



MONITORING & EVALUATION

Guía para Fortalecimiento de Capacidades

**Directrices y Herramientas para
Obtener lo mejor de la Asistencia
Técnica**

por Rosalie H. Norem and
Constance McCorkle



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

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

Publicado en el 2008 por:

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

Cruz Roja Americana
2025 E Street, NW
Washington, DC 20006 USA

Autores: Rosalie H. Norem y Constance McCorkle

Editor de las Series: Guy Sharrock (CRS)

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

Diseñador Gráfico: Jeanne Ivy

Foto de la Portada: Martin Lueders

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

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

Tabla de Contenidos

- iii Prefacio
- iii Agradecimientos
- iv Siglas

Guía para Fortalecimiento de Capacidades

- 1 Introducción
- 3 Elaboración de los Términos de Referencia
- 9 Evaluación de la Capacitación y los Talleres
- 12 Evaluación de la Asistencia Técnica
- 15 Informes de Asistencia Técnica
- 18 Seguimiento de la Asistencia Técnica

Anexos de Herramientas y Recursos

- 19 Anexo I Elaborar los Términos de Referencia
- 20 Anexo II Hoja de Presupuesto del SOW
- 21 Anexo III Ejemplo de Formulario de la Evaluación Final
- 22 Anexo IV Ejemplo de Formulario para Evaluación de la Asistencia Técnica
- 24 Anexo V Ejemplo de Formato de Informe de Viaje

Prefacio

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

El módulo *Guía para el Fortalecimiento de Capacidades* busca ayudar a los lectores a obtener lo mejor de su asistencia técnica. El módulo incluye componentes sobre cómo preparar términos de referencia para contratación de asistencia técnica para fortalecimiento de capacidades, cómo evaluar los servicios entregados, escribir un informe sobre la entrega de la asistencia técnica, y proporcionar asistencia para el seguimiento.

Por favor envíe sus comentarios o sugerencias para esta edición de la *Guía para el Fortalecimiento de Capacidades* por correo electrónico a m&efeedback@crs.org.

Menciones recomendadas: Norem, Rosalie H., y Constance McCorkle. 2008. *“Guía para Fortalecimiento de Capacidades.”* Series de Módulos de M&E de la Cruz Roja Americana/Catholic Relief Services (CRS). Cruz Roja Americana y CRS, Washington, DC y Baltimore, Maryland. © CRS, Washington, DC and Baltimore, MD.

Agradecimientos

Nos gustaría agradecer a los revisores de este módulo, en particular a Guy Sharrock (CRS), Alice Willard y Patricia McLaughlin (anteriormente funcionarios de la Cruz Roja Americana, Washington, DC). También queremos reconocer el aporte de Dina Towbin (consultora) y Tracy Hightower (anteriormente funcionaria de la Cruz Roja Americana, Washington), cuyo trabajo de edición contribuyó a llevar al documento a su fase final, y Joe Schultz (CRS) y Jeanne Ivy, que fueron responsables de los trabajos de diseño gráfico.

Siglas

CB	Fortalecimiento de capacidades
CRS	Catholic Relief Services
FFP	Alimentos para la Paz
HR	Recursos Humanos
M&E	Monitoreo y evaluación
NGO	Organización No Gubernamental
PVO	Organización Voluntaria Privada
TS	Soluciones Técnicas
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Introducción

Este módulo proporciona a las organizaciones voluntarias privadas (PVOs) las herramientas y formularios necesarios para simplificar, sistematizar, planificar, administrar, evaluar y reportar acerca de la entrega de todo tipo de asistencia técnica para el fortalecimiento de capacidades, que involucre la transferencia o el intercambio de conocimientos y habilidades.

El fortalecimiento de capacidades puede manifestarse de muchas formas, desde el aumento del stock de las tecnologías de información y equipos de una organización, hasta el crecimiento de sus miembros e incremento de su capacidad de recaudación de fondos. Sin embargo, en estos y otros aspectos, la mayoría de actividades de fortalecimiento de capacidades incluyen capacitación, talleres y seminarios para desarrollar aptitudes en el personal. Además, el fortalecimiento de capacidades con frecuencia incluye capacitación y formación práctica en el lugar de trabajo, mediante la metodología “aprender haciendo”, que ha demostrado ser un método de formación más poderoso que los anteriormente mencionados. La formación y capacitación en el lugar de trabajo generalmente está acompañada de asistencia técnica interna por parte del personal de la organización y, a menudo, forma parte de las consultorías externas contratadas para brindar servicios para el fortalecimiento de capacidades.

Este módulo proporciona a las organizaciones voluntarias privadas (PVOs) las herramientas y formularios necesarios para simplificar, sistematizar, planificar, administrar, evaluar y reportar acerca de la entrega de todo tipo de asistencia técnica para el fortalecimiento de capacidades, que involucre la transferencia o el intercambio de conocimientos y habilidades. El módulo está diseñado para servir a todos los sectores programáticos (agricultura, salud, etc.); todos los ámbitos temáticos (solidaridad global, construcción de paz, etc.); y todas las funciones (monitoreo y evaluación [M&E], finanzas, administración, gestión de personal, etc.) —ya sea para capacitación, talleres, formación en el lugar de trabajo, o diversas formas de aprender y compartir asistencia técnica. Por otra parte, este módulo está diseñado para funcionar independientemente de que la asistencia técnica para el fortalecimiento de capacidades provenga de:

- Asesores técnicos de la sede de la PVO o funcionarios regionales, personal del programa de país, socios locales, o comunidades;
- Personal de las instituciones socias que transfieren asistencia técnica a sus colegas análogos en las comunidades; o,
- Consultores externos contratados desde cualquiera de estos niveles.

El paquete incluye componentes sobre cómo:

1. Preparar términos de referencia (SOW, por sus siglas en inglés) para la prestación de asistencia técnica específica para el fortalecimiento de capacidades.

2. Evaluar la asistencia técnica entregada
3. Escribir un informe sobre la asistencia técnica entregada
4. Dar seguimiento a la asistencia técnica entregada.¹

Cada uno de los componentes viene acompañado de anexos con formularios soporte, hojas de evaluación, esquemas, o modelos.

¹ Las responsabilidades de los puntos 1 y 2 recaen principalmente en personal de la PVO que requiere, o, en consecuencia, asume el rol de seguimiento y monitoreo de la entrega de la asistencia técnica en cuestión. El punto 3 en gran medida es responsabilidad del proveedor de la asistencia técnica. La responsabilidad del punto 4 puede recaer, según la naturaleza y la duración de las tareas y la posición y relación de los proveedores de asistencia técnica, dentro o fuera de la PVO.

Elaboración de los Términos de Referencia

Términos de Referencia y Solicitud de Tareas

Antes de elaborar los términos de referencia, analice qué nivel de flexibilidad requiere en la relación con el proveedor de la asistencia técnica.

Los términos de referencia constituyen la esencia de lo que, en forma más amplia, comprende un contrato. Cuando se trabaja con proveedores de asistencia técnica internos,² generalmente sólo se requieren términos de referencia. Si va a trabajar con proveedores de asistencia técnica externos, entonces necesitará un contrato acorde a los documentos modelo estándar para temas de desempeño, confidencialidad, obligaciones, etc.³

Antes de escribir los términos de referencia, analice qué nivel de flexibilidad necesitará en la relación con el proveedor de la asistencia técnica.

Si las tareas están bien definidas y el trabajo puede ser cubierto al interno de la organización, entonces lo único que se necesita son términos de referencia simples. Si se requiriera asistencia durante un período más largo de tiempo para una serie de tareas vinculadas que posiblemente aún no están claramente definidas, entonces se debe desarrollar términos de referencia más detallados, según se describe a continuación:

- Para proveedores internos de asistencia técnica, elabore términos de referencia que dejen abiertas las opciones para los *próximos pasos*, de acuerdo a las conclusiones y recomendaciones de la asistencia técnica inicial. Los términos de referencia para proveedores internos de asistencia técnica deben también explicar cómo se relaciona esta asistencia con su descripción de puesto, sus evaluaciones periódicas de desempeño y su plan de trabajo.
- Para los proveedores externos de asistencia técnica, elabore términos de referencia específicos dentro de un contrato, que le brinden la posibilidad de solicitar posteriores tareas mediante un alcance a los términos de referencia iniciales. Esto le permitirá incorporar varias asignaciones o solicitudes de tareas bajo un solo contrato.⁴

2 Un proveedor de asistencia técnica es cualquier entidad (persona u organización) externa a la oficina particular de la PVO u organización no gubernamental (NGO) que solicita la asistencia, cuyos servicios deben ser negociados y formalizados mediante un documento. Dentro de esta definición, se puede incluir a proveedores externos como empresas consultoras o consultores independientes externos, asesores técnicos internos de la sede de la PVO, funcionarios regionales, etc.

3 Generalmente se los publica en los sitios de Intranet de la PVO bajo las secciones de recursos humanos.

4 Con este enfoque, incluya un propósito general en el contrato, junto con las responsabilidades generales del proveedor de la asistencia técnica y el contratante. La tarifa diaria por los servicios de asistencia técnica, el apoyo del contratante, entre otros, deben incluirse en el contrato. Para obtener más detalles, consulte el sitio Web de la PVO y del departamento responsable de las contrataciones.



Herramientas y Recursos

Escribir Términos de Referencia

Hoja de Presupuesto para Términos de Referencia

Considere las siguientes preguntas antes de elaborar los términos de referencia. Otras preguntas pueden surgir en base a la situación y las necesidades específicas.

- ¿Qué productos o resultados se necesita recibir al final de la asistencia técnica? ¿Cuáles son los productos finales esperados?
- 1 ¿Qué nivel y tipo de experiencia se requiere para elaborar los productos y obtener los resultados?
- 1 ¿Quién actuará como responsable, anfitrión y/o apoyará al proveedor de la asistencia técnica? ¿Cuánto tiempo le demandará esta función?
- 1 ¿En qué medida participará el personal local en la elaboración de los productos o resultados finales?
- 1 ¿Cuánto tiempo se necesita para desarrollar cada producto? Si el tiempo asignado es muy corto, se perjudicará la calidad del resultado. Considere cuánto tiempo se necesitará para completar el trabajo, incluyendo tiempo para orientar al proveedor de la asistencia técnica y revisar la información sobre antecedentes, cultura organizacional, etc.
- 1 ¿Cuál es el presupuesto? ¿Es factible el presupuesto en función del cronograma y otros recursos requeridos? Incluye el presupuesto los equipos necesarios y gastos de transporte?



Cuanto más específica sea la respuesta a estas preguntas, es más probable que se obtenga un resultado satisfactorio de la asistencia técnica propuesta. Un SOW mal elaborado y un presupuesto inadecuado a menudo generan frustraciones, tanto para el cliente como para el proveedor de la asistencia técnica. Tómese el tiempo necesario para articular con claridad sobre el papel el proceso propuesto y los resultados requeridos.

Recuadro de texto 1: Elaborar los Términos de Referencia (SOW)

Sea específico cuando elabore un SOW.

Por ejemplo, en lugar de escribir:

Nuestra oficina ha decidido que necesita ayuda para completar nuestro plan de fortalecimiento de capacidades del personal del programa y sus socios para la nueva donación de USAID.

Sea más preciso y escriba:

Con el fin de abordar eficazmente los esfuerzos de fortalecimiento de capacidades del personal y sus socios, se necesita asistencia técnica para completar una evaluación de necesidades de capacitación y desarrollar un plan de capacitación para el programa de país.

Elementos básicos de un SOW

Un SOW incluye varios elementos estándar. Las siguientes secciones analizan cada elemento e incluyen ejemplos de las especificaciones necesarias en un SOW. Sin embargo, tenga en cuenta por favor, que todos los ejemplos son hipotéticos.

Antecedentes y Propósito de la Asistencia Técnica

- ¿Cuál es la situación que hace que Ud. necesite asistencia? Podría ser un nuevo proyecto, un cambio en la organización, una evaluación, o la necesidad de desarrollar nuevas destrezas o actualizar o reforzar las ya existentes. Defina claramente la situación para ayudar a determinar el tipo de fortalecimiento de capacidades que se necesita.
- 1 ¿Cuál es el propósito general de la asistencia técnica solicitada, ej.: ¿qué se espera como resultado de la misma? Piense en el impacto deseado no sólo en relación a los productos específicos sino en un nivel más amplio. Más adelante se revisan los productos.

Responsabilidades del Proveedor de la Asistencia Técnica

La mayoría de organizaciones tienen textos modelo estándar sobre las obligaciones contractuales que esperan de sus proveedores externos de asistencia técnica.⁵ A menudo esta información está disponible en el sitio Web o la intranet interna de la organización. Generalmente se la incluye en el contrato firmado por los proveedores externos de la asistencia técnica. El contrato es un documento más general que el SOW. Debe incluir las expectativas sobre los derechos de propiedad de los materiales producidos, los estándares de desarrollo de documentos, y directrices para presentación de gastos y facturas.

El SOW debe incluir también el nombre de la persona(s) que supervisará la asistencia técnica y las expectativas sobre el reporte de informes. Incluya el sitio de trabajo del contratante y cómo se llevará a cabo la revisión del material, incluyendo un cronograma para edición y correcciones. Registre en el SOW el número de días para cada tarea.

⁵ Los textos modelo son materiales estandarizados que, en determinadas circunstancias, son para uso de todos dentro de una organización, tales como la elaboración de un SOW. Pueden ser para uso general de toda la organización o específicos para una región u oficina particular. Si no existiera este tipo de documentos estándar, la persona que prepara el SOW deberá desarrollar estos materiales.

Recuadro de texto 2. Especificar las tareas y productos esperados

Tareas	Detalles y Productos Esperados	Número de días
1. Revisión del Material Referencial y Planificación inicial	El contratante proporciona algunos materiales referenciales, y el proveedor de la asistencia técnica localiza y revisa fuentes suplementarias, según sea necesario. Se pueden realizar algunas modificaciones a los productos y su descripción, como resultado de esta tarea, si así se lo establece de común acuerdo entre el proveedor de la asistencia técnica y el contratante.	2
2. Desarrollar una herramienta para evaluación de necesidades	Utilizar y adaptar los materiales existentes para evaluación de necesidades, a fin de elaborar un cuestionario de evaluación de necesidades. Una versión adaptada de este cuestionario también puede servir como herramienta de evaluación para su uso con las organizaciones socias.	2
Primeros Productos Esperados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Herramienta de evaluación de necesidades ▪ Un formulario para cotejar información sobre las oportunidades a nivel comunitario, en su amplio espectro. 	
3. Desarrollo de un Paquete de Evaluación de Necesidades	<p>Desarrollar herramientas para evaluar las necesidades de fortalecimiento de capacidades, incluyendo las razones y los recursos para iniciar un programa de fortalecimiento de capacidades para el personal de la organización socia. Utilice preguntas generales y verifique los elementos que pueden adaptarse a una localidad específica. Algunos elementos pueden utilizarse para generar ideas sobre qué se necesita para monitorear y evaluar un programa.</p> <p>Las herramientas deben ser útiles para uso individual de los distintos gerentes y para orientar la reflexión en pequeños grupos.</p>	4
Segundos Productos Esperados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paquete de Evaluación de Necesidades ▪ Un panorama general sobre ¿cuántos empleados están interesados en oportunidades de capacitación, qué tipo de capacidades quieren desarrollar, y qué cantidad de tiempo pueden comprometer? 	

Recuadro de texto 2. Especificar las tareas y productos esperados		
Tareas	Detalles y Productos Esperados	Número de días
4. Desarrollar los módulos de capacitación	Estos módulos servirán de base para el diseño personalizado de planes de capacitación para el fortalecimiento de capacidades de un socio específico. Los temas se cubrirán a través de la revisión de material referencial, ejercicios de capacitación y otros métodos, según corresponda.	8
Terceros productos Esperados	Objetivos de capacitación para cada tema	

Responsabilidades del Contratante⁶

Esta sección proporciona detalles sobre lo que el proveedor de la asistencia técnica puede esperar de la organización contratante en términos de apoyo técnico, equipo (tal el caso de un computador portátil y una impresora), información referencial, espacio físico de trabajo, pagos, arreglos logísticos para viajes, y gastos. Especifique claramente si el proveedor de la asistencia técnica o la organización es responsable de la elaboración de un documento final.



Si bien los fundamentos de esta sección son parte de los textos modelo estándar para contratos, el gerente deberá incluir las especificidades de la contratación en el SOW.

Circunstancias especiales

Puede haber ocasiones en las cuales circunstancias poco comunes demanden la adaptación de un SOW. Si bien la mayoría de SOWs no incluirán una sección de circunstancias especiales, es importante estar conscientes de esta situación.

Recuadro de texto 3. Viabilizando la Inserción de Cambios en un SOW

Sea lo más preciso posible. Por ejemplo, estipule:
Si las actividades de campo planificadas no pueden completarse debido a acontecimientos imprevistos, entonces se modificará el plan de trabajo del proveedor de la asistencia técnica, de tal modo que se garantice el cumplimiento de las tareas acordadas.

⁶ Las responsabilidades del contratante generalmente se detallan en documentos modelo estándar; verifique el sitio Intranet de la agencia para acceder a esta información.



Cualquier cambio importante en el SOW debe realizarse a través de una enmienda formal al SOW, aprobado por todos los niveles correspondientes. En caso contrario, la responsabilidad primordial del proveedor de la asistencia técnica sigue siendo la misma que se estipuló en el SOW original. Asegúrese de que todos los cambios se documenten por escrito y se incorporen dentro del SOW.

Presupuesto

El presupuesto es un elemento fundamental en cualquier SOW, sea que se trate de un consultor externo o de un técnico experto de la PVO. En primer lugar, el gerente debe determinar si existen fondos suficientes para contratar un servicio específico. Este es uno de los componentes fundamentales de negociación sobre costos-compartidos con otras unidades de la PVO, por parte del gerente de la PVO.

Mediante una cuidadosa preparación del presupuesto, los gerentes pueden evitar malentendidos y expectativas mal concebidas. A continuación se despliega una lista de las categorías presupuestarias que se analizarán y acordarán. Las mismas categorías son necesarias para proveedores de asistencia técnica tanto externos como internos. En el contrato con la PVO y en la sección Responsabilidades del Contratante del SOW se estipula la tarifa diaria para un proveedor de asistencia técnica externa. Cuando se busca asistencia técnica interna, también debe incluirse la tarifa.

Recuadro de texto 4. Ejemplo de una Hoja de Presupuesto para un SOW

	Total de fondos requeridos	Responsable de los Fondos (Incluya el código de cuenta para cada categoría presupuestaria)					
Categoría presupuestaria	Cantidad (USD)	Unidad Contratante		Unidad Técnica		Otros colaboradores	
		%	Código a cargarse	%	Código a cargarse	%	Código a cargarse
Aeropuerto y transporte local							
Pasaje de avión							
Exceso de equipaje							
Envío / flete							
Gastos de visa							
Vacunas							
SOS / Seguro Médico							

Recuadro de texto 4. Ejemplo de una Hoja de Presupuesto para un SOW

	Total de fondos requeridos	Responsable de los Fondos (Incluya el código de cuenta para cada categoría presupuestaria)					
Viajes en el país							
Hotel							
Alimentación / viáticos							
Alquiler de Instalaciones / Equipo							
Materiales							
Oficina y suministros							
Internet/teléfono							
Otros							
Totales							

Evaluación de la Capacitación y los Talleres

La evaluación es un elemento fundamental en cualquier actividad. Los resultados de la evaluación resaltan que funcionó y que no funcionó, pero lo más importante es que la evaluación puede proporcionar información sobre cómo lograr resultados de manera más eficaz en el futuro. Por lo tanto, una PVO u ONG deseará llevar a cabo una evaluación sobre cualquier asistencia técnica que solicite.

Evaluaciones de la Capacitación y los Talleres

Se recomienda utilizar un simple formulario estandarizado para la evaluación final de los eventos de capacitación y talleres. Más adelante se proporciona un ejemplo. Este formulario de evaluación se basa en pruebas de campo de evaluaciones anteriores tanto en lo relativo a capacitación operativa como programática.⁷

Para la evaluación se utiliza un formulario corto por varias razones. En primer lugar, es más fácil de completar para los participantes. En segundo lugar, es importante dejar espacio para que los organizaciones o facilitadores del evento añadan algunas preguntas. A veces, los organizadores pueden necesitar retroalimentación más específica, como:

⁷ Si una organización necesita mayor información sobre la evaluación más allá de lo que se establece en este formulario de evaluación, la organización debería considerar otro tipo de evaluaciones, tales como analizar en mayor detalle el impacto de la capacitación y los talleres.

Los resultados de la evaluación resaltan que funcionó y qué no funcionó, pero lo más importante es que la evaluación puede proporcionar información sobre cómo lograr resultados de manera más eficaz en el futuro.

- 1 La utilidad de diferentes herramientas experimentales, ejercicios, estudios de caso, etc.
- 1 Si un ejercicio práctico innovador o un viaje de campo costoso y logísticamente complejo fue útil.
- 1 En qué nivel se respetaron y reflejaron los principios de equidad de género durante el evento.

Se pueden insertar preguntas adicionales entre las preguntas 3 y 4 del formulario. Sin embargo, trate de mantener el formulario lo más corto posible.

A continuación consejos clave para elaborar un buen formulario de evaluación:

- Asegúrese de dejar tiempo suficiente para que los participantes completen el formulario—se recomienda media hora— de modo que sepan que su opinión y retroalimentación es importante.
- 1 Solicite a las personas que escriban con claridad y nitidez.

Una vez que se completen los formularios, el organizador del taller debe resumir los resultados o respuestas e incluir esta información en el informe final sobre la capacitación o taller.

Evaluación Final de la Capacitación y los Talleres

En el ejemplo de formulario (véase el recuadro de texto 5), la primera y cuarta preguntas proporcionan información sobre los participantes. Esto ayuda a evaluar la pertinencia del curso para determinadas posiciones laborales. El resto de preguntas buscan determinar cómo evaluaría el participante el taller.

Recuadro de texto 5. Ejemplo de Formulario de Evaluación Final

Evento:

Fecha:

Ubicación:

Estimado participante:

El propósito de este formulario de evaluación es obtener sus apreciaciones sobre el taller en el que Ud acaba de participar. Esta información nos permitirá determinar en qué medida se alcanzaron los objetivos del curso, cómo contribuyeron cada uno de los aspectos del curso a la consecución de los objetivos, y cómo podríamos mejorar el taller para futuros participantes. Es muy importante que recibamos sus insumos hoy. Por favor tome en cuenta que sus respuestas se manejarán como información de carácter confidencial.

1. ¿Cómo fue Ud seleccionado para participar en el taller? Por favor marque en una o más casillas.

- Le solicité participar a mi supervisor
- El taller fue parte de mi plan de desarrollo laboral
- Mi supervisor me pidió asistir al evento
- Otro (Por favor especifique):



Herramientas y Recursos

Ejemplo de un Formulario de Evaluación Final

Ejemplo de un Formulario para Evaluar la Asistencia Técnica

2. ¿Qué fue lo que más le gustó de la capacitación/taller, ej: la organización previa al taller, el contenido, el estilo de presentación, la calidad de la facilitación/conducción, el material de soporte, la duración? ¿Otros? Por favor, sea específico.

3. ¿Qué cambiaría de la capacitación/taller, ej: la organización previa al taller, el contenido, el estilo de presentación, la calidad de la facilitación/conducción, el material de soporte, la duración? ¿Otros? Por favor, sea específico.

4. ¿Qué elementos de su aprendizaje aplicará inmediatamente en su propio trabajo?

5. Teniendo en cuenta lo anterior, por favor asigne su calificación general sobre la asistencia técnica impartida, encerrando en un círculo uno de los puntajes a continuación.

Excelente	Bueno	Adecuad	Malo	Muy malo
5	4	3	2	1

6. ¿Hay algún otro comentario que le gustaría hacer?

Gracias por tomarse el tiempo para completar esta evaluación acerca de la capacitación!

Evaluación de la Asistencia Técnica

Este formulario de evaluación está diseñado para contribuir a que la contratación de asistencia técnica sea de mayor calidad, más eficaz y sensible a las necesidades, y, cuando sea necesario, ayudar a seleccionar aquellos mejores consultores que puedan hacerlo.

Para evaluar la asistencia técnica se puede utilizar un formulario similar estandarizado. El formulario de evaluación está diseñado no sólo para visitas y consultorías de asistencia técnica in-situ, sino también para entrega de asistencia técnica vía electrónica o mediante otros mecanismos.

Una vez más, se recomienda un formulario corto por diversas razones. En primer lugar, existe más probabilidad de que los participantes completen un formulario corto que uno extenso. En segundo, el formulario está diseñado para respuestas abiertas, de modo que quienes evalúen puedan escribir tanto y tan francamente como sea posible en el caso de proveedores internos de la asistencia técnica.

El responsable de la asignación de tareas debe encargarse del seguimiento para garantizar que los formularios se completen y sean devueltos al proveedor externo de la asistencia técnica. Con el propósito de interpretar mejor la información, se solicita a los encuestados que indiquen su posición dentro de la organización y departamento dentro de su programa de país, oficina regional, o departamento en la sede. Permita que los encuestados conozcan que su información se mantendrá como confidencial.

El formulario completado debe ser devuelto al funcionario del personal que impartió la asistencia técnica o, en el caso de un equipo de asistentes técnicos, al líder del equipo. Si fueron consultores quienes impartieron la asistencia técnica, devuelva el formulario al funcionario que gestionó la consultoría.

Este formulario de evaluación está diseñado para contribuir a que la entrega de asistencia técnica sea de mayor calidad, más eficaz y sensible a las necesidades, y, cuando sea necesario, ayudar a seleccionar aquellos mejores consultores que puedan hacerlo.

Recuadro de texto 6. Ejemplo de Formulario para Evaluar la Asistencia Técnica

Estimado participante:

El propósito de este formulario de evaluación es obtener sus impresiones sobre la asistencia técnica que recibió. Sus insumos nos permitirán contribuir a que la contratación de asistencia técnica sea de mayor calidad, más eficaz y sensible a las necesidades, y, cuando sea necesario, ayudar a seleccionar aquellos mejores consultores que puedan hacerlo. Es muy importante para nosotros recibir sus insumos. Recuerde por favor que sus respuestas se mantendrán como información de carácter confidencial.

Antecedentes

1. La asistencia técnica fue proporcionada por:

Nombre del funcionario:

Posición del funcionario:

Departamento:

Nombre del consultor:

Título del Consultor:

Especialización del Consultor:

2. Programa(s) de país, oficina(s) regional(es) o departamento(s) de la sede que recibirán la asistencia técnica:

3. Gerente del Programa de País u Oficina Regional que gestiona la asistencia técnica:

Nombre:

Título:

Información de Contacto: E-mail:

Tel:

4. Propósito de la asistencia técnica (breve resumen):

5. Fechas de la asistencia técnica: Desde:

Hasta:

6. Su cargo/posición y departamento:

Cargo/posición:

Departamento:

Por favor tenga en cuenta que sus respuestas serán confidenciales

Evaluación de la asistencia técnica

1. ¿Qué es lo que más le gustó de la asistencia técnica impartida? ¿En qué forma le fue de utilidad? Sírvase proporcionar detalles.

2. ¿Qué cambiaría de la asistencia técnica? Por favor, sea específico.

3. ¿Cómo le ayudarán, de manera inmediata, al desarrollo de su trabajo los productos y/o aprendizajes de esta asistencia técnica? Por favor, sea específico.

4. ¿Algún otro comentario que le gustaría añadir acerca de la asistencia técnica?

5. En función de sus respuestas anteriores, por favor asigne una calificación general a la asistencia técnica, encerrando en un círculo uno de los número a continuación:

Excelente	Bueno	Adecuado	Malo	Muy malo
5	4	3	2	1

Gracias por tomarse tiempo para completar este formulario de evaluación de asistencia técnica!

Informes de Asistencia Técnica

Los formularios y directrices de esta sección están diseñados para estandarizar los informes de viaje. El gerente a cargo de la actividad debe proporcionar estos formularios a los asesores técnicos de la PVO o los consultores externos, para que lo utilicen para elaborar sus informes de viaje y cartas de agradecimiento.

Elaborar un Informe de viaje

Un informe de viaje es un documento que sirve a varios propósitos, pero su uso principal es proporcionar un registro de las actividades que se realizan durante una asistencia técnica en campo o visita de capacitación.

Un informe de viaje es un documento que sirve a varios propósitos, pero su uso principal es proporcionar un registro de las actividades que se realizan durante una asistencia técnica en campo o visita de capacitación. Es útil implementar un formato estándar para estos informes, de modo que esta información puede ser fácilmente compilada de acuerdo a los programas, proyectos, tipo de actividad o ubicación.

Tal vez la situación más importante a considerar cuando se escribe un informe de viaje es determinar qué información será de mayor utilidad para quienes lean el informe. La audiencia principal es la persona responsable de la asignación de tareas. Por lo general, se recomienda un informe breve. Deben incluirse varias secciones como se ilustra a continuación.

Recuadro de texto 7. Ejemplo de Formato de Informe de Viaje

Título de Página

1. Nombre del proveedor de la asistencia técnica
2. Título del informe
3. Fecha y sitio de la visita
4. Reporta a (*nombre del administrador de tareas*)
5. Con copia (*inserte los nombres de otras personas clave, según sea el caso*)
6. Fecha de la presentación del informe

Agradecimientos

En esta sección, los proveedores de la asistencia técnica deben expresar su agradecimiento al personal de la PVO que recibió la visita de campo y agradecer a cualquier otro funcionario(s) o persona(s) que apoyaron durante el viaje, asistieron en el desarrollo del trabajo medular para el informe de viaje, o revisaron las conclusiones del informe.

 **Herramientas y Recursos**

Ejemplo de un Formato de Informe de Viaje

<p>Resumen Ejecutivo Esta es una breve reseña de cada una de las secciones del informe, con énfasis en las conclusiones y recomendaciones. Tenga en cuenta que las personas deben estar en condición de leer el resumen ejecutivo como un documento separado y saber por qué fue importante el viaje y los resultados o conclusiones del viaje.</p>			
<p>Sección principal: enfoque sectorial/temático El propósito del viaje se incluye en esta sección. Si se introdujeron cambios al propósito, estipule los cambios realizados y su impacto para el trabajo. Esta sección debe enfocarse en el programa en función de los antecedentes proporcionados en la sección anterior, enfatizando las fortalezas del programa.</p>			
<p>Conclusiones y Recomendaciones Esta sección establece las conclusiones en forma de declaración de problema con propuestas para soluciones alternas. Es importante identificar también las fortalezas del programa/proyecto. Las recomendaciones son de orden técnico, político, sobre asocio, preparación y mitigación de emergencias, dotación general de personal, capacitación, M&E, relación con donantes, recaudación de fondos, etc.</p>			
<p>Próximos pasos Luego de las conclusiones y recomendaciones, esta sección incluye detalles sobre planes de seguimiento a la asistencia técnica. Un formato en forma de cuadro (véase a continuación) puede ser útil. Incluya especificaciones sobre quién es el responsable de las tareas específicas de seguimiento, cuando se realizará cada tarea de seguimiento, y las razones para cada acción.</p>			
Acciones para seguimiento	¿Quién?	¿Cuándo?	Comentarios
Realizar una evaluación de necesidades	Oficina de campo y socios	En los próximos tres meses	Obtener la información necesaria para planificar la capacitación
Desarrollar un paquete de capacitación	Consultor	Tan pronto como sea posible luego de la evaluación de las necesidades	Por lo tanto, se puede proceder con el fortalecimiento de capacidades
<p>Anexos (véase más adelante)</p>			

Anexos Comunes para un Informe de viaje

- 1 Términos de referencia originales
- 1 Itinerario de viaje
- 1 Contactos
 - 1 Liste cada persona con la cual el proveedor de la asistencia técnica se reunió o contactó telefónicamente o intercambio información vía correo electrónico.

- Lista todos los nombres identificando la organización a la que pertenecen, cargos, e información de contacto.
- 1 Organice los contactos en función de la categoría asociativa a la que pertenecen (ej.: organizaciones públicas, de iglesia, etc.).
- 1 Referencias
- 1 Siglas
- 1 Información adicional/documentos clave para respaldar el informe

Recuadro de texto 8. Ejemplo de una Lista de Contactos para un Informe de Viaje

Oficina de la PVO en E.U.	
Andrew Jordan	Director Técnico del Programa
Rebecca Lester	Desarrollo de Relaciones de Asocio
Frederick Andorski	Oficial del Programa
Oficina de la PVO en África	
Joe Andubwe	Director de Diseño del Programa y Asistencia Técnica
Laura Stewart	Vice Presidente de Operaciones en África, Gerente de CSC para el Programa de África del Sur, y Co-evaluador interno para la Evaluación Final de BHR/PVC de ConServe.
Organizaciones Asociadas	
Aristide Jolla	Director de Administración de TMS para la Región de México
Foster Franks	Director de Gerencia de Solkwe Ltd.,
Agencias de gobierno de los Estados Unidos	
Wilbur Prince	Gerente del Programa de Recursos Ambientales de USAID /Uganda y Líder del Equipo SO2
Singe Howard	Especialista de Biodiversidad de USAID/ Tanzania y Pasante AAAS en apoyo al Oficial de Recursos Ambientales de la Misión
Oficiales y miembros de las comunidades atendidas	
Comunidad de Ololosokwan	Aproximadamente 20 hombres y 6 mujeres
Comunidad de Sinya	Aproximadamente 17 hombres y 3 mujeres

Seguimiento a la Asistencia Técnica

Una carta de agradecimiento debe ser enviada en papel membretado inmediatamente a su retorno del viaje.

Una carta de agradecimiento debe ser enviada en papel membretado inmediatamente al retorno del viaje. Obviamente se debe revisar el contenido para adecuarlo a cada situación. En algunos casos es posible que desee enviar cartas de agradecimiento a más de una persona, tal el caso de un socio que haya sido especialmente de ayuda o un funcionario de un ministerio que dedicó tiempo para reunirse con usted. En estos casos se debe enviar una copia al administrador de tareas.

Recuadro de texto 9. Ejemplo de una Carta de Agradecimiento

PVO
1234 Main Street, Suite 201
Washington, DC 20006 EE.UU.
Telf: 202-555-1111 Fax: 202-555-1113 Correo electrónico: info@info.edu

August 8, 2008

Sra. Magdalena Gonzales
Directora
Centro de Salud de la Mujer
1234 Ave. Terraza.
Ciudad de Guatemala, Guatemala

Estimada Sra. González,

Gracias por su asistencia y apoyo durante mi reciente viaje a ciudad de Guatemala para evaluar las actividades materno-infantiles del Centro de Salud de la Mujer. Fue un privilegio trabajar con usted y sus colegas para documentar los logros y desafíos del Centro y su personal.

Espero que el trabajo que realizamos implique una contribución positiva para su programa. De manera personal quiero expresarle mi agradecimiento por la presentación de los logros 2007 por parte de su personal. Esta información me fue de muchísima utilidad mientras preparaba mi informe de evaluación.

Como acordamos, estoy incluyendo las recomendaciones de mi informe de viaje y compartiendo las conclusiones con mis colegas en la sede.

Una vez más, por favor transmita mi agradecimiento a su personal y colegas por su gentil apoyo durante mi estadía.

Atentamente,

Joan Taylor
Asesor de Salud

cc: Director de Proyectos de USAID

Anexo I

Elaborar los Términos de Referencia (SOW)

1. Antecedentes
2. Declaración del propósito
3. Responsabilidades del consultor
4. Responsabilidades del contratante
5. Tareas y productos a entregarse
6. Presupuesto

La sección narrativa del presupuesto debe explicar brevemente cualquier arreglo especial o explicación que se requiera para cualquier categoría presupuestaria. En el [anexo II](#) se presenta una tabla de categorías presupuestarias en blanco.

Anexo II

Hoja de Presupuesto del SOW

	Total de fondos requeridos	Responsable de los Fondos (Incluya el código de cuenta para cada categoría presupuestaria)					
Categoría presupuestaria	Cantidad (USD)	Unidad Contratante		Unidad Técnica		Otros colaboradores	
		%	Código a cargarse	%	Código a cargarse	%	Código a cargarse
Aeropuerto y transporte local							
Pasaje de avión							
Exceso de equipaje							
Envío / flete							
Gastos de visa							
Vacunas							
SOS / Seguro Médico							
Viajes en el país							
Hotel							
Alimentación /viáticos							
Alquiler de instalaciones /							
Materiales							
Oficina y suministros							
Internet/teléfono							
Otros							
Totales							

Anexo III

Ejemplo de Formulario de la Evaluación Final

Evento:	Fecha:	Ubicación:		
Estimado participante: El propósito de este formulario de evaluación es obtener sus apreciaciones sobre el taller en el que Ud acaba de participar. Esta información nos permitirá determinar en qué medida se alcanzaron los objetivos del curso, cómo contribuyeron cada uno de los aspectos del curso a la consecución de los objetivos, y cómo podríamos mejorar el taller para futuros participantes. Es muy importante que recibamos sus insumos hoy. Por favor tome en cuenta que sus respuestas se mantendrán como información de carácter confidencial.				
1. ¿Cómo fue Ud seleccionado para participar en el taller? Por favor marque en una o más casillas. <input type="checkbox"/> Le solicité participar a mi supervisor. <input type="checkbox"/> El taller fue parte de mi plan de desarrollo laboral. <input type="checkbox"/> Mi supervisor me pidió asistir a la reunión. <input type="checkbox"/> Otro (Por favor especificar):				
2. ¿Qué fue lo que más le gustó de la capacitación/taller, ej.: la organización previa al taller, el contenido, el estilo de presentación, la calidad de la facilitación/conducción, el material de soporte, la duración? ¿Otros? Por favor, sea específico.				
3. ¿Qué cambiaría de la capacitación/taller, ej.: la organización previa al taller, el contenido, el estilo de presentación, la calidad de la facilitación/conducción, el material de soporte, la duración? ¿Otros? Por favor, sea específico.				
4. ¿Qué elementos de su aprendizaje aplicará inmediatamente en su propio trabajo?				
5. Teniendo en cuenta lo anterior, por favor asigne su calificación general sobre la asistencia técnica impartida, encerrando en un círculo uno de los puntajes a continuación.				
Excelente	Bueno	Adecuado	Malo	Muy malo
5	4	3	2	1
6. ¿Hay algún otro comentario que le gustaría hacer?				
Gracias por tomarse el tiempo para completar esta evaluación acerca de la capacitación!				

Anexo IV

Ejemplo de Formulario para Evaluar la Asistencia Técnica

Estimado participante:

El propósito de este formulario de evaluación es obtener sus impresiones sobre la asistencia técnica que recibió. Sus insumos nos permitirán contribuir a que la entrega de asistencia técnica sea de mayor calidad, más eficaz y sensible a las necesidades, y, cuando sea necesario, ayudar a seleccionar aquellos mejores consultores que puedan hacerlo. Es muy importante para nosotros recibir sus insumos. Recuerde por favor que sus respuestas se mantendrán como información de carácter confidencial.

Antecedentes

1. La asistencia técnica fue proporcionada por:

Nombre del funcionario:

Posición del funcionario:

Departamento:

Nombre del consultor:

Título del Consultor:

Especialidad del Consultor:

2. Programa(s) de país, oficina(s) regional(es) o departamento(s) de la sede beneficiarios:

3. Director del Programa de País u Oficina Regional para la asistencia técnica:

Nombre:

Título:

Información de Contacto:

E-mail:

Telf:

4. Propósito de la asistencia técnica (breve resumen):

5. Fechas de la asistencia técnica: Desde:

Hasta:

6. Su cargo/posición y departamento:

Cargo/posición:

Departamento:

Por favor tenga en cuenta que sus respuestas serán confidenciales

Evaluación de la asistencia técnica				
1. ¿Qué es lo que más le gustó de la asistencia técnica impartida? ¿En qué forma le fue de utilidad? Sírvase proporcionar detalles.				
2. ¿Qué cambiaría de la asistencia técnica? Por favor, sea específico.				
3. ¿Cómo le ayudarán de manera inmediata al desarrollo de su trabajo los productos y/o aprendizajes de la asistencia técnica? Por favor, sea específico.				
4. ¿Algún otro comentario que le gustaría añadir acerca de la asistencia técnica?				
5. En función de sus respuestas anteriores, por favor asigne una calificación general a la asistencia técnica encerrando en un círculo uno de los puntajes a continuación:				
Excelente	Bueno	Adecuado	Malo	Muy malo
5	4	3	2	1
Gracias por su tiempo para completar este formulario de evaluación de la asistencia técnica!				

Anexo V

Ejemplo de Formato de Informe de Viaje

Título de Página <ol style="list-style-type: none">1. Nombre del proveedor de la asistencia técnica2. Título del informe3. Fecha y sitio de la visita4. Reporta a (nombre del administrador de tareas)5. Con copia (<i>inserte los nombres de otras personas clave, según sea el caso</i>)6. Fecha de la presentación del informe			
Agradecimientos <p>En esta sección, los proveedores de la asistencia técnica deben expresar su agradecimiento al personal de la PVO que recibió la visita de campo y agradecer a cualquier otro funcionario(s) o personas que apoyaron durante el viaje, ayudaron en el trabajo previo para el informe de viaje, o revisaron las conclusiones del informe.</p>			
Resumen Ejecutivo <p>Esta es una breve reseña de cada una de las secciones del informe, con énfasis en las conclusiones y recomendaciones. Tenga en cuenta que las personas deben estar en condición de leer el resumen ejecutivo como un documento separado y saber por qué fue importante el viaje y los resultados o conclusiones del viaje.</p>			
Sección principal: Enfoque sectorial/temático <p>El propósito del viaje se incluye en esta sección. Si se introdujeron cambios al propósito, estipule los cambios realizados y su impacto para el trabajo. Esta sección debe enfocarse en el programa en función de los antecedentes proporcionados en la sección anterior, enfatizando las fortalezas del programa.</p>			
Conclusiones y Recomendaciones <p>Esta sección establece las conclusiones en forma de declaración del problema con soluciones alternas propuestas. Es importante identificar también las fortalezas del programa/proyecto. Las recomendaciones son de orden técnico, político, sobre asocio, preparación y mitigación de emergencias, dotación general de personal, capacitación, M&E, relación con donantes, recaudación de fondos, etc.</p>			
Próximos pasos <p>Luego de las conclusiones y recomendaciones, esta sección incluye detalles sobre planes de seguimiento a la asistencia técnica. Un formato en forma de cuadro (véase a continuación) puede ser útil. Incluya especificaciones sobre quién es el responsable de las tareas específicas de seguimiento, cuando se realizará cada tarea de seguimiento, y las razones para cada acción.</p>			
Acciones para seguimiento	¿Quién?	¿Cuándo?	Comentarios
Realizar una evaluación de necesidades	Oficina de campo y socios	En los próximos tres meses	Obtener la información necesaria para planificar la capacitación
Desarrollar un paquete de capacitación	Consultor	Tan pronto como sea posible luego de la evaluación de necesidades	Por lo tanto, se puede proceder con el fortalecimiento de capacidades
Anexos <p>Términos de Referencia Originales Itinerario de Viaje Contactos Referencias Siglas</p> <p>Información adicional/documentos clave para respaldar el informe</p>			