

Capítulo 10:

Supervisión y evaluación (S y E)



En portada: Susan Thubi, del personal clínico del Sanatorio de la Sagrada Familia de Nazaret, en Limuru, Kenia, revisa el expediente de un paciente que acudió al centro para recibir tratamiento. David Snyder para CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsrequests@crs.org

Descargue ésta y otras publicaciones de los CRS en www.crsprogramquality.org.

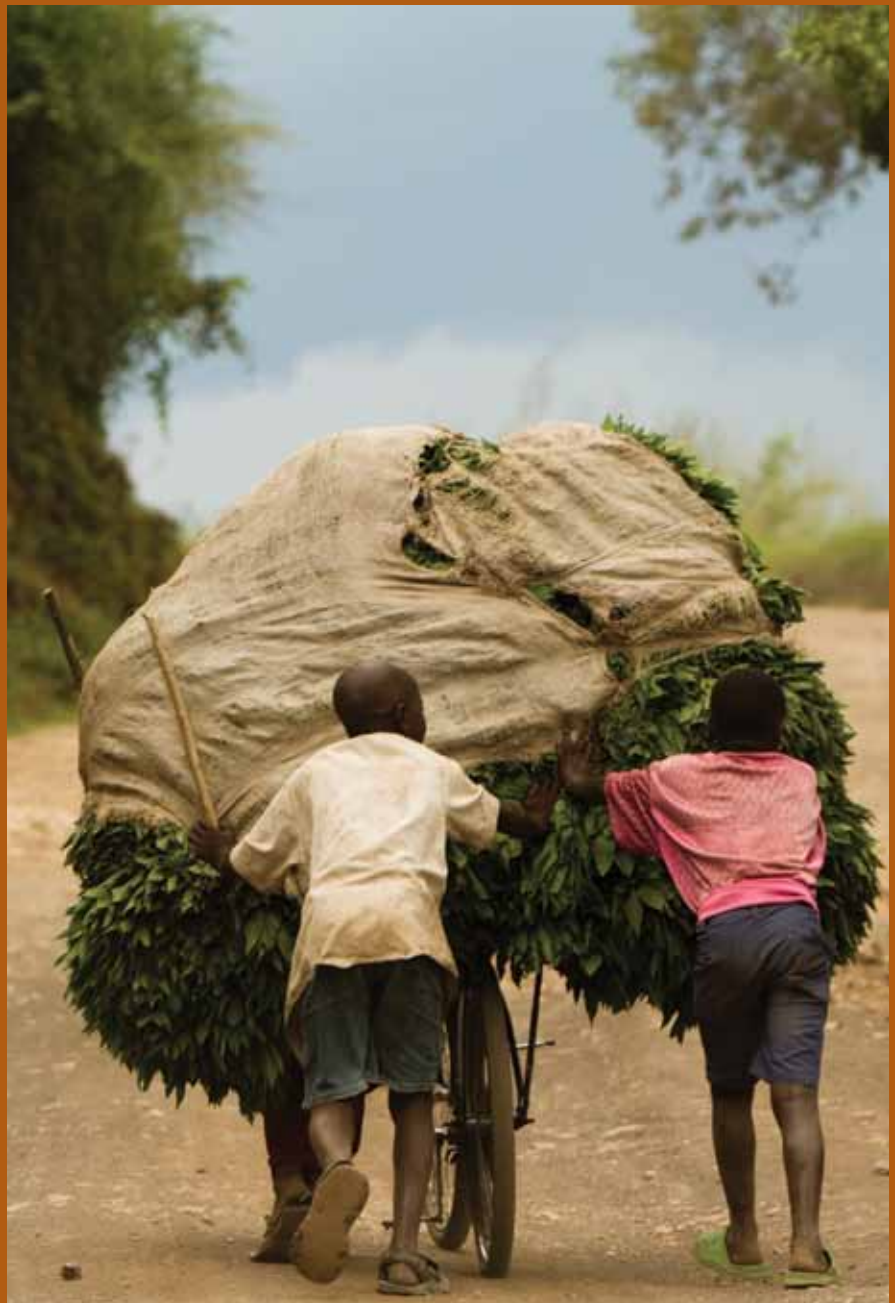
CONTENIDO

Siglas.....	II
Capítulo 10: Supervisión y evaluación (S y E)	1
Mapa del proceso de S y E	2
Propósito de esta guía	3
¿Qué función cumple la S y E?	5
Resumen de esta guía	7
Principios clave de la función de S y E	8
Proceso empresarial de S y E 10.1: Desarrollo de un marco de S y E.....	9
Etapa 10.1.1: Desarrollar de un marco de resultados.....	10
Etapa 10.1.2: Crear un marco lógico de planificación	13
Etapa 10.1.3: Escribir la narrativa de S y E	16
Proceso empresarial de S y E 10.2: Establecimiento del sistema de S y E.....	18
Etapa 10.2.1: Desarrollar un manual operativo de S y E.....	19
Etapa 10.2.2: Preparar el sistema de S y E de la comunidad	23
Etapa 10.2.3: Probar previamente los formularios, capacitar al personal y comunicar el sistema de S y E	25
Proceso empresarial de S y E 10.3: Implementación del sistema de S y E.....	29
Etapa 10.3.1: Organizar la gestión de datos en el sistema de S y E del proyecto ...	30
Etapa 10.3.2: Administrar las evaluaciones.....	33
Etapa 10.3.3: Usar la información de S y E para el aprendizaje y la toma de decisiones.....	36
Lista de verificación de cumplimiento para S y E	39
Glosario	41
Referencias	45
Apéndice A: Ejemplo de marco lógico de planificación	46
Apéndice B: Cuadro de traducción maestro.....	47
Apéndice C: Hoja de referencia para trabajar con marcos lógicos de planificación ...	48
Apéndice D: Ejemplo de marco lógico de planificación	53
Apéndice E: Ejemplo de mapa de flujo de datos	56
Apéndice F: Ejemplo de hoja de instrucciones	57
Apéndice G: Ejemplo de mapa de comunicación e informes.....	58
Apéndice H: Preguntas de inicio de muestra para los debates del aprendizaje a la acción.....	59
Apéndice I: Gestión de datos.....	60
Apéndice J: Comunicar y generar informes sobre una evaluación.....	62

SIGLAS

CRS	Catholic Relief Services
DAA	Debates del aprendizaje a la acción
OE	Objetivo estratégico
RI	Resultados intermedios
RR. HH.	Recursos humanos
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
S y E	Supervisión y evaluación
TIC	Tecnología de la información y la comunicación
VSAT	(Very Small Aperture Terminal) Terminal de apertura muy pequeña (una forma de comunicación por satélite)

CAPÍTULO 10: SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN (S Y E)



CAROL D. WALSH PARA CRS

Agricultores de la República
Democrática del Congo, del pueblo
de Ngumba, transportan montones
de hojas de yuca en sus bicicletas al
mercado.

MAPA DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN

Desarrollo de un marco de S y E Proceso 10.1

¿Tiene objetivos que impulsarán sus procesos de supervisión y evaluación?
consultar la página 9

Establecimiento del sistema de S y E Proceso 10.2

¿Tiene un plan para volcar los indicadores en los formularios de información?
consultar la página 18

Implementación del sistema de S y E Proceso 10.3

¿Tiene un plan para implementar el sistema de S y E que diseñó?
consultar la página 29

PROPÓSITO DE ESTA GUÍA

El propósito del capítulo 10 es ayudarle a entender algunas de las actividades esenciales del diseño y la implementación de un sistema de supervisión y evaluación (S y E). Dependiendo de la escala de un proyecto, S y E puede ser un proceso complicado para el cual posiblemente necesite apoyo. En este capítulo, se presenta una guía para entender los conceptos y las actividades clave de S y E; el capítulo no tiene por fin ser un manual de procedimientos.

Una buena S y E comienza durante el diseño del proyecto. En esta etapa, usted define el propósito del proyecto y desarrolla una estrategia para abordar las oportunidades y los desafíos identificados. Los procesos para desarrollar un conjunto de objetivos se realizan de un modo que respalde el diseño, el establecimiento y la implementación de un sistema de S y E de alta calidad para el proyecto. En la tabla 10.1, se resumen las etapas del diseño de un proyecto.

TABLA 10.1 Elementos clave del diseño del proyecto que soportan una S y E de alta calidad para el proyecto

ELEMENTOS CLAVE PARA EL DISEÑO DEL PROYECTO	DESCRIPCIÓN
Desarrollo de una nota de idea (o nota conceptual) del proyecto	Una descripción estructurada y breve de un conjunto de ideas preliminares y un esbozo del proyecto propuesto. Se escribe antes de emprender el desarrollo detallado del diseño y la propuesta del proyecto.
Planificación del diseño del proyecto	Calendario en que se detallan todas las actividades del diseño del proyecto, como el análisis de las partes interesadas, evaluaciones, etc. Para cada actividad, asigne a una persona responsable y determine el presupuesto.
Realización de un análisis de partes interesadas	Proceso que le permite identificar a las partes interesadas importantes y decidir cuál es el mejor modo de involucrarlas en las diferentes etapas del diseño, el establecimiento y la implementación del sistema de S y E del proyecto.
Realización de las evaluaciones necesarias	Las evaluaciones recopilan información para las decisiones de diseño del proyecto. Esto lo ayudará a entender una situación en términos de sus aspectos geográficos, políticos, sociales, económicos y culturales.
Análisis y formulación de objetivos del proyecto	Identificación de la gama de posibles objetivos para el proyecto que está diseñando. Los objetivos deben ser analizados sobre la base de la pregunta: “¿Por qué ha elegido estos objetivos de proyecto?”.
Revisión de diferentes estrategias de proyecto	Es probable que haya muchas estrategias posibles para lograr sus objetivos. En agricultura, por ejemplo, hay muchas modalidades para mejorar la productividad. Es en este punto del proceso que usted decidirá qué modalidades específicas se usarán en este proyecto en particular.

El sistema de S y E del proyecto se fundamenta en el trabajo de diseño del proyecto. El resto de este capítulo lo guiará por los siguientes tres procesos empresariales¹ que se requieren para efectuar una S y E de alta calidad:

1. **Desarrollar el marco de S y E** durante la planificación del proyecto para su inclusión en la propuesta de proyecto presentada a los donadores. Este trabajo de diseño proporciona una base fuerte para establecer un sistema de S y E para el proyecto una vez que se ha otorgado la concesión.
2. **Establecer el sistema de S y E** en función de los compromisos adquiridos en la propuesta referentes a objetivos e indicadores.
3. **Implementar el sistema de S y E** de modo que el personal del proyecto pueda administrar el proyecto y documentar y aprender de los resultados.

Los proyectos de alta calidad dependen de una supervisión cuidadosa de las actividades y los resultados con el objetivo de hacer el seguimiento del progreso hacia el logro de un impacto positivo en las vidas de los pobres y marginados. Los datos recopilados durante la implementación del proyecto sirven de respaldo para los gerentes del proyecto, quienes a veces toman decisiones operativas y estratégicas difíciles. Una S y E de calidad también es esencial para retener las lecciones aprendidas, con el fin de administrar, aplicar y compartir el conocimiento dentro de la organización.

1 Los procesos descritos en el capítulo de S y E se extrajeron principalmente a partir de materiales de Catholic Relief Services. En particular, se usaron los siguientes documentos: Hagenset al. (2009), Hahn y Sharrock (2010), y Stetson et al. (2004 y 2007).

¿QUÉ FUNCIÓN CUMPLE LA S Y E?

Supervisión: La supervisión de alta calidad de la información fomenta la toma de decisiones oportunas, garantiza la capacidad de rendir cuentas del proyecto y proporciona una base sólida para la evaluación y el aprendizaje. Es a través de la supervisión continua del desempeño del proyecto que se tiene la oportunidad de conocer lo que funciona bien y los desafíos que surgen. Las descripciones de los puestos de trabajo del personal involucrado en la gestión y la implementación de proyectos deben incluir las responsabilidades asignadas de S y E.

Evaluación: Dependiendo de su propósito específico, una evaluación de alta calidad proporciona información que le permite mejorar un proyecto en marcha, juzgar los méritos generales de un proyecto o generar conocimiento sobre lo que funciona y lo que no influye en la estrategia y la política de una organización.

La mayoría de las evaluaciones tendrán en cuenta uno o más de los siguientes criterios:²

1. *Relevancia:* ¿El proyecto abordó las necesidades de los miembros de la comunidad?
2. *Eficiencia:* ¿El proyecto hizo esto de una manera que fue lo menos costosa posible?
3. *Eficacia:* ¿El proyecto cambió las prácticas existentes de una manera beneficiosa?
4. *Impacto:* ¿Cuál fue el efecto de esos cambios?
5. *Sostenibilidad:* ¿Son sostenibles los cambios?

Si bien la supervisión naturalmente incluye elementos de evaluación, existen diferencias claras entre los dos procesos. En la tabla 10.2, se describen esas diferencias.



JOE WEBER/CRS

Miembros de la banda estelar St. Patrick en Old Harbour Bay, Jamaica, tras el huracán Dean en septiembre del 2007.

² Para obtener más información sobre estos cinco criterios de evaluación, consulte OECD/DAC (1991).

TABLA 10.2 Diferencias entre supervisión y evaluación

SUPERVISIÓN	EVALUACIÓN INTERMEDIA O FINAL
Proporciona información que permite que el personal de gestión valore el progreso de implementación y tome decisiones oportunas.	Se basa en datos más detallados (p. ej., provenientes de encuestas o estudios), además de los recopilados a través del sistema de supervisión, para entender el proyecto en mayor profundidad.
Se ocupa de verificar que las actividades del proyecto se estén realizando, los servicios se estén prestando y el proyecto esté conduciendo a los cambios de comportamiento deseados que se describen en la propuesta del proyecto.	Valora los resultados y el impacto de alto nivel y puede verificar algunos de los hallazgos obtenidos con la supervisión. Las evaluaciones deben explorar tanto los resultados previstos como los no previstos.
Es una actividad interna del proyecto.	Puede ser dirigida de modo externo (particularmente, las evaluaciones de final del proyecto), aunque debe involucrar la participación activa del personal del proyecto.
Es una parte esencial de una buena práctica de gestión diaria.	Es una actividad esencial en un proceso de aprendizaje dinámico a más largo plazo.
Es una parte esencial de la gestión diaria y debe estar integrada en la estructura de gestión del proyecto.	Es importante para tomar decisiones sobre la dirección general del proyecto.
Tiene lugar durante la fase de implementación.	Se produce en puntos predeterminados durante la implementación. Pueden realizarse otras evaluaciones más pequeñas para satisfacer necesidades específicas de información durante todo el proceso.
Generalmente, se enfoca en la pregunta: “¿Estamos haciendo las cosas correctamente?”.	Generalmente, se enfoca en la pregunta: “¿Estamos haciendo lo correcto?”.

La S y E es una actividad de respaldo cuyo fin es mejorar el trabajo de quienes se encargan de la gestión y la implementación de un proyecto. Nunca debe volverse tan agobiante como para hacer más lenta la implementación. Si este es el caso, vuelva a ver el sistema de S y E preparado durante la planificación detallada de la implementación y pregúntese siempre si se está recopilando demasiada información o si se han asignado tiempo, personal y recursos financieros suficientes para recopilar los datos importantes.

RESUMEN DE ESTA GUÍA

El proceso empresarial 10.1 explica en tres etapas cómo desarrollar el marco de resultados, el marco lógico de planificación y una narrativa de S y E. Esta sección supone que ya se realizó el trabajo de diseño inicial del proyecto. Las etapas esbozadas en el proceso empresarial 10.1 le permitirán establecer un sistema de S y E exhaustivo.

La etapa 10.1.1 desglosa el desarrollo de un sistema de S y E en partes fáciles de entender para el desarrollo de un manual operativo de S y E. La etapa 10.1.2 describe un proceso que asegura la participación activa de los miembros de la comunidad en el diseño de un sistema de S y E, y la etapa 10.1.3 esboza un proceso para lograr que el sistema opere, incluidas las pruebas de campo del sistema. Mantener un proceso transparente y participativo ayuda a garantizar que cada miembro del personal tenga un entendimiento claro del proyecto y de su rol en las actividades de supervisión, evaluación y aprendizaje del proyecto.

El proceso empresarial 10.2 describe el proceso empresarial para establecer un sistema de S y E una vez que se ha otorgado la concesión. Se desarrolla a partir de la etapa 10.1 y se asegura de que los objetivos del proyecto y sus indicadores estén vinculados con un sistema coherente para recopilar y analizar los datos, y generar informes sobre ellos.

El proceso empresarial 10.3 examina las etapas importantes de la implementación de un sistema de S y E. La etapa 10.3.1 muestra cómo administrar datos cuantitativos y cualitativos. La etapa 10.3.2 proporciona consejos sobre la planificación, la administración y la comunicación de evaluaciones que ofrezcan oportunidades significativas de aprendizaje para el personal del proyecto. Por último, la etapa 10.3.3 hace hincapié en que, debido al tiempo y al dinero involucrados, la S y E debe ser impulsada por un estudio de la forma en que se usará la información recopilada.

PRINCIPIOS CLAVE DE LA FUNCIÓN DE S Y E

Como agentes de desarrollo, ustedes brindan un servicio para los pobres y los marginados. Su responsabilidad es involucrar y empoderar a las comunidades en programas que mejoren y enriquezcan sus vidas. A ustedes se les confían recursos importantes para respaldar esfuerzos humanitarios y de desarrollo por los cuales deben rendir cuentas. Realizar un proceso de S y E de buena calidad promoverá un mejor aprendizaje y fortalecerá la capacidad de rendir cuentas ante las partes interesadas.

Realizar un proceso de S y E de buena calidad promoverá un mejor aprendizaje y fortalecerá la capacidad de rendir cuentas ante las partes interesadas.

Los siguientes principios clave guían el proceso de S y E:³

1. *Consulta sistemática*: El personal efectúa consultas en el lugar que reúnen tanto datos cuantitativos como cualitativos, de una manera sistemática y de alta calidad.
2. *Honestidad/integridad*: El personal muestra honestidad e integridad en su propio comportamiento y contribuye a la honestidad y la integridad de todo el proceso empresarial de S y E.
3. *Respeto por las personas*: El personal respeta la seguridad, la dignidad y el valor de las personas encuestadas, los participantes de programas, los clientes y otras partes interesadas de la S y E.
4. *Responsabilidades ante las partes interesadas*: Los miembros del personal articulan y tienen en cuenta la diversidad de los intereses y valores de las diferentes partes interesadas que son relevantes para las actividades de S y E del proyecto.

Algunos aspectos éticos importantes de la actividad de S y E se analizan brevemente en Hagens (2008).

³ Adaptado de American Evaluation Association (2004).

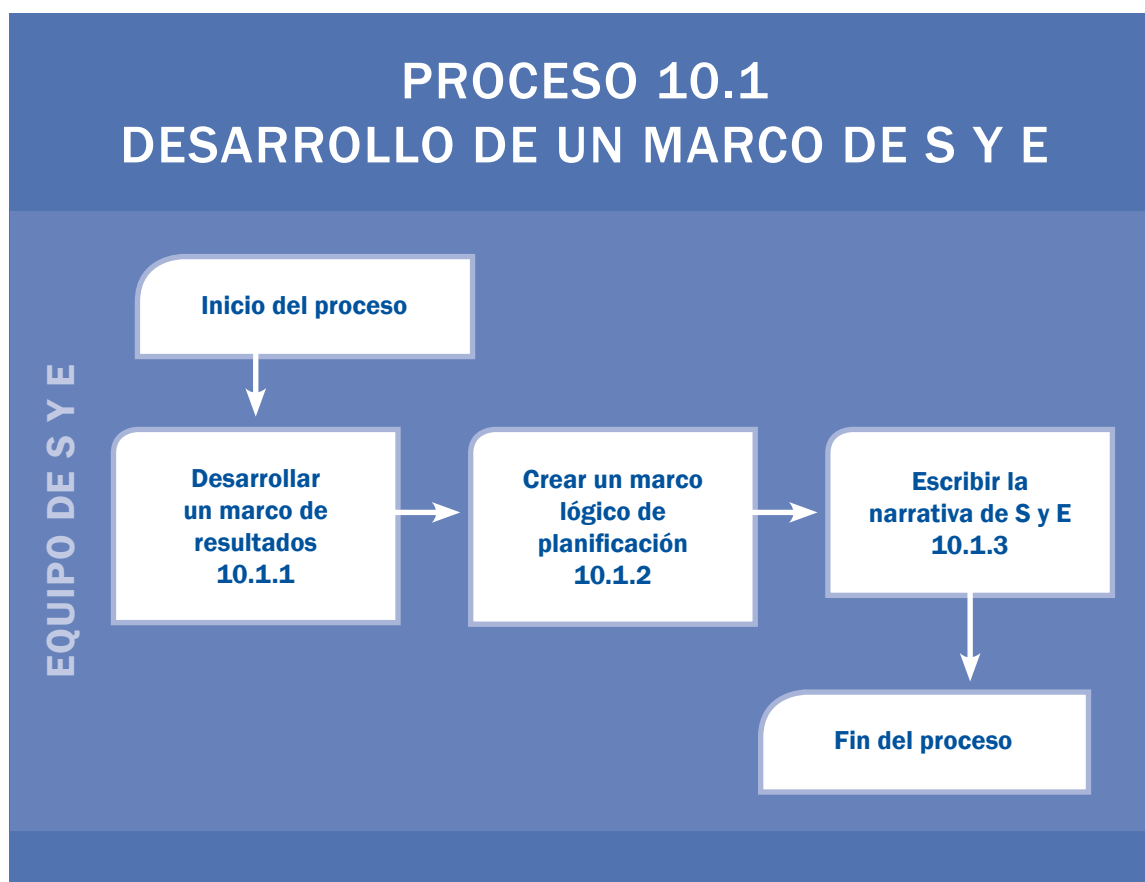
PROCESO EMPRESARIAL DE S Y E

10.1: DESARROLLO DE UN MARCO DE S Y E

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Ha aprendido que el sistema de S y E del proyecto se construye sobre el trabajo realizado durante el diseño del proyecto. Ahora es momento de desarrollar el marco de S y E. Una característica clave de este trabajo es la identificación de un conjunto de objetivos, estructurado de manera tal que proporcionen una base firme para el diseño, el establecimiento y la operación del sistema de S y E. Pueden usarse numerosas herramientas de S y E para desarrollar el marco; en esta sección, se describen dos de las herramientas de planificación de S y E más conocidas y se brinda orientación para desarrollar una narrativa que describa el sistema de S y E a incluir en la propuesta del proyecto.

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 10.1.1 – DESARROLLO DE UN MARCO DE RESULTADOS

NOMBRE DE LA ETAPA	DESARROLLO DE UN MARCO DE RESULTADOS
Número de etapa	10.1.1
Insumos	Finalización de los elementos de diseño del proyecto <i>Apéndice A: Ejemplo de marco de resultados</i> <i>Apéndice B: Cuadro de traducción maestro</i>
Salidas	Marco de resultados
Roles	Equipo de diseño del proyecto: configuración de personal técnico y administrativo y otras partes interesadas que pueden contribuir al diseño del proyecto y pueden estar involucrados en la implementación del proyecto. Un especialista de S y E puede facilitar esta etapa.
Puntos de integración	N/A
Resumen	El marco de resultados proporciona una representación gráfica del proyecto. Resume los elementos clave del proyecto al vincular los diferentes niveles de objetivos que muestran una relación de causa y efecto.

El marco de resultados (consulte el *Apéndice A: Ejemplo de marco de resultados*) es una excelente herramienta de planificación porque promueve el pensamiento claro y estratégico en la fase de diseño del proyecto. Le proporciona una visión general en una página acerca del centro del proyecto. A menudo lo utilizan personas que no están involucradas directamente en un proyecto para obtener una descripción general y precisa del propósito principal y las intervenciones clave del proyecto.

El marco de resultados proporciona una instantánea de los diferentes niveles de objetivos del proyecto. Muestra una disposición vertical de niveles de declaraciones objetivas —conocida como “jerarquía de objetivos”— y permite que el lector vea de qué modo el éxito de un nivel puede llevar al éxito del siguiente nivel. El marco de resultados refleja la estrategia del proyecto, también conocida como “teoría de cambio”, la cual describe la forma en que piensa el equipo de diseño que el proyecto va a funcionar.

La jerarquía refleja los siguientes niveles de objetivos:

- *Meta:* Es el objetivo de desarrollo a largo plazo al que contribuye el proyecto.
- *Objetivos estratégicos:* Podría decirse que es el nivel más importante de objetivos porque establece el propósito del proyecto. Los objetivos

estratégicos describen los beneficios que los grupos objetivo disfrutarán tras la implementación exitosa del proyecto.

- *Resultados intermedios:* Reflejan la absorción o utilización de los productos del proyecto por parte de los participantes, lo que habitualmente se traduce en un cambio en el comportamiento.
- *Productos:* Es lo que el proyecto puede entregar, como mayores conocimientos y habilidades de los agricultores, cambios en la actitud o la entrega de otros beneficios. Se deben incluir los productos en el marco de resultados porque representan intervenciones específicas del proyecto y clarifican la estrategia propuesta.
- *Actividades:* Aunque no están presentes en el marco de resultados, estas se muestran en el marco lógico de planificación (consultar la etapa 10.1.2.) Son las tareas realizadas, que se muestran en el plan de acción anual del proyecto. Las actividades nunca se presentan en un marco de resultados, pero se incluyen en el marco lógico de planificación, el cual se presenta en la etapa siguiente.

El Apéndice A: Ejemplo de marco lógico de planificación es un marco de resultados modificado de un proyecto de Catholic Relief Services (CRS). En este ejemplo, vemos que el objetivo estratégico (OE) establece el propósito principal del proyecto, es decir, que las familias de agricultores disfruten de una mayor productividad agrícola y mayores ingresos al final del proyecto. Lograr el OE es una ambición factible, dados los recursos disponibles y la duración del proyecto. Los resultados intermedios (RI) reflejan los cambios necesarios que deben hacerse en las prácticas actuales si ha de lograrse el OE. En el ejemplo, los RI indican la expectativa de que se utilicen prácticas agrícolas de cero labranza, que los agricultores adopten modalidades mejoradas para la gestión de los recursos naturales y que se organicen para comercializar su producción. La teoría de cambio del proyecto es que si se logran estos tres RI, la productividad agrícola y los ingresos aumentarán.

Cuando comience a desarrollar sus interpretaciones de los marcos de resultados, tenga en cuenta lo siguiente:

- *Comenzar tempranamente:* Elabore un borrador del marco de resultados de manera temprana en la etapa de diseño del proyecto, poco después de su evaluación y análisis de problemas. Esto le permitirá esquematizar claramente lo que piensa en relación con su teoría de cambio. Incluya el marco de resultados en su nota de ideas del proyecto.
- *Asignar tiempo:* La elaboración del marco de resultados parece ser una tarea simple, pero lleva tiempo. Es probable que su versión inicial sea



FOTOGRAFÍA CORTESÍA DE: MARTYNN HEWITT

Grupos vulnerables sufren desproporcionadamente las insurrecciones en el Oriente Medio.

modificada durante el proceso de diseño. Tales modificaciones reflejan los análisis y los debates que tendrán lugar a medida que se definan más los objetivos del proyecto.

- *Usarlo como instantánea:* Use el marco de resultados para aportar claridad a su pensamiento. No lo complique de más; el marco de resultados debe conservarse tan simple como sea posible. No tenga más de tres objetivos estratégicos.
- *No se sienta intimidado:* Cuanto más use los marcos de resultados, más cómodo se sentirá con ellos.
- *Tenga en cuenta la terminología:* Es importante tener presente que cada donador tiene su propia terminología para describir los diferentes niveles de una jerarquía de objetivos (consulte el *Apéndice B: Cuadro de traducción maestro*). Siempre busque la información más reciente con respecto a esto.

Use el ejemplo de marco de resultados y los productos del esfuerzo de diseño del proyecto para desarrollar un marco de resultados que refleje la estrategia y el diseño del proyecto de su propuesta.

ETAPA 10.1.2 – CREAR UN MARCO LÓGICO DE PLANIFICACIÓN

NOMBRE DE LA ETAPA	CREAR UN MARCO LÓGICO DE PLANIFICACIÓN
Número de etapa	10.1.2
Insumos	Marco de resultados <i>Apéndice C: Hoja de referencia para trabajar con marcos lógicos de planificación</i> <i>Apéndice D: Ejemplo de marco lógico de planificación</i>
Productos	Marco lógico de planificación
Roles	Equipo de diseño del proyecto: configuración de personal técnico y administrativo y otras partes interesadas que pueden contribuir al diseño del proyecto y pueden estar involucrados en la implementación del proyecto. Un especialista de S y E puede facilitar esta etapa.
Puntos de integración	N/A
Resumen de etapas	Existen muchas variaciones de la matriz lógica de planificación, pero estas habitualmente incluyen la jerarquía de objetivos descritos en la etapa 10.1.1, los indicadores de desempeño relacionados y los métodos de medición asociados, y las suposiciones fundamentales que soportan la progresión lógica ascendente del marco.

Un marco lógico de planificación es una matriz que le permite continuar desarrollando el trabajo que hizo en la etapa 10.1.1. Mientras que el marco de resultados es una instantánea de los objetivos de alto nivel del proyecto, el marco lógico de planificación proporciona información sobre sus actividades, los indicadores de desempeño de cada objetivo, una descripción breve de cómo se medirán o recopilarán los datos, y cualquier suposición fundamental que soporte la teoría de cambio del proyecto. La matriz que se usa en el marco lógico de planificación se muestra en la tabla 10.3.

TABLA 10.3 Matriz de marco lógico de planificación

Declaraciones de objetivos	Indicadores del desempeño	Métodos de medición/ fuentes de datos	Suposiciones fundamentales
Meta			
Objetivos estratégicos			
Resultados intermedios			
Productos			
Actividades			

Fuente: Stetson et al, 2004: 99.

La construcción de un marco lógico de planificación sigue un patrón general, pero también es un proceso interactivo y dinámico en el que se elaborarán muchos borradores antes de finalizar una versión. Las tareas esenciales para realizar un marco lógico de planificación son las siguientes (consulte también el *Apéndice C: Hoja de referencia para trabajar con marcos lógicos de planificación*):

1. **Rellene la columna uno.** Use el marco de resultados desarrollado en la etapa 10.1.1 para rellenar la primera columna con la declaración de la meta, los objetivos estratégicos, los resultados intermedios y los productos. En el *Apéndice D: Ejemplo de marco lógico de planificación*, se ve que los objetivos del marco de resultados fueron copiados a la columna uno del marco lógico de planificación. Agregue las actividades para cada uno de los productos; no enumere las actividades en detalle, sino las categorías principales como “capacitar a las mujeres agricultoras sobre las semillas mejoradas” y “desarrollar un manual para promover la educación de las niñas”.
2. **Rellene la columna cuatro.** Trabaje en sentido ascendente para completar la columna cuatro. Las suposiciones fundamentales representan aquellos factores que están fuera del control del proyecto, pero que igualmente soportan su éxito final. Por ejemplo, el éxito de un proyecto puede construirse sobre la suposición fundamental de que una parte interesada cumplirá con sus compromisos; el no hacerlo pondría en peligro ese éxito. Consulte el *Ejemplo de marco lógico de planificación*. Si los agricultores forman asociaciones y tienen conocimiento de las ventajas de la agricultura

de cero labranza (Actividades) y las autoridades del pueblo aprueban el acceso a la tierra para hacer lotes de demostración (la suposición fundamental que vincula las Actividades con el RI), **entonces** los agricultores verán cómo la agricultura de cero labranza mejora la productividad en comparación con los métodos tradicionales. Las suposiciones fundamentales tienen la mayor importancia en el nivel más bajo de los objetivos porque es allí donde las suposiciones sobre acontecimientos incontrolables tienen la más profunda influencia. Como consecuencia de los análisis de las suposiciones fundamentales, es posible que necesite volver a la columna uno para agregar otras actividades a fin de reducir el riesgo para el proyecto.

3. **Rellene las columnas dos y tres.** Comience desde arriba y continúe hacia abajo porque, en el proceso de elegir los indicadores de desempeño y los métodos de medición, posiblemente encuentre objetivos que no puedan medirse según lo establecido y que, por lo tanto, deban ser modificados. Esto, a su vez, puede exigir la modificación de otros más abajo en la matriz. Incluya datos cuantitativos y cualitativos que estén en equilibrio. Puede llevar tiempo determinar todos los indicadores y los métodos de medición y luego asegurarse de que concuerden con la declaración del objetivo. Dedique el tiempo suficiente a completar estas columnas, porque son la fuerza impulsora del sistema de S y E de su proyecto. Observe que el encabezado de la columna 3 en el *Ejemplo de marco lógico de planificación* indica que todos los datos de indicadores se describirán en el manual operativo de S y E (consulte la ***Etapas 10.2.1***.) Observe también que puede haber más de un indicador para un solo objetivo.
4. **Finalice el marco lógico de planificación.** Una vez que haya terminado el marco, concilie todos los cambios efectuados a las declaraciones de objetivos con las que aparecen en el borrador del marco de resultados.



Voluntarios de Cáritas Concepción empacan paquetes de ropa que han sido preparados para ayudar a gente desplazada tras el terremoto y el consiguiente tsunami que azotó Chile en 2010.

ETAPA 10.1.3 – ESCRIBIR LA NARRATIVA DE S Y E

NOMBRE DE LA ETAPA	ESCRIBIR LA NARRATIVA DE S Y E
Número de etapa	10.1.3
Insumos	Marco de resultados Marco lógico de planificación
Productos	Narrativa de S y E
Roles	Equipo de diseño del proyecto: configuración de personal técnico y administrativo y otras partes interesadas que pueden contribuir al diseño del proyecto y pueden estar involucrados en la implementación del proyecto. Un especialista de S y E puede facilitar esta etapa.
Puntos de integración	N/A
Resumen de etapas	Use los productos de la etapa 10.1.1 y la etapa 10.1.2 para desarrollar una narrativa de S y E. La narrativa agregará más detalles al proceso de supervisión y evaluación descrito en los pasos anteriores. Se proponen temas para la narrativa de S y E, pero debe seguirse la orientación del donador si este la proporciona.

En la narrativa, describirá el sistema de supervisión y las evaluaciones planificadas del proyecto. Los lectores de la narrativa de S y E deben poder juzgar la adecuación de sus planes y tener confianza en su habilidad para emprender las actividades de S y E propuestas. Es probable que los donadores tengan sus propios requisitos específicos para el contenido de la narrativa de S y E, así que debe seguirse la orientación del donador cuando corresponda.

En términos generales, la narrativa de S y E debe describir sus planes para lo siguiente:

- Supervisión del proyecto
- Evaluación inicial, intermedia y final

Supervisión del proyecto

La narrativa estará basada en el marco de resultados y el marco lógico de planificación elaborados. Describe el sistema propuesto que garantizará que los datos de los indicadores de desempeño se recopilen, analicen e informen. La narrativa de S y E es una oportunidad para describir en más detalle los métodos que usted pretende usar para recopilar y analizar los datos, y para informar el progreso continuo del proyecto y el logro de los objetivos estratégicos. La narrativa debe describir la participación de beneficiarios

en el sistema de S y E de modo que sus contribuciones puedan informar los procesos de toma de decisiones internas y generación de informes del proyecto.

La narrativa incluirá una descripción de cómo usará los datos generados el personal del proyecto para evaluar la necesidad de hacer modificaciones a las operaciones planificadas del proyecto. Es importante describir brevemente los planes para las reuniones internas del proyecto y otros acontecimientos reflexivos que utilizarán la información generada por el sistema de supervisión del proyecto.

De acuerdo con la magnitud y la complejidad del proyecto, puede ser útil incluir otras herramientas de S y E que definan con mayor profundidad el sistema de S y E, incluidas las dos que se mencionan a continuación:⁴

- *Tabla de indicadores de seguimiento del desempeño* para proporcionar detalles de los valores iniciales (si se dispone de ellos) y de los objetivos de desempeño que se hayan fijado para cada año del proyecto en proyectos de gran magnitud. Para proyectos más pequeños, puede ser más sencillo integrar la información de los objetivos con la declaración de los indicadores de desempeño en la segunda columna del marco lógico de planificación.
- *Calendario de S y E*: proporciona un cronograma detallado de las actividades y los eventos de S y E que planea realizar, incluido el establecimiento del propio sistema de S y E (consulte la ***Etapa 10.2.1***).

Evaluación inicial, intermedia y final

El tamaño y la complejidad del proyecto determinarán en gran medida cuál es la mejor manera de realizar las evaluaciones inicial y final. Normalmente, la evaluación final la realizan proveedores externos de servicios de S y E. La narrativa indicará cuándo prevé usted emprender tanto la evaluación inicial como la final y una descripción del método de evaluación que usará.

Puede decidir que la duración del proyecto amerita una revisión intermedia. Use la narrativa para describir su propósito, la clase de información que espera generar y la manera en que usará esa información para guiar las operaciones subsiguientes del proyecto.

Ya ha finalizado el proceso para desarrollar el marco de su sistema de S y E. En la próxima sección, aprenderá a establecer el sistema de S y E una vez que se haya otorgado la concesión.

⁴ Ambas herramientas se describen en el capítulo IV de Stetson et al. (2004).

PROCESO EMPRESARIAL DE S Y E

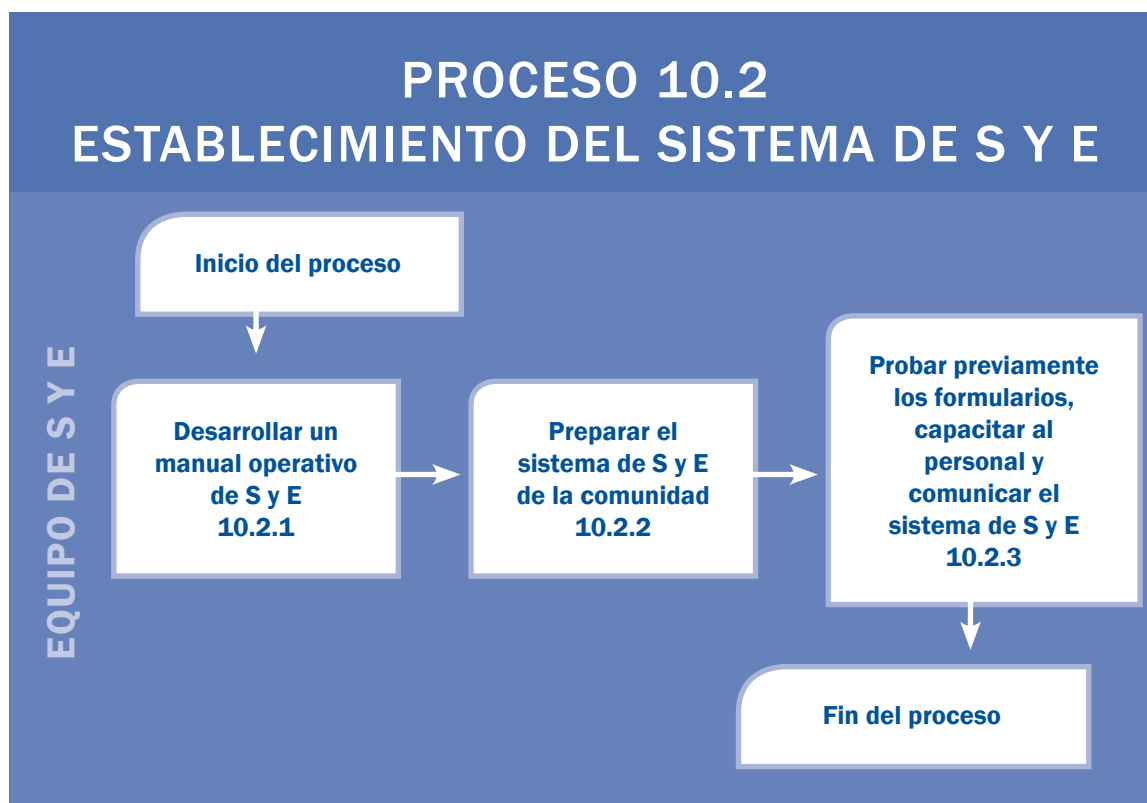
10.2: ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE S Y E

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

En el proceso empresarial 10.1, sentó las bases para el establecimiento del sistema de S y E. Definió los objetivos del proyecto, sus indicadores y la forma de medir esos indicadores. En el proceso 10.2, aprenderá las etapas esenciales para establecer un sistema de S y E que conecte los indicadores definidos con los formularios requeridos para recopilar datos y hacer informes sobre estos. Este sistema de S y E incorpora características para el aprendizaje y la toma de decisiones basadas en pruebas sólidas y confiables.

Los mejores sistemas de S y E de un proyecto equilibran las necesidades del personal del proyecto y de los donadores con las necesidades de los miembros de la comunidad al generar información oportuna y a nivel de campo sobre el progreso y el éxito a fin de ejercer influencia sobre el aprendizaje y la dirección del proyecto y, en última instancia, el aprendizaje general. Estos son elementos fundamentales de una organización de aprendizaje de alto desempeño y dinámica.

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 10.2.1 – DESARROLLAR UN MANUAL OPERATIVO DE S Y E⁵

NOMBRE DE LA ETAPA	DESARROLLAR UN MANUAL OPERATIVO DE S Y E
Número de etapa	10.2.1
Insumos	Todos los documentos relevantes que se desarrollaron para la propuesta del proyecto <i>Apéndice E: Ejemplo de mapa de flujo de datos</i> <i>Apéndice F: Ejemplo de hoja de instrucciones</i> <i>Apéndice G: Ejemplo de mapa de comunicación e informes</i> <i>Apéndice H: Preguntas de inicio de muestra para los debates del aprendizaje a la acción</i>
Productos	Copia impresa y electrónica de todos los documentos del manual operativo de S y E, incluidos los formularios de recopilación de datos y los formatos de informes. Consultar la tabla 10.4 a continuación para ver una lista completa de los documentos del manual.
Roles	Personal asignado con responsabilidades de S y E Especialistas técnicos y del programa Miembro del personal superior o asesor externo nombrado para facilitar el proceso
Puntos de integración	Finanzas Recursos humanos Compras (para proyectos en especie)
Resumen de etapas	El manual operativo de S y E contiene todos los documentos necesarios para implementar el sistema de S y E. Si bien este trabajo lleva tiempo, garantizará que sus datos se recopilen y analicen de una manera exhaustiva y rigurosa. El manual incluye pasos para garantizar que los datos se conviertan en información útil que se usa para tomar decisiones sobre la dirección del proyecto y en la generación de informes sobre los resultados y el impacto del proyecto.

El sistema de S y E es la columna vertebral del proyecto porque los objetivos y sus indicadores están vinculados con un sistema transparente para recopilar y analizar los datos, y generar informes sobre ellos. Al diseñar y desarrollar cuidadosamente las herramientas de recopilación de datos para S y E, usted se asegura de que se recopilen todos los datos requeridos y no datos superfluos. El sistema incluirá mecanismos para convertir los datos en pruebas útiles que respalden un proceso sólido de toma de decisiones para el proyecto y que

⁵ Consulte Hahn y Sharrock (2010) para obtener una descripción más detallada del contenido y el proceso de desarrollo de un manual operativo de S y E.

garanticen que todos los miembros del personal tengan un entendimiento claro del proyecto y su rol en S y E.

Todos los documentos desarrollados para el sistema de S y E se organizarán en un manual operativo de S y E. Este manual se convierte en la fuente central de información sobre su sistema de S y E. El manual debe ponerse a disposición en una carpeta anillada y también en un medio electrónico. Tanto las copias impresas como las electrónicas deben distribuirse cuando se termine la etapa 10.2.1. Asigne a un miembro del personal la responsabilidad de conservar actualizadas las copias impresas y electrónicas del manual.

La experiencia ha demostrado que es mejor reunirse con un grupo pequeño del personal del proyecto, que incluya personal técnico, administrativo y de S y E, para redactar el borrador de la primera versión del manual operativo de S y E. Solicite a un facilitador que pueda ayudar a administrar el proyecto y a vigilar el desarrollo del manual.

En la tabla 10.4, hay una lista de los documentos que representan los elementos clave de su sistema de S y E. Incluya la documentación adecuada para cada elemento en el manual operativo de S y E, organizada bajo tres encabezados, tal como se muestra en la tabla.

TABLA 10.4 Elementos clave del sistema de S y E del proyecto

ELEMENTO DEL SISTEMA DE S Y E	DOCUMENTACIÓN DEL MANUAL OPERATIVO DE S Y E
Componente 1: Organizarse	
Índice	Haga una lista de todos los documentos del manual operativo de S y E en un índice con el título correcto y la fecha de la versión más reciente.
Declaración de propósito de S y E	Al escribir esta declaración breve, responda la pregunta general de por qué está usted estableciendo un sistema de S y E para este proyecto en particular. Habrá razones más obvias (p. ej., supervisar y generar informes sobre el progreso), pero también otras menos obvias, como su deseo de experimentar con nuevas modalidades basadas en la comunidad.
Análisis de las partes interesadas	Se construye sobre el análisis de partes interesadas realizado durante el diseño del proyecto. Vuelva a ver la lista e identifique la información que necesitan las partes interesadas. Verifique los indicadores para garantizar que esté recopilando esa información. La lista también se usará en su plan de comunicación e informes.
Grupo de trabajo de S y E	Haga una lista de aquellas personas que acepten vigilar la operación del sistema de S y E, junto con una lista de las tareas que planean tomar.

Componente 2: Preparación	
Marco de resultados	Revisar el producto de la etapa 10.1.1
Marco lógico de planificación	Revisar el producto de la etapa 10.1.2
Tabla de indicadores de seguimiento del desempeño (TISD)	La TISD puede haber sido desarrollada anteriormente para incluirla en la propuesta del proyecto. Muestra los objetivos y los logros de acuerdo con los indicadores para cada año del proyecto. Si está disponible, se revisará el borrador anterior; en caso contrario, tal vez se tenga que desarrollar la TISD como parte de la etapa 10.2.1 ⁶ .
Plan detallado de implementación, incluida la S y E	Es posible que se haya preparado un calendario o cronograma de S y E con anterioridad para tomar como referencia en la narrativa de S y E de la propuesta. El plan anual detallado de implementación toma esto como base al enumerar las actividades y las personas responsables de ellas para cada producto del proyecto. También contiene las actividades detalladas para preparar y operar el sistema de S y E.
Componente 3: Diseño de formularios e informes	
Mapas de flujo de datos	Los mapas de datos muestran el flujo de los indicadores a través de los formularios de recopilación de datos y los formatos de los informes, y la forma en que estos se conectan. Los mapas garantizan que haya un proceso para recopilar datos para los indicadores enumerados en la propuesta del proyecto. Según la magnitud y la complejidad del proyecto, puede haber varios mapas de flujo de datos. Consulte el <i>Apéndice E: Ejemplo de mapa de flujo de datos</i> .
Formularios de recopilación de datos	Estos formularios se crean para recopilar datos en función de los mapas de flujo de datos. Entre ellos, pueden incluirse formularios de supervisión, registros médicos o cuestionarios de encuestas. Es posible que haya formularios existentes que ya pueda usar.
Formatos de informes	Se crean para ser llenados por el personal o los participantes del proyecto para transmitir los datos y la información al siguiente nivel de informe, incluidos el equipo gerencial y el donador.
Hojas de instrucciones	Proporcionan instrucciones claras para rellenar cada elemento de los formularios de recopilación de datos y los formatos de informes. Consulte el <i>Apéndice F: Ejemplo de hoja de instrucciones</i> .
Mapas de comunicación e informes	Estos diagramas muestran el flujo de informes y otros comunicados a todas las partes interesadas relevantes, incluidas las personas responsables y las fechas. Consulte el <i>Apéndice G: Ejemplo de mapa de comunicación e informes</i> .

6 Para más información sobre TISD véase Stetson et al. (2004, pPág. 140–143) y Willard (2008a).



Un barco navega por el río cerca de un proyecto de rehabilitación apoyado por CRS en la zona sur de Bangladesh.

Debates del aprendizaje a la acción	Es una lista de preguntas que podrían utilizarse para iniciar un debate productivo y el análisis de los datos y la acción requeridos. En el <i>Apéndice H: Preguntas de inicio de muestra para los debates del aprendizaje a la acción</i> , hay una lista de preguntas de inicio que proporcionan una estructura para analizar los datos y debatir sobre sus implicancias para la gestión receptiva del proyecto con las partes interesadas de todos los niveles. Para obtener más información sobre los debates del aprendizaje a la acción, consulte la <i>Etapas 10.3.3</i> .
Capacidades y recursos	Con demasiada frecuencia, el sistema de S y E cuenta con menos recursos de los que son necesarios. Un sistema de S y E eficaz requiere recursos humanos, capacitación del personal, financiamiento y recursos materiales. El personal con responsabilidades de S y E debe tener el conocimiento, las habilidades, las herramientas y el respaldo para emprender sus respectivas tareas. Esto debe debatirse con los colegas a quienes se les hayan asignado las responsabilidades de RR. HH. y Finanzas.
Informes y evaluaciones	Los informes de progreso son un medio importante para analizar, resumir y comunicar los datos de supervisión a las diferentes partes interesadas. Usted ya habrá debatido acerca de informes y evaluaciones mientras trabajaba en los mapas de flujo de datos, formularios de recopilación de datos y formatos de informes. Estos informes y evaluaciones a la larga representan los productos clave de su sistema de S y E una vez que esté listo y en funcionamiento.

Con la orientación del grupo de trabajo de S y E, revise el sistema de S y E periódicamente para confirmar que esté proporcionando información útil y oportuna. Si el sistema de S y E no proporciona eficazmente un servicio que satisfaga las necesidades del personal y otras partes interesadas, aproveche la oportunidad para evaluar la causa de esto y busque las posibles soluciones.

ETAPA 10.2.2 – PREPARAR EL SISTEMA DE S Y E DE LA COMUNIDAD

NOMBRE DE LA ETAPA	PREPARAR EL SISTEMA DE S Y E DE LA COMUNIDAD
Número de etapa	10.2.2
Insumos	Manual operativo de S y E
Productos	Los miembros de la comunidad están comprometidos con la recopilación y el análisis de los datos de un proyecto que tiene un impacto en sus vidas.
Roles	S y E del proyecto Personal técnico
Puntos de integración	N/A
Resumen de etapas	Implemente un sistema para escuchar a los miembros de la comunidad y aprender de ellos, y para responder a sus inquietudes de una manera transparente. El sistema de S y E de la comunidad es parte del mapa de flujo de datos. El personal necesitará capacitación en formas de apoyar a las comunidades para administrar sus sistemas de S y E.

Las personas y las comunidades son las partes interesadas principales del proyecto, pero con frecuencia se pasa por alto que hay que rendirles cuentas a ellas. El compromiso de la comunidad permite que las comunidades tengan un rol más activo en la gestión del proyecto, reflexionen acerca del progreso y evalúen los cambios en su situación. La participación de la comunidad en la supervisión también crea la capacidad de la comunidad para dirigir su propio desarrollo, aumenta su sentido de propiedad del proyecto y genera responsabilidad y transparencia.

Comprometer a las comunidades en la definición de indicadores, la recopilación de datos y el análisis

Muchos de los indicadores de desempeño del proyecto se recopilan al nivel de la comunidad. ¿Qué rol tiene la comunidad en la recopilación y el análisis de esta información? Use esos indicadores como punto de partida para el sistema de S y E de la comunidad, pero planifique pasar tiempo en reuniones con los miembros de la comunidad para asegurarse de que se aborden sus necesidades de información.

Incluya a las comunidades en la interpretación de los resultados de supervisión. Celebre reuniones regulares con los miembros de la comunidad para debatir e interpretar estos resultados en relación con las preguntas de supervisión del proyecto y las necesidades de información.

Capacitar al personal para que trabaje con comunidades

Asegúrese de que el personal pueda capacitar y dar respaldo a las comunidades en sus roles y responsabilidades. Los supervisores y los gerentes pueden respaldar estos esfuerzos durante las visitas al lugar y las reuniones con la comunidad.

ETAPA 10.2.3 – PROBAR PREVIAMENTE LOS FORMULARIOS, CAPACITAR AL PERSONAL Y COMUNICAR EL SISTEMA DE S Y E

NOMBRE DE LA ETAPA	PROBAR PREVIAMENTE LOS FORMULARIOS, CAPACITAR AL PERSONAL Y COMUNICAR EL SISTEMA DE S Y E
Número de etapa	10.2.3
Insumos	Manual operativo de S y E, incluidos los formularios de recopilación de datos, las hojas de instrucciones, los formatos de informes y el mapa de comunicación e informes
Salidas	Miembros del personal del proyecto que están bien informados sobre el sistema de S y E y son competentes para llevar a cabo sus responsabilidades.
Roles	Personal con responsabilidades asignadas de S y E del proyecto Personal del proyecto que será responsable de recopilar los datos de supervisión Gerentes de proyecto
Puntos de integración	N/A
Etapa Resumen	Los formularios de recopilación de datos y los formatos de informes se prueban previamente usando las hojas de instrucciones del borrador para asegurar que se recopilen datos uniformes en todo el proyecto. Todos los miembros del personal a cargo de la recopilación de datos deben estar capacitados en el sistema y sentirse competentes para llevar a cabo sus responsabilidades. Todos los miembros del personal del proyecto, en particular los supervisores y los gerentes, deben entender el sistema de S y E y también sus roles en el sistema.

El manual operativo de S y E (etapa 10.2.1) está completo, pero los formularios y los procesos pueden cambiar a medida que se implementa el sistema de S y E. Los cambios también pueden producirse a medida que se capacita al personal en el uso del sistema y que se informa a todo el personal cómo es el sistema y cómo funcionará. Cada vez que se haga un cambio, se deben probar las herramientas que corresponda y ajustarlas si es necesario. El manual operativo de S y E también se actualiza con las herramientas nuevas o modificadas.

Probar previamente los formularios de recopilación de datos

Es necesario probar los formularios de recopilación de datos en campo para asegurarse de que capturen la información correcta y que las personas que recopilan los datos entiendan los formularios. Los miembros del personal del proyecto que usan los formularios deben ser parte del equipo de pruebas. A

través de las pruebas de campo, se identifican las preguntas que no están claras, son ambiguas o que por alguna otra circunstancia probablemente no generarán la información deseada.

Trabaje con estos mismos miembros del personal para probar los formatos de informes. A menudo, el personal y los voluntarios de campo son responsables de recopilar los datos de origen y generar informes sobre ellos para gran parte del sistema de supervisión del proyecto. Examine los formatos de informes junto con ellos de modo que puedan entender con claridad los formatos y la forma de usarlos.

Haga una prueba de campo de cada herramienta en una comunidad cercana para evitar los viajes largos. Después de la prueba de campo, tenga un debate con el equipo para pedirles sus comentarios y opiniones sobre cómo funcionaron las herramientas en general y si tienen alguna sugerencia para revisar o modificar alguna hoja de instrucciones específica. Haga las modificaciones finales a las hojas de instrucciones basándose en este debate.

Es posible que los formularios tengan que ser traducidos a uno o más idiomas locales. Dedique tiempo suficiente a esta etapa para asegurarse de que todos los encargados de recopilar datos interpreten las preguntas del mismo modo, a fin de que la recopilación sea uniforme y confiable.

Capacitar al personal en la recopilación, análisis y generación de informes sobre los datos

La capacidad del personal para implementar el sistema de S y E del proyecto a menudo requiere un fortalecimiento importante. Incluso el personal con amplia experiencia en S y E debe recibir capacitación sobre los objetivos específicos, las herramientas y los protocolos de cada actividad de S y E para garantizar que exista uniformidad y calidad.

Hay tres tareas clave relacionadas con la planificación y la entrega de capacitación de calidad al personal. Usted debe evaluar e identificar las necesidades y los recursos de capacitación, impartir capacitación de alta calidad, y luego hacer un seguimiento, supervisar y evaluar. En una sesión de capacitación inicial, se recomienda que trate los siguientes temas:

1. Objetivos y descripción general del sistema de S y E del proyecto
2. Principios de la recopilación de datos, incluidos los aspectos éticos clave⁷
3. Enfoque detallado en temas relacionados con el sistema de S y E específico, como formularios de recopilación de datos, hojas de instrucciones y formatos de informes

Todos los miembros del personal que recopilan y analizan los datos requieren capacitación.

Todos los miembros del personal que recopilan y analizan los datos requieren capacitación. Incluya también al personal de entrada de datos en la capacitación, puesto que ellos tienen que entender la estructura y la operación del sistema, así como también los formularios de recopilación de datos y las hojas de instrucciones. Esto ayudará a reducir los errores y aumentará la eficiencia en el uso del tiempo durante el proceso de entrada de datos. Realice sesiones adicionales de capacitación para los supervisores, a fin de debatir sobre sus roles y responsabilidades. Los supervisores proporcionan respaldo de seguimiento para garantizar la calidad de los datos recopilados a través del sistema de supervisión del proyecto.

Comunicar el sistema de S y E a todo el personal del proyecto

Desarrolle un plan que asegure que todos los miembros del personal que participan en la implementación del proyecto entiendan el sistema de S y E y sus responsabilidades dentro de este. Entre los roles, se incluyen la recopilación de datos, la entrada de datos, el análisis de datos, la redacción de informes y el uso de los datos para administrar el proyecto. Todas las personas tienen que tener una buena visión general del sistema de S y E, cómo opera y sus responsabilidades específicas. Esto garantizará que se usen datos precisos, recopilados de manera oportuna, para mantener el proyecto en el camino correcto para lograr los objetivos establecidos.

⁷ Consulte Hagens (2008)

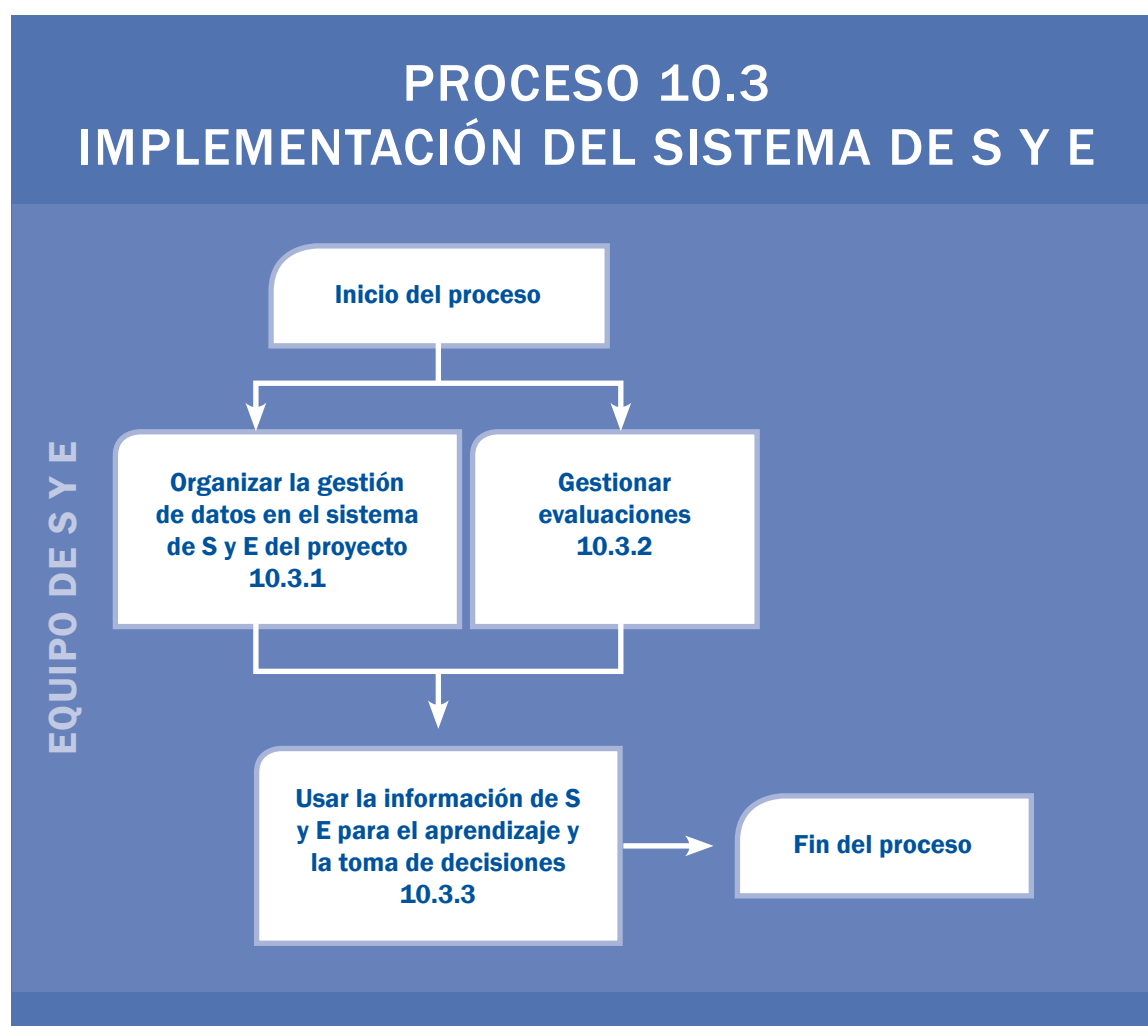
Las observaciones y las decisiones del grupo de trabajo de S y E también deben comunicarse regularmente. Aproveche las reuniones del proyecto y las reuniones de la agencia para mantener al personal técnico y administrativo actualizado sobre el sistema de S y E, los hallazgos y el uso de la información.

PROCESO EMPRESARIAL DE S Y E 10.3 - IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE S Y E

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

En el proceso empresarial 10.1, usted desarrolló un marco para la S y E del proyecto. En el proceso empresarial 10.2, estableció el sistema de S y E para asegurarse de contar con un sistema transparente, diseñado cuidadosamente, que involucre la participación de la comunidad, para recopilar datos de S y E de alta calidad y generar informes sobre estos. El proceso empresarial 10.3 lo guía por las etapas clave para implementar el sistema de modo que los datos de S y E se organicen, administren y usen para proporcionar información útil y oportuna a todas las partes interesadas relevantes del proyecto.

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 10.3.1 – ORGANIZAR LA GESTIÓN DE DATOS EN EL SISTEMA DE S Y E DEL PROYECTO

NOMBRE DE LA ETAPA	ORGANIZAR LA GESTIÓN DE DATOS EN EL SISTEMA DE S Y E DEL PROYECTO
Número de etapa	10.3.1
Insumos	Manual operativo de S y E, incluidos los formularios de recopilación de datos del proyecto, los formatos de informes, los registros de beneficiarios, los cuestionarios, etc. <i>Apéndice I: Gestión de datos</i>
Productos	Sistema de gestión de datos en funcionamiento
Roles	Personal con responsabilidades asignadas de S y E del proyecto Personal del programa Personal con responsabilidades de tecnología de la información y la comunicación (TIC) Asesores externos
Puntos de integración	N/A
Resumen de etapas	A medida que comience la implementación del proyecto, dirija su atención a la gestión de los datos de S y E que el sistema generará. Una base de datos transforma sistemáticamente los datos en información que le permite tomar decisiones, revisar tendencias y satisfacer las necesidades de información de sus partes interesadas. Desarrolle bases de datos separadas para los datos provenientes de la supervisión y los datos recopilados en la evaluación inicial o en otras evaluaciones. Asegúrese de que los datos se ingresen de una forma que minimice el error y garantice que la información esté disponible para el análisis y la interpretación de manera oportuna.

Prepare bases de datos para administrar el flujo de datos y asegurarse de que el sistema genere información oportuna y de buena calidad. La base de datos contiene datos que están revisados, validados y almacenados de un modo seguro. Una buena gestión de datos posibilita que el personal del proyecto ejecute cálculos simples para producir resúmenes con fines de análisis e interpretación (consulte la **Etapa 10.3.3**). La etapa 10.3.1 se ocupa de estas tres tareas principales:

1. Desarrollo de bases de datos de S y E del proyecto
2. Entrada y depuración de datos
3. Almacenamiento de datos

Desarrollo de una base de datos

1. **Determine el propósito de la base de datos.** No fusione datos de supervisión y evaluación en una sola base de datos. En lugar de esto, cree bases de datos de supervisión y de evaluación por separado para el mismo proyecto. Consulte el *Apéndice I: Gestión de datos* para ver una comparación de las bases de datos de supervisión y de evaluación.
2. **Consulte a otros miembros del personal de la organización para averiguar si ya hay en uso bases de datos de supervisión que tengan buen funcionamiento y sean eficientes.** Si la estructura de una base de datos existente es adecuada para su programa, use su formato como punto de partida.
3. **Decida qué software elegirá.** El software usado debe ser adecuado para las necesidades y los recursos del proyecto. Los tipos comunes de software especializados en bases de datos cuantitativas que se utilizan son Microsoft Excel, Microsoft Access y Statistical Package for Social Science (SPSS). Puede que su elección esté determinada en gran medida por lo que ya esté usando. No obstante, dado que se desarrollan productos nuevos constantemente, es aconsejable consultar con sus colegas antes de tomar una decisión. Consulte también el *Apéndice I: Gestión de datos*, para ver un resumen de las ventajas y las desventajas de los diferentes programas de software.
4. **Considere la posibilidad de usar soluciones de tecnología de la información y comunicación (TIC) (p. ej., aplicaciones de teléfonos celulares) como medio para recopilar y analizar los datos del proyecto, y generar informes a partir de estos.** Si no tiene experiencia en esta área, busque asesoramiento.
5. **Diseñe la base de datos del proyecto de modo que se obtenga un fácil acceso a los datos con el fin de tomar decisiones oportunas y eficientes.** La base de datos debe ser fácil de usar tanto para quienes ingresen los datos como para quienes los analicen, por lo tanto, se debe garantizar que los procesos de entrada y análisis de datos sean tan sencillos y directos como sea posible.
6. **Incluya las instrucciones de la base de datos en su manual operativo de S y E.** Las instrucciones deberían incluir explicaciones de todas las variables, funciones y cálculos, de modo que el personal nuevo pueda entender y utilizar la base de datos con facilidad. También documente el proceso de entrada y depuración de datos de modo que puedan ser validados externamente.

Entrada y depuración de datos

1. **Organice la entrada de datos eficientemente de modo que el análisis y los resultados puedan ser transferidos rápidamente a la gerencia del proyecto y a la toma de decisiones.** Cree un sistema de archivado coherente para administrar sus formularios de recopilación de datos y considere cuál es la mejor manera de organizar el proceso de entrada de datos de modo que se ejecute sin problemas.
2. **Busque minimizar el error en la entrada de datos.** Minimice cualquier diferencia que exista entre los datos registrados en formularios de recopilación de datos y los datos que el equipo de entrada de datos ingresa en la base de datos. Para esto, capacite al equipo de entrada de datos, supervise el proceso de entrada de datos y realice controles regulares. Depure los datos una vez que estén ingresados mediante la ejecución de análisis preliminares y un control cruzado de cualquier resultado imprevisto en los datos de los cuestionarios.

Almacenamiento y seguridad de los datos

1. **Organice los registros desde el comienzo.** Prepare sistemas de registro y archivado tanto para los formularios impresos como para la información digitalizada. De la misma manera que tiene un manual operativo de S y E bien organizado, es de igual importancia desarrollar un sistema de almacenamiento de datos que haga posible el acceso seguro.
2. **Haga copias de respaldo de sus datos electrónicos periódicamente.** Todos los datos electrónicos pueden perderse muy fácilmente si una computadora “colapsa”, o si los datos se corrompen para quedar inutilizables. Establezca una política y un sistema que garantice que se haga con frecuencia una copia de respaldo de sus datos de S y E.
3. **Tenga en cuenta las cuestiones de protección de la identidad de las poblaciones objetivo.** Esto cumple con los principios de honestidad, integridad y respeto para las personas que aparecen en la página 6.

ETAPA 10.3.2 – ADMINISTRAR LAS EVALUACIONES

NOMBRE DE LA ETAPA	GESTIÓN DE LAS EVALUACIONES
Número de etapa	10.3.2
Insumos	Manual operativo de S y E
Productos	Informe de evaluación y otros productos de comunicación
Roles	Personal con responsabilidades asignadas de S y E del proyecto Personal del programa Personal con responsabilidades de TIC Asesores externos
Puntos de integración	N/A
Resumen de etapas	Los niveles de esfuerzo para las evaluaciones inicial, intermedia y final dependen de la magnitud y la importancia del proyecto. Su meta es aumentar la calidad de las actividades de S y E de su organización a través de evaluaciones bien manejadas. Una lista de verificación resume las tareas que involucra la gestión de evaluaciones.

En la propuesta de proyecto, es posible que se hayan descrito planes para las evaluaciones inicial, intermedia y final. Estas son costosas y requieren tiempo, por lo que se necesitan un proceso de análisis y una planificación cuidadosos para efectuar una evaluación que valga la pena.

¿Por qué hacer evaluaciones? Las evaluaciones proporcionan información detallada del progreso (intermedia) y los logros (inicial a final) de un proyecto. Sin embargo, cuando las expectativas y los requisitos están definidos de manera insuficiente o se los malentiende, las evaluaciones pueden ser muy estresantes para el personal y los miembros de la comunidad.

En la tabla 10.5, se proporciona una lista de verificación de tareas de muestra para tener en cuenta en la gestión de las evaluaciones.⁸

⁸ Se recomienda a los lectores que se remitan a Willard (2008b y 2008c) y Stetson (2008) para obtener información sobre cómo preparar y manejar una evaluación, y generar informes a partir de esta y comunicarlos, respectivamente.

TABLA 10.5 Lista de verificación de muestra para las tareas de evaluación

TAREA MAYOR	TAREAS
Alcance del trabajo	El alcance del trabajo se redactó en borrador, lo revisó el personal y la gerencia, y fue finalizado.
	Se identificó a los asesores.
Personal	Se verificaron las referencias de los asesores.
	Se desplegó el personal del proyecto (la carga de trabajo asignada y existente fue redistribuida durante la evaluación).
	Team assembled
	Teambuilding meeting conducted
Finanzas	Se desarrolló el presupuesto de la evaluación.
	Se negociaron los honorarios de los asesores.
	Se acordaron los anticipos por día y viaje de todo el personal.
	Se revisó el presupuesto para la evaluación.
	El informe de gastos, los formularios y las instrucciones se enviaron al asesor.
Logística	Vehicles and drivers arranged
	Se hicieron los arreglos de vehículos y conductores.
	Se hicieron los arreglos de los traductores.
	Se hicieron los arreglos de alojamiento cerca de la oficina principal y en el interior del país.
	Se hicieron los arreglos para los pasajes aéreos.
	Se hicieron los arreglos de visas, permisos de trabajo y autorizaciones de seguridad.
Relaciones	Se notificó a las partes interesadas (donadores, ministerios).
	Se hizo circular el alcance del trabajo con el currículum vitae del líder del grupo.
	Se comprometió o dio a conocer a las comunidades la fecha y el propósito de la evaluación.
	Se desarrolló un cronograma de comunicación entre el gerente de la evaluación y el gerente del proyecto.

Elementos psicológicos	Se eligió al mentor del gerente de la evaluación.
	Se desarrolló una válvula de escape para el equipo de evaluación (opciones de fin de semana, excursiones de medio día, etc.).
	Se comprometió o dio a conocer al personal la fecha y el propósito de la evaluación, así como también las implicancias de las cargas de trabajo cambiantes.
Aspectos contractuales	Se finalizaron los contratos para los asesores.
	Se finalizaron los arreglos logísticos.
	Se recibieron los ejemplares firmados de los contratos.
Productos finales a entregar	Se negociaron los productos finales a entregar con los asesores.
	Se asignaron los productos finales a entregar con plazos de tiempo.
	Período de revisión (consolidación de comentarios).
	Revisión y aprobación del contrato.
Comunicación	Se acordó un cronograma entre el gerente de la evaluación y el líder de equipo de la evaluación (tipo de comunicación, día de la semana, hora, etc.).
	Se acordó un cronograma entre el gerente de la evaluación y el gerente del proyecto (tipo de comunicación, día de la semana, hora, etc.).
	Se desarrolló el protocolo para comunicarse con las autoridades locales, el mecanismo está listo para cuando las comunidades sean escogidas para visitas de campo.
	Se acordaron las opciones de comunicación (teléfonos celulares locales, VSAT [satélite], radio de onda corta, etc.).
Plan de trabajo y plazo de tiempo	Se desarrollaron hitos en el proceso de evaluación con los asesores.
	Se definió el proceso de evaluación y se asignaron las tareas a los miembros del equipo de evaluación.
	Se marcaron los hitos en el calendario.
	Se distribuyó el plan de trabajo/plazo de tiempo escrito, con las tareas destacadas.
Planes de contingencia	Se adquirió un seguro de evacuación médica (Medevac) para los asesores.
	Se organizaron los números de contacto para emergencias.
	Se dio una sesión informativa sobre seguridad a los asesores.
	Se distribuyó el paquete de planes de contingencia (condiciones meteorológicas, disturbios políticos, etc.).



KHALIL ANSARY/CRS

En Egipto, donde con frecuencia los refugiados son discriminados y no tienen oportunidades, un “Campamento de paz” reúne a niños iraquíes, sudaneses, egipcios y de otros lugares para divertirse durante el verano.

ETAPA 10.3.3 – USAR LA INFORMACIÓN DE S Y E PARA EL APRENDIZAJE Y LA TOMA DE DECISIONES

NOMBRE DE LA ETAPA	USAR LA INFORMACIÓN DE S Y E PARA EL APRENDIZAJE Y LA TOMA DE DECISIONES
Número de etapa	10.3.3
Insumos	Datos e informes de supervisión Datos e informes de evaluación <i>Apéndice H: Preguntas de inicio de muestra para los debates del aprendizaje a la acción</i> <i>Apéndice J: Comunicar y generar informes sobre una evaluación</i>
Salidas	Plan para sintetizar e interpretar los datos rutinarios clave de S y E
Roles	Gerentes superiores Todo el personal del proyecto involucrado en la implementación del proyecto
Puntos de integración	N/A
Resumen de etapas	Un sistema de S y E prospera o fracasa por su utilidad para los usuarios finales de la información. En esta etapa, el punto primordial es identificar las formas en que su organización puede promover un uso más proactivo de los datos de supervisión y evaluación.

El éxito o el fracaso de un sistema de S y E está en su utilidad para los usuarios finales de la información.

Es más probable que los miembros del personal del proyecto usen los datos de S y E si confían en su calidad y si la información está disponible de manera oportuna (consulte la ***Etapa 10.3.1***). Su disposición a emplear la información mejora si ellos se sienten involucrados en el proceso de S y E. Esto garantiza que entiendan mejor los datos. Estos puntos aumentan la probabilidad de que el personal use la información sobre S y E para el aprendizaje y la toma de decisiones.

El sistema de S y E producirá diferentes tipos de datos en distintos puntos de la vida del proyecto, a saber:

- Supervisión continua del proyecto
- Evaluación inicial, intermedia y final

Datos de la supervisión continua del proyecto

El uso de datos de supervisión para evaluar periódicamente el progreso y hacer los cambios acordados es importante para el éxito del proyecto. A

pesar de su importancia, es precisamente este uso de los datos el que puede pasar inadvertido ante el personal del proyecto en todos los niveles de la organización.

En la etapa 10.2.1, desarrolló una lista de preguntas para iniciar un buen debate y análisis de los datos de supervisión que se recopilan. *El Apéndice H: Preguntas de inicio de muestra para los debates del aprendizaje a la acción* debe adaptarse al uso local. El personal de campo debatirá los datos que hayan recopilado con sus supervisores; a su vez, los supervisores consolidarán los datos de todo su personal de campo y debatirán el informe de datos totales con la persona a la que se reportan, y así sucesivamente. Estos se conocen como *debates del aprendizaje a la acción* (DAA). Involucrarse con los datos de esta forma es enriquecedor y aporta información a las decisiones sobre las acciones de seguimiento.

Estos DAA son un tiempo reservado para entender y analizar los datos y para debatir acerca de las implicancias para la gestión del proyecto. Si bien los DAA pueden tener lugar en cualquier momento del proyecto, es una buena práctica vincularlos al mapa de comunicación e informes (consulte la ***Etapas 10.2.1***). Con este mapa, se ven excelentes oportunidades para debatir acerca de los datos, los hallazgos y su implicancia para los próximos pasos del proyecto. Los DAA son particularmente valiosos para el personal en las visitas al lugar, ya que sirven para involucrar a los miembros de la comunidad en debates sobre el progreso del proyecto.

Con los DAA, se alienta a los miembros del personal a que usen los datos que han estado recopilando para reflexionar sobre su propio trabajo. Los miembros del personal subalterno observan que los supervisores y los gerentes usan los datos para tomar decisiones relacionadas con el proyecto. Este uso activo de los datos sirve para reforzar la recopilación de datos y la valoración de su uso en una gestión de proyectos con sentido.

Datos de la evaluación inicial, intermedia y final

Los datos generados en las encuestas de evaluación proporcionarán una fuente rica de información para el personal del proyecto. Considere los tres puntos siguientes:

1. **Analizar todos los datos recopilados.** Todos los datos se incluyen en el análisis de la evaluación para obtener un panorama lo más completo posible.
2. **Interpretar los datos de una forma que refleje las limitaciones y los sesgos de los datos.** Al interpretar los datos, no oculte ninguna

limitación ni sesgo en los métodos de recopilación de datos. Estos son comunes a todos los ejercicios de recopilación de datos. El mejor enfoque es ser transparentes acerca de tales limitaciones, tenerlas en mente al interpretar los datos y anotarlas en cualquier informe de S y E que se haga.

3. **Planificar un taller sobre las lecciones aprendidas en la evaluación.**

Debatir sobre las lecciones aprendidas ofrece una oportunidad para que las partes interesadas invitadas validen la información de la encuesta, debatan sobre los hallazgos y usen este conocimiento para tomar decisiones informadas.

Distribuir la información de S y E

La experiencia ha demostrado que gestionar y compartir el aprendizaje es importante para el éxito de un proyecto. Tenga en cuenta estos tres aspectos:

- **Documentar y difundir los puntos clave del aprendizaje.** Registre los puntos principales de los DAA y los talleres de lecciones aprendidas en la evaluación y difúndalos. Cada miembro del personal verá la información a través de su propia perspectiva personal, lo que enriquecerá la interpretación y el aprendizaje que tiene lugar en el personal del proyecto.
- **Vuelva a informar a las comunidades e involucre al personal superior en el proceso.** Asegúrese de que los puntos principales de aprendizaje se comuniquen a los miembros de la comunidad, de modo que ellos tengan la oportunidad de proporcionar nuevas opiniones al personal del proyecto. El personal superior puede usar las visitas al lugar para combinar las observaciones de las actividades del proyecto, los debates con los miembros de la comunidad, las revisiones de informes de progreso y las reuniones de revisión del proyecto. Además de la supervisión y la comunicación, las visitas de campo constituyen una buena ocasión para forjar relaciones.
- **Pensar en la comunicación creativamente.** Además de los informes escritos sobre el progreso y la evaluación, hay una amplia gama de opciones de informes basados en las características y las necesidades de información de las partes interesadas y las opciones de financiamiento. *El Apéndice J: Comunicar y generar informes sobre una evaluación*, describe diferentes opciones.

LISTA DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO PARA S Y E

La lista de verificación de cumplimiento para S y E respalda sus esfuerzos de alcanzar un alto estándar en su trabajo de S y E mediante la presentación de preguntas para el debate y la revisión crítica. Use la lista de verificación para revisar el trabajo que emprendió al desarrollar el marco de S y E y establecer el sistema de S y E y como una guía para la implementación del sistema de S y E.

Si bien todos los proyectos requieren un buen sistema de S y E, se deben tener en cuenta el tamaño del proyecto y los recursos disponibles al establecer los componentes de S y E y adaptarlos a las necesidades específicas de cada proyecto.

Dependiendo del momento de la revisión, usted hará las siguientes tres preguntas con respecto al sistema de S y E:

1. *Diseño y planificación del proyecto:* ¿Tiene su proyecto un marco de S y E?
2. *Puesta en marcha del proyecto:* ¿Tiene su proyecto un manual operativo de S y E?
3. *Implementación del proyecto:* ¿El personal y otras partes interesadas usan los datos que generó el sistema de S y E de su proyecto?

Incluso si la respuesta a sus preguntas de revisión es “sí”, es importante analizar la calidad del trabajo y planificar formas de mejorarlo. La lista de verificación de la tabla 10.6 puede adaptarse a sus necesidades.

TABLA 10.6 Preguntas de la lista de verificación de cumplimiento

¿Tiene su proyecto un marco de S y E?	Etapas	Revisión y análisis
¿Incluye la propuesta de su proyecto un marco de resultados que resume los elementos clave del proyecto al vincular los diferentes niveles de objetivos que muestran una relación de causa y efecto?	10.1.1	
¿Incluye la propuesta de su proyecto un marco lógico de planificación que contiene la jerarquía de objetivos del marco de resultados, los indicadores de desempeño relacionados y los métodos de medición asociados, así como también las suposiciones fundamentales que soportan la progresión ascendente lógica del marco?	10.1.2	
¿Incluye la propuesta de su proyecto una narrativa de S y E que describe el sistema de supervisión del proyecto y las evaluaciones planificadas de una forma en la que el lector pueda juzgar la adecuación de sus planes y tener confianza en su habilidad para emprender las actividades de S y E propuestas?	10.1.3	

¿Tiene su proyecto un manual operativo de S y E?	Etapas	Revisión y análisis
¿Contiene el manual operativo de S y E de su proyecto todos los documentos necesarios para implementar el sistema de S y E?	10.2.1	
¿Tiene su proyecto un sistema para escuchar a los miembros de la comunidad y aprender de ellos, y para responder a sus inquietudes de una manera transparente?	10.2.2	
En su proyecto, ¿se probaron previamente los formularios de recopilación de datos y los formatos de informes de su proyecto usando las hojas de instrucciones de borradores?	10.2.3	
¿se ha capacitado a todo el personal a cargo de la recopilación de datos sobre el sistema de S y E?		
¿se ha comunicado el sistema de S y E a todo el personal del proyecto?		

¿Usan el personal y otras partes interesadas los datos que generó el sistema de S y E de su proyecto?	Etapas	Revisión y análisis
¿Tiene su proyecto una base de datos de supervisión y otra separada de evaluación para la gestión de los datos que genera el sistema de S y E?	10.3.1	
¿Están los miembros adecuados del personal familiarizados con la <i>lista de verificación para las tareas de evaluación</i> , lo que asegura que las evaluaciones estén bien manejadas?	10.3.2	
¿Usan los miembros del personal los datos de S y E a través de DAA, talleres de lecciones aprendidas en la evaluación u otros eventos de aprendizaje?	10.3.3	

GLOSARIO

Actividades

Término del marco lógico de planificación para las funciones que deben emprenderse y administrarse a fin de suministrar los productos del proyecto a los participantes y beneficiarios objetivo.

Debates del aprendizaje a la acción

Un tiempo reservado para entender y analizar los datos y para debatir acerca de las implicancias para la gestión del proyecto.

Declaraciones de objetivos

La primera columna de la matriz del marco lógico de planificación. Estas declaraciones proporcionan un comentario conciso sobre lo que persigue lograr el proyecto y la forma en que pretende hacerlo.

Evaluación

Valoración periódica y sistemática de la relevancia, la eficiencia, la eficacia y el impacto sobre una población definida que tiene el proyecto. La evaluación se realiza con los datos recopilados durante la supervisión, así como también con datos de encuestas o estudios adicionales para valorar los logros del proyecto en función de los objetivos fijados.

Formatos de informes

Informes que deben llenar los participantes o el personal del proyecto para entregar datos e información al nivel siguiente.

Formularios de recopilación de datos

Formularios que deben llenar los participantes o el personal del proyecto para recopilar datos.

Hojas de instrucciones

Hojas que proporcionan instrucciones claras para llenar cada uno de los formularios de recopilación de datos y los formatos de informes.

Implementación

Involucra traducir los planes en ejecución mediante la realización del PDI. La implementación es más que simplemente seguir un plan o receta; requiere gran disciplina, juicio y creatividad.

Indicadores del desempeño

Algo observado o calculado que actúa como aproximación o sustituto de los cambios en el fenómeno de interés.

Inicial (estudio o evaluación)

Información sobre el estado previo al proyecto de las condiciones de los beneficiarios en relación al cual se compararán los indicadores de desempeño intermedios o finales del proyecto.

Jerarquía de objetivos

Disposición vertical de los diferentes niveles de declaraciones objetivas en un marco de resultados y un marco lógico de planificación. Un nivel de objetivos se entiende como el medio para lograr el objetivo de más alto nivel siguiente.

Mapas de comunicación e informes

Diagramas que muestran el flujo de informes y comunicaciones a todas las partes interesadas, en los que se enumeran las personas responsables y las fechas. Si el proyecto involucra a un consorcio, puede haber varios mapas de comunicación e informes.

Mapas de flujo de datos

Diagramas que muestran el flujo de los indicadores a través de los formularios de recopilación de datos y los formatos de informes y cómo se conectan. Según la magnitud y la complejidad del proyecto, puede haber varios mapas de flujo de datos.

Marco de resultados

Organigrama que entrega una instantánea de los tres niveles superiores de la jerarquía de objetivos de un proyecto en una forma que ayuda a entender la fuerza predominante del proyecto.

Marco lógico de planificación

Herramienta de planificación cuyo fin es asistir en el diseño, la implementación y el sistema de S y E del proyecto.

Meta

Término del marco lógico de planificación para el cambio en el desarrollo más amplio y a más largo plazo en las vidas o la subsistencia de las personas a las cuales contribuirá el proyecto.

Métodos de medición/fuentes de datos

Componente importante del marco lógico de planificación. Para la declaración de cada indicador de desempeño, se proporciona una declaración breve de la modalidad del proyecto para captar información. Esto también actúa como un “control con la realidad” para los indicadores de desempeño propuestos.

Objetivos estratégicos

El propósito central del proyecto, descrito en términos de los beneficios notables o significativos que los grupos objetivo realmente logran y disfrutan al final del proyecto.

Partes interesadas

Personas, grupos e instituciones que son importantes para el éxito del proyecto, o que ejercen una influencia sobre este.

Plan detallado de implementación

En ocasiones, las partes interesadas de los proyectos confunden los propósitos y los procesos de las propuestas de proyectos y los planes de implementación más profundos. Las propuestas de proyectos no contienen el nivel de detalle que los gerentes de proyecto necesitan para implementar el proyecto, y no deben usarse para este fin. Una vez que se obtiene el financiamiento, tiene lugar la planificación exhaustiva del trabajo. Algunas organizaciones usan la frase plan detallado de implementación (PDI) para el documento que guiará a los gerentes en la implementación del proyecto. Los PDI normalmente incluyen cronogramas de implementación actualizados, tablas detalladas de los indicadores de seguimiento del desempeño y planes de supervisión, y otras ayudas de gestión para que el proyecto se implemente sin problemas.

Productos

Término del marco lógico de planificación que se refiere a los bienes, los servicios, el conocimiento, las habilidades, las actitudes, el entorno posibilitador o las mejoras a las políticas que no solamente son entregados por el proyecto, sino que también son recibidos de un modo eficaz y demostrable por los beneficiarios y los participantes previstos.

Propuesta del proyecto

Documento estructurado, bien argumentado y presentado claramente que es preparado para obtener aprobación y financiamiento para la estrategia de un proyecto propuesto. Actúa como acuerdo entre las partes interesadas relevantes sobre el análisis de la situación y el plan de acción resultante.

Rendición de cuentas del proyecto

La noción de que los gerentes son responsables de usar los resultados intermedios como retroalimentación para controlar que su objetivo esté en línea con el logro de los objetivos estratégicos.

Resultados intermedios

Puente vital entre las declaraciones de los objetivos de más bajo y más alto nivel en el marco de resultados y el marco lógico de planificación. Los procesos de aprendizaje están incorporados explícitamente en la implementación del proyecto. Una vez que haya comenzado la implementación, la retroalimentación recibida de los beneficiarios del proyecto ayuda a garantizar que el proyecto esté en línea con el logro de sus objetivos estratégicos.

Sistema de S y E

Actividades o componentes bien organizados e interdependientes y procedimientos claros que contribuyen a un propósito de S y E bien definido dentro de un proyecto. Un sistema de S y E integra tareas más formales orientadas a los datos (por ejemplo, recopilación de información sobre los indicadores del marco lógico de planificación), con la supervisión y la comunicación informales. Garantiza que las personas responsables de la S y E puedan hacer su trabajo.

Supervisión

Proceso continuo de recopilar, analizar, documentar y generar informes de datos sobre el progreso para lograr los objetivos fijados del proyecto. Esta información ayuda a tomar decisiones oportunas, garantiza la capacidad de rendir cuentas y proporciona la base para la evaluación y el aprendizaje. La supervisión proporciona indicios tempranos del progreso y el logro de los objetivos.

Suposiciones fundamentales

Factores que los diseñadores del proyecto no pueden controlar (o eligen no hacerlo), pero que podrían poner en peligro el éxito del proyecto si las suposiciones sobre esos factores son incorrectas.

Tabla de indicadores de seguimiento del desempeño

Tabla que muestra los objetivos y los logros de acuerdo con los indicadores para cada año del proyecto.

Teoría de cambio

Articulación de cómo la estrategia de un proyecto propuesto llevará al logro de los objetivos estratégicos del proyecto.

REFERENCIAS

American Evaluation Association. (2004). *Guiding principles for evaluators*.

Obtenido en <http://www.eval.org/GPTraining/GP%20Training%20Final/gp.principles.pdf>

OECD/DAC.(1991). DAC criteria for evaluating development assistance. In

OECD/DAC Network on Development Evaluation, *Evaluating development cooperation, summary of key norms and standards* (pp. 13–14). Obtenido en <http://www.oecd.org/dataoecd/12/56/41612905.pdf>

Las referencias citadas a continuación están disponibles en este sitio web:

<http://www.crsprogramquality.org/m-and-e/>

Catholic Relief Services. (2009a). *Monitoring and evaluation standards*.

(Versión 1.0. Junio).

Catholic Relief Services. (2009b). *Monitoring and evaluation standards*

support tool: Using the standards to improve monitoring and evaluation.

(Versión 1.0. Julio).

Hagens, C. (2008). *M&E and ethics: A framework for addressing ethical*

concerns in M&E. (Short Cuts Series). Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Hagens, C., Morel, D., Causton, A. y Way, C. (2009). *CRS Asia M&E guidance*

series. Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Hahn, S. y Sharrock, G. (2010). *ProPack III: A guide to creating a SMILER M&E*

system. Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Stetson, V. (2008). *Communicating and reporting on an evaluation: Guidelines*

on developing an evaluation reporting and communication strategy. (Short Cuts Series). Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Stetson, V., Sharrock, G. y Hahn, S. (2004). *ProPack: The CRS project package:*

Project design and proposal guidance for CRS project and program managers. Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Stetson, V., Hahn, S., Legee, D., Reynolds, D. y Sharrock, G. (2007). *ProPack*

II: The CRS project package: Project management and implementation guidance for CRS project and program managers. Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Willard, A. (2008a). *Using indicator performance tracking tables: Guidelines*

and tools for the preparation and use of indicator performance tracking tables. (Short Cuts Series).

Willard, A. (2008b). *Preparing for an evaluation: Guidelines and tools to plan*

for an evaluation. (Short Cuts Series). Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

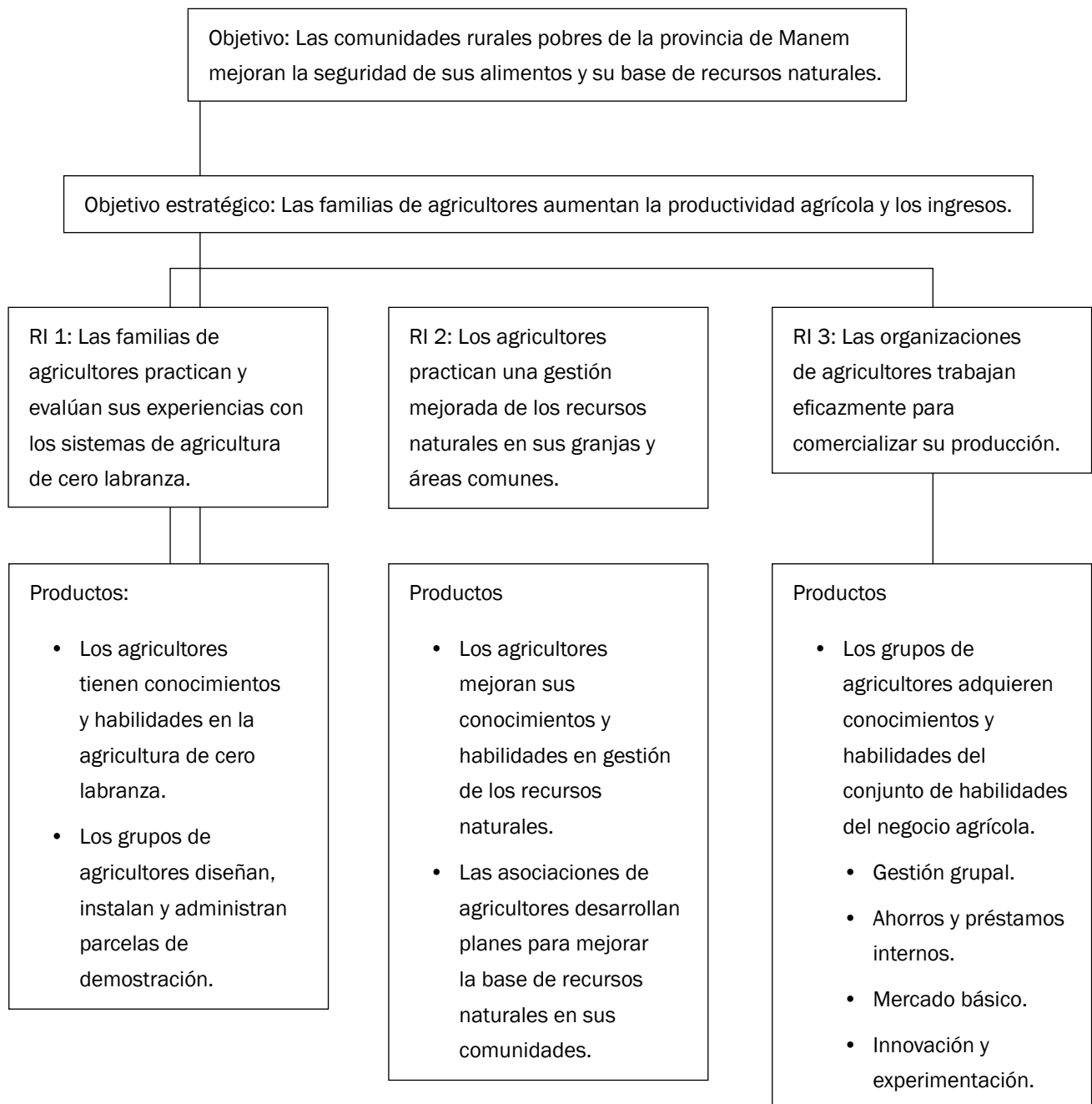
Willard, A. (2008c). *Managing and implementing an evaluation: Guidelines on*

managing and implementing a successful evaluation. (Short Cuts Series). Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

APÉNDICE A

MARCO DE TRABAJO PARA LOS RESULTADOS

MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD AGRÍCOLA Y LOS INGRESOS A TRAVÉS DEL PROYECTO DE AGRICULTURA DE CERO LABRANZA, REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DEL CONGO



APÉNDICE B

CUADRO DE TRADUCCIÓN MAESTRO: COMPARACIÓN DE LOS MARCOS LÓGICOS DE PLANIFICACIÓN

	EFFECTO MÁS AMPLIO O A LARGO PLAZO	EFFECTO FINAL DEL PROYECTO	EFFECTO INTERMEDIO	PRODUCTOS	INTERVENCIONES	
Marco de resultados de USAID	Meta	Objetivo estratégico	Resultados intermedios	(Productos)	(Actividades)	(Insumos)
AusAID	Meta del esquema	Objetivo de desarrollo principal		Productos	Actividades	Insumos
CARE	Meta de programa	Meta final del proyecto	Resultados intermedios	Productos	Actividades	Insumos
CIDA	Meta general	Propósito del proyecto		Resultados/ Productos	Actividades	Insumos
CRS	Meta	Objetivo estratégico	Resultados intermedios	Productos	Actividades	
DANIDA	Meta	Propósito		Productos	Actividades	
DFID	Meta	Propósito		Productos	Actividades	
UE	Objetivo general	Propósito del proyecto		Resultados	Actividades	Insumos
FAO y PNUD	Objetivo de desarrollo	Meta intermedia		Productos	Actividades	Insumos
GTZ	Meta general	Propósito del proyecto		Resultados/ Productos	Actividades	Insumos
Banco Mundial	Meta	Objetivo de desarrollo		Productos	Actividades con componentes	Insumos

Fuente: Stetson et al. (2004, p. 167), adaptado de CARE original

APÉNDICE C

HOJA DE REFERENCIA PARA TRABAJAR CON MARCOS LÓGICOS DE PLANIFICACIÓN

DECLARACIONES DE OBJETIVOS	DECLARACIONES DE INDICADORES DE DESEMPEÑO	MÉTODOS DE MEDICIÓN/FUENTES DE DATOS	SUPOSICIONES FUNDAMENTALES
Meta: Describe el cambio de desarrollo más amplio y a más largo plazo en la vida o en la subsistencia de las personas a las cuales contribuirá el proyecto. Podría ser en una región determinada o en el país entero Piense en la Meta como una esperanza o aspiración de mayor importancia y a más largo plazo. <i>Cómo redactar:</i> Redacte usando oraciones completas, como si la Meta ya se hubiera logrado. Use a la población general de beneficiarios propuestos como el sujeto de la oración	Las declaraciones de indicadores de desempeño y los datos relacionados se extraen de fuentes preexistentes adecuadas, como Amnistía Internacional (Amnesty International), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (Food and Agriculture Organization, FAO), Freedom House, el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (International Food Policy Research Institute, IFPRI), Transparencia Internacional (International Transparency), el Banco Mundial, la ONU, informes gubernamentales nacionales y demás.	No es necesario completar este cuadro.	No es necesario completar este cuadro.

APÉNDICE C

continuación

DECLARACIONES DE OBJETIVOS	DECLARACIONES DE INDICADORES DE DESEMPEÑO	MÉTODOS DE MEDICIÓN/FUENTES DE DATOS	SUPOSICIONES FUNDAMENTALES
Objetivos estratégicos (OE): Describen los beneficios perceptibles o significativos que los grupos objetivo efectivamente logran y disfrutan al final del proyecto (FP). Estos beneficios se logran a través de cambios en el nivel de los resultados intermedios (RI) que han tenido lugar como consecuencia de los Productos que se originan a partir de Actividades bien ejecutadas. Cada OE expresa un propósito que es realista, específico para el proyecto y mensurable. Los OE constituyen el propósito central del proyecto, es decir, el porqué de su diseño e implementación originales Cómo redactar: Redacte usando oraciones completas, como si la Meta ya se hubiera logrado. Use a los grupos principales beneficiarios objetivo como el sujeto de la oración.	Los indicadores de OE reflejan los beneficios que se prevé que obtengan los subgrupos de beneficiarios al final del proyecto (FP) como resultado de los cambios de comportamiento (logrados en el nivel de RI, provocados por la entrega y la recepción exitosas de los Productos del proyecto).	Los indicadores de OE generalmente son supervisados o evaluados a través de visitas de campo y evaluaciones intermedias y finales. Para medir estos beneficios en función de los objetivos fijados, los resultados del FP siempre se comparan con los hallazgos iniciales correspondientes (ya sea a partir de los métodos de medición primarios o de otras fuentes de datos) en la evaluación final del proyecto.	De los OE a la Meta: Suposiciones que afectarán al logro de lo propuesto en la Meta: (a) la sostenibilidad a más largo plazo del proyecto, y (b) las contribuciones de los gobiernos nacionales u otras organizaciones que pueden ser fundamentales para lograr la Meta.

APÉNDICE C

continuación

DECLARACIONES DE OBJETIVOS	DECLARACIONES DE INDICADORES DE DESEMPEÑO	MÉTODOS DE MEDICIÓN/FUENTES DE DATOS	SUPOSICIONES FUNDAMENTALES
Resultados intermedios (RI): Establecen los cambios esperados en los comportamientos identificables de los participantes, en respuesta a la entrega y a la recepción exitosas de los Productos. Las respuestas en el nivel de RI pueden verse en: - cambios en velocidad a la que los participantes del proyecto adoptan los nuevos comportamientos o habilidades que promueve el proyecto; - ampliación del alcance o la cobertura del proyecto; - nuevas formas de organizar o administrar los sistemas; - modificaciones en la política; o - cualquier otro factor que muestre que los grupos objetivo están usando los Productos del proyecto de manera correcta, o quizás también innovadora. Estas respuestas se denominan “intermedias” porque el progreso en este nivel es un paso necesario hacia el logro de los OE. Cómo redactar: Redacte usando oraciones completas, como si la Meta ya se hubiera logrado. Como sujeto de la oración, use a los grupos principales de beneficiarios objetivo cuyo comportamiento se espera que cambie.	Los indicadores de RI se centran en las pruebas que demuestran que se produjo un cambio en el comportamiento, como la adopción/captación, la cobertura o el alcance de los Productos. Si el logro de los RI es inferior al previsto, los gerentes del proyecto tienen la responsabilidad de entender los motivos y hacer cualquier cambio que sea necesario en la implementación del proyecto.	Los indicadores de RI generalmente se supervisan y miden mediante la recopilación regular y continua de datos, lo cual incluye la realización de evaluaciones (inicial, intermedia y final). Los indicadores de RI normalmente se pueden recopilar a partir del proyecto en sí mismo, porque son específicos de los cambios en el comportamiento que ocurren en respuesta a las intervenciones en el proyecto específico y su área de acción. Rara vez existen fuentes secundarias en este nivel. Comience por una supervisión poco profunda. Continúe con esta supervisión poco profunda o, dependiendo de sus hallazgos, con una supervisión más dirigida o incluso con estudios especiales. Llegado el momento intermedio del plazo, lleve a cabo una evaluación formal de los RI hasta ese punto y rápidamente haga cualquier corrección en el desarrollo del proyecto según indique la evaluación (que incluirá la interpretación de cualquier dato cualitativo y cuantitativo que se obtenga).	De los RI a los OE: Las suposiciones en este nivel son las que surgieron a partir del trabajo de diagnóstico inicial que dio como resultado el diseño elegido. Si los RI muestran una adopción/captación efectiva de los Productos, ¿qué suposiciones todavía apoyan el logro de los OE?

APÉNDICE C

continuación

DECLARACIONES DE OBJETIVOS	DECLARACIONES DE INDICADORES DE DESEMPEÑO	MÉTODOS DE MEDICIÓN/FUENTES DE DATOS	SUPOSICIONES FUNDAMENTALES
Productos: Son los bienes, servicios, conocimientos, habilidades, actitudes y el entorno posibilitador que son - entregados a... - recibidos de un modo demostrable y eficaz por... ...los grupos principales de beneficiarios objetivo como resultado de las Actividades emprendidas Puede haber más de un Producto para cada RI.. Cómo redactar: Redacte usando oraciones completas, como si la Meta ya se hubiera logrado. Use como sujeto de la oración a los grupos principales de beneficiarios objetivo que reciben los Productos.	Los indicadores de Productos recuerdan a la gerencia del proyecto lo que, por contrato, debe entregar el proyecto y cuándo debe hacerlo. Los indicadores de Productos permiten que la gerencia del proyecto haga un seguimiento de lo que se debe entregar, cuándo y, más importante aún, para qué fin. La gerencia del proyecto es directamente responsable de entregar los Productos a aquellos que forman parte del objetivo.	Generalmente, los Productos se miden en términos de los efectos inmediatos de los bienes y los servicios entregados, como son las puntuaciones en evaluaciones prácticas o en exámenes (escritos u orales) anteriores y posteriores a las capacitaciones; desarrollo organizativo o creación de determinadas estructuras, documentos o sistemas; kilómetros de caminos o cantidad de escuelas rehabilitadas, etcétera. Las fuentes para supervisar y evaluar los indicadores de Productos habitualmente incluyen sistemas de registros programáticos, administrativos y de gestión.	De los Productos a los RI: Las suposiciones en este nivel son aquellas que afectan a la adopción/captación de los Productos que están fuera del control de la gerencia del proyecto.

APÉNDICE C

continuación

Actividades: Describen las funciones que se emprenderán y administrarán con el fin de suministrar los Productos del proyecto a los participantes y beneficiarios objetivo. Puede haber más de una Actividad para cada Producto. Para evitar que los marcos de proyecto (“Marco previo”) de proyectos grandes se compliquen demasiado, solamente es necesario indicar las categorías principales de Actividades. Debe proporcionarse un Programa de actividades o un Plan detallado de implementación completo en otro lado del documento del proyecto. Cómo redactar: Use al personal específico de CRS o del socio (u otros actores) que es responsable de realizar la actividad como sujeto de la acción (p. ej., el personal de salud de CRS hará “X”).	Los indicadores de Actividad son los más fáciles de formular y recopilar porque se centran en el progreso de la implementación según se refleja en el proyecto y en los planes de trabajo, eventos del proyecto y correspondientes gastos presupuestados del personal del socio. Estos responden a preguntas tales como: • ¿La Actividad se realizó con una calidad aceptable? • ¿Se realizó según lo planificado en cuanto a cantidades y tipos de artículos comprados y distribuidos? • ¿Se celebraron las reuniones? • Las cantidades y el género de las personas incluidas en los grupos objetivo, ¿se capacitaron o involucraron de otro modo en las actividades definidas del proyecto?	Concéntrese en las Actividades más importantes a los fines de la gestión del proyecto en lugar de desperdiciar tiempo y recursos analizando detalles innecesarios. Los indicadores de Actividad habitualmente se miden a través de sistemas de registro y seguimiento de datos de carácter administrativo, financiero, de gestión y de capacitadores, que se complementan con informes y resúmenes escritos de los problemas, los éxitos y la calidad general de las Actividades de los aprendices, los socios y otros grupos participantes. Las Actividades generalmente se supervisan y evalúan a través de informes de progreso y datos de desembolsos.	De las Actividades a los Productos: Las suposiciones están relacionadas con condiciones que son ajenas al control directo de la gerencia del proyecto, pero que, de todas maneras, deben cumplirse a fin de entregar los Productos. El proyecto en sí no debería gastar dinero para abordar ninguna situación externa. Si se asignan fondos del proyecto para abordarlas, entonces se las debe incluir como Actividades.
---	---	---	--

Fuente: Stetson et al. (2004, p. 194–196)

APÉNDICE D

MARCO LÓGICO DE PLANIFICACIÓN: MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD AGRÍCOLA A TRAVÉS DEL PROYECTO DE AGRICULTURA DE CERO LABRANZA, REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DEL CONGO

OBJETIVOS	INDICADORES DEL DESEMPEÑO	MÉTODOS DE MEDICIÓN/ FUENTES DE DATOS (Los datos de los indicadores se reunirán a través del Sistema de Supervisión y Evaluación del proyecto, según se describe en el manual operativo de Supervisión y Evaluación)	SUPOSICIONES FUNDAMENTALES
Meta del proyecto: Las comunidades rurales pobres de la provincia de Manem mejoran la seguridad de sus alimentos y su base de recursos naturales.			
Objetivo estratégico: Las familias de agricultores aumentan la productividad agrícola y los ingresos.	• Un porcentaje de los beneficiarios del proyecto informan una mejora en la seguridad alimentaria y en sus ingresos. • Un porcentaje de los hogares de las comunidades objetivo adoptan la agricultura de cero labranza en sus granjas.	• Evaluación inicial y final (datos cualitativos e instrumentos de recopilación de datos cuantitativos de FANTA). • Datos de campo.	
Resultado intermedio 1: Las familias de agricultores practican y evalúan sus experiencias con la agricultura de cero labranza.	• Número de asociaciones de agricultores involucradas activamente en la gestión de parcelas de agricultura de cero labranza. • Porcentaje del área en que se aplican técnicas de agricultura de cero labranza en la granja familiar. • Documentación acerca de agricultura de cero labranza en relación con los resultados de cada parcela de demostración. • Documentación acerca de agricultura de cero labranza y las prácticas de “mejor apuesta” de la agricultura de cero labranza.	• Observaciones y datos de campo; revisión intermedia y evaluación final. • Informes del personal técnico del proyecto.	
Producto 1.1: Los agricultores tienen conocimientos y habilidades relacionados con la agricultura de cero labranza.	• Número de agricultores participantes que se involucran activamente en las reuniones semanales. • Número de agricultores participantes que se involucran activamente en debates sobre una parcela de demostración de agricultura de cero labranza.	• Datos de campo y grupos focales.	
Actividades: El personal de Cáritas capacitará a los agricultores en técnicas de agricultura de cero labranza y establecimiento de parcelas de demostración	• Número de agricultores capacitados que forman parte de asociaciones, desagregado por sexo y ubicación. • Número de agricultores capacitados interesados (que no están en una asociación), desagregado por sexo y ubicación. • Número de recorridos de estudio y participación de los agricultores, desagregado por sexo y ubicación.	• Informes de los capacitadores. • Observación e informe del recorrido de estudio.	

APÉNDICE D

continuación

OBJETIVOS	INDICADORES DEL DESEMPEÑO	MÉTODOS DE MEDICIÓN/ FUENTES DE DATOS (Los datos de los indicadores se reunirán a través del Sistema de Supervisión y Evaluación del proyecto, según se describe en el manual operativo de Supervisión y Evaluación)	SUPOSICIONES FUNDAMENTALES
Producto 1.2: Los grupos de agricultores diseñan, instalan y administran parcelas de demostración.	Hay 42 parcelas de demostración pareadas en operación para que los trabajadores de extensión capaciten a los agricultores del proyecto.	Datos de campo.	
Actividades: 1. Cáritas trabajará con asociaciones de agricultores para establecer una parcela de demostración. 2. Cáritas sensibilizará a las comunidades del área objetivo en relación con las actividades planificadas de agricultura de cero labranza.	- Número de grupos de agricultores que están de acuerdo en trabajar con Cáritas en las parcelas de demostración. - Número de miembros de cada grupo de agricultores, desagregado por sexo y ubicación. - Número de reuniones de sensibilización.	Informe mensual de Cáritas.	La situación de seguridad permite que el personal de Cáritas viaje. El uso de la tierra para demostración está aprobado por la máxima autoridad del pueblo.
Resultados intermedios 2: Los agricultores practican una gestión mejorada de los recursos naturales (GRN) en sus granjas y en las áreas comunes.	- Número de agricultores que aplican técnicas de GRN, desagregada por sexo. - Número de técnicas aplicadas. - Tipo de técnicas aplicadas. - Número de asociaciones de agricultores que aplican la GRN en áreas comunes. - Número de técnicas aplicadas. - Tipo de técnicas aplicadas.	Datos de campo y revisión intermedia.	La situación de seguridad permite el acceso a las granjas individuales y a las áreas comunes.
Producto 2.1: Los agricultores tienen mejores conocimientos y habilidades en la GRN.	Número de agricultores que entienden y aprecian los efectos beneficiosos de la GRN.	Informes de los capacitadores.	
Actividades: Cáritas organizará talleres sobre la GRN en el pueblo.	- Número de agricultores que asisten a las clases sobre la GRN en el pueblo, desagregado por sexo. - Número de clases impartidas por pueblo.	Informe mensual de Cáritas.	
Producto 2.2: Las asociaciones de agricultores desarrollan planes para mejorar la base de recursos naturales de sus comunidades.	Número de planes desarrollados.	Informe mensual de Cáritas.	Uso de estas áreas aprobado por el gobierno.
Actividades: Cáritas trabajará con las asociaciones de agricultores en relación con las opciones para dar un enfoque comunitario a la GRN.	- Número de reuniones de sensibilización. - Número de grupos de agricultores, por cant. de miembros, desagregada por sexo	Informe mensual de Cáritas.	La propiedad de las áreas comunes es clara.

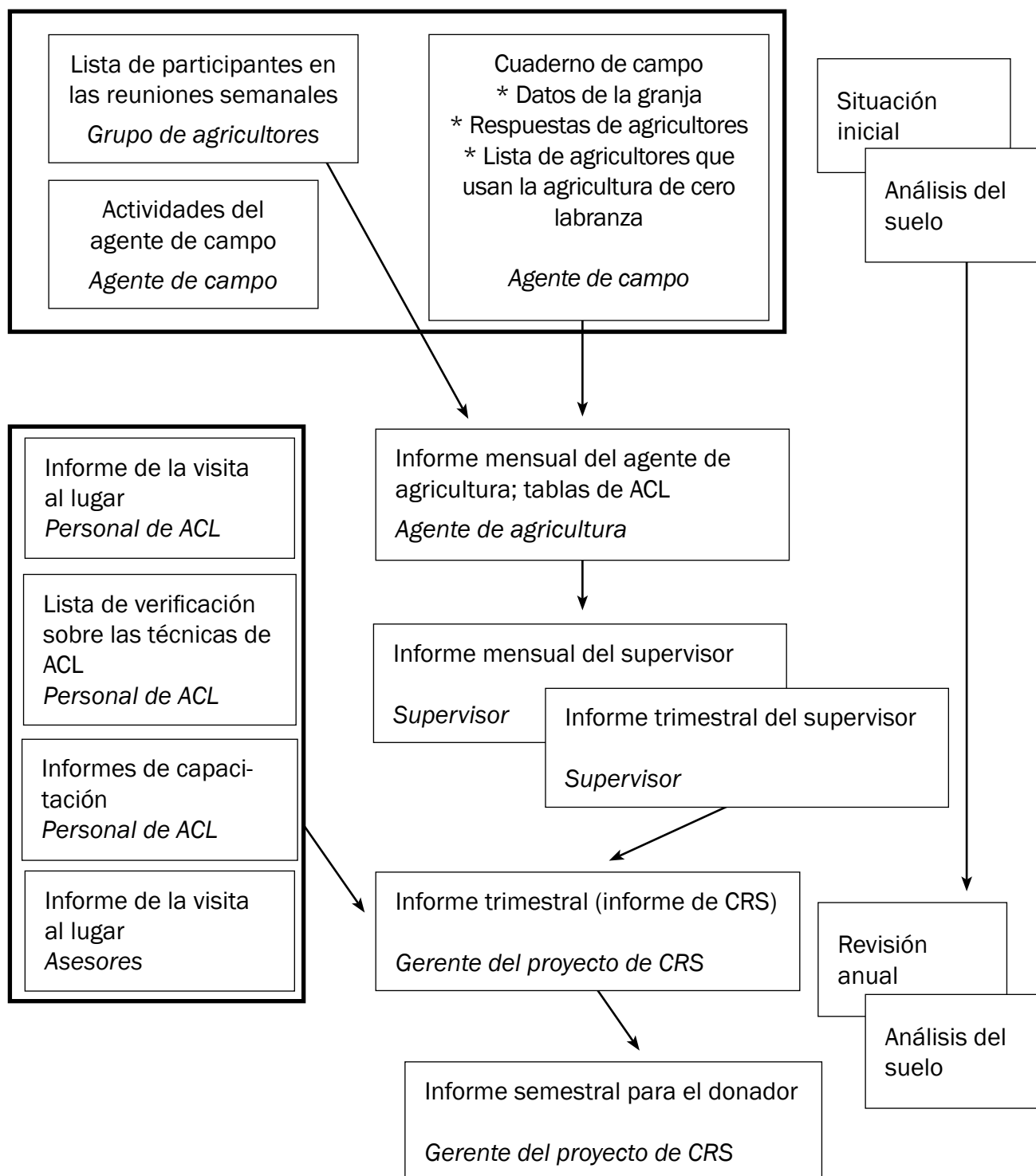
APÉNDICE D

continuación

OBJETIVOS	INDICADORES DEL DESEMPEÑO	MÉTODOS DE MEDICIÓN/ FUENTES DE DATOS (Los datos de los indicadores se reunirán a través del Sistema de Supervisión y Evaluación del proyecto, según se describe en el manual operativo de Supervisión y Evaluación)	SUPOSICIONES FUNDAMENTALES
Resultados intermedios 3: Las granjas trabajan eficazmente para comercializar su producción.	- Clasificación de cada grupo de agricultores según la eficacia del negocio agrícola. - Mejora de la clasificación de cada agricultor durante el transcurso del proyecto.	Lista de verificación sobre la eficacia del negocio agrícola en función de los registros, las libretas de ahorro, las ganancias, las innovaciones y entrevistas documentadas, la revisión intermedia y la evaluación final.	
Producto 3.1: Asociaciones de agricultores que obtienen conocimientos y habilidades en los conjuntos de habilidades del negocio agrícola. - Gestión grupal. - Ahorros y préstamos internos. - Mercado básico. - Innovación y experimentación.	- Número de grupos de agricultores que forman asociaciones para el negocio agrícola. - Número de grupos que comienzan actividades basadas en la capacitación dada sobre cada uno de los conjuntos de habilidades.	- Observación e informes de los capacitadores. - Datos de campo.	Cada grupo de agricultores cuenta con personal de confianza que está alfabetizado y tiene conocimientos básicos de aritmética.
Actividades: Cáritas organizará series de sesiones con las asociaciones de agricultores sobre las prácticas de los negocios agrícolas.	- Número de reuniones de sensibilización. - Número de grupos de agricultores. - Número de agricultores, desagregado por sexo.	Informe mensual de Cáritas.	La situación de seguridad es estable.

APÉNDICE E

MAPA DE FLUJO DE DATOS: EL PROYECTO DE AGRICULTURA DE CERO LABRANZA (ACL)



APÉNDICE F

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR LOS REGISTROS DIARIOS DE ASISTENCIA

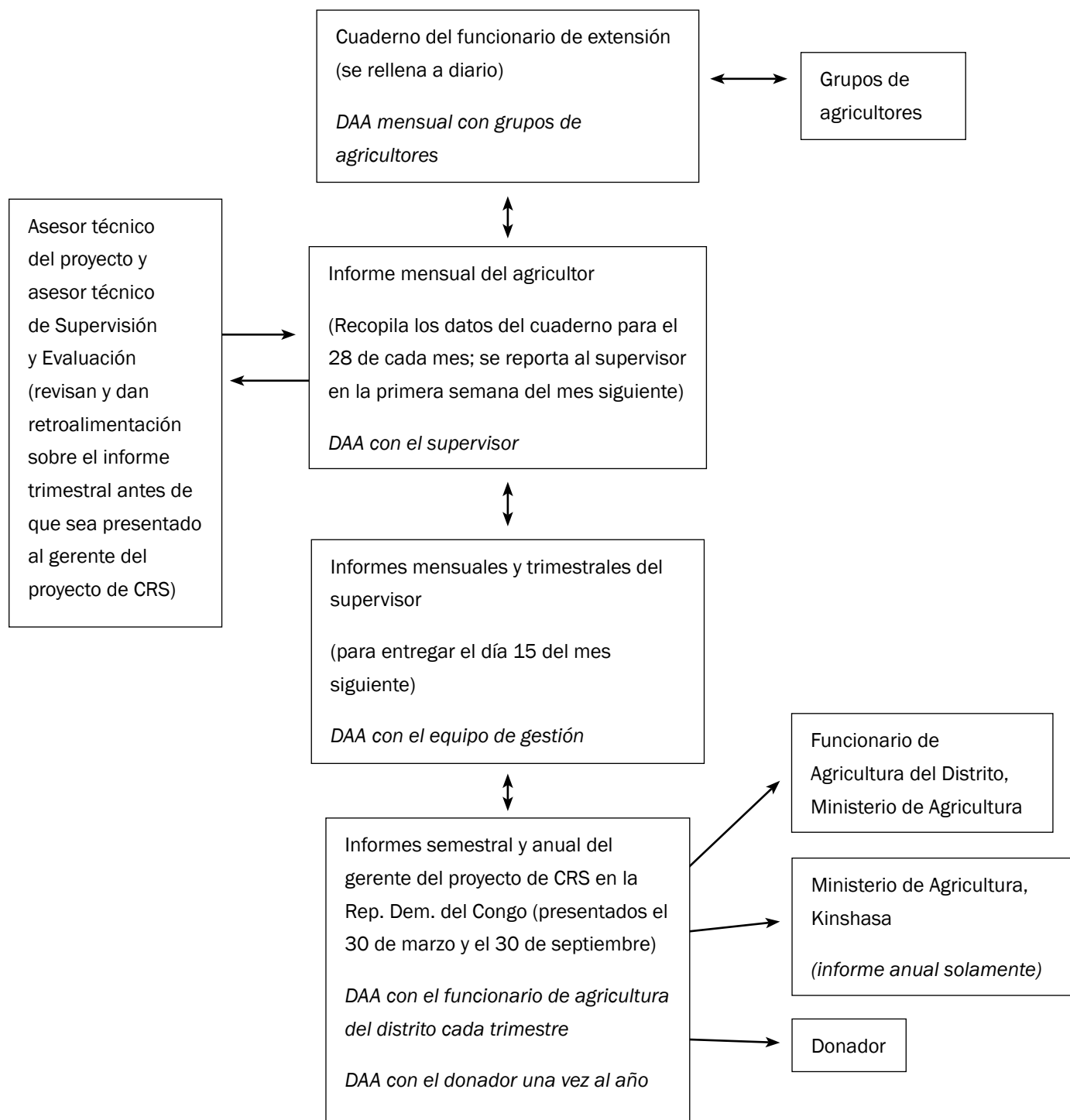
Instrucciones generales para rellenar el formulario	
• Debe rellenarlo el docente escolar a cargo. • Se debe rellenar a diario; completar una vez en la mañana (8:30 a.m.). • Observar que hay un formulario para las niñas y otro para los niños. • El agente de campo resumirá los datos al final del mes y los pondrá en el informe mensual.	

Datos que debe rellenar el docente escolar a cargo	
Información general	
Mes/año	Ingrese el mes y el año en que se completa el formulario.
Página	Si la cantidad de alumnos supera el espacio de esta página, agregue otro formulario y dele un nuevo número de página.
N.º de código de la escuela	Ingrese el número de la escuela que proporcionó CRS.
Clase	Indique la clase; complete un conjunto de formularios para cada clase.
Tabla de datos	
Número	Para la primera vez en asistencia, copie el nombre del registro de asistencia.
Nombre	Ingrese el nombre del estudiante (apellido y nombre) y siga el mismo orden para todos los meses siguientes.
Asistencia	Escriba "V" para indicar que el niño está presente y "O" para indicar que está ausente.
Total	Sume todos los días en que los alumnos asistieron a la escuela.
Abandono	Dibuje una línea y escriba "abandono".
Traslado	Dibuje una línea y escriba "trasladado" cuando un alumno se cambia a otra escuela.
Ausencia temporal	Escriba cero (0).
Nuevo ingreso	Dibuje una línea gruesa después del nombre del alumno actual. Escriba "Nuevo ingreso" y escriba los nombres de los alumnos nuevos debajo de la línea.
Asistencia total del mes	Sume la asistencia total de todos los alumnos en el mes y anote el número resultante.

Tabla de resumen para que complete CRS	
• Promedio de asistencia • Cantidad que asistió menos del 50 por ciento de los días de clases en el mes • Cantidad que asistió menos de 12 días • Cantidad que asistió menos de 10 días • Formulario de niñas solamente: Cantidad que asistió al menos el 80 por ciento de los días de clases en el mes	

APÉNDICE G

MAPA DE COMUNICACIÓN E INFORMES (ABREVIADO): EL PROYECTO DE AGRICULTURA DE CERO LABRANZA



Fuente: CRS, Rep. Dem. del Congo, 2010

APÉNDICE H

PREGUNTAS DE INICIO DE MUESTRA PARA LOS DEBATES DEL APRENDIZAJE A LA ACCIÓN

Aprendizaje

1. ¿Qué planificamos para el mes? ¿Para el trimestre? ¿Para el semestre?
2. ¿Qué logramos?
 - a. Revisar los datos que figuran en los informes mensuales de datos.
 - ¿Qué nos dicen estos datos?
 - ¿Qué no nos dicen los datos?
 - ¿A quién representan los datos?
 - ¿A quién no representan los datos?
 - ¿Qué más necesitamos saber?
 - b. ¿Son coherentes estos datos con nuestras observaciones de las visitas de campo?
 - c. Revisión de los éxitos y los desafíos. ¡Concéntrense en los hechos!

Éxitos:

- ¿Qué está saliendo bien?
- ¿Por qué sucede esto?
- Entonces, ¿esto qué significa?
- ¿Cómo nos afecta?

Problemas/Desafíos:

- ¿Qué problemas tenemos?
- ¿Por qué sucede esto?
- Entonces, ¿esto qué significa?
- ¿Cómo nos afecta esto?

3. ¿Qué sucedió (tanto bueno como malo) que no teníamos previsto?
4. ¿De qué modo estos resultados contribuyen a nuestros objetivos?

Acción

1. ¿Qué iniciativas tienen éxito? ?
 - a. ¿Cómo se las puede reforzar?
 - b. ¿Hay otros lugares en el área del proyecto que podrían adoptar estas iniciativas?
2. ¿Qué iniciativas no están saliendo bien?
 - a. ¿Qué debe cambiar?
 - b. ¿Debe eliminarse alguna actividad?
3. Si las actividades cambian, ¿a quién se lo debemos informar y cómo planificamos esto?
4. Si las actividades cambian, ¿hay un presupuesto para respaldar el trabajo?
5. ¿Cuál es la mejor manera para informar a los miembros de la comunidad acerca de nuestro pensamiento actual?
 - a. ¿Cuál es la mejor manera de informar a los diferentes miembros de la comunidad?
 - b. ¿Qué problemas/preguntas es probable que surjan?
 - c. ¿De qué modo debemos responder a las oportunidades y las inquietudes? ¿Cuánto espacio hay para la negociación?
 - d. ¿Qué socios y personal del proyecto deben involucrarse en los debates de seguimiento?

APÉNDICE I

GESTIÓN DE DATOS: RESUMEN DE LAS BASES DE DATOS DE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN

	BASES DE DATOS DE SUPERVISIÓN	BASES DE DATOS DE EVALUACIÓN
Descripción	Una base de datos de supervisión hace un seguimiento de las actividades del proyecto, de los productos terminados y del progreso hacia los objetivos. También almacena información sobre la gestión del proyecto.	Una base de datos de evaluación es útil para analizar datos de evaluaciones o valoraciones y puede hacer un seguimiento del progreso hacia los objetivos estratégicos y los resultados intermedios del proyecto.
Frecuencia de uso	A menudo, una vez al mes o con más frecuencia. En respuesta a una emergencia, la información puede necesitarse diaria o semanalmente.	Sobre la base de la frecuencia de las evaluaciones y las valoraciones. A menudo se usa en el inicio, la mitad y el final del proyecto.
Fuentes comunes de datos	- Informe mensual de actividad - Registros del proyecto - Informes de supervisión de campo	- Encuestas a hogares (inicio, mitad, final) - Encuestas a la comunidad (inicio, mitad, final)
Tipo de análisis	Sumas, frecuencias, porcentajes, valores medios. Por ejemplo: - Cantidad de reuniones celebradas con toda la comunidad - Porcentaje de comunidades que han elegido comités - Cantidad de capacitaciones realizadas - Cantidad promedio (o cantidad media) de asistentes a las reuniones comunitarias	Frecuencias, porcentajes, valores medios, pruebas de significancia estadística, comparación entre subgrupos. Por ejemplo: - Comparación entre la cantidad promedio de comidas por día para los hogares cuyo jefe es una mujer y el promedio para los hogares cuyo jefe es un hombre - Comparación de fuentes de préstamos (en porcentaje) para los hogares del grupo socioeconómico más bajo, el grupo socioeconómico medio y el grupo socioeconómico más alto
Aspectos técnicos	Puede requerir una pericia técnica mínima o habilidades técnicas avanzadas para configurar y utilizar la base de datos, según la complejidad del sistema.	La utilización de la base de datos generalmente requiere habilidades analíticas avanzadas.

APÉNDICE I

continuación

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS PROGRAMAS DE SOFTWARE

PROGRAMAS DE SOFTWARE	VENTAJAS	DESVENTAJAS	USO RECOMENDADO
Microsoft Excel	- El software se consigue fácilmente. La mayoría de los miembros del personal tienen Excel en su computadora. - Es más probable que los miembros del personal estén familiarizados con las funciones básicas de Excel que con los otros programas de software.	- Pocos miembros del personal están familiarizados con las funciones de Excel para análisis más complejos (comparaciones entre grupos, etc.). - Excel deja más lugar para el error en la entrada de datos o mientras se analizan o usan datos.	Bases de datos de supervisión
Microsoft Access	- El software se consigue fácilmente. Muchos de los miembros del personal tienen Access en su computadora. - Access puede configurarse para imprimir informes de resumen regulares. - Access puede crear una máscara de datos de modo que la página de entrada de datos sea igual a los formularios y cuestionarios y solamente puedan ingresarse opciones aprobadas para cada variable. Esto puede reducir el error en la entrada de datos.	- La programación de Access es relativamente compleja. - Son menos los miembros del personal que tienen pericia en la creación y el mantenimiento de bases de datos con Access que con Excel.	Bases de datos de supervisión
SPSS	- SPSS es capaz de hacer análisis a un nivel más alto. - La función de análisis de datos en SPSS es fácil de usar.	- SPSS debe comprarse por separado y, por lo tanto, requiere fondos adicionales. - SPSS deja más lugar para el error en la entrada de datos. - Son pocos los miembros del personal que tienen pericia en la creación de bases de datos y el análisis de datos en SPSS.	Bases de datos de evaluación

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:



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



American Red Cross

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	- 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	- 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.	- 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?	☐ Para crear conciencia ☐ Para obtener apoyo ☐ Por respeto
2. Necesitan revisar los hallazgos de la evaluación de término medio o final? Si es así, cuándo y por qué razón?	☐ Para revisar el progreso de la evaluación ☐ Para aprender y mejorar ☐ 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?	☐ Para evaluar las posibilidades de futuros apoyos ☐ Para ayudar a desarrollar recomendaciones ☐ 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?	☐ Muy familiarizado ☐ Un poco familiarizado ☐ Ningún conocimiento al respecto
2. ¿Cuáles han sido sus experiencias en el uso de hallazgos de evaluación?	☐ Mucha experiencia ☐ Alguna experiencia ☐ Sin experiencia
3. ¿Cuál es su nivel de habilidad en lectura?	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja o sin capacidad de lectura (analfabeto/a)
4. ¿Qué idioma utiliza para comunicarse?	☐ _____ para escribir ☐ _____ para leer
5. ¿Cuán accesibles son esta(s) audiencias?	☐ De fácil acceso ☐ Acceso con dificultad ☐ Se encuentran totalmente aislados

(Adaptado de Torres et al. 2005.)

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
- 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).	- Reuniones informativas - Presentaciones de paneles - Difusión en medios de comunicación (radio o televisión) - Comunicación informal	- Presentación de videos - Sociodramas y teatralizaciones. - Sesión de pósteres. - Talleres de Redacción.	- Revisiones post-acción. - Sesiones de trabajo	- 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.

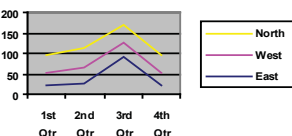
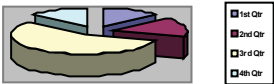
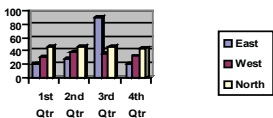
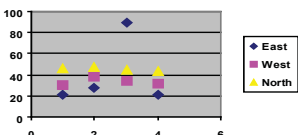
Para mayor información sobre cómo escribir estas historias, consulte *Human Interest Stories: Guidelines and Tools for Effective Report Writing* (De Ruiter and Aker 2008) y *Success and Learning Story Package: Guidelines and Tools for Writing Effective Project Impact Reports* (Long et al. 2006); y *Writing 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
Gráfico lineal 	Muestra las tendencias a través del tiempo, movimientos, distribuciones y ciclos	- 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
Gráfico en forma de pastel 	Muestra las partes de un todo	- 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.
Gráfico de Barras / Gráfico de Barras Agrupadas 	- Compara las diferencias entre información similar (por ejemplo, distribución porcentual). - El gráfico de barras agrupadas compara varios elementos.	- 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.
Otros Gráficos (flujos, series de tiempo, planos generales) 	Muestra procesos, elementos, roles o partes de un elemento mayor.	- Utilice el espacio en blanco eficazmente. - Comunique el mensaje en el título. - Agregue la fuente de datos.

Tablas					• 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
	Título 1	Título 2	Título 3	Título 4		
1						
2						
3						
4						
5						

| **Ilustraciones (diagramas, mapas o dibujos)** | | | | | - 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 analfabetizados

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 carteleros 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 tecleada 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.



Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

