos
- Prácticas estándar de la PVO
- Personal con experiencia previa a nivel de programas de país, ó informes de proyectos similares.

La IPTT se completa una vez que se establecen las metas para los nuevos valores de la línea de base. Asegúrese de incorporar estos valores en el plan de M&E del proyecto y en el correspondiente sistema de M&E. Los informes del proyecto deben incluir actualizaciones a los indicadores seleccionados. Con esta información, reportar acerca de los indicadores tendrá más sentido para los usuarios de la IPTT.

Paso 4

Actualice la IPTT para la Presentación Anual de Informes

Actualización de la IPTT

Aunque la actualización de la IPTT se presenta como el paso 4, esta tarea es realmente un requisito anual. En algunos casos, la IPTT puede actualizarse combinando los valores de los informes trimestrales. En otros casos, puede requerirse un ejercicio separado de recolección de datos para los indicadores anuales. Con frecuencia, es útil disponer de una versión actualizada de la IPTT (con explicaciones) en las reuniones anuales de los actores involucrados. En muchos casos, no obstante, la IPTT se actualiza a último momento, justo antes del vencimiento de la fecha para presentación del informe anual. Esta práctica limita la oportunidad de aprender más sobre el desempeño anual del proyecto.

Metas y Resultados

Qué sucede cuando los resultados de la IPTT no coinciden con las metas? A pesar incluso de existir la mejor intención del mundo, a veces los proyectos inician sus intervenciones más tarde de lo esperado, o ocurre algún evento externo, como un ciclón o una inundación, o el gerente del proyecto se enferma, o cambia alguna política del donante. Todas estas situaciones suceden en la realidad. Qué se debe hacer?

Las metas son una gran ventaja para un plan de M&E debido a su flexibilidad, pues se pueden cambiar fácilmente. Cambiar los indicadores, particularmente los referidos a impacto y resultado, por lo general implica cambiar en sí el proyecto y, a menudo, requiere el permiso del donante y puede levantar una bandera roja sobre la gestión del proyecto. El cambio de metas, sin embargo, implica una pequeña corrección sobre el rumbo del proyecto, y éstas pueden y deben ajustarse. Si el proyecto continuamente supera la consecución de sus metas, puede ser necesario incrementar las metas. Si, por el contrario, las metas del proyecto continuamente están por debajo de los niveles esperados, puede ser necesario reducirlas o incluso replantearlas. Investigue cuáles fueron las razones por las que no se cumplieron las metas, documéntelo, y asegúrese de discutir este cambio con los actores involucrados. Establezca las nuevas metas y documente la justificación cuando presente el informe anual.

Paso 5 Revise la IPTT después de la Evaluación de Medio Término

La actualización de Medio Término

Si el proyecto ha revisado y actualizado la IPTT constantemente de forma anual, entonces la actualización de medio término debería ser simple. Sin embargo, muchas organizaciones no actualizan la IPTT con frecuencia.

La evaluación de medio término es una gran oportunidad para contar con una revisión externa del proyecto; el personal del proyecto puede ver lo que está sucediendo, lo que debería cambiarse, y lo que debe permanecer como está. Las respuestas a estas preguntas tendrán implicaciones sobre la información. El punto de partida, sin embargo, es la actualización de la IPTT: esto asegura que el equipo de evaluación está trabajando con los datos más actuales disponibles.

Organizar las Preguntas para el Personal del Proyecto

- Quién es responsable de las actualizaciones de la IPTT?
- Cuáles son las definiciones específicas de información para cada indicador?
- Quiénes son los diferentes líderes sectoriales para los respectivos indicadores de la IPTT, que pueden discutir los indicadores con los evaluadores?
- Dónde se mantienen los datos que se registran en la IPTT?
- Cómo ha dado seguimiento el proyecto a los cambios de desempeño en la IPTT?

Organizar Opciones para el Equipo de Evaluación de Medio Término

- Utilice la estructura del proyecto, señalada en la IPTT, para elaborar el informe de evaluación.
- Determine la validez de las metas actuales y la probabilidad de alcanzar estas metas, basado en el desempeño del proyecto a la fecha.
- Discuta los hallazgos con el equipo del proyecto y otros actores involucrados.
- Recomiende cambios a las metas en base a las evidencias, y determine cualquier cambio resultante para otras partes del sistema de M&E o para los objetivos del proyecto.
- Si lo negoció con el equipo del proyecto, incluya la referida IPTT con el informe de evaluación.

Utilizar los Resultados de la Evaluación

Muchas agencias promueven un enfoque en las evaluaciones, orientado al uso. Realizar una evaluación y luego ignorar el informe es una pérdida tanto de tiempo como de dinero. Qué se debería entonces hacer con un informe de evaluación que tiene muchas recomendaciones?

Existen cuatro tareas que se deben tener presentes respecto a la IPTT en este punto del ciclo del proyecto:

1. Las recomendaciones de la evaluación de medio término requieren una respuesta. Adopte todas las recomendaciones, ó algunas de ellas, ó no las utilice —lo que sea que decida, documente el proceso de decisión.

2. Discuta las revisiones propuestas con los principales actores involucrados para garantizar que se entiendan y que los cambios reflejen una percepción compartida de lo que se necesita. No haga cambios sin esta importante disertación.
3. Actualice la IPTT basado en cualquier cambio que se haya realizado en función de las recomendaciones del informe.
4. Y no olvide actualizar el plan de M&E al mismo tiempo (no es bueno tener dos versiones diferentes a la vez).

Todos estos cambios pueden documentarse como parte del informe anual que sigue a la evaluación de medio término. Asegúrese que los cambios sean reales y no se queden sólo en el papel.

Paso 6

Actualice y Finalice la IPTT luego de la Encuesta Final y de la Evaluación

Es una situación idónea cuando...

1. El equipo a cargo de la encuesta final puede encontrar documentación sobre la línea de base —la herramienta de la encuesta, la estructura de muestreo y los datos de la línea de base. Una encuesta final debe medir el cambio a través del tiempo en los indicadores de impacto. En la mayoría de los casos, los datos de la encuesta final proporcionan el último insumo para la IPTT sobre los indicadores de impacto.
2. Los datos más actuales constan en la IPTT que se distribuye al equipo de evaluación. Si bien la encuesta final puede tomar en cuenta los indicadores de impacto, existen con frecuencia momentos adicionales para la recolección de datos de los indicadores de monitoreo —incluso después de una encuesta final. Esto se debe actualizar antes de que el equipo de evaluación llegue al país.
3. Existe documentación disponible sobre cualquier cambio ocurrido en la IPTT (ej: indicadores eliminados, metas modificadas, definiciones de datos, etc.). Es de gran utilidad cuando el personal del proyecto puede explicar la razón de estos cambios.
4. El personal del proyecto analiza con los actores involucrados cualquier cambio previsto en la IPTT, a fin de mantenerlos informados (y puede proporcionar información sobre los efectos que esos cambios pueden tener en sus poblaciones).

Trate de evitar situaciones dónde...

1. La metodología para la encuesta final no coincide con la de la línea de base. Es difícil, si no imposible, comparar manzanas con naranjas. Los resultados no pueden compararse a través del tiempo, a menos que se mida el mismo indicador.
2. Nadie en el equipo del proyecto miró nunca la IPTT justo hasta antes de que el equipo de evaluación llegue. Por lo tanto, nadie puede explicar que significan los datos.
3. El proyecto hace cambios en función de las recomendaciones de medio término, pero nunca

cambia los datos que recolectan, de modo que los indicadores no reflejan lo que el proyecto efectivamente realizó.

4. El proyecto hace cambios en la IPTT, pero nunca analiza los cambios con los actores involucrados, quienes siguen recolectando información en función de los indicadores antiguos.

Reglas Prácticas para la IPTT

1. Copie de otros. Para qué reinventar la rueda?
2. Compare su proyecto con otros similares. Utilice indicadores estándar cuando sea posible, especialmente si es necesario agregar datos entre los proyectos.
3. Aproveche la ayuda de expertos, especialmente del proyecto FANTA. Otras PVOs son un buen recurso también, especialmente si han trabajado (o están trabajando) en el área de su proyecto.
4. No ignore la guía del FFP (u otro donante) sobre indicadores o formato. Asuma que muchos de estos indicadores pueden negociarse si tiene un buen argumento.
5. Tenga cuidado con el sobre y sub cumplimiento de metas. La idea es cumplir las metas, ó al menos aproximarse a ellas.
6. Cambiar los indicadores o metas sin permiso no es una buena política. Cambiar las metas en función de necesidades demostradas es una acción inteligente.
7. El personal de gerencia y del proyecto necesitan entender y utilizar la IPTT.
8. Si los métodos de recolección de datos cambian, asegúrese de documentarlos.

El módulo completo de la IPTT incluye los siguientes ejemplos:

- Instrucciones paso a paso para completar la tabla
- Historias de casos de uso de tablas en proyectos Título II
- Herramientas para el manejo y uso eficaz de la IPTT
- Bibliografía detallada
- Ejemplos de guías del FFP

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

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

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

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

Autor: Alice Willard

Basado en el módulo completo escrito por: Della E. McMillan, Guy Sharrock y Alice Willard

Editor de las Series: Guy Sharrock

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

Diseñadores Gráficos: Guy Arceneaux, Ephra Graham

Traducción: Irene Ramírez

Revisión de traducción: Silvana Robalino con apoyo puntual de Yazmina Zambrano, CRS/Ecuador.

Los módulos de M&E y la serie de Short Cuts fueron producidos por CRS y la Cruz Roja Norteamericana con el apoyo financiero de donaciones de Alimentos para la Paz: Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de CRS (AFP-A-00-03-00015-00) y Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de la Cruz Roja Norteamericana (AFP-A-00-00007-00). Las opiniones expresadas en este documento pertenecen a los autores y no necesariamente representan las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o Alimentos para la Paz.



Introducción

Estos *Short Cut* proporcionan instrucciones útiles sobre cómo prepararse para una evaluación. La mayoría de donantes solicitan evaluaciones de término medio y final, y estas evaluaciones periódicas con frecuencia ofrecen información más detallada sobre el progreso y logros de un proyecto. Sin embargo, cuando las expectativas y los requerimientos han sido mal definidos o mal entendidos, las evaluaciones pueden ser muy estresantes para el personal y los beneficiarios.

Para simplificar y lograr que el proceso de evaluación fluya, es necesario planificarlo con la debida anticipación. Asegúrese que los requerimientos generales de información, la documentación del proyecto, y la comprensión del propósito y utilidad de la evaluación contribuyan a una comunicación y coordinación óptimas, una mejor gerencia de la evaluación y, en el mejor de los casos, un excelente uso de los resultados de la evaluación, por parte del personal de campo, los donantes y los socios. La comunicación es clave para el cumplimiento de los siete pasos que se describen a continuación, ya que aclara las expectativas, determina las responsabilidades y promueve la apropiación de los resultados de la evaluación. Sin embargo, a pesar de que exista una buena comunicación, con frecuencia durante la evaluación se olvidan estos pasos, lo que puede comprometer la utilidad de la misma. El módulo completo detalla maneras de solucionar estos problemas.

7 Pasos para Prepararse para una Evaluación

Paso 1
Identificar y Empoderar al Gerente de Evaluación

Paso 2
Clarificar los lineamientos y expectativas

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

Paso 1 Identificar y Empoderar al Gerente de Evaluación

El Rol del Gerente de Evaluación

El primer paso para llevar a cabo una evaluación bien planificada consiste en designar una persona como gerente de la evaluación. Esta persona suele ser el gerente del proyecto o el responsable de monitoreo y evaluación (M&E), pero podría ser cualquier otra persona con un claro compromiso hacia el proyecto. El gerente de evaluación es responsable de garantizar que se cumplan de manera oportuna las tareas específicas previas a la evaluación. En proyectos más grandes, con equipos múltiples y varios cronogramas, las responsabilidades de un gerente de evaluación se pueden distribuir entre varias personas. Sin embargo, cuando esto sucede, es necesario definir claramente la nueva distribución de funciones, y es fundamental que exista una buena comunicación entre las personas involucradas.

Ubicación del Gerente de Evaluación

Algunas organizaciones desean que el gerente de evaluación esté ubicado en la oficina sede, otros en la oficina regional, o en la oficina principal del programa de país donde se implementa el proyecto. Pero mientras la comunicación sea confiable (Internet, teléfono, etc.), la ubicación no es tan importante como la capacidad de la persona para organizar, coordinar y cumplir el trabajo. Sin embargo, si el gerente de evaluación no se encuentra en el mismo país en el que se llevará a cabo la evaluación, es necesario entonces que un miembro del personal local respalde el proceso, a fin de garantizar una adecuada representación desde el terreno y una óptima coordinación de campo durante toda la evaluación. Esto ayudará a facilitar la comunicación entre el equipo de evaluación y el personal del proyecto.

Paso 2 Clarificar los lineamientos y expectativas

Determinar los Requerimientos

Generalmente los donantes tienen estándares para las evaluaciones. Las organizaciones implementadoras también tienen estándares que a menudo son más rigurosos. Antes de redactar los términos de referencia, investigue cuáles son los requerimientos para la evaluación. Esto proporcionará la información necesaria para el proceso de evaluación, incluyendo el calendario de actividades y las destrezas requeridas para el equipo de evaluación. Existen dos documentos donde se pueden encontrar los estándares de evaluación: la guía original de la propuesta del donante y el plan de M&E aprobado para el proyecto. Existen además otros recursos que pueden brindar información sobre aquellos indicadores que los evaluadores necesitarán medir directamente, y aquellos que requerirán la recolección complementaria de datos (tales como encuestas). El personal del proyecto puede brindar insumos sobre quién puede responsabilizarse de los diferentes elementos (por Objetivo Estratégico, por ejemplo).

Consejos desde el terreno

Organícese antes de que el equipo de evaluación llegue. No deje todo para último momento. Cada oficina de proyectos tiene archivos de documentos que incluyen desde las propuestas iniciales hasta los informes de viaje, y muchos archivos electrónicos adicionales en cada computadora. Prepare un archivo organizado o un directorio para que el equipo de evaluación pueda arrancar su trabajo adecuadamente.

Incluir todos estos recursos y otros documentos importantes de M&E en un documento informativo —conocido en CRS como manual operativo de M&E—, asegura que toda la información será de fácil acceso para el equipo de evaluación y todo el personal del proyecto. Los gerentes senior pueden utilizar esta guía o manual informativo (vea la Tabla #1) como referencia para los diferentes componentes de la evaluación, y en función de esta información, decidir cómo utilizar los recursos existentes o determinar si requieren ayuda adicional.

Necesidades de Comunicación

El siguiente paso es convocar a una reunión entre el gerente de evaluación, el gerente del proyecto y los gerentes senior para analizar los requerimientos para la evaluación. Esta reunión brindará información anticipada a los gerentes senior sobre la asignación de recursos y una reseña de antecedentes, antes de invitarles a revisar los términos de referencia de la evaluación (TdR). También los prepara para otras tareas organizacionales más importantes del proyecto.

Los manuales o guías informativas constituyen una especie de folletos orientadores de gran aporte para los donantes y los socios actuales y potenciales. Un manual informativo debe ser breve y directo, reportar hechos, y fácilmente adaptable a las necesidades!

Tabla 1: Contenido del Manual de Evaluación

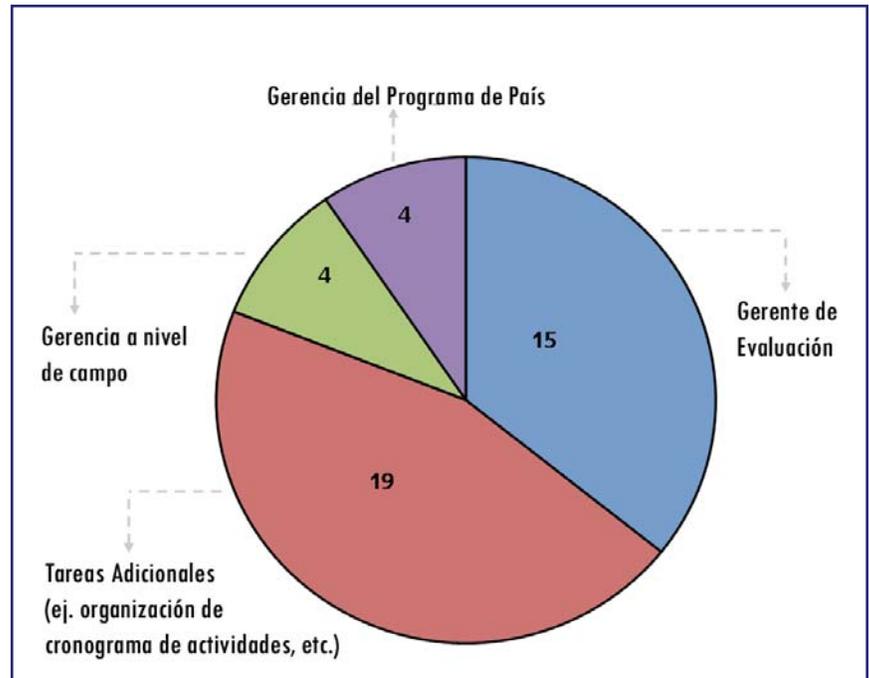
Contenidos	Por qué es necesario
Guía del Donante	Los Términos de Referencia para la evaluación deben coincidir con la mayoría de requerimientos actuales del donante. Sin embargo, se deben incluir dos versiones en la guía o manual informativo: la primera versión corresponde a la propuesta aprobada y la segunda es la versión más actual. Marque los cambios entre las dos versiones y contacte al representante más pertinente dentro del donante, para determinar el mejor acuerdo entre las dos versiones.
Plan de M&E	Utilice el plan original de M&E aprobado, con cualquier modificación que haya sido procesada. Asegúrese que todo el personal revise este documento.
Otras Guías Autorizadas por el Donante	Algunos donantes proporcionan asistencia técnica adicional para la recolección de datos, especialmente para aquellos indicadores que han sido recientemente incorporados a los requerimientos del donante. Esto le ayudará también a establecer los requerimientos para el equipo evaluador.
Guía Interna de la Organización Voluntaria Privada (PVO, por sus siglas en inglés)	Muchas PVOs tienen sus propias normas o estándares para llevar a cabo las evaluaciones. Asegúrese de tener una copia de estos estándares.
Resumen Informativo	Debido a que muchos miembros de la gerencia senior y del personal de campo no tienen experiencia en trabajar con evaluadores, una guía o manual informativo simplificado puede ayudar al gerente de evaluación a comunicar el proceso de evaluación a todos los miembros. Intente resumir todos los diferentes requerimientos para la evaluación en una sola página. Esto también le será de utilidad al momento de elaborar los TdR.

Paso 3 Elaborar el Borrador de los Términos de Referencia y el Plan de Trabajo para la Evaluación

Desarrolle un Calendario

Establezca el calendario para la pre-evaluación, retrospectivamente desde la fecha de inicio de la evaluación (vea el Gráfico #1). Para los proyectos del Título II, el gerente de evaluación debe reservar 15 días de trabajo, mientras algunos miembros del personal del proyecto deberán planificar 19 días. El gerente a nivel de la oficina de país y de campo probablemente requerirán alrededor de 4 días en cada caso. Esto puede implicar una inversión total de 42 días por parte del personal, antes de la evaluación, repartidos generalmente de manera no consecutiva entre los diferentes miembros del personal (vea la sección 2 del módulo completo para más sugerencias sobre el calendario).

El número de días podría ser mayor o menor dependiendo de la complejidad del proyecto y la organización de los materiales existentes.



Elabore el Borrador de la Propuesta de Términos de Referencia y el Plan de Trabajo de la Evaluación

Cuál es la diferencia entre los Términos de Referencia y un plan de trabajo para una evaluación? Los TdR proporcionan detalles sobre lo que se hará y el por qué es necesaria la evaluación, mientras que el plan de trabajo describe quién hará qué, cuándo y cómo. Ambos son necesarios para organizar una evaluación de forma eficaz.

El borrador de los TdR proporciona al equipo del proyecto la oportunidad de enfocarse en las preguntas más importantes a realizar durante la evaluación y en los métodos a utilizarse. El gerente de evaluación puede modificar un TdR ya existente para adaptarlo a las necesidades de la evaluación. El gerente necesita asegurar que el personal de campo y los actores involucrados cuenten con tiempo suficiente para revisar el borrador del TdR, formular observaciones, y analizar los requerimientos de la evaluación.

El plan de trabajo ayuda a organizar la evaluación paso a paso, incluyendo la logística; y ayuda al personal de campo a administrar su tiempo en preparación para la evaluación.

Factores a Considerar

Existen muchos factores a considerar cuando se prepara los TdR y el plan de trabajo. Si se requiere mucho tiempo en el campo, quién organizará este proceso? ¿Existen permisos específicos por parte de las autoridades locales que deberían obtenerse con anticipación? ¿Existen preguntas de evaluación específicas que respondan a los criterios de diseño, tales como fortalecimiento de la capacidad del socio o la gestión del proyecto, que deberían incluirse dentro de un formato plantilla existente? Obtenga la mayor cantidad de respuestas posibles antes de avanzar al paso 4. En este momento una comunicación y organización adecuadas significan una correcta coordinación más adelante.

Un Evaluador Interno o Externo?

Un desafío adicional es determinar si quienes conduzcan la evaluación serán evaluadores internos o externos. Hay ventajas y desventajas en cada opción—el módulo completo analiza este tema en más detalle— pero la decisión final básicamente depende de tres factores: la curva de aprendizaje, el nivel de objetividad y la facilidad de acceso. Los evaluadores internos tienden a tener curvas de aprendizaje más cortas y un mejor acceso. Los evaluadores externos tienden a ser más objetivos, ya que ven los eventos sin el contexto institucional y aportan una perspectiva nueva. Establecer un equipo que combine las ventajas y minimice las desventajas de cada opción puede ser lo más eficaz.

Elementos Estándar para los Términos de Referencia

- *Visión general del proyecto*
- *Objetivos de la Evaluación*
- *Experiencia técnica sugerida para el equipo de evaluación*
- *Principales preguntas y temas de evaluación*
- *Documentos e información clave*
- *Cronograma*
- *Formato para reportar el informe*

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

Seleccione Alguien Experimentado para Liderar el Equipo

Un buen líder para un equipo de evaluación debe haber demostrado experiencia en la evaluación de este tipo de proyectos o tener experiencia con proyectos similares. Este antecedente es importante para garantizar que la evaluación cumpla con las expectativas del donante.

Los líderes de equipo también deben tener una capacidad demostrada para manejar y sintetizar los insumos y la participación de los principales miembros del equipo de evaluación, así como la de diversos funcionarios del Gobierno, PVOs socias, y equipos de trabajo del donante. Cada una de estas personas o grupos tienen una meta o agenda diferente. El trabajo del líder del equipo es involucrar a las diferentes personas y grupos para que cada miembro clave del equipo pueda encontrar respuestas a algunas de sus preguntas específicas de evaluación, mientras continua aportando a la meta común de una evaluación constructiva. Es esencial una alta capacidad de comunicación verbal

y escrita. Tome en cuenta que la comunicación no significa sólo hablar, sino que también implica escuchar de manera activa. Esta es una habilidad clave que no se puede evaluar mediante ensayos escritos. Obtener referencias es importante!

Elegir al equipo de evaluación

El primer paso para contratar a un equipo de evaluación —especialmente al líder del equipo— es identificar un adecuado grupo de candidatos. Las organizaciones a menudo tienen una lista de personas con quienes han trabajado anteriormente y a quienes desean contratar nuevamente. Inicie con esa lista institucional, luego solicite recomendaciones a otras organizaciones —aquellas ubicadas en el mismo sector y país—. Inicie con un número moderado de candidatos, no más de cinco. Una vez que se han identificado los candidatos, envíe a todos el borrador de los Términos de Referencia y solicite a los candidatos que manifiesten su interés y presenten sus ensayos escritos.

A continuación, elija un líder de equipo de entre los candidatos. Esta persona debe estar disponible para toda la evaluación, incluyendo tiempo adicional antes y después de la misma. El tiempo extra es necesario para que el líder del equipo discuta con el gerente de evaluación respecto a la metodología de evaluación y respecto a los otros miembros del equipo y la logística, a fin de garantizar que la evaluación esté debidamente organizada y asegurar que el informe de evaluación se presente a tiempo.

El aporte del líder del equipo de evaluación es clave para finalizar los términos de referencia con el gerente de evaluación. Pueden existir metodologías de recolección de datos específicas que son preferibles en función de la estacionalidad u otros temas locales (por ejemplo, si es temporada de lluvias y muchas de sus comunidades están inaccesibles, —el muestreo aleatorio en visitas de campo será inferior al de un muestreo aleatorio completo). El líder del equipo debe incluir estas variables en los TdR finales.

Un Equilibrio de Experiencias

Asegúrese que el equipo de evaluación aporte un equilibrio de experiencias, en especial, experiencia a nivel del país, experiencia sectorial y otra experiencia específica de orden técnico. Una vez que se ha seleccionado al equipo, finalice los TdR con los aportes de este equipo, coloque la versión final en el manual informativo, y envíe una copia al donante y a la gerencia senior. Ahora que la decisión es aún reciente, el gerente o líder del equipo de evaluación también podría tener interés de adjuntar un memo sobre el razonamiento que fundamenta algunas de las opciones metodológicas seleccionadas.

El donante y la organización implementadora pueden preferir determinados métodos de evaluación y, en algunos casos, requieren enfoques particulares. El líder del equipo de evaluación podrá recomendar alternativas, pero es importante respetar los requerimientos. En última instancia, el líder del equipo es responsable de la selección de los métodos de evaluación.

Paso 5 Organizar la Documentación del Proyecto

Definición de la Documentación del Proyecto

La documentación del proyecto se refiere al archivo existente de los documentos del proyecto, empezando con las evaluaciones iniciales. En el paso 5 se producirán dos productos: una bibliografía y un manual informativo del proyecto.

La Bibliografía y el Manual Informativo

La bibliografía del proyecto es el listado de los principales documentos del proyecto clasificados por categoría. El manual informativo del proyecto incluye sólo los documentos más importantes. Agregue una bibliografía del proyecto actualizada dentro del manual informativo. Organice todos los archivos del proyecto. Elimine los archivos que ya no se utilizan. Muchos documentos también estarán disponibles electrónicamente —indique cuáles son esos archivos en la bibliografía del proyecto. Grabe un CD (o coloque los archivos en una unidad extraíble) con los documentos más importantes del proyecto.

El gerente de evaluación debe asegurar que el personal de campo organice sus archivos para el equipo de evaluación, antes de la llegada del equipo. Organizar todos los documentos del proyecto clasificados es algo que nadie quiere hacer después de 20 horas de vuelo, y no es algo por lo que el proyecto deba pagar a un consultor! He aquí una oportunidad de oro para que todos organicen y limpien sus estantes y archivos electrónicos.

Si se conoce con anticipación la ejecución de una evaluación, esto significa que esta tarea se puede programar poco a poco, en lugar de hacerlo de prisa antes de que el líder del equipo de evaluación llegue. Con el gerente de evaluación supervisando y coordinando, todos en la oficina pueden asumir la responsabilidad de organizar los documentos más importantes, por lo general en revisteros o en alguna especie de cajas de cartón pequeñas que puedan guardarse en los estantes. Mantenga un suministro de etiquetas a la mano para organizar los documentos por caja.

Revisión

- *Limpie y organice los archivos de proyectos (Limpie, limpie, limpie y organízel)*
- *Organice los documentos del proyecto dentro de un manual informativo del proyecto y lístelos en una bibliografía.*

Paso 6 Organizar la Información del Proyecto

La información del proyecto no es lo mismo que la documentación del proyecto. La información comprende las piezas clave del proyecto, figurativamente hablaríamos de las tuercas y tornillos, y requiere esfuerzo adicional organizarlo. La mayor parte de la información puede encontrarse en los informes anuales, pero por lo general no se la ha trasladado a cuadros sinópticos.

En el recuadro de texto a la derecha, sobre Información Clave del Proyecto, se describen los principales elementos de la información de un proyecto. El módulo completo proporciona más detalles sobre cómo articular cada elemento y por qué cada uno es útil. A continuación algunos elementos ilustrativos:

Información Clave del Proyecto

- *Cronología e historia (calendario)*
- *Patrones para dotación y rotación de personal*
- *Capacitación - resumen de productos y gastos*
- *Reuniones principales (socios y donantes)*
- *Fortalecimiento de la Capacidad Institucional*
- *Sistema financiero y contabilidad*
- *Sistema y métodos de M&E (manual operativo de M&E)*
- *Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño (IPTT)*
- *Actualizaciones técnicas del sector programático*
- *Matrices de actividad del distrito/comunidad*
- *Mapas*

Cronología y Patrones para Dotación de Personal

Conocer la cronología de los acontecimientos del proyecto y los patrones para contratación de personal es muy útil al evaluar los resultados del proyecto. Por ejemplo, si tres gerentes de proyecto fueron contratados durante los dos primeros años del proyecto y esta información es revisada de la mano de algunos otros eventos en la historia del proyecto, tales como un disturbio civil, (vea la Tabla #2) se puede crear una imagen de los eventos externos que afectaron la permanencia del personal. Se requiere una visión global, o las conclusiones podrían ser erróneas. Que el personal contribuya a establecer este recuento histórico o cronológico es un ejercicio de grupo útil; este proceso puede incluir al personal de apoyo administrativo y financiero. Sus contribuciones al éxito del proyecto, con frecuencia son componentes ignorados en una evaluación, aún cuando esos funcionarios tienen por lo general la mejor memoria institucional, y no tienen un sesgo técnico. El equipo de salud puede hacer su propia cronología sectorial y el equipo de agricultura lo propio —se deben incluir factores relativos a la gestión general y factores externos, para no perder conexiones e interacciones clave.

Tabla de Seguimiento de los Indicadores de Desempeño

La mayoría de los evaluadores notarán que la tabla de seguimiento de los indicadores de desempeño (IPTT) es una herramienta muy útil para obtener una perspectiva general del proyecto. Sin embargo, muchos proyectos no mantienen esta tabla actualizada, y con frecuencia cada año se genera un arduo y alocado trabajo para obtener las cifras actualizadas antes de la fecha de vencimiento de presentación del informe anual, pese a ser un requerimiento de un proyecto Título II. Esto no es un buen proceso ni para una evaluación de medio término ni durante la evaluación final. Y lo que es peor, los proyectos con frecuencia esperan que el evaluador llene, no sólo las cifras más actuales, sino todos los datos faltantes. Recolectar muchos de los indicadores que se requieren para la IPTT a mediados de la implementación es por sí mismo un desafío. El personal puede haber rotado y nadie

más podría saber cómo volver a recolectar esa información. O el proyecto pudo cambiar de enfoque y un conjunto de actividades particulares pudieron suspenderse. Todas estas pueden ser buenas excusas para posponer la oportuna actualización de la IPTT.

Tabla 2: Calendario del Proyecto

Cronología e Historia	2006				2007			
	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim
Disturbios Civiles								
Terremotos								
Gerente A								
Gerente B								
Gerente C								

Paso 7 Planificar la Logística de la Evaluación

Una buena planificación logística es clave para el éxito de una evaluación. Al igual que el ejército avanza sobre sus coordenadas, también lo hacen los equipos de evaluación. Si la logística está mal planificada y financiada, incluso el mejor diseño de evaluación fracasará. El resultado del séptimo, y último, paso de la evaluación debe ser un plan de logística bien detallado y claramente coordinado.

Los Principales Elementos de una Pre-planificación incluyen:

- Disponer de una persona clave —que reporte al gerente de evaluación— responsable de la logística.
- Negociar las fechas preliminares y objetivos de las visitas de campo con las PVOs, organizaciones, funcionarios de gobierno y líderes comunitarios; y finalizar el calendario y horarios de visitas in situ, una a dos semanas antes de que el equipo de evaluación llegue al lugar del proyecto.
- Identificar las fechas en que los funcionarios del distrito serán notificados por los evaluadores sobre el cronograma de visitas a comunidades específicas.
- Elaborar un anuncio de una página, que deberá ser firmado por un representante de la pastoral anfitriona del proyecto, informando a las comunidades sobre la próxima visita. El anuncio debe incluir una breve descripción del propósito de la visita, las fechas previstas para las visitas de campo y los nombres de los miembros del equipo de evaluación (en el idioma local).
- Organizar temas logísticos como alimentación, transporte, espacio físico, facilidades de acceso a computadoras e impresión y alojamiento para el equipo.

Por qué la Pre-Evaluación no puede ser parte de la Evaluación?

Sí puede! El problema es que cuando se combinan los procesos de pre-evaluación y evaluación, la evaluación se retrasa, a menos que el proceso de generación de productos de la pre-evaluación sea parte del plan de trabajo de la evaluación. La planificación de una evaluación lleva tiempo (el módulo presenta estimaciones de tiempo detalladas para cada posición dentro del personal). Una evaluación probablemente demandará de un gerente un mes dedicado a tiempo completo.

En la mayoría de los casos, las opciones son claras:

- Invierta tiempo de su personal, por adelantado, para producir los productos de la pre-evaluación, ó
- Invierta tiempo de su personal, después, para producir los productos de la pre-evaluación, durante el ejercicio de evaluación, ó
- Déjelo para después y pague más para que los consultores externos se encarguen de ambos productos.

Si escoge la opción de dejar esta actividad para después, esto demandará una inversión mucho mayor en términos de tiempo del personal y el pago a consultores para que supervisen estos esfuerzos. Además, existe el riesgo de generar frustración en las organizaciones socias que deberán buscar información, mientras reciben a los evaluadores; en lugar de darles la oportunidad de recolectar la información antes de la visita de los evaluadores.

Cuatro Opciones Básica para una Pre-Evaluación

1. La gerencia del proyecto asume la responsabilidad de los pasos 1 y 2, y luego un gerente de evaluación experimentado lleva a cabo un taller de una semana con el personal del proyecto para preparar los otros productos enumerados en los pasos 3 al 7. Este proceso puede llevarse a cabo con varios meses de anticipación a la evaluación. Si el gerente de evaluación es parte del personal de campo, este taller podría dividirse en reuniones separadas, con tareas asignadas para los diferentes sectores o productos.
2. Un facilitador trabaja con el gerente de evaluación para preparar la mayoría de los productos, y el líder del equipo de evaluación incorpora los pasos 5 y 6 en los términos de referencia de su trabajo. Esta es una buena opción cuando el gerente de evaluación es novato, pero es un gasto adicional para la evaluación.
3. Separe el proceso de pre-evaluación en dos fases. La primera fase se produce varios meses (o incluso un año) antes de la evaluación, e incluye los pasos 1 al 4. La segunda fase comienza aproximadamente un mes antes de la evaluación e incluye los pasos 5 al 7. El gerente de evaluación sirve como enlace fundamental, sobre todo cuando el proceso involucra a más de una organización implementadora.
4. Complete los pasos del 1 al 4 en fase separada, y asigne los pasos del 5 al 7 al personal que labora para el proyecto, como una de sus responsabilidades extra a sus obligaciones ordinarias. Sin embargo, esta decisión puede sobrecargar al personal del proyecto y, en consecuencia, los pasos 5 al 7 podrían posponerse hasta el último momento, justo antes de que el líder del equipo de evaluación llegue. No se recomienda este escenario.

El Módulo completo “Preparándose para una Evaluación” incluye numerosas fuentes bibliográficas para elaborar Términos de Referencia:

- Tareas específicas y productos esperados, incluyendo el cronograma del proyecto
- Lista de verificación de la planificación para cada paso
- Herramienta de evaluación de la capacidad institucional
- Análisis de los actores involucrados
- Ejemplos de bibliografía
- Bibliografía detallada de recursos adicionales

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

Otras fuentes bibliográficas:

- USAID TIPS No. 3 “Preparing an Evaluation Scope of Work” (www.usaid.gov/pubs/usaid_eval/#02)
- ProPack II de CRS (www.crs.org/publications)

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

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

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

Autor : Alice Willard

Basado en el módulo completo escrito por: Della E. McMillan et Alice Willard

Editor de las Series: Guy Sharrock

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

Diseñadores Gráficos : Guy Arceneaux, Ephra Graham

Traducción: Irene Ramírez

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

Los módulos de M&E y la serie de *Short Cuts* fueron producidos por CRS y la Cruz Roja Norteamericana con el apoyo financiero de donaciones de Alimentos para la Paz: Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de CRS (AFP-A-00-03-00015-00) y Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de la Cruz Roja Norteamericana (AFP-A-00-00007-00). Las opiniones expresadas en este documento pertenecen a los autores y no necesariamente representan las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o Alimentos para la Paz.



Introducción

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

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

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

Paso 1
Identifique cuáles son los desafíos para comunicar y reportar informes

Paso 2
Defina el propósito de la comunicación

Paso 3
Seleccione los métodos de comunicación

Paso 4
Desarrolle una estrategia para comunicación y reporte de informes de evaluación.

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

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

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

Superar los Desafíos

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

Paso 2 Definir el Propósito de la Comunicación

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

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


Paso 3

Seleccione los Métodos de Comunicación

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

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

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

Paso 4 Desarrollar una estrategia de comunicación y reporte de informes

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

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

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

Menú de opciones para Reportar informes

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

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

Tabla 3: Opciones para Reportar los Informes de Evaluación

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

Fuente: Patton 1997; Torres et al 2005.

PRESENTACIÓN DE INFORMES POR ESCRITO

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

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

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

George Bernard Shaw

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

Consejos para Escribir un Resumen Ejecutivo

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

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

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

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

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

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

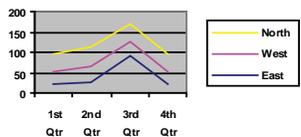
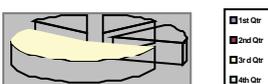
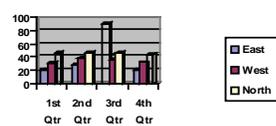
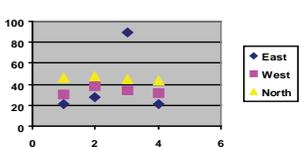
Comunicaciones Cortas—boletines de noticias, boletines informativos, informes y folletos—sirven para resaltar la información de las evaluaciones, para ayudar a generar interés sobre todos los hallazgos de la evaluación, y servir a los propósitos de relaciones públicas de una organización. Su formato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

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

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

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

Tabla 4 : Descripción General de Tipos de Gráficos

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

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

Ilustraciones (diagramas, mapas o dibujos)	
	

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

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

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

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

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

PRESENTACIONES ORALES

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

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

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

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

PRESENTACIÓN CREATIVA DE INFORMES

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

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

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

Consejos para videos

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

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

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

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

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

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

Consejos para elaborar pósteres

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

Fuente: Torres et al 2005.

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

EVENTOS DE REFLEXIÓN CRÍTICA

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

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

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

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

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

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

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

Directrices para Planificar y Facilitar una eficaz Sesión de Trabajo

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

Fuente: Torres et al 2005.

REPORTE DE INFORMES UTILIZANDO FORMATOS ELECTRÓNICOS

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

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

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

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

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

DIFERENTES OPCIONES PARA COMUNICAR LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

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

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

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

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

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

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

Autor: Valerie Stetson

Basado en el módulo completo escrito por: Valerie Stetson

Editor de las Series: Guy Sharrock

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

Diseñadores Gráficos: Guy Arceneaux, Ephra Graham

Traducción: Irene Ramírez

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

Los módulos de M&E y la serie de *Short Cuts* fueron producidos por CRS y la Cruz Roja Norteamericana con el apoyo financiero de donaciones de Alimentos para la Paz: Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de CRS (AFP-A-00-03-00015-00) y Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de la Cruz Roja Norteamericana (AFP-A-00-00007-00). Las opiniones expresadas en este documento pertenecen a los autores y no necesariamente representan las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o Alimentos para la Paz.



Introducción

Las historias de interés humano personalizan los resultados y los informes sobre el impacto de los proyectos, ya que documentan la experiencia personal de las personas que fueron servidas por el proyecto. Estas historias son un complemento perfecto para las otras técnicas de recolección de datos de M&E y proporcionan información diferente sobre el impacto del proyecto.

Existen dos tipos de historias de interés humano: las historias de éxito y las historias de aprendizaje.

- Una historia de éxito ilustra el impacto de un proyecto, detallando la experiencia positiva de una persona en sus propias palabras. Las historias de éxito incluyen el cuándo, qué, dónde, cómo y por qué del impacto de un proyecto.
- Una historia de aprendizaje se enfoca en las lecciones aprendidas a través de las experiencias positivas y negativas (si las hubiera) de una persona en un proyecto. Las historias de aprendizaje examinan las respuestas de las personas ante los desafíos que se derivan del proyecto.

Esta edición de *Short Cuts* resume el contenido de dos módulos: “Historias de Interés Humano” y “Paquete de Historias de Éxito y Aprendizaje”. Esta edición proporciona una guía para quienes tienen la responsabilidad de escribir las historias de interés humano y para aquellos a cargo del proceso. Se describen siete pasos clave para guiar y apoyar la eficaz escritura de informes de impacto del proyecto. Estos pasos conducirán a una historia final de alta calidad, interesante y accesible.

7 Pasos para Escribir una Historia de Interés Humano

Paso 1
Seleccione el tipo correcto de historia de interés humano

Paso 2
Determine el enfoque de la Historia

Paso 3
Elabore términos de referencia, identifique un equipo y esboce un plan de acción

Paso 4
Seleccione lugares y participantes

Paso 5
Recopile la información necesaria

Paso 6
Escriba la historia

Paso 7
Difunda la historia



Paso 1 Seleccione el Tipo Correcto de Historia de Interés Humano

El primer paso es **determinar qué documentar**: historias de éxito ó historias de aprendizaje. Al seleccionar el tipo de historia, tome en cuenta la audiencia principal a la cual se destinará la historia. Qué tipo de historia va a impactar más a esta audiencia? Los donantes o actores involucrados pueden determinar qué tipo de historia les es de mayor interés. En muchos casos, los actuales donantes están interesados en historias de aprendizaje –como parte de una evaluación de término medio o final– mientras que los donantes para futuros proyectos podrían estar más interesados en historias de éxito de los proyectos. Asegúrese de cumplir con los lineamientos de cualquier tipo de guía proporcionada por la audiencia principal, ya sean donantes, actores clave, ó su propia agencia.

El propósito principal de la historia también influirá para decidir si debería ser una historia de aprendizaje o una historia de éxito; sin embargo, ambos tipos de historias pueden contribuir ampliamente a responder a una serie de necesidades de información. Las historias de éxito con frecuencia son más apropiadas para mercadeo y financiamiento de propuestas por parte de la agencia. Las historias de aprendizaje generalmente están mejor adaptadas para contribuir a los sistemas y presentación de informes de M&E que se encuentran en marcha.

Las dos clases de historias pueden ser útiles para el informe de impacto. En este caso, asegúrese de diferenciar entre los dos tipos de historias durante el desarrollo de las herramientas, la elección de lugares y la selección de participantes.

Paso 2 Determine el Enfoque de la Historia

Una vez que se identifica el tipo de historia de interés humano, entonces la atención se dirige a la historia misma. **Identificar un enfoque específico** ayudará a guiar el desarrollo de las herramientas y a estructurar la escritura. Decida si la historia se concentrará en un sector o en todos los sectores de un proyecto (si procede) y qué tipo(s) de aprendizaje o éxito se destacará.

Paso 3 Elabore Términos de Referencia, Identifique un Equipo y Bosqueje un Plan de Acción

A continuación, **elabore un borrador de Términos de Referencia** (TdR), paso importante en el proceso de planificación. Los TdR ayudarán a los diferentes miembros del equipo a aclarar sus expectativas y a llegar a un consenso sobre los métodos y otros temas. En general, los TdR deben incluir las expectativas del personal del proyecto para el desarrollo de las historias, los resultados o productos finales, así como las responsabilidades de los diferentes miembros del equipo en el proceso. Asegúrese de indicar cómo las historias responderán a los objetivos y métodos de evaluación más amplios. Incluya a los socios y otros actores clave, según aplique, en el desarrollo de los TdR. El módulo sobre Historias de Interés Humano proporciona un ejemplo de los TdR con componentes clave.

Identifique a los miembros del equipo (personal y consultores, según convenga) que participarán en cada paso del proceso. Determine si es conveniente depender exclusivamente de personal interno o si un consultor aportaría un valor agregado, brindando la asistencia técnica requerida e incrementando la validez de los resultados para una audiencia mayor. El donante o su organización podrían tener ciertas expectativas sobre la participación de consultores externos en el proceso. Seleccione al personal y a los consultores para asegurar que el equipo tenga sólidas capacidades en evaluación de programas y fotoperiodismo —la escritura de buenas historias de interés humano requiere un balance de ambas características.

Elabore un plan de acción que señale el apoyo logístico requerido, el número estimado de días-hombre para cada tarea, el personal asignado al proceso, recomendaciones de lugares y selección de participantes, y el plan de difusión. En esta etapa, el plan de acción es un borrador y probablemente será reeditado conforme avance el trabajo.

Componentes Clave de un TdR

- Breve revisión general del programa, proyecto o del contexto en el cual se desarrollan las actividades de desarrollo.
- Propósito y tipo de historia, audiencia meta y cómo la historia encaja en el proceso de evaluación global.
- Principales temas y preguntas que la historia debe abordar
- Métodos sugeridos para la recolección de los datos
- Mención explícita de la necesidad de respetar la seguridad, dignidad y valor propio de las personas entrevistadas y fotografiadas.
- Documentos clave que el programa país proporcionará
- Calendario de productos y lugar de ejecución
- Formato de la historia
- Calendario de producción
- Plan de Difusión

Paso 4 Seleccione los Lugares y los Participantes

No existen reglas claras para determinar cuántos lugares o entrevistas se requieren para producir una historia de interés humano o qué lugares elegir. Para aquellas zonas similares en su contexto, su magnitud y en el tipo de impacto del proyecto, se requiere un menor número de lugares o entrevistas. Una mayor similitud permitirá que un solo sitio represente zonas más amplias, mientras que, por el contrario, se necesitarán más lugares para representar a las zonas que han tenido diferente tipo de impactos o que responden a muy diferentes contextos. El enfoque de la historia, el presupuesto del proyecto y la factibilidad de acceso a las diferentes áreas geográficas también influirán, en última instancia, sobre el número de lugares a ser visitados. Los lugares se deben seleccionar en función del enfoque de la historia y lo oportuno que el lugar resulte para el tipo de historia. Incluya al personal del socio y a otros actores clave que tengan buen conocimiento de las comunidades del proyecto en las discusiones del equipo sobre la selección del lugar.

Las historias de interés humano requieren información de múltiples fuentes, incluyendo una combinación de participantes del proyecto —tales como personas, familias y miembros del comité— familias que no participan en el proyecto, personal de las organizaciones voluntarias privadas (PVOs), personal del socio, y líderes locales. Una vez más, no existe norma alguna sobre el número de participantes requeridos para cada historia, pero incluya suficientes participantes para validar los datos y la información recolectada.

Con insumos de los líderes locales y del personal del socio, cree una lista de potenciales participantes entre los cuales podría elegir. En la lista, incluya información sobre cómo y por cuánto tiempo cada uno de ellos ha participado en el proyecto y si alguno ha experimentado dificultades o éxitos. Seleccione a los participantes que mejor se ajusten a las perspectivas que se buscan. Recuerde que estas historias individuales no necesariamente tienen que representar la situación del conjunto más amplio de la población.

Incluir entrevistas a líderes locales de la comunidad proporcionará mayor información sobre el contexto y los antecedentes del proyecto, la comunidad y, posiblemente, la familia (u otros sujetos de la historia). En las historias de interés humano se recolectan datos sólo de personas que han tenido éxito o han aprendido del proyecto. Este sesgo no es necesariamente negativo, pero las PVOs deben ser transparentes y describir explícitamente en el informe de evaluación cómo se seleccionaron las personas y qué limitaciones podrían existir al generalizar los resultados respecto del conjunto más amplio de población.

Paso 5 Recopile la Información Necesaria

Existen muchos métodos para recolectar información para las historias de interés humano, pero la combinación de información secundaria, con la revisión de los documentos e informes del proyecto, observaciones, fotografías, y entrevistas semi-estructuradas ha demostrado ser muy eficaz y eficiente. Las entrevistas semi-estructuradas utilizan preguntas abiertas y permiten que el entrevistador realice preguntas de seguimiento para obtener información más detallada.

La información para estas historias se puede dividir en cuatro componentes:

1. Información básica del proyecto
2. Información específica del proyecto
3. Información específica de los participantes
4. Protagonista de la historia

Lineamientos Éticos

- Breve reseña del programa, proyecto o contenido temático de desarrollo
- Al igual que con todos los métodos de recolección de datos, es importante seguir los principios éticos orientadores en cada paso del proceso. En particular:
 - Asegúrese que la participación en las historias de interés humano no causarán daño físico o emocional, violando los derechos o privacidad de los participantes.
 - Obtenga consentimiento antes de entrevistar, observar a las personas, ó tomarles fotografías.
 - No comparta información que las personas prefieren mantener con carácter privado.
 - Respete y observe los valores culturales locales.

Para mayor orientación refiérase a los *Principios Guía para Evaluadores de la Asociación Americana de Evaluación y a la edición "M&E y Ética"* de la publicación *Short Cuts* para consideraciones adicionales.

Los datos deben recolectarse en diferentes fases (vea la Tabla 1):

- Fase 1: Recopilar información básica del proyecto a través de una revisión de información secundaria e informes, o a través de entrevistas con el personal de las PVOs o los socios.
- Fase 2: Mediante entrevistas semi-estructuradas, recopilar información específica del proyecto, proporcionada por personal del socio de la PVO, familiarizado con el proyecto.
- Fase 3: Recolectar información específica sobre el participante, proporcionada por el personal de la PVOs o aquellos socios que conocen cómo afectó el proyecto al participante.
- Fase 4: Realizar una entrevista semi-estructurada al protagonista de la historia.

Las herramientas para las entrevistas semi-estructuradas deben adaptarse a las necesidades de información de cada historia de interés humano y ser elaboradas por, o con, los insumos de la persona responsable de redactar las historias. En los módulos de *Historias de Interés Humano* y en el *Paquete de Historias de Éxito y Aprendizaje* se proporcionan ejemplos de herramientas útiles. Pruebe todas las herramientas, a nivel de campo, antes de utilizarlas.

Tabla 1: Recolección de Información			
Componente	Descripción de la Información Recolectada	Herramientas	Entrevistado
Información básica del proyecto	Título del proyecto; fechas de inicio y finalización; ubicación y número de participantes; principales actividades del proyecto; socio(s) y donante(s) principales; valor financiero del proyecto.	Datos secundarios o entrevistas semi-estructuradas	Documentos del proyecto, personal de la PVO o del socio.
Información específica del proyecto	Características generales de la comunidad o el sitio; tipo de actividades del proyecto implementadas en dicho sitio; criterios de selección de los participantes; participación de los participantes en el proyecto. Para las historias de éxito, incluya los principales logros del proyecto. Para las historias de aprendizaje, incluya los desafíos y lecciones aprendidas.	Entrevistas semi-estructuradas	Personal de la PVO o del socio.
Información específica del participante	Datos demográficos de la persona o familia (protagonista de la historia); situación de la persona o familia antes del proyecto; criterios para seleccionar a dicha persona o familia; percepción del personal sobre el impacto que ha tenido el proyecto en la persona o familia.	Entrevistas semi-estructuradas	Personal de la PVO o del socio.
Protagonista de la historia de interés humano	Situación actual de la persona o familia y la situación en la que se encontraba previo al proyecto, forma(s) en que el proyecto impactó la vida de las personas.	Entrevistas semi-estructuradas y fotografías	Protagonista de la historia

La calidad de la información que se genere para la historia dependerá de la calidad de la herramienta y de las habilidades del entrevistador.

Consejos para realizar una buena entrevista:

- Sea claro sobre el propósito de la entrevista desde un inicio.
- Cree un entorno favorable que fomente el diálogo y permita que el entrevistador construya una relación con el entrevistado. Maneje la entrevista como si se tratara de una conversación.
- Minimice la distancia entre el entrevistador y el entrevistado, respetando las normas culturales y demostrando ser un actor neutral.
- Seleccione un traductor experimentado si el entrevistador no habla el idioma del entrevistado.
- Registre la conversación en las palabras del entrevistado para capturar citas que puedan utilizarse en la historia. Considere los pros y contras de usar una cinta o grabadora digital durante la entrevista. Por ejemplo, una cinta o grabadora digital no se debe utilizar si existe el riesgo de que esto ponga nervioso al entrevistado durante la entrevista.
- Utilice fotografías para registrar lo que observó durante o después de la entrevista. Las fotografías deben ser simples, claras y evocar emociones para complementar y enriquecer la historia de interés humano.

Consejos para Tomar Fotografías

- Primero solicite permiso.
- Cree un ambiente acogedor.
- Cree un entorno que explique, aclare y refuerce la historia.
- Acérquese al protagonista de la historia.
- Use la "regla de tercios" y enfoque al protagonista en la parte superior o inferior y en el tercio izquierdo o derecho de la imagen o cuadrante.
- Utilice la luz disponible en lugar de flash, siempre que sea posible.

Proporcione copias de las fotos al protagonista. El módulo de Historias de Interés Humano proporciona ejemplos de fotos de buena y mala calidad.

Paso 6 **Escriba la Historia**

Para escribir historias de interés humano se debe seguir los principios básicos del buen periodismo. El párrafo de apertura debe responder a seis preguntas básicas: quién, qué, dónde, cuándo, por qué y cómo. Si es posible, comience con una anécdota sobre el protagonista que rápidamente envuelva al lector en la historia. El cuerpo de la historia debe centrarse ya sea en el éxito o en el aprendizaje logrado, dependiendo del tipo de historia, tal como lo relató el protagonista. Incluya suficiente información de antecedentes sobre la familia o comunidad y sobre las actividades del proyecto para que los lectores sean capaces de enmarcar el éxito o el aprendizaje en el contexto local.

La historia debe ser corta. Entre 500 y 750 palabras es lo ideal para mantener el interés de los lectores y transmitir la información.

Lo que debe hacer . . .

- Tenga a su audiencia meta en mente. Revise el nivel de legibilidad de la historia, solicitando a un miembro de la audiencia meta que lea la historia antes de su publicación.
- Incluya la personalidad, entorno y apariencia del o la protagonista (si ello fuera relevante para la historia).
- Enfóquese en la información cualitativa, añadiendo información cuantitativa de soporte cuando sea apropiado.
- Incluya citas directas de todas las fuentes de información. Si se cita al personal, presente sus antecedentes, aptitudes profesionales y experiencia con el proyecto.
- Evite el uso de siglas, jerga y palabras extranjeras.
- Incluya detalles que ayuden a aquellos lectores que no son técnicos en la materia, a comprender cualquier información técnica que se proporcione.
- Corrija la historia final.

Lo que NO debe hacer . . .

- Sobre dramatizar la información porque esto puede disminuir la credibilidad.
- Hacer juicios subjetivos, sean positivos o negativos, sobre la apariencia, personalidad o experiencias de las personas.
- Deshumanizar a los entrevistados mediante el uso de lenguaje impersonal (por ejemplo, es mejor escribir “una persona mejoró su situación,” en lugar de “una persona fue rehabilitada”).

Paso 7 **Difunda la Historia**

La fase final es la **elaboración de un plan de difusión** para describir cuándo, cómo y con quién se compartirá la historia (vea el paso 3, sobre elaboración de un plan de acción, incluyendo la difusión). Planifique con anticipación para mejorar la pertinencia de la información compartida. El primer plan de difusión puede ser modificado para incluir nuevas audiencias. Discuta el plan con el gerente del proyecto y otro personal pertinente. Asegúrese de que el plan incluya tiempo suficiente para que dichos gerentes revisen y finalicen las historias antes de que sean difundidas.

Por lo general, los proyectos invierten tiempo en elaborar historias de interés humano de alta calidad, pero reservan poco tiempo para compartirlas. Evite este error común, planificando anticipadamente! Además de buscar llegar a las audiencias habituales y por los medios tradicionales de difusión, piense creativamente cómo y cuándo podrían compartirse mejor estas historias.

Adapte la presentación para cada audiencia. Las audiencias habituales a quienes suele compartirse este tipo de historias incluyen los miembros de la comunidad, socios, personal del programa país,

región y sede de su agencia, y los organismos donantes. Los medios y espacios de difusión incluyen: comunidades de práctica (internas y externas), folletos en reuniones de socios, boletines informativos de donantes, boletines informativos y listas de servidores de Naciones Unidas, periódicos académicos y sitios Web. Si el índice de alfabetización es bajo, las comunidades pueden preferir leer la historia durante una reunión comunitaria. Para páginas Web o boletines informativos, un texto sencillo con una foto y cita puede ser suficiente. Para los organismos donantes, incluya una carta explicando el propósito de la historia y el vínculo con otras historias de interés humano que su organización haya publicado. Edite la información de antecedentes para las diferentes audiencias, por ejemplo, proporcione mayores antecedentes para aquellas personas menos familiarizadas con el proyecto y el contexto.

Consulte el módulo *Historias de Interés Humano* para obtener sugerencias sobre mecanismos de difusión y la correspondiente información de contacto. El módulo *Comunicación y Reporte de Informes de una Evaluación* (y sus respectivos *Short Cuts*) proporciona guía adicional sobre la difusión para una variedad de actores clave.

El módulo *Historias de Interés Humano* incluye:

1. Un ejemplo de Términos de Referencia para un escritor de historias de interés humano
2. Un ejemplo de un paquete de recolección de datos para historias de interés humano y guías para una entrevista semi-estructurada.
3. Ejemplos de historias de interés humano
4. Medios de difusión sugeridos
5. Consejos para tomar buenas fotografías
6. Nuevas lecturas sugeridas

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

El módulo de *Historias de Éxito y Aprendizaje* incluye:

1. Recomendaciones sobre qué se debe hacer y qué no se debe hacer para escribir historias de éxito para proyectos del Título II.
2. Ejemplos de herramientas y formatos modelo para recolección de datos
3. Ejemplos de historias de interés humano

Para mayor orientación, por favor visite el sitio Web de la Asociación Americana de Evaluación en la dirección electrónica: www.eval.org.

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

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

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

Autor: Clara Hagens

Basado en dos módulos escritos por: Trisha Long, Mara Russell, Paula Bilinsky, Elizabeth Dalziel, Judy Bryson, Erica Tarver, Constance McCorkle, Paul Tillman, Keith Wright, Roger Burks, Tom Ewert (*Paquete de Historias de Éxito y Aprendizaje*); Frank De Ruiter y Jenny C. Aker con el apoyo de Guy Sharrock y Carolyn Fanelli (*Historias de Interés Humano*).

Editor de las Series: Guy Sharrock

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

Diseñadores Gráficos: Guy Arceneaux, Ephra Graham

Traducción: Irene Ramírez

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

Los módulos de M&E y la serie de *Short Cuts* fueron producidos por CRS y la Cruz Roja Norteamericana con el apoyo financiero de donaciones de Alimentos para la Paz: Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de CRS (AFP-A-00-03-00015-00) y Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de la Cruz Roja Norteamericana (AFP-A-00-00007-00). Las opiniones expresadas en este documento pertenecen a los autores y no necesariamente representan las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o Alimentos para la Paz.



M&E y la Ética

Introducción

Estos *Short Cuts* ilustran los desafíos y, a menudo, conflictivas responsabilidades que acompañan al trabajo de monitoreo y evaluación (M&E). Reconociendo que no existen normas, o incluso, respuestas fáciles a los desafíos éticos que surgen, M&E y la Ética proporciona un marco para resolver estos desafíos mediante el reconocimiento de nuestras responsabilidades, destacando principios éticos, y reflexionando y analizando sobre los asuntos éticos con los actores clave durante la fase de planificación. A nivel general, la ética se ocupa del deber y la obligación moral, involucrando acciones que pueden ser juzgadas como buenas o malas, correctas o incorrectas (Mathison 2005: 131). Diversos grupos de evaluadores han desarrollado normas y directrices que guían a los profesionales para prevenir y dar respuesta a los asuntos éticos. Los principios éticos que aquí se presentan corresponden a los *Principios Guía para Evaluadores* de la Asociación Norteamericana de Evaluación (American Evaluation Association _AEA_), considerados como fuente autorizada dentro de la industria de M&E. Al adherirse a estos principios, los gerentes de programa se comprometen aún más con las comunidades a las que sirven, proporcionándoles una voz más clara, alimentando una programación más inteligente, y garantizando que sus programas “no harán daño.”

3 Pasos: M&E y la Ética

Paso 1
Reconocer nuestras
responsabilidades

Paso 2
Revisar los Principios
para Evaluadores de AEA

Paso 3
Utilizar los estándares éticos

Paso 1 Reconocer Nuestras Responsabilidades

Los asuntos éticos surgen con frecuencia en el curso del trabajo de M&E. A continuación algunos ejemplos de estas situaciones:

- Se le solicita que lleve a cabo una actividad de M&E que no responde a las necesidades de información del proyecto o el contexto cultural local.



- Luego que se ha publicado su informe de evaluación, usted se entera que se ha retirado la sección sobre limitaciones y debilidades, implicando por tanto que sus hallazgos son en términos generales aplicables.
- Las comunidades locales están mostrando cansancio frente a las encuestas, esto sucede especialmente entre los grupos de control que no participan en el proyecto o reciben servicios.

Cada uno de estos dilemas plantea campanas de alarma sobre aspectos éticos. Este tipo de dilemas surgen con frecuencia en el trabajo de M&E y, por lo tanto, es importante que los gerentes de programa se familiaricen con aquellos principios éticos rectores clave.

El personal del programa es responsable de incorporar y dar respuesta a los asuntos éticos en la medida de sus capacidades. Clarificar los roles y responsabilidades ayuda a asegurar que realicen su trabajo de forma sistemática y competente, con integridad, honestidad y respeto por las personas, los valores locales, y las normas culturales. El objetivo es promover la honestidad, la justicia y el desarrollo para mejorar la calidad de vida de aquellos a quienes servimos. Al trabajar en un entorno complejo e interconectado, es imposible predecir con certeza los resultados e impactos de las intervenciones de los proyectos. Por ello, los hallazgos de M&E deberían brindar insumos suficientes que permitan que las decisiones programáticas en contextos cambiantes se tomen fundamentadas en información, para evitar posibles efectos nocivos, resultantes de esas intervenciones.

Cuando surgen estos asuntos éticos, el personal del programa y los actores involucrados necesitan reconocerlos y discutirlos con las partes interesadas para llegar a una solución. Los gerentes de programas y especialistas de M&E deberían desarrollar una fuerte relación de trabajo con el personal de proyectos, para discutir abierta y honestamente los asuntos éticos de M&E. En algunos casos, puede ser conveniente involucrar a los miembros de la comunidad en la solución de los problemas éticos. Los residentes locales a menudo pueden proporcionar información valiosa para llegar a una solución que sea culturalmente apropiada.

AEA desarrolló una serie de principios éticos para guiar a los profesionales de M&E (vea AEA 2004). Estos principios están destinados a fomentar el debate entre los profesionales de M&E y pueden guiar de manera activa el diseño e implementación del M&E, y no sólo concentrarse en el apoyo de esfuerzos orientados a la solución de problemas. Los principios de AEA no deben constituir un limitante, dado que AEA reconoce que todos los principios no pueden aplicarse por igual en los diferentes contextos y culturas. Sin embargo, los profesionales de M&E deberían esforzarse por cumplir cada principio y documentar claramente la razón cuando algún principio no pueda cumplirse.

A continuación se resumen los cinco principios de AEA —investigación sistemática, competencia, integridad y honestidad, respeto por las personas y responsabilidad por el bienestar general y público—. Muchos de los conceptos clave que se destacan a continuación han sido tomados de la publicación “Consideraciones Éticas sobre Evaluación” de G. Jackson.

1. La Investigación Sistemática sostiene que el personal de M&E debe adherirse a los más altos estándares técnicos para cada actividad.

- Reconocer y buscar eliminar el sesgo en las actividades de M&E. El sesgo puede producirse como resultado de inadecuadas metodologías, por ejemplo, si el equipo responsable de recolectar la información solo encuesta a los hombres en una comunidad o sólo visita las comunidades de fácil acceso desde la carretera principal. El personal de M&E puede sesgar los resultados si posee una opinión muy fuerte (ya sea positiva o negativa) sobre alguna actividad de M&E o sobre un

proyecto. El personal debe mantenerse neutral y promover la presentación de informes que se sustenten en evidencias, asegurando que la información hable por sí misma, de forma objetiva e imparcial.

- Asegúrese que las actividades de M&E son **sistemáticas, exactas y justas**, e identifique las fortalezas y debilidades del proyecto. Permítase escuchar otras opiniones críticas y complementarias sobre la información recolectada.
- Comunique claramente la metodología o enfoque, para que los actores involucrados puedan comprender y cuestionar las actividades de M&E. Las metodologías deben incluir herramientas y preguntas que permitan conocer tanto el impacto intencional del proyecto como el impacto no intencionado, sea positivo o negativo. **Explore abiertamente las fortalezas y debilidades de la metodología** con los clientes y actores involucrados, a fin de que los resultados puedan ser interpretados con precisión dentro de su contexto y en función de sus limitaciones. Reconozca cualquier debilidad evidente en la fase de planificación y cualquier debilidad adicional no prevista en los informes y en general en la documentación. Las reuniones de reflexión y los informes de M&E deben incluir una minuciosa sección sobre la metodología y documentar todas las limitaciones de este enfoque.

- Su organización es miembro de un consorcio de seguridad alimentaria junto con otras cinco organizaciones no gubernamentales (ONGs). La ONG #4 es responsable de dirigir el estudio de línea de base y propone recolectar la información en las comunidades con menor seguridad alimentaria. A usted le preocupa que se sesgue la muestra para demostrar mayor inseguridad alimentaria. Otras ONGs del consorcio parecen apoyar esta estrategia y quieren hacer lo necesario para asegurar los recursos. Algunos han insinuado que esto sólo aumentará el impacto del proyecto al final.

¿En qué circunstancias apoyaría usted la estrategia de la ONG #4? ¿En qué circunstancias se opondría a la misma?

- El donante de un proyecto de nutrición infantil solicitó que se incluyan datos antropométricos de los grupos de control en la encuesta de línea de base y en las evaluaciones de medio término y fin del período. El donante considera que los grupos de control son la mejor manera de demostrar el impacto.

¿En qué circunstancias apoyaría usted la inclusión de grupos de control? (Vea el paso 2 para mayor información sobre consideraciones éticas relacionadas con grupos de control.)

2. Competencia significa que el personal de M&E debe contar con las capacidades y competencias culturales requeridas para llevar a cabo el proceso de M&E.

- **Rehúcese a participar** en cualquier actividad de M&E que no responda al conjunto de sus capacidades y competencias (o las del equipo de M&E, colectivamente), si no se tuviera previsto un adecuado apoyo técnico. Solicite a otros técnicos expertos en su organización o en sus comunidades de práctica que le apoyen en todos aquellos aspectos del M&E sobre los que usted no se sienta seguro.
- No inicie una actividad de M&E si los actores involucrados dudan de su credibilidad debido a su trabajo en el pasado ó a opiniones que haya declarado públicamente. Si los principales actores encontraron deficiencias en su trabajo o cuestionaron su posición en relación a otras actividades relacionadas, pueden desacreditar la metodología o los resultados de sus futuras tareas.

- Busque continuamente *mejorar sus capacidades* y competencias a través de capacitaciones técnicas y reflexiones sobre las lecciones aprendidas de cada una de las actividades de M&E. Busque nuevas experiencias y oportunidades de aprendizaje en el lugar de trabajo. Manténgase al día sobre nuevos avances en la industria, a través de listas de páginas web y leyendo literatura actual.

Dilemas éticos

Usted tiene serias dudas de que exista tiempo suficiente para realizar una encuesta y analizar la información para presentarla oportunamente en una conferencia a donantes el próximo mes. Después de todo, la evaluación se encuentra todavía en la etapa de planificación. Su supervisor le sugiere que omita los cuatro días de capacitación al equipo responsable de la recolección de datos, afirmando que los miembros del equipo han realizado encuestas antes y no necesitan capacitación.

¿En qué circunstancias Ud estaría de acuerdo? ¿Existe alguna otra actividad propia de una evaluación que podría omitirse en lugar de la capacitación?

3. Integridad y honestidad deben demostrarse en todas las etapas del proceso de M&E y ante los actores involucrados —beneficiarios, personal del programa, donantes, y otros grupos de partes interesadas— y los participantes del proyecto.

- Revele a los actores involucrados y donantes cualquier posible conflicto de intereses previo la finalización de la planificación de un proceso de M&E. En este tipo de conflictos se puede incluir, por ejemplo, el interés de un actor involucrado en presentar únicamente los éxitos de un proyecto en lugar de mantener la neutralidad, ó el interés de un actor particular en demostrar las necesidades de un sector a expensas de las necesidades de otro sector (ej: enfocarse en las necesidades agrícolas y no reconocer los problemas de agua). También es importante dar a conocer la fuente de financiamiento a los actores involucrados, a fin de que conozcan el interés de los donantes en el proceso de M&E.
- Honrar los acuerdos realizados con los actores involucrados (incluidas las comunidades y participantes) respecto del calendario de encuestas, planes para

Dilemas éticos

- En general usted respeta la buena práctica de dar a conocer la fuente de financiamiento para todas las actividades de M&E a los actores involucrados. Sin embargo, el país A está interesado en apoyar financieramente al gobierno del país B, el cual se encuentra entre los más pobres del mundo, para combatir la pobreza y vulnerabilidad en zonas rurales. El país A ha solicitado a su organización que realice la línea de base, requisito indispensable para recibir el financiamiento. Las comunidades locales tienen resentimiento con el país A, que no es visto como un actor positivo en la región. El personal de campo piensa que los dirigentes comunitarios a nivel local se negarán a participar si saben que el país A está financiando el estudio.

¿Cuál es la mejor forma(s) de negociar este conflicto? ¿Qué información debe ser compartida con los dirigentes locales?

- Una organización que trabaja en muchas de las mismas comunidades donde trabaja su organización reportó altos índices de éxito en sus intervenciones de educación. Usted cree que ese proyecto fue un éxito en función de la retroalimentación informal obtenida de los miembros de la comunidad, pero cree que no recolectaron información adecuada para fundamentar sus afirmaciones. Los donantes parecen muy impresionados por los resultados y están analizando la posibilidad de ampliar el área de cobertura del proyecto.
- ¿Qué preguntas deberían plantearse, si fuera el caso, durante esta discusión?*

compartir los resultados, participación de la comunidad en la recopilación de datos, y cualquier otro aspecto relacionado al proceso de M&E. Si fuera necesario realizar ajustes en los acuerdos, consulte a los actores involucrados para consensuar la mejor alternativa para todos.

- No lleve a cabo procesos de M&E en los que no existan recursos suficientes para la producción de información y resultados de calidad. Si no existe personal o dinero suficiente para llevar a cabo el trabajo de campo, según lo previsto, o para analizar e informar sobre la información recolectada, desarrolle una metodología alterna para la cual existan suficientes recursos humanos y financieros.
- Asegúrese que, hasta donde el máximo de su conocimiento y capacidad lo permitan, la información de M&E sea correcta. Aborde cualquier práctica cuestionable de M&E que haya observado durante la recolección o análisis de la información, ya sea debido a negligencia o a errores de los miembros del equipo de M&E. Corrija cualquier práctica cuestionable aún cuando ello implique recolectar más información.
- Asegúrese que los resultados de M&E se representen con exactitud y trate de prevenir su indebido uso. Es obligación del evaluador presentar el panorama imparcial y completo que proporciona la información, y corregir percepciones erróneas si los actores involucrados intentaran presentar sólo los resultados favorables en un foro público, utilizar la información fuera de contexto (nivel de representación), ó ignorar las limitaciones que se produjeron en la metodología.

4. El respeto por las personas

comienza con la premisa de que el personal de M&E tiene un claro entendimiento de los elementos contextuales que pueden influir el proceso de M&E y respetan las diferencias existentes entre los actores involucrados, tales como género, condición socioeconómica, edad, religión y origen étnico.

- Siga las normas y reglamentos sobre *consentimiento informado de los participantes*. El consentimiento debe documentarse de conformidad con la Declaración de Helsinki (ver paso 2). Determine el método apropiado para recopilar y documentar el consentimiento informado, ya sea por escrito o verbalmente, en función del nivel de alfabetización en las comunidades locales. Que no haya un rechazo explícito no significa que exista un consentimiento informado. (Vea la página 8 para obtener más información sobre el

Dilemas éticos

- Su organización ha ampliado recientemente la programación hacia la zona oriental del país. Los líderes locales expresaron frustración por el repetitivo consumo de tiempo en encuestas pasadas, que no generaron cambio alguno para su comunidad. Usted tenía previsto llevar a cabo una encuesta en el próximo mes, previo al inicio de la temporada de lluvias; sin embargo, esta es temporada de siembra y las familias están muy ocupadas.
Sería conveniente brindar un incentivo para motivar la participación en la encuesta ante esta circunstancia? Sería adecuado entregar incentivos en cualquier otra circunstancia? En caso afirmativo, qué tipo de incentivos recomendaría?
- Existe información nutricional confiable a nivel nacional, sin embargo, la información no necesariamente representa a las comunidades donde usted trabaja. El gobierno recolectó la información a nivel nacional a través de los programas de alimentación escolar, y no se pueden desagregar los datos para conocer la información del área de cobertura del proyecto. La información corresponde a niños que participan en programas de alimentación escolar, y usted busca cifras de línea de base a nivel distrital.
Vale la pena recolectar datos primarios sobre nutrición en este caso? Existen intercambios entre la metodología y los recursos en el sistema de M&E del proyecto?

- consentimiento informado).
- Siga las normas de *confidencialidad y anonimato* sobre la información recolectada de los participantes, según corresponda. La confidencialidad garantiza que no se difunda aquella información que pueda vincularse a los encuestados, tal como nombre, dirección de la familia, o número de identificación. Los datos anónimos no hacen referencia al nombre de los encuestados o a cualquier otra información fácil de identificar, y no permiten hacer seguimiento de los encuestados. Asegúrese de aclarar a los encuestados si la información que recoja será anónima o confidencial.
- Las actividades de M&E deben *maximizar los beneficios y minimizar los daños*. Los beneficios del conocimiento y de los resultados que arroje la evaluación deberían tener más peso que el tiempo y los recursos humanos y financieros requeridos para llevar a cabo el proceso de M&E. Incorpore también consideraciones de orden ambiental en esta ecuación. No debe ponerse en riesgo físico a los encuestados, ni deben ser objeto de discriminación ó de cualquier tipo de perjuicio, como resultado de su participación en la actividad de M&E.

Las Responsabilidades Generales y Responsabilidades para el Bienestar Público

incluyen no sólo los resultados inmediatos del proceso de evaluación, sino también las implicaciones de largo plazo y los efectos.

- Los actores involucrados (incluido el personal del proyecto) deben revisar y comentar los resultados e informes del M&E; sin embargo, el personal de M&E es en última instancia el responsable de *decidir sobre el contenido del informe* y de garantizar que el mismo (y cualquier presentación) proporcione una imagen completa y equilibrada de los resultados, incluyendo la metodología, una sección sobre limitaciones, y cualquier hallazgo menos favorable. La sección de limitaciones explica en qué medida los hallazgos del estudio pueden generalizarse hacia la población en su conjunto más amplio, y cualquier deficiencia en la calidad de la información.
- Siga una *política de no divulgación* y comparta y utilice los resultados sólo según lo acordado inicialmente con los actores involucrados. Si se protege la confidencialidad y los hallazgos se derivan de la información, es conveniente compartir dichos hallazgos ampliamente. Sólo si el donante impone límites, se retendrán los hallazgos de la investigación. Es aconsejable acordar un plan de difusión antes de la realización

Dilemas éticos

- Se han planificado grupos focales con niños/as huérfanos y vulnerables (OVC, por sus siglas en inglés) y niños que no son ni huérfanos ni vulnerables en una zona donde el estigma hacia el VIH/SIDA existe pero está disminuyendo. Le preocupa que los niños/as huérfanos y vulnerables sean estigmatizados si participan en un grupo focal de OVCs.
Cuál sería una forma creativa de recopilar información sobre OVCs sin correr el riesgo de que sean estigmatizados?
- Usted se está preparando para presentar los resultados de la encuesta a las comunidades participantes y está consciente de que existe un grupo de personas que saben leer y escribir en cada comunidad. Usted está deseoso de involucrar a los miembros de la comunidad en la interpretación y reflexión de los resultados, pero no está seguro que todos los miembros de la comunidad estén en condiciones de participar en este proceso, dado que el método que usted escogió requiere un nivel mínimo de alfabetización.
Cómo se pueden equilibrar estos dos aspectos de la participación de las comunidades?

de cada actividad, a fin de evitar confusiones o conflictos posteriores.

- Presente los hallazgos de M&E en forma que sea **altamente accesible para todos los actores involucrados**, manteniendo la confidencialidad de los participantes. Determine los medios adecuados para difundir los resultados a cada uno de los actores involucrados. Por ejemplo, considere el nivel de alfabetización cuando planifique la reunión de difusión de resultados a la comunidad. El personal de M&E debe tener precaución en mantener la confidencialidad cuando presente los resultados a las comunidades. Los miembros de la comunidad generalmente son muy conscientes de las condiciones locales de las familias y podrían deducir las respuestas de diversos miembros de la comunidad, a partir de muy poca información.

Paso 2

Revise los Principios Guía para Evaluadores de AEA

El Diálogo con los actores involucrados debe incorporar los principios éticos más importantes y el resultado del proceso de reflexión. Solicite aportes a los actores involucrados, previo a la presentación de sus ideas para obtener nuevas perspectivas. Elabore conjuntamente con los actores involucrados un marco para resolver los asuntos éticos. Identifique el rol de cada uno de los actores involucrados y los instrumentos de comunicación adecuados para resolver estos problemas. Involucrar a los actores clave en los temas, durante la fase de planificación, aumentará el conocimiento que tienen sobre los principios éticos que guían su trabajo e infunde un sentido de apropiación respecto a la calidad de los resultados.

Los grupos de Control fueron considerados por mucho tiempo como la norma de oro para demostrar impacto programático. La inclusión de grupos de control en el M&E implica recolectar información de familias y comunidades que no recibieron servicios y compararlos con la información de los participantes en el proyecto. Sin embargo, usar grupos de control amerita el recolectar mucha más información y deben tomarse en cuenta las siguientes consideraciones éticas:

1. En qué situaciones debería recolectarse información de personas que no reciben ningún beneficio del actual proyecto y que, además, es poco probable que se beneficien de futuros proyectos (basado en los resultados de M&E)?
2. Si la intervención del proyecto inicialmente parece ser eficaz y tener éxito en la consecución de sus objetivos, el grupo de control debería continuar sin acceso a los servicios del proyecto y debería mantenerse la recolección de datos para demostrar más adelante la eficacia de los proyectos? Si el proyecto desarrolla intervenciones para salvar vidas, la respuesta a esta inquietud sería diferente?

La Responsabilidad ambiental es una nueva prioridad y una responsabilidad para el bienestar público.

Dada la creciente presión sobre los recursos naturales, las actividades de M&E deberían tratar de incrementar el uso eficiente de los recursos y eliminar viajes innecesarios en auto y avión, y la impresión innecesaria de papel, siempre que sea posible. Si estos y otros métodos de conservación no son comunes en la oficina, inicie un diálogo con sus colegas de trabajo. Sea un líder en este ámbito!

Guía para Discusión sobre Aspectos Éticos

Estrechas relaciones de trabajo con los colegas y la participación en comunidades de práctica fomentan el debate sobre temas éticos y sirven de apoyo durante situaciones donde se presentan desafíos éticos. Si aún no existe una comunidad de práctica para su trabajo, busque e invierta tiempo en la generación de este tipo de relaciones. Esté listo para apoyar a los colegas, y usted aprenderá en el camino!

A continuación se presentan preguntas para guiar el proceso de reflexión (Morris 2008). Aunque estas preguntas se orientan a la fase de planificación, debe generarse una permanente reflexión sobre los aspectos éticos. Consolide y registre sus pensamientos durante toda la vida del proyecto o de la actividad de M&E para identificar las lecciones aprendidas. Consulte con colegas para discutir cualquier preocupación o tema que surja después de la reflexión y la revisión. Considere lo siguiente:

1. Cómo puedo establecer un ambiente apropiado para este evento de M&E? Hasta qué punto los actores involucrados están familiarizados con los principios guía de AEA? Cuáles son los potenciales problemas que puedo encontrar dado el contexto, proyecto, y los actores involucrados?
2. Existe algún principio guía de AEA que sea particularmente relevante para este trabajo? Existen estudios de caso dentro de la literatura existente de M&E, que proporcionen aportes en cuanto a desafíos éticos para este trabajo particular?
3. Si se presenta cualquier conflicto ético, cómo voy a garantizar que se produzcan las conversaciones necesarias dentro, o entre, los diferentes grupos de actores involucrados? Se pueden diferenciar los conflictos éticos de los conflictos relacionados a valores o cultura?
4. Existen colegas a quienes puedo consultar respecto a cualquier asunto ético? Específicamente, puedo consultar con cualquier colega que pueda tener opiniones diferentes a mi punto de vista y no sólo colegas que probablemente afirmen mis conclusiones, sin representarme ningún tipo de desafío?
5. Cómo influirán en mi trabajo mis valores personales y normas éticas? Cómo puedo asegurarme que los actores involucrados se sientan lo suficientemente cómodos para compartirme cualquier preocupación ética que puedan tener?
6. Me siento cómodo trabajando en situaciones de conflicto? Plantea este trabajo cualquier potencial situación que siento que no estoy listo/a para manejar? Si es así, debo mantener mi actual nivel de participación en el trabajo?

Consentimiento Informado

El consentimiento informado es el consentimiento voluntario para participar en la investigación y se lo requiere de cada uno de los participantes en cualquier actividad de M&E (Williams y Senefeld 2007). Los cuatro principales elementos del consentimiento informado son información, entendimiento, acuerdo de participación voluntaria, y capacidad de toma de decisiones (Pedroni y Pimple 2001), según se describen a continuación:

- *Información:* el personal de M&E debe compartir con todos los potenciales encuestados, previo a la solicitud del consentimiento, la información sobre los posibles riesgos y beneficios de su participación, el uso que se dará a los resultados, los procedimientos de confidencialidad, información de contacto de la persona designada para atender cualquier preocupación, y cualquier otra información relativa a la decisión de participar.

- *Nivel de entendimiento:* el personal de M&E debe asegurarse que los potenciales participantes entiendan completamente la información proporcionada previo a la solicitud de consentimiento.
- *Acuerdo para participar voluntariamente:* En forma alguna debe coaccionarse, persuadirse o presionarse para que participen los potenciales participantes.
- *Capacidad de toma de decisiones:* El consentimiento informado requiere que cada participante tenga plena capacidad de tomar decisiones y sea capaz de sopesar los riesgos y beneficios de su participación. Se requiere especial consideración cuando se busca el consentimiento de los grupos vulnerables que pueden no tener plena capacidad de decisión, incluidos los niños, las personas con discapacidad mental, las personas muy pobres, y las personas con limitado acceso a servicios y recursos. Se requiere el análisis de un comité de revisión ética para determinar si es oportuno y cómo se debería obtener el consentimiento informado por parte de estos grupos vulnerables.

La Declaración de la Asociación Médica Mundial de Helsinki 1964/2004 establece: "El derecho de los sujetos investigados para salvaguardar su integridad debe respetarse siempre. Deben tomarse todas las precauciones para respetar la privacidad del sujeto y la confidencialidad de la información del paciente, y para minimizar el impacto del estudio sobre la integridad física y mental del sujeto y sobre su personalidad".

Paso 3 Utilice los Estándares Éticos

- **En la fase de planificación** es importante identificar los posibles desafíos éticos y elaborar un marco referencial para resolver cualquier conflicto. Aun cuando el planificar anticipadamente no asegura que no se presentarán conflictos éticos, es probable que disminuya la gravedad de cualquier conflicto y se agilite su solución. Para identificar los desafíos y pasos para la solución de un conflicto, inicie con una reflexión individual y pensamiento crítico sobre los componentes éticos del trabajo a desarrollarse. Luego, mantenga discusiones con los actores clave involucrados para que conozcan los elementos éticos que fueron identificados y puedan aportar con cualquier otro aspecto ético que consideren pertinente.
- **La Reflexión Individual** requiere que el personal de M&E reserve tiempo suficiente para examinar el contexto más amplio del proyecto, incluido los intereses y normas culturales de los actores involucrados, que pudieran generar conflicto.

Estándares de Evaluación de Programas (El Comité Conjunto sobre Normas para Evaluación Educativa 1994) estipula estándares de evaluación de acuerdo a las siguientes categorías: utilidad, factibilidad, exactitud y conveniencia.

A continuación se resumen los estándares convencionales sobre los elementos éticos que deben considerarse en una evaluación:

- **Orientación al servicio:** las evaluaciones deben diseñarse para dar respuesta y servir a los diferentes participantes meta.
- **Acuerdos formales:** Las responsabilidades para una evaluación (qué se va a hacer, cómo se lo hará, quién lo hará, cuándo) deben acordarse por escrito, de modo que las partes estén obligadas a

respetar todas las condiciones del acuerdo o renegociarlas formalmente.

- **Derechos de las personas:** Toda evaluación deben diseñarse y realizarse en estricto apego al respeto por los derechos y el bienestar de los seres humanos.
- **Interacciones humanas:** Los evaluadores deben respetar la dignidad humana y valorar su interacción con las otras personas que participan en la evaluación, de modo que los participantes no se sientan amenazados o perjudicados.
- **Completar y ser justos con la evaluación:** Las evaluaciones deben examinar y abordar sus debilidades, y aprovechar sus fortalezas.
- **Divulgación de hallazgos:** Asegúrese que los hallazgos y las limitaciones se pongan a disposición de las personas afectadas por la evaluación.
- **Conflicto de intereses:** Los conflictos de intereses deben tratarse abiertamente, de modo que no comprometan la evaluación.
- **Responsabilidad fiscal:** Las asignaciones y gastos del evaluador deben reflejar sólidos procedimientos de rendición de cuentas, o en su defecto, ser prudentes y éticamente responsables, de modo que los gastos sean pertinentes y se rinda cuenta de los mismos.

Referencias sobre M&E y la Ética

American Evaluation Association. 2004. Guiding Principles for Evaluators (rev.). Disponible en www.eval.org/Publications/GuidingPrinciples.asp.

Jackson, G. "Evaluation Ethics Considerations." Disponible en: gwu.edu/~gjackson/281_EthicsConsid.PDF.

Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. 1994. The Program Evaluation Standards: How To Assess Evaluations of Educational Programs (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Mathison, S., ed. 2005. Encyclopedia of Evaluation. Thousand Oaks, California: Sage.

Morris, M. 2008. Evaluation Ethics for Best Practice: Cases and Commentaries. New York: Guilford Press.

Pedroni, J., and K. Pimple. 2001. "A Brief Introduction to Informed Consent in Research with Human Subjects." Disponible en: poynter.indiana.edu/sas/res/ic.pdf.

Population Council/Horizons, Impact and Family Health International. 2005. Gathering Information from Children and Adolescents in International Settings: Guidelines and Resources. Washington, DC: Population Council/Horizons.

Williams, D., and S. Senefeld. 2007. "Ethics within HIV-related Research in CRS." Baltimore: Catholic Relief Services.

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

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

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

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

Autor : Clara Hagens

Editor de las Series: Guy Sharrock

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

Diseñadores Gráficos: Guy Arceneaux, Ephra Graham

Traducción: Irene Ramírez

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

Los módulos de M&E y la serie de *Short Cuts* fueron producidos por CRS y la Cruz Roja Norteamericana con el apoyo financiero de donaciones de Alimentos para la Paz: Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de CRS (AFP-A-00-03-00015-00) y Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de la Cruz Roja Norteamericana (AFP-A-00-00007-00). Las opiniones expresadas en este documento pertenecen a los autores y no necesariamente representan las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o de Alimentos para la Paz.

