



MONITOREO & EVALUACIÓN

Contratación del personal de M&E

Directrices y Herramientas para Ubicar y Contratar Candidatos Idóneos para Monitoreo y Evaluación

Por Clara Hagens
con asistencia de
Guy Sharrock



Ame i



US I
FROM THE AMERICAN PEOPLE

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

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

Publicado en el 2008 por:

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

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

Autores: Clara Hagens con asistencia de Guy Sharrock (CRS)

Editor de Series: Guy Sharrock (CRS) con asistencia del personal de la Cruz Roja Americana

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

Diseñador Gráfico: Jeanne Ivy

Foto de la Portada: Jim Stipe

Contratación de Personal de M&E 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 o www.redcross.org.

Contenido

- iii Prólogo
- iii Agradecimientos
- iv Siglas

El Proceso Paso a Paso

- 1 Introducción
- 2 Paso 1: Identificar las Necesidades de M&E
- 6 Paso 2: Crear una Descripción de Puesto
- 11 Paso 3: Crear un Comité de Contratación y Delinear el Esquema del Proceso de Contratación
- 12 Paso 4: Anunciar la Posición
- 15 Paso 5: Clasificar las Aplicaciones, Elaborar una Lista de Candidatos Pre-seleccionados, e indagar acerca de estos Candidatos.
- 18 Paso 6: Entrevistar a los Candidatos
- 23 Paso 7: Contratar y Orientar al Nuevo Personal

Anexos de Herramientas y Recursos

- 26 Anexo I.A Ejemplo de una Descripción de Puesto de Nivel 4
- 31 Anexo I.B Ejemplo de una Descripción de Puesto de Nivel 3
- 34 Anexo I.C Ejemplo de una Descripción de Puesto de Nivel 2
- 37 Anexo II Tabla de Resumen de Posiciones Laborales
- 39 Anexo III Listado de Servidores para Anunciar Puestos de Trabajo
- 41 Anexo IV Matriz para Selección de Candidatos Pre-seleccionados
- 47 Anexo V Preguntas para el Proceso de Indagación Inicial con los Candidatos Pre-seleccionados
- 48 Anexo VI Preguntas para la Entrevista a Candidatos de Posiciones de Nivel 4 y 3
- 50 Anexo VII Protocolo para Entrevistas
- 51 Anexo VIII Ejemplo de Marco de Resultados
- 53 Anexo IX Ejemplo de Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño IPTT
- 57 Anexo X Matriz para Calificación de Entrevistas
- 58 Anexo XI Preguntas para Solicitar Referencias

Prologo

El seguimiento y evaluación (M&E) son responsabilidades fundamentales de los gerentes de programa de la Cruz Roja Americana y Catholic Relief Services (CRS), y ayudan a garantizar la calidad de nuestra programación. *Contratación de Personal de M&E* 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 las necesidades identificadas desde el terreno de contar con una guía y herramientas específicas que no se han encontrado disponibles en las publicaciones existentes. Aunque los ejemplos de los módulos se centran en programas del Título II, la guía y las herramientas proporcionadas tienen utilidad más allá del ámbito de la seguridad alimentaria.

Nuestra intención al producir *Contratación de Personal de M&E* es ofrecer a los lectores un documento que les ayude a localizar y contratar a personal de M&E cuyo perfil satisfaga plenamente sus necesidades y, finalmente, incremente la calidad de la programación de M&E. Este módulo describe los pasos clave para guiar el proceso de contratación de principio a fin. El módulo puede ser utilizado de diversas maneras, dependiendo en qué punto del proceso de contratación usted se encuentre. El módulo presenta varios anexos para ilustrar ejemplos de los correspondientes instrumentos, puntos de análisis y debate, y preguntas. Le animamos a adaptar cada herramienta a su contexto específico y a sus necesidades, lo que le ayudará a involucrarse plenamente en el proceso y garantizar que encuentre el candidato mejor calificado para responder a sus necesidades.

Por favor envíe sus comentarios o sugerencias para esta edición de *Contratación de personal de M&E* a la dirección electrónica m&efeedback@crs.org.

Agradecimientos

El autor desea agradecer a todos quienes han contribuido con sus ideas e insumos para el desarrollo de este documento. También desea reconocer la contribución particular de Guy Sharrock (CRS) quien fue un aporte clave para la publicación del documento.

Siglas

CRS	Catholic Relief Services
CV	Curriculo Vitae
IPTT	Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño
M&E	Monitoreo y Evaluación
ONG	Organización no Gubernamental
PRA	Diagnóstico Participativo Rápido
SPSS	Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales

Introducción

Contratar personal de monitoreo y evaluación (M&E) para un programa de país o una oficina regional representa, por una parte, una gran oportunidad; y, por otra, un importante desafío. Ubicar al personal idóneo es estratégicamente muy importante; requiere un cuidadoso análisis y demanda mucha dedicación de tiempo. Dedicarle menos compromiso al proceso de contratación, no obstante, puede dar como resultado la necesidad de repetir el proceso ó un prolongado vacío de capacidades de M&E en su equipo, lo que, en cualquiera de los dos casos, impedirá finalmente la consecución de los objetivos de M&E. La calidad del programa de M&E dependerá, en última instancia, del nivel de cuidado y análisis que se realice durante el proceso de contratación.

En muchos casos, este modulo presenta ejemplos ideales y generales. Es importante adaptar estos pasos para que respondan a su propia situación.

Este módulo proporciona ejemplos, herramientas y orientación para cada etapa del proceso de contratación del personal de M&E. En muchos casos, este módulo presenta ejemplos ideales y generales. Es importante adaptar estos pasos para que respondan a su propia situación. Por ejemplo, las calificaciones deseadas, la formación académica, y la complejidad de las preguntas técnicas para la entrevista, pueden adaptarse a cada contexto. El objetivo final de este módulo es mejorar la calidad de las actividades de M&E, vinculándolo a usted con los candidatos más calificados para satisfacer sus necesidades de M&E. Este módulo está estructurado en siete pasos, según se indican a continuación.

⇒ **Paso 1: Identificar las Necesidades de M&E**

⇒ **Paso 2: Crear una Descripción de Puesto**

⇒ **Paso 3: Crear un Comité de Contratación y Delinear el Esquema para del Proceso de Contratación**

⇒ **Paso 5: Clasificar las Aplicaciones, Elaborar una lista de Candidatos Pre-seleccionados e Indagar sobre sus Antecedentes**

⇒ **Paso 6: Entrevistar a los Candidatos**

⇒ **Paso 7: Contratar y Orientar al Nuevo Personal**

Al examinar estos siete pasos, usted puede identificar en qué etapa del proceso de contratación se encuentra. Si, por ejemplo, ya ha identificado sus necesidades de M&E y desarrolló la descripción de puesto, este módulo le ayudará a completar los pasos restantes del proceso.

Paso 1: Identificar las Necesidades de M&E

- ✓ Revisar las necesidades de M&E de todos los sectores programáticos
- ✓ Evaluar la actual capacidad del equipo de M&E / Determinar el nivel de capacidades que se requiere del equipo de M&E.
- ✓ Identificar las competencias ideales y nivel de experiencia que se busca en los potenciales candidatos.
- ✓ Determinar el tipo de posición de M&E a contratarse

Es importante tener en cuenta la composición del equipo de M&E y decidir qué tipo de posición se anunciará.

Revisar las necesidades de M&E dentro de su oficina debe ser un proceso participativo que incluya a los representantes de cada sector programático y al actual personal de M&E (si existiera), incluyendo aportes del personal gerencial de M&E en su organización, sean de la región ó de la sede.

Cada sector programático y cada proyecto debe tener planes específicos de M&E. Solicite a los representantes de cada sector programático que analicen con usted sus planes de M&E, incluyendo las actividades actuales de M&E e, idealmente, aquellas actividades de M&E que les gustaría desarrollar si contaran con recursos y capacidad técnica adicionales. Esto le proporcionará una idea de la capacidad actual de cada sector y de cualquier vacío existente. Además, se debe analizar cualquier preocupación que exista respecto a la calidad de las actuales actividades de M&E, a fin de identificar nuevos vacíos y limitaciones en cuanto a capacidades.

Adicionalmente, pregunte al equipo si existen otras competencias o áreas de experticia técnica de las cuales el equipo se beneficiaría o que aportarían para mejorar la calidad de las actividades de M&E. A partir de estos análisis, identifique el conjunto de habilidades y nivel de experiencia que se requiere. Al término de esta revisión con cada sector, usted habrá desarrollado una amplia lista de necesidades pendientes M&E para su Programa de País. Esto, a su vez, determina el tipo de posición que contratará.

En esta etapa, es importante tener en cuenta la composición del equipo



Todo el recurso humano disponible, incluyendo los

asesores técnicos de M&E regionales y el personal técnico de M&E de la sede, deben involucrarse en todo el proceso de contratación. Ellos ayudarán a identificar las necesidades de M&E, estructurar o reestructurar el equipo de M&E, identificar candidatos, examinar las aplicaciones y realizar las entrevistas. Si el Programa de País requiere contratar personal de M&E para posiciones gerenciales y actualmente tiene limitada capacidad en M&E, es vital incluir en el proceso al personal de M&E regional o de la sede.

de M&E y decidir qué tipo de posición se anunciará. En términos generales, hay cuatro niveles de posiciones de M&E. Cada posición conlleva una serie de responsabilidades y un nivel particular de capacidades y experiencia.



Es importante asegurar que cuente con el financiamiento adecuado para contratar una posición de M&E. Contacte a su

Representante de País o al Departamento de Recursos Humanos de su organización para indagar sobre el actual rango salarial para la posición.

Si no existen fondos suficientes para una posición de M&E, usted debe detener el proceso de contratación hasta disponer del financiamiento adecuado. La disponibilidad de fondos puede en últimas impactar el tipo de posición a contratar, dependiendo del rango salarial para cada posición. Si sus necesidades de M&E pueden ser atendidas mediante apoyo del personal regional de M&E o si no cuenta con fondos suficientes en este momento, trabaje directamente con estos funcionarios regionales para elaborar los términos de referencia y un cronograma de trabajo que les permita completar las tareas de M&E que se requieren. En caso de que usted identifique que sus necesidades de M&E se atenderían mejor a través de consultorías técnicas, proceda a buscar consultores, siguiendo los protocolos estándar de su oficina.

Los títulos que aquí se utilizan para las diferentes posiciones son genéricos y pueden variar de organización a organización e incluso entre los programas de país. Sin embargo, utilizamos estos títulos para mostrar los diferentes tipos de posición, clasificados desde el más al menos experimentado, en términos generales. Estos niveles son:

- Nivel 4 (por ejemplo, asesor de M&E, basado en la oficina regional ó en la sede).
- Nivel 3 (por ejemplo, oficial de M&E)
- Nivel 2 (por ejemplo, coordinador de M&E)
- Nivel 1 (por ejemplo, personal de campo de M&E)

El nivel 4 es una posición gerencial. Una posición de nivel 4 puede estar ubicada dentro de una determinada oficina regional u operar como parte de un equipo de la sede, pero esta persona es responsable de brindar apoyo técnico a varios países. Los funcionarios de nivel 4 tienen un gran nivel de conocimientos especializados en cada uno de los componentes de los sistemas de M&E, incluyendo el diseño de proyectos, el desarrollo del plan de M&E, la implementación de una variedad de actividades de M&E, el análisis de datos, y el reporte de informes. Pueden proporcionar apoyo técnico a los programas de país durante la capacitación en M&E, el diseño de encuestas, evaluaciones, o estrategias de muestreo, elaborar cuestionarios, y orientar al personal en

los países respecto al análisis de datos. El personal de nivel 4 también asume el liderazgo en la conceptualización, planificación y coordinación de las iniciativas más amplias de M&E y aprendizaje de la agencia. Implementar la agenda de M&E en su zona asignada (mundial o regional) es una función primordial del personal de nivel 4. Estos funcionarios generalmente tienen título de maestría, 5 a 10 años de experiencia, formación técnica de alto nivel, y una capacidad demostrada para capacitar y fortalecer las capacidades de otros miembros del personal.

Los funcionarios de nivel 3 generalmente aportan la mayoría de las capacidades técnicas del equipo de país y tienen gran experiencia en el diseño de planes de M&E, métodos de recolección de datos, y análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos. Mediante el desarrollo de los esfuerzos de capacitación y la supervisión de la recolección de datos, los funcionarios del nivel 3 trabajan para fortalecer las capacidades del personal de nivel 2 y 1 en una serie de áreas especializadas. Los funcionarios de nivel 3 deben tener título de maestría, de 3 a 5 años de experiencia, sólidas bases técnicas, y demostrada capacidad para capacitar y desarrollar la capacidad del personal. Los funcionarios de nivel 3 articulan estrechamente con los funcionarios del nivel 4 en una variedad de aspectos técnicos.

Los funcionarios de nivel 2 tienen título universitario y un promedio de 1 a 2 años de experiencia. Son responsables de supervisar los esfuerzos y actividades de recolección de datos y participar en las actividades de diseño de M&E y análisis de datos. Los funcionarios de nivel 2 a menudo son asignados directamente a proyectos específicos, están a cargo del personal de nivel 1 y supervisan sus actividades. Cuando el programa de país tiene varias oficinas sucursales, se requieren varios funcionarios de nivel 2.

Los funcionarios del nivel 1 son en gran parte responsables de completar los informes de actividades y de recolectar los datos de campo. El personal de nivel 1 también participa en actividades más amplias de seguimiento y evaluación, tales como líneas de base o encuestas finales y, a menudo, operan como supervisores de equipos encuestadores. El personal de nivel 1 debe tener de 1 a 2 años de experiencia trabajando para una organización no gubernamental o una agencia de las Naciones Unidas, sin embargo, no se requiere que tenga experiencia previa de trabajo directo en posiciones de M&E. En el [Anexo I](#) se incluyen ejemplos de descripciones de puestos de trabajo de M&E para los niveles 4, 3, y 2.



Este módulo se enfoca principalmente en el personal de nivel 4, 3, y 2, dado que el proceso de contratación para estas posiciones es más riguroso en lo referente al aspecto técnico y a las necesidades de especialización en M&E, comparado con el personal de nivel 1. La contratación de personal para las posiciones de nivel 1 debe ajustarse a los procedimientos estándar de contratación de su oficina.

Los equipos de M&E se estructuran de varias maneras en los diferentes programas de país. La guía que encontrará en este módulo debe ser adaptada al contexto de su oficina. En algunas oficinas, el equipo de M&E está compuesto por personal que se dedica exclusivamente a M&E. Estos equipos generalmente incluyen un funcionario de nivel 3, uno de nivel 2 (supervisado por el funcionario de nivel 3), y varios funcionarios de nivel 1. Los miembros del equipo trabajan junto con el programa de país para atender las necesidades técnicas de los diferentes proyectos y sectores programáticos. Otra alternativa puede ser un equipo de M&E más difuso, conformado por funcionarios de nivel 2 y personal del programa de diferentes sectores programáticos que dedican parte de su tiempo a actividades de M&E. En el plano regional, a menudo existe un funcionario de nivel 4. Se puede acudir al funcionario de nivel 4 también para apoyar al equipo del programa de país cuando se identifican vacíos de capacidades y de destrezas técnicas que se buscan en los posibles candidatos.

Paso 2: Crear una Descripción de Puesto

- ✓ Incluir las responsabilidades del puesto
- ✓ Proporcionar un resumen del entorno laboral
- ✓ Señalar las capacidades requeridas
- ✓ Describir las características deseadas

La descripción de puesto debe proporcionar detalle suficiente que permita que los candidatos interesados tengan una percepción inmediata sobre si su perfil responde adecuadamente a los requerimientos de la posición.

El objetivo principal de la descripción de puesto es informar a los posibles candidatos sobre las responsabilidades y expectativas del trabajo, y las capacidades y experiencia requeridas. Para ello, la descripción de puesto debe proporcionar detalle suficiente que permita que los candidatos interesados tengan una percepción inmediata sobre si su perfil responde adecuadamente a los requerimientos de la posición. Inevitablemente, existirán aplicaciones de candidatos que no cumplan los criterios mínimos, sin embargo, una eficaz descripción de funciones reduce este tipo de aplicaciones. Elaborar una descripción de puesto le permitirá también analizar críticamente cada aspecto de la posición.

Una descripción de puesto eficaz tendrá una longitud de 3 a 4 páginas para proporcionar suficientes detalles. Debe incluir los siguientes componentes:

- 1 Visión global de la organización
- 1 Descripción de la oficina donde se ubicará la posición
- 1 Descripción del entorno laboral
- 1 Propósito de la posición
- 1 Principales responsabilidades laborales
- 1 Tareas clave
- 1 Relaciones clave de trabajo
- 1 Calificaciones, tanto deseadas como preferidas, incluyendo:
 - 1 Capacidades técnicas
 - 1 Experiencia laboral
 - 1 Nivel educativo o títulos académicos
 - 1 Competencias personales
 - 1 Otras aptitudes relevantes para la posición, tales como conocimiento de los Programas Título II u otro tipo de programación.

Inicie la descripción del puesto con una breve descripción de su organización incluyendo su historia, mandato y principios rectores. Incluya una descripción pormenorizada de la oficina regional o programa de país y los sectores

específicos en los que la oficina trabaja actualmente. Si busca contratar una posición regional, amplíe esta descripción para incluir cada uno de los programas de país que son parte de la región designada. Especifique claramente el propósito de la posición al inicio de la descripción de puesto. El propósito puede ser, por ejemplo, fortalecer la capacidad de M&E a través de una unidad de M&E recién creada, o brindar soporte técnico a las actividades de M&E en marcha. En las descripciones de puesto que se adjuntan a este documento, se proporcionan otros ejemplos de posibles propósitos para descripciones de puesto.

Luego de indicar el propósito, defina las principales responsabilidades del puesto e incluya el porcentaje estimado de tiempo que se requiere para el desarrollo de cada una. Los porcentajes de tiempo señalados en este documento son sólo referencias y el tiempo real debe determinarse según el contexto. Las responsabilidades y tiempos estimados típicos para una posición de nivel 3 son:

- Desarrollar y mantener un ambiente propicio para M&E (15%)
- Desarrollar capacidades de M&E en el personal (20%)
- Fortalecer los sistemas de información de gestión (15%)
- Proporcionar asistencia técnica directa en M&E (50%)

Los funcionarios de nivel 2 pueden responsabilizarse de:

- Planificación y diseño del Programa (30%)
- Conducir la calidad del programa y las actividades de M&E (50%)
- Desarrollar la capacidad del personal en M&E (20%)



Las responsabilidades varían ampliamente según la posición al igual que el porcentaje de tiempo que cada posición dedica a cada responsabilidad.

Es probable que el personal de nivel 4 sea responsable de:

- Brindar asistencia técnica a los Programas de País (30%)
- Fortalecer las capacidades del personal (30%)
- Coordinar y liderar los esfuerzos regionales de aprendizaje (20%).
- Generar un ambiente propicio (10%)
- 1 Mantener y fomentar relaciones externas con donantes, funcionarios del gobierno, y otros actores interesados clave (10%).

Las responsabilidades del personal de nivel 1 se limitan en gran medida a la realización de las actividades de M&E. Para descripciones más detalladas sobre las responsabilidades de esta posición, refiérase a las descripciones de puesto que se detallan en el [Anexo I](#).

Incluya una lista de las principales tareas de la posición. Estas tareas deben referirse específicamente a las actividades, los actores interesados, y las regiones y programas involucrados. Las descripciones de puesto en el [Anexo I](#) proporcionan también ejemplos de las principales tareas.

Las relaciones clave de trabajo se refieren a aquellos funcionarios dentro de la organización con los que el funcionario trabaja más de cerca. Las relaciones clave de trabajo también incluyen otras organizaciones y actores interesados con los que el funcionario se relacionará y asociará. Incluya una lista completa de las principales relaciones de trabajo en la descripción del puesto, especificando a quien reportará el funcionario.

La descripción de puesto debe detallar los requisitos deseados, incluyendo:

- 1 Último nivel de educación cursado.
- 1 Años de experiencia
- 1 Conocimientos técnicos
- 1 Familiaridad con programas de computación o software relevante.
- Familiaridad con el tipo de programación o la fuente de financiamiento pertinente (ej.: Título II, PEPFAR, incidencia, construcción de paz).
- 1 Competencias personales
- 1 Habilidad en idiomas

Para cada categoría, especifique cuáles y que nivel de competencias son necesarias y cuáles deseables.

Diferencie las características necesarias de aquellas deseables. Por ejemplo, se podría requerir que los potenciales candidatos de nivel 4 tengan de 5 a 10 años de experiencia en M&E, pero es deseable que 2 a 3 años de esta experiencia sea en la región o país en el que se ubicará la posición. El [Anexo II](#) ilustra una tabla que resume muchas de las características clave que son deseables para cada tipo de posición de M&E.



Formación del Personal de M&E

El ámbito de la ayuda internacional y el desarrollo se deriva de muchas disciplinas. Su personal, incluyendo los funcionarios de M&E, tienen formación desde en agricultura y salud pública hasta en paz y resolución de conflictos. El personal de M&E puede haber estudiado una variedad de temáticas para prepararse adecuadamente para el trabajo con organizaciones internacionales; sin embargo, es importante que el personal de M&E tenga sólidas bases en el manejo de destrezas analíticas. Entre sus competencias se debe incluir una fuerte aptitud para el pensamiento crítico y capacidad para analizar diferentes tipos de datos.

Determine el nivel de educación y el número de años de experiencia laboral que se requiere en función del tipo de posición. Idealmente, los funcionarios, tanto de nivel 4 como 3, deben tener como mínimo una maestría, en un ámbito relevante (por ejemplo, desarrollo internacional, política pública internacional, economía agrícola, salud pública, etc.) y experiencia específica en M&E, incluyendo responsabilidades de capacitación y supervisión. El personal de nivel 2 debe haber completado una licenciatura en un ámbito relacionado, 1 a 2 años de experiencia específica en M&E, incluyendo capacitación y supervisión. El personal de nivel 1 debe haber completado la educación secundaria y tener de 1 a 2 años de experiencia general, no necesariamente experiencia laboral específica en M&E.

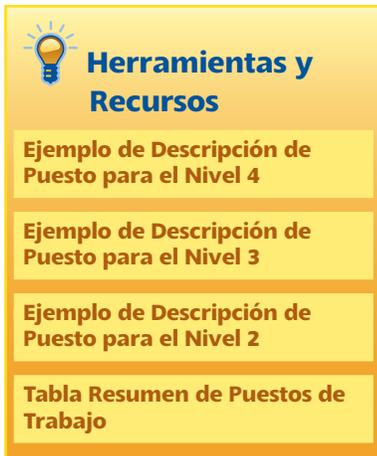
Las capacidades específicas que se requieren para cada posición se extraerán de la lista de necesidades y vacíos de capacidades en M&E. De manera general, las capacidades técnicas de M&E deseadas, tanto para los funcionarios de nivel 4 como 3, incluyen:

- 1 Experiencia en el diseño de programas y desarrollo de planes de M&E
- 1 Habilidad para diseñar herramientas y encuestas de M&E, evaluaciones, y otras actividades de M&E; incluyendo encuestas de línea de base, sistemas de monitoreo y vigilancia, y evaluaciones finales.
- 1 Familiaridad con técnicas estándar de muestreo
- 1 Experiencia en la recopilación y análisis de datos cualitativos
- 1 Experiencia en la recopilación y análisis de datos cuantitativos
- 1 Experiencia en métodos de Diagnóstico Participativo Rural (PRA)
- 1 Familiaridad adicional con indicadores estándar y protocolos de M&E para un sector clave particular, como salud o nutrición.
- 1 Sólida capacidad para interpretación de datos, redacción y presentación de informes, y otras destrezas de comunicación.

Entre las capacidades técnicas más importantes para un funcionario de nivel 2 se incluyen la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos y sólidas capacidades de interpretación y redacción de informes.

No se requiere que los funcionarios de nivel 1 tengan experiencia directa en actividades de M&E, pero deben demostrar familiaridad con la programación de las organizaciones no gubernamentales y una gran capacidad para aprender.

El nivel deseado de familiaridad con programas de computación también variará según el tipo de posición. Los funcionarios de nivel 4 y 3 deben estar familiarizados con las aplicaciones de Office - Microsoft® (incluyendo Excel y Access) y un paquete estadístico, como el Paquete Estadístico para



las Ciencias Sociales® (SPSS) que se utiliza comúnmente para análisis de datos. El personal de nivel 2 debe estar familiarizado con la mayoría de las aplicaciones de Office - Microsoft®; mientras que el personal de nivel 1, debe estar familiarizado con Word y Excel de Microsoft®.

En la descripción de puesto, señale el tipo de competencias personales deseadas en un potencial candidato. Entre las habilidades interpersonales comúnmente buscadas se incluye la capacidad para motivar al personal, excelentes capacidades de organización y planificación, y la habilidad para trabajar con diversos grupos de personas en un entorno multicultural orientado al trabajo en equipo. Entre las competencias deseadas para los candidatos de nivel 4 y 3, también se debe incluir destrezas para capacitación, entretamiento (coaching) y tutoría (mentoring). Si bien es difícil determinar en que medida las personas son capaces de construir sólidas relaciones con las comunidades ó comunicarse eficazmente con los miembros del equipo, el incluir las competencias interpersonales deseadas, ayudará a informar a los candidatos sobre sus expectativas. Solicite referencias del candidato (refiérase al paso 7) para evaluar sus capacidades interpersonales y obtenga ejemplos en los que él o ella han utilizado estas destrezas.

Incluya también las habilidades en idiomas dentro de la descripción del puesto. El personal de M&E debe tener fluidez en el idioma del programa de país. Sin embargo los funcionario de nivel 2 y 1 deben tener fluidez en los idiomas o dialectos locales. Los funcionarios del nivel 2 no deberían necesitar traducción cuando trabajen con encuestadores o dirigentes comunitarios. En países donde existen múltiples idiomas y dialectos, puede ser difícil identificar candidatos con fluidez en todos los principales idiomas. En su lugar, busque equilibrar el equipo de M&E, de modo que, en conjunto, el equipo tenga la capacidad de comunicarse en cada una de las zonas geográficas donde opera el programa. La destreza en el manejo del idioma es una habilidad importante, pero no debe ser un factor decisivo, ya que el candidato puede recibir capacitación en idiomas.

Brinde al solicitante del empleo una perspectiva general del entorno laboral. Incluya en la descripción cualquier responsabilidad de tipo gerencial y la cantidad de tiempo requerido para viajes (tanto nacionales como internacionales). Esto ayudará a reducir el grupo de aspirantes.

Circule la descripción de puesto entre el personal de M&E a nivel regional y de la sede, y entre otros funcionarios pertinentes, con el fin de obtener sus aportes y sugerencias. De ser necesario, convoque a una reunión con el comité de contratación para examinar los componentes clave de la descripción del puesto. Vale la pena invertir tiempo extra, de ser necesario, para perfeccionar la descripción de puesto, pues ésta determinará el tipo de aplicaciones que se recibirán. La descripción del puesto también puede determinar la estructura del equipo de M&E.

Paso 3: Crear un Comité de Contratación y Delinear el Esquema del Proceso de Contratación

- ✓ Identificar los miembros del comité de contratación
- ✓ Designar tareas a los miembros del comité de contratación
- ✓ Elaborar un cronograma para el proceso de contratación

Trabaje con los miembros del Comité para establecer plazos realistas para completar el proceso de contratación, teniendo en cuenta la urgencia de las necesidades de M&E y las demandas actuales de trabajo de los miembros del Comité.

El comité de contratación debe estar conformado por tres a cuatro funcionarios y es responsable de supervisar el proceso de contratación. Los miembros deben aportar al proceso una variedad de capacidades y experiencias, y cada uno asumirá responsabilidad por el liderazgo de ciertos pasos. El comité debe incluir personal de nivel gerencial, además de personal con experiencia técnica en M&E (ya sean miembros del equipo de M&E, un Asesor de M&E, o apoyo del personal de M&E en la sede). Si la posición a contratarse es de nivel 3, se debe incluir al representante de país como miembro del comité de contratación. Designe a uno de los miembros como Presidente del Comité de Contratación. El Presidente del Comité asume mayor responsabilidad en la organización del proceso de revisión de aplicaciones y entrevistas, y determinará el camino a seguir en caso de que el equipo tenga preferencias divididas en torno a los candidatos u otros temas.

Luego de que el comité revise este módulo, designe tareas específicas a cada miembro del comité. Si bien cada uno de los miembros debe participar en los pasos restantes del proceso, es útil disponer de una persona focal para tareas específicas, tales como la publicación del anuncio de trabajo. Trabaje con los miembros del Comité para establecer plazos realistas para completar el proceso de contratación, teniendo en cuenta la urgencia de las necesidades de M&E y las demandas actuales de trabajo de los miembros del Comité.

Paso 4: Anunciar la Posición

- ✓ Determinar en qué ámbitos se debe anunciar la posición
- ✓ Publicar un resumen de la descripción de puesto
- ✓ Señalar los requerimientos del puesto

Existen varias ventajas y desventajas asociadas con los diferentes niveles en los que se puede anunciar una posición.

Determine en qué ámbitos anunciar la posición. Las posiciones pueden anunciarse interna y externamente, a nivel nacional e internacional. En términos generales, las posiciones deben anunciarse tanto interna como externamente. Las posiciones para los niveles 4 y 3 deben anunciarse internacionalmente, y a nivel nacional e interno. Por lo general las posiciones de nivel 2 y 1 se limitan a anunciarse a nivel nacional, ya sea interna o externamente.

En descripciones de puesto muy extensas, es necesario incluir suficiente detalle. En este caso, elabore un resumen de la descripción de puesto, que pueda ser fácilmente anunciada en sitios como periódicos y revistas. Contacte al personal de Recursos Humanos para obtener ejemplos de resúmenes de descripciones de puesto. En los sitios de internet generalmente se pueden anunciar descripciones de puesto completas y no se requiere un resumen. El resumen debe indicar el nivel mínimo requerido de educación y de experiencia en M&E, así como las principales habilidades técnicas y responsabilidades de la posición. Incluya información de contacto en el anuncio a fin de que los/las interesados/as puedan solicitar la versión completa de la descripción del puesto.



Como se mencionó anteriormente, las

posiciones deben anunciarse tanto interna como externamente para dar apertura a la participación, justa y equitativa, de un amplio y balanceado grupo de solicitantes. Si sólo se anuncia internamente, proporcione y documente la justificación detrás de esta decisión, ya que puede percibirse como controversial para los solicitantes externos. Por ejemplo, algunas organizaciones han decidido anunciar y contratar internamente para posiciones para respuesta-a-emergencias, debido a la necesidad urgente de llenar la posición y la naturaleza de corto plazo de este tipo particular de posiciones.

Existen varias ventajas y desventajas asociadas a las diferentes posibilidades de anuncio de la posición. Anunciar internamente limita la búsqueda a aquellos candidatos familiarizados con la organización que han demostrado

capacidad de trabajo dentro del entorno organizacional. Los colegas pueden brindar referencias sobre cada una de las capacidades y competencias personales de los candidatos. Sin embargo, al limitar la búsqueda a candidatos internos, se excluye a todos los posibles candidatos que no laboran en la organización, incluso aquellos que pueden estar mejor calificados para la posición que los actuales miembros del personal. Anunciar externamente aumenta significativamente el grupo de posibles candidatos y puede ser útil para aportar a la organización nuevas perspectivas.

Para anunciar internamente, contacte primero al Departamento de Recursos Humanos. Ellos solicitarán un conjunto de información estándar y se asegurarán de que el anuncio circule en toda la organización. Determine si se debe circular el anuncio dentro del programa de país, entre los programas de país de la región, o a nivel mundial entre todos los programas de país y la sede.

Cuando se anuncia externamente, el grupo de aplicaciones puede limitarse a candidatos nacionales o ampliarlo a candidatos internacionales. El anuncio para candidatos nacionales externos a la organización debe difundirse en todos los periódicos del país, organizaciones afines y universidades. Envíe el anuncio a cada periódico utilizando el formato estándar para prensa. Además, circule el anuncio de empleo entre organizaciones socias y universidades locales. Contacte a cada organización y universidad para consultar cuál es el método que prefieren para circular el anuncio, ya sea a través de correo electrónico, boletín de prensa u otras publicaciones periódicas, ó a través de cualquier centro de colocación profesional existente.

Si se anuncia internacionalmente, existe una amplia gama de opciones. Comience contactando con el Departamento de Recursos Humanos de su organización. Muchas organizaciones también anuncian empleos en sus sitios Web.



Analice las ventajas y desventajas de anunciar

internacionalmente. Anunciar internacionalmente incrementa el número de solicitudes de aplicación y, posiblemente, incrementa las opciones para ubicar los candidatos más calificados. Sin embargo, entrevistar a solicitantes del extranjero también conlleva complicaciones adicionales y potenciales costos. Analice si los candidatos viajarán hasta su organización financiados por su empresa, si pueden ser entrevistados a nivel local por colegas de la organización bajo la debida orientación, o si una entrevista telefónica pudiera ser suficiente. Además, contratar internacionalmente posiblemente implicará costos de movilización y reubicación que deben incluirse en el presupuesto. Estas consideraciones también aplican cuando se anuncia internamente pero a nivel internacional.



Herramientas y Recursos

Listado de servidores para anuncio de empleos

Existen muchos otros medios para anunciar a nivel internacional, incluyendo asociaciones de evaluación. Averigüe si su organización cuenta con un mecanismo para anunciar internamente, a través de listas de servidores o boletines informativos. Contacte con el Departamento de Recursos Humanos para obtener una lista actualizada de sitios útiles donde anunciar. El **anexo III** contiene una lista de ejemplos de este tipo de sitios y listado de servidores para anuncio de empleos.

Señale claramente los requisitos de la posición. Generalmente, las solicitudes deben incluir una carta de presentación, el currículum vitae, y las referencias. Para las posiciones de nivel 4, 3, y 2, es aconsejable solicitar un ensayo escrito junto con la aplicación.

Informe a los solicitantes sobre los mecanismos para presentar las solicitudes. El correo electrónico es quizás el método más sencillo y generalmente accesible. Para evitar un gran número de llamadas telefónicas, es mejor no incluir un número de teléfono y especificar claramente que no se aceptarán llamadas telefónicas relacionadas a consultas sobre la posición.

En el anuncio del puesto incluya también la fecha límite para presentación de solicitudes. Si el tiempo lo permite, recepte las solicitudes hasta un mes después de anunciar la posición. En apego al protocolo, mencione que la organización no está obligada a contratar a ninguno de los solicitantes, si la organización decide que quienes aplican no son idóneos para la posición anunciada.



Puede ser útil publicar todas las solicitudes en un sitio compartido,

tal el caso de una carpeta común en el servidor de redes que pueda ser fácilmente visitada por el Comité de Contratación en cualquier momento. Asegúrese de que a esta carpeta pueda tener acceso sólo el Comité de Contratación, para proteger la confidencialidad de los solicitantes.

Paso 5: Clasificar las Aplicaciones, Elaborar una Lista de Candidatos Pre-seleccionados e Indagar sobre sus Antecedentes

- ✓ Revise todas las aplicaciones
- ✓ Clasifique las aplicaciones de acuerdo a las competencias
- ✓ Elabore un listado de candidatos pre-seleccionados para entrevistas
- ✓ Indague acerca de los candidatos

El comité de contratación debe identificar una lista de criterios a utilizarse para evaluar las competencias de los candidatos

Revise todas las aplicaciones, independientemente de cuántas haya recibido. El comité de contratación debe identificar una lista de criterios a utilizarse para evaluar las competencias de los candidatos. Estos criterios deben incluir los años de experiencia requeridos, nivel de educación, y las destrezas técnicas que competen a la descripción del puesto. Partiendo de una revisión inicial sobre el nivel de educación y experiencia, el comité clasificará las aplicaciones en tres grupos:

- **Grupo 1:** no califican para la posición
- **Grupo 2:** satisfacen algunos, pero no todos los requerimientos y expectativas mínimas deseadas para la posición.
- **Grupo 3:** satisfacen o superan todos los requerimientos para la posición

La primera clasificación de los candidatos dentro de los tres grupos debería ser bastante sencilla, mientras que la clasificación entre los candidatos más calificados requiere más tiempo y atención.

Envíe a los solicitantes del Grupo 1, es decir, a aquellos que no cumplen los requisitos mínimos, una breve notificación acusando recibo de la

solicitud de aplicación, agradeciéndoles su interés, y dejándoles saber que no serán contactados para esta posición. Es mejor crear un formato estándar de respuesta que pueda remitirse vía correo electrónico o correo postal,



Reglas generales de protocolo para el proceso de contratación. Es importante dar una respuesta a cada uno de los candidatos, independientemente del nivel de interés en su aplicación. Si existe interés en un candidato, manténgalo informado sobre el avance o retraso en el proceso de contratación. Mantener actualizados a los candidatos facilitará una fluida comunicación de dos vías con los candidatos y evidenciará una buena comunicación organizacional.



Herramientas y Recursos

Matriz para identificarlos/las candidatas/as pre-seleccionados entre los solicitantes.

Preguntas para el proceso de indagación inicial con los candidatos pre-seleccionados.

dependiendo del tipo de información de contacto disponible para cada uno de los candidatos. Si existiera interés en estos candidatos para alguna otra futura posición más adelante, mantenga las aplicaciones en el archivo.

Se debe mantener a los solicitantes del Grupo 2, quienes reunieron muchas de las expectativas en cuanto a educación y experiencia, pero quizás no tienen todos los conocimientos técnicos requeridos, en caso de que ninguna de las aplicaciones del grupo 3 responda de manera ideal a las necesidades de la posición. Envíe un acuse de recibo de la aplicación a los solicitantes del grupo 2, pero espere hasta revisar nuevamente las aplicaciones del Grupo 2 ó posiblemente hasta que se contrate al candidato idóneo, antes de enviarles una respuesta estándar informándoles que la posición ha sido contratada y agradecerles por su interés. Estos solicitantes podrían también tener interés en otras posiciones dentro de la organización.

En este punto, los solicitantes del Grupo 3 son los que despiertan mayor interés. Han cumplido los requisitos específicos en cuanto a educación, experiencia laboral, y conocimientos técnicos, y han demostrado que son candidatos idóneos para esta posición, a través de su carta de presentación y Currículo Vitae (CV). En esta etapa, el comité de contratación debe revisar todas las aplicaciones del Grupo 3 y elaborar una lista de tres o cuatro candidatos finalistas destacados a ser contactados para una entrevista.

Solicite a los miembros del equipo que lean las aplicaciones y el ensayo escrito de cada uno de los solicitantes, lo que ayudará a identificar qué candidatos del grupo se expresan con mayor facilidad y tienen mayor experiencia. Cada revisor calificará a los candidatos en función del conjunto de criterios predeterminados para la posición, desde su capacidad de escritura hasta su experiencia gerencial y destrezas en el manejo de programas de computación. Cree una matriz en la que los revisores registren si un candidato es muy apto, bastante bueno, ó débil para cada uno de los criterios establecidos. El **Anexo IV** incluye un ejemplo de este tipo de matriz.

Si más de cuatro candidatos obtienen la misma calificación y despiertan el mismo nivel de interés sobre su potencial contratación, vale la pena



Si no encuentra un buen candidato, considere la posibilidad de aplazar el proceso de contratación y anunciar nuevamente la posición en una fecha posterior, quizá en un plazo de dos a cuatro meses. Contratar un nuevo miembro del personal implica un serio compromiso y es mejor esperar hasta encontrar un candidato idóneo. Apóyese en el personal de M&E de la sede o región de su organización y en consultores técnicos externos hasta ubicar un mejor candidato.

entrevistar a cada uno de los candidatos. Sin embargo, esto no suele ser común y limitar el proceso a tres o cuatro entrevistas probablemente sea más rentable en función de costo-beneficio y resulte más adecuado.

Realice una indagación inicial con los candidatos pre-seleccionados a través de una primera llamada telefónica para asegurar que el salario que aspiran coincida con el presupuesto, y que tienen interés en la posición independientemente de la ubicación del puesto y la cantidad de viajes requeridos. Confirme también si los candidatos estarían disponibles para la fecha de inicio de la posición. Esto evita el esfuerzo innecesario de entrevistar candidatos que muy probablemente no aceptarán la oferta de trabajo, ya sea por el salario o por dificultades en cuanto a la ubicación física de la posición. El [Anexo V](#) incluye una lista de preguntas recomendadas para este proceso de indagación.

Después de esta primera llamada de indagación, programe entrevistas con cada uno de los candidatos que obtuvieron las más altas calificaciones. Si las primeras tres o cuatro entrevistas resultan insatisfactorias, regrese a los candidatos del Grupo 3, o incluso del Grupo 2, para entrevistarlos.

Paso 6: Entrevistar a los Candidatos

- ✓ Determine las preguntas clave para la entrevista
- ✓ Realice las entrevistas
- ✓ Evalúe a cada candidato en base a criterios estándar
- ✓ Analice las calificaciones y resultados asignados a cada candidato

Es importante realizar preguntas abiertas.

Convoque a una reunión del Comité de Contratación para seleccionar las preguntas para la entrevista y decidir si conviene o no incluir algún tipo de debate o prueba técnica de M&E. Si logística o financieramente es imposible convocar en un mismo lugar a la comisión de contratación y a los candidatos, las reuniones para preparar la entrevista y las mismas entrevistas pueden llevarse a cabo a través de teleconferencias. Este módulo se centra en las preguntas específicas de M&E para la entrevista. Además de estas preguntas, el equipo debe también incluir preguntas estándar relativas a la habilidad del candidato para trabajar bajo presión, capacidad para solucionar problemas o cualquier otra característica que el equipo considere importante para la posición.

El comité de contratación determina la estructura de la entrevista. Se debe asignar la misma cantidad de tiempo a cada entrevista. La duración de la entrevista puede variar según el nivel de la posición, pero generalmente oscilará entre 30 a 90 minutos. En esta etapa, el comité debe también definir el rol de cada miembro en el proceso. Cada miembro del equipo debe asumir la responsabilidad por varias preguntas durante la entrevista. Asignar preguntas a cada uno de los miembros y un orden para realizar las preguntas ayuda a estructurar mejor la entrevista e incrementa el sentido de participación entre el equipo.



Entrevistar es un proceso largo que puede resultar agotador dependiendo del número de entrevistas realizadas. Incluya recesos oportunos dentro del calendario de entrevistas, a fin de que cada candidato reciba el mismo nivel de atención e interés por parte del Comité.

Debe adaptarse las preguntas de la entrevista según la posición y contexto particular del programa de país. El **anexo VI** contiene una lista de preguntas sugeridas para las posiciones de nivel 4 y 3. En general, es importante realizar preguntas abiertas. Si se requiere mayor explicación o detalle, realice preguntas de seguimiento, tales como: Podría usted por favor detallar? ¿Cómo

lo logró? o, sería interesante conocer ¿por qué tomó esa decisión? El **Anexo VII** contiene información sobre el protocolo general para entrevistas.

Una vez más, es ideal incluir funcionarios con experiencia en M&E dentro del comité de contratación pues están mejor preparados para involucrar a los entrevistados en discusiones de seguimiento, a partir de sus respuestas, y determinar la idoneidad de cada respuesta. Si no hay personal con experiencia en M&E disponible, analice la posibilidad de incluir a un funcionario técnico regional de M&E en el proceso de la entrevista. Tal vez él o ella puedan programar una próxima visita para brindar asistencia técnica durante las entrevistas previstas. Si esto no fuera posible, un funcionario del personal técnico de M&E podría realizar entrevistas individuales con los candidatos vía teléfono. Incluir sus aportes es particularmente valioso durante el proceso de entrevistas para la contratación de posiciones de nivel 4 y 3.

Incluya debates y pruebas técnicas en el proceso de entrevistas para los candidatos de nivel 4 y 3. Las discusiones y pruebas técnicas deben incluir, pero no limitarse, al diseño de sistemas y actividades de M&E y análisis de datos. En estos debates, las preguntas que planteen los candidatos pueden ser igualmente interesantes que sus respuestas, o incluso más. Los entrevistados tendrán sólo antecedentes generales de cualquier proyecto en discusión, será difícil para los candidatos proporcionar recomendaciones ó revisar las herramientas o planes de M&E. Sin embargo, aquellos candidatos bien calificados deberían realizar preguntas clave para aclaración e identificar aspectos para debatir con los miembros del equipo.



Se debe entregar a los candidatos **cualquier material, incluyendo los datos que se utilizarán durante el proceso de la entrevista**, con la suficiente antelación a la fecha de la misma, a fin de permitirles familiarizarse completamente con dicho material.

Para determinar la capacidad de un candidato en el diseño de M&E, considere la posibilidad de solicitarle analizar un ejemplo de una herramienta de planificación de M&E. El **Anexo VIII** proporciona un marco de resultados tomado de la programación de CRS para recuperación del tsunami en Banda Aceh. Este marco de resultados tiene temas para cada objetivo estratégico y resultado intermedio, sin embargo, los cuatro objetivos estratégicos y ocho resultados intermedios actuales no se han definido. El **Anexo VIII** se presentó como ejemplo para ilustrar este ejercicio. Este marco de resultados puede ser utilizado en la entrevista ó, en su lugar, una herramienta de planificación de M&E de uno de sus proyectos, esta última dará lugar a un debate que es más relevante para su programa país y le permitirá involucrar al candidato en una discusión más detallada sobre el contexto y la estrategia del proyecto.

Además, se puede incluir una tabla de seguimiento de indicadores de desempeño (IPTT) para que los candidatos la examinen y comenten. Los puntos, sugerencias e inquietudes que planteen los candidatos son útiles para el proceso de evaluación. El [Anexo IX](#) incluye un ejemplo de una IPTT y sus correspondientes puntos de discusión.

Para probar la capacidad de análisis de datos de los candidatos de nivel 4, y 3, solicítele a cada uno que analice un conjunto de datos existentes en un programa de país. El candidato debe realizar este análisis en el paquete estadístico de su elección o en el más comúnmente utilizado en su oficina. Si esto se incluye como parte del proceso de la entrevista, proporcíonele el conjunto de datos con antelación a la entrevista para que el candidato pueda familiarizarse con su estructura anticipadamente. Junto al conjunto de datos incluya una serie de preguntas para que el candidato responda y solicítele que realice el análisis luego de la entrevista. Estas preguntas deben estar directamente relacionadas a actividades típicas de M&E en el programa de país. Al incluir preguntas que conlleven un importante nivel de sofisticación técnica, puede comprobarse el nivel de destreza de cada uno de los candidatos. Si las preguntas son muy básicas, no puede comprobarse la capacidad del candidato para análisis de mayor nivel. Del mismo modo, preguntas demasiado complejas no permitirán determinar las competencias básicas del candidato. Si no existe un experto de M&E dentro del programa de país, solicite a un funcionario de nivel 4 dentro de la organización que le ayude a elaborar esta prueba y a formular un conjunto de preguntas para análisis de datos.

Para obtener una visión más amplia sobre las capacidades de M&E del candidato, puede ser útil incluir un debate sobre algún tema contemporáneo de M&E ó plantearle un dilema de M&E sobre el diseño de un estudio de línea de base, la revisión de un cuestionario borrador, la interpretación de resultados de datos ambiguos, o una pregunta ética relacionada al diseño de M&E. Solicite aportes del personal gerencial de M&E para el diseño de ejercicios en Excel y SPSS u otros ejercicios técnicos basados en asuntos específicos del programa. De manera particular, consulte al personal de la sede o la región sobre ejemplos de exitosos ejercicios del pasado. Comparta con otro personal de M&E de la agencia cualquier ejercicio técnico que desarrolle y la retroalimentación que reciba sobre la idoneidad de dicho ejercicio, a fin de que puedan beneficiarse de esta experiencia.

Una vez que el equipo ha seleccionado las preguntas, elementos de discusión técnica, y ejercicios que incluirá en la entrevista, agrupe en un paquete el material de entrevista y entréguelo a cada miembro del equipo. El paquete de entrevista debe incluir el CV, la carta de presentación, y un ensayo escrito; además, la lista de preguntas para la entrevista y otros ejemplos y documentos a utilizarse durante los debates técnicos. Entregue el paquete a cada miembro

del equipo con bastante antelación a la entrevista, a fin de que cada miembro se familiarice con el material, y trabaje más cómodamente durante la entrevista.

Incluya una hoja de calificación dentro del paquete de información de la entrevista, en la cual los miembros del equipo puedan asignar una puntuación a cada uno de los candidatos entrevistados. Determine qué criterios son los más importantes para la entrevista. En el **Anexo X** se incluye un ejemplo de una hoja de calificación de entrevista. Solicite a cada entrevistador que registre una puntuación que oscile entre 1 a 5 para cada criterio clave, siendo 5 es el puntaje más alto. Deje espacio para incorporar comentarios durante la entrevista.



Vale la pena registrar qué preguntas de la entrevista

funcionaron y cuáles no fueron lo suficientemente útiles para su equipo. Comparta esta información y análisis con otros programas de país y con la sede, de modo que las técnicas de entrevista puedan continuamente actualizarse y mejorarse.

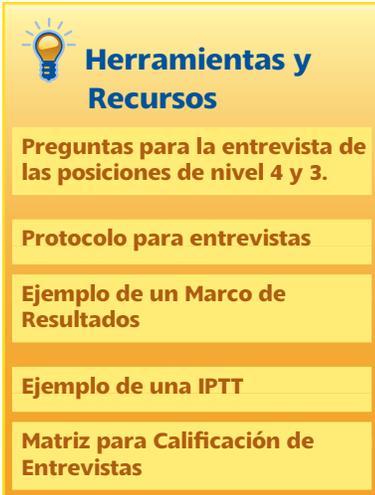
Estructure la entrevista alrededor de cuatro componentes principales: apertura, determinación de los hechos, reflexión, y cierre². Durante la apertura es importante:

- Presentar a cada miembro del Comité de Contratación
- Generar un ambiente relajado
- Explicar en qué consistirá la entrevista, las posibles áreas de análisis, tal vez los debates técnicos para las posiciones de nivel 4 y 3, así como cuánto se prevé que dure la entrevista.
- Solicite a los entrevistados que brinden suficientes detalles en sus respuestas.
- Presente un resumen de la descripción de puesto
- Clarifique la información de antecedentes del candidato

Durante la sección para determinar los hechos, aborde todas las preguntas de la entrevista. Asegúrese de realizar preguntas abiertas. Escuche atentamente las respuestas de los candidatos y aclare o busque más respuestas si lo necesita.

Resuma los principales puntos planteados por el entrevistado durante la sección de reflexión, a fin de comprobar que las respuestas de cada candidato se entendieron correctamente. Realice también cualquier pregunta de la entrevista que hasta el momento no se haya abordado aún y cualquier pregunta de seguimiento que surja de las respuestas del entrevistado.

² La descripción de estos cuatro componentes de una entrevista se recopiló de la publicación *Contemporary Management Practices Workshop: Staff Selection and Employment Law Participant Manual* escrita por Robert A. Jud y Asociados.



El momento de cierre es una oportunidad para que el entrevistado proporcione cualquier información adicional o realice preguntas. La entrevista por su parte es una oportunidad para que el candidato verifique si se siente a gusto con el mandato y la cultura organizacional de la institución, por lo que es importante reservar tiempo adicional para que cada uno de los candidatos formule estas preguntas. Durante el cierre, informe además al candidato sobre los siguientes pasos en el proceso de contratación. Independientemente del éxito de la entrevista, cierre la entrevista de manera positiva y manifieste su agradecimiento a los candidatos por su tiempo. Proceda con cualquier prueba o debate técnico, si procede.

Después de completar cada entrevista, el equipo de contratación utilizará las hojas de calificación como guía para el debate sobre cada uno de los candidatos y, en última instancia, para seleccionar la mejor opción para el puesto. Solicite a cada miembro del equipo que examine en los ensayos escritos el nivel de pensamiento crítico, habilidad de escritura, y consistencia del informe global. Defina el rol de cada uno de los candidatos en la actividad descrita en el ensayo ejemplo, a fin de comprobar si se trata de un esfuerzo individual o de equipo. Comente todas las reflexiones y observaciones incluyendo la calidad de las respuestas, el nivel de confianza que demostró el candidato durante la entrevista, y otras señales más sutiles que reflejen las características más personales del candidato.

Revise las puntuaciones asignadas a cada uno de los candidatos y discuta las diferencias entre las calificaciones otorgadas por cada miembro del equipo. Es probable que surja un candidato favorito. En este punto, identifique una segunda opción preferencial en caso que el primer opcionado no acepte la posición por cualquier motivo.

Paso 7: Contratar y Orientar al Nuevo Personal

- ✓ Verifique las referencias de los candidatos
- ✓ Facilite el proceso de contratación
- ✓ Brinde orientación y capacitación

El Departamento de Recursos Humanos enviará al candidato una carta oferta estipulando el salario de la posición, rango completo de beneficios, período de duración del contrato (si procede), y la fecha de inicio del trabajo.

Antes de ofrecer la posición al candidato, verifique sus referencias. En este punto, verifique las referencias sólo de los candidatos más calificados. Contacte con cada referencia y apóyese en una lista estándar de preguntas que abordan el trabajo técnico del candidato, sus competencias personales, y cualquier otra fortaleza o debilidad que el comité de contratación considere pertinente. Podría ser útil entregar a las personas que brindarán las referencias, un listado de puntos sobre los cuales se solicitará información, con la debida anticipación, a fin de que estén mejor preparados. El diálogo con las personas a cargo de las referencias constituye una gran oportunidad para determinar las competencias, muchas de las cuales son difíciles de evaluar durante el proceso de entrevista. El **Anexo XI** incluye una lista de preguntas que comúnmente se realiza a las personas que brindarán referencias para posiciones de nivel 4 y 3. Si las referencias son positivas y el Comité de Contratación está seguro de su decisión, contacte con el Departamento de Recursos Humanos para que ofrezca la posición al candidato.

Si a partir de una impresión negativa de las referencias reconsidera su elección, reúnanse nuevamente con el Comité de Contratación para decidir cómo proceder. Si todos los miembros del comité están de acuerdo, verifique las referencias del segundo candidato más opcionado. Si la retroalimentación es positiva, avance a la siguiente etapa, y contacte con el Departamento de Recursos Humanos.



Usted puede tener una impresión negativa

durante una referencia, ya sea en base a lo que una persona diga, o igualmente importante, en función de lo que deje de decir. Quienes brinden referencias pueden sentirse comprometidos/as a brindar sólo información positiva (ó reprimirse debido a implicaciones legales) y pueden omitir cualquier información sobre posibles debilidades. Realice preguntas directas y trate de determinar el estilo de las referencias. Escuche atentamente cada respuesta y realice preguntas de seguimiento.



El Departamento de Recursos Humanos enviará al candidato una carta oferta estipulando el salario de la posición, rango completo de beneficios, período de duración del contrato (si procede), y la fecha de inicio del trabajo. Una vez que el candidato acepte la posición, informe a los demás candidatos que la posición se ha contratado y agradézcales por su interés y tiempo.

Si el candidato no acepta la posición, reúnanse con el Comité de Contratación para seleccionar la siguiente opción finalista. A continuación verifique las referencias del candidato. Repita este proceso hasta que el candidato preferido acepte la oferta de trabajo.

El Departamento de Recursos Humanos se encargará del proceso de elaboración del contrato. Haga seguimiento con el personal de Recursos Humanos para garantizar que la preparación del contrato avanza sin tropiezos. Informe al candidato asignado sobre cualquier retraso en el proceso.

Su proceso de contratación se ha completado, una vez que el candidato firme el contrato!

Después de contratar al candidato, el siguiente paso es garantizar que el nuevo funcionario tenga adecuado apoyo durante el proceso de orientación. Idealmente, el personal de Recursos Humanos proporciona documentación estándar para orientación, que ayudará a que el nuevo miembro del personal se familiarice mejor con el programa y el trabajo de la organización. Dentro del paquete de orientación, incluya los documentos y directrices estándar de la organización para M&E, tales como manuales y recientes encuestas de M&E. El propósito no es entregar al candidato toda la información disponible, sino seleccionar de manera estratégica documentos clave que le brinden al nuevo funcionario insumos que le permitan participar mejor en reuniones y otros momentos del proceso de orientación. Dentro del proceso de orientación se debe incluir tiempo para que el nuevo funcionario comparta un día o medio día con el personal de cada sector programático. El nuevo miembro del personal de M&E necesita familiarizarse con cada sector y desarrollar sólidas relaciones de trabajo con su personal clave.

Incluya al nuevo miembro del personal en todas las reuniones durante las primeras semanas. Las reuniones son oportunidades para que el funcionario aprenda más sobre cuestiones relacionadas con el trabajo contemporáneo y se relaciones con el personal. Si es posible, haga que durante estas primeras semanas el funcionario participe en una actividad de M&E, sea de planificación, recolección, ó análisis de datos. La orientación mediante el trabajo práctico suele ser muy eficaz y contribuye con la curva progresiva de aprendizaje que acompaña toda nueva contratación.

Durante la orientación, genere oportunidades para que el nuevo funcionario se reúna con las organizaciones socias y visite a las comunidades y las localidades de los proyectos. Después de las dos primeras semanas de trabajo, reserve tiempo para verificar y garantizar que el nuevo funcionario se esté adaptando bien. Utilice este tiempo para responder cualquier pregunta que el nuevo funcionario pueda tener y solicitar retroalimentación ó sugerencias relacionadas con la estructura del equipo y las actividades de M&E.

 **La Mejor de las suertes con el proceso de contratación!**

Anexo I.A

Ejemplo de una Descripción de Puesto de Nivel 4

Catholic Relief Services

Europa / Región de Oriente Medio

Descripción de la Posición

Título de la posición:	Asesor Regional para Monitoreo & Evaluación (MERA)
Departamento:	Europa / Región Oriente Medio
Grupo Operativo:	Aseguramiento de Calidad / Unidad de Monitoreo y Evaluación
Banda de Compensación Regional:	1
Ámbito geográfico:	Países de Europa, Oriente Medio y África del Norte
Ubicación:	País de residencia en la región que tenga Oficinas de CRS
Reporta a:	Director de Aseguramiento de Calidad
Responsabilidades de Supervisión:	Oficiales sub-regionales de M&E; supervisa a consultores, según sea necesario

Contexto / Antecedentes

En Europa/Región de Oriente Medio (EME), CRS está llevando a cabo una transición programática y gerencial que refleja las circunstancias cambiantes de una región muy diversa. Aproximadamente un año atrás, CRS/EME inició un enfoque más estratégico del diseño de proyectos/programas, monitoreo y evaluación. Con este fin, se fortaleció la Gerencia Regional de Conocimiento y Aprendizaje que diseñó los logros esperados para los próximos cinco años, a fin de orientar y enfocar los esfuerzos y avances futuros en esta área. Además, se ha brindado más atención al desarrollo e implementación de sistemas y herramientas regionales de M&E con el fin de monitorear el progreso y los procesos hacia la consecución de los objetivos estratégicos. MERA conducirá estos esfuerzos en la región de CRS/EME para contribuir a estas iniciativas macro de la región.

CRS/EME busca establecer e implementar sistemas de M&E que permitan el mejoramiento de la gestión interna, el desempeño de programas/proyectos y la toma de decisiones basada en hechos/datos. Además, pretende incrementar su capacidad para diseñar e implementar óptimos e importantes sistemas de M&E como parte de las propuestas a los donantes, de modo que CRS/EME sea capaz de demostrar resultados a los donantes, volviéndolo así cada vez más competitivo. Dentro de este contexto, MERA brindará apoyo técnico a la región de CRS Europa/Oriente Medio en todos los asuntos relacionados a M&E. El/ella fortalecerá la capacidad en la región, identificando y apoyando la implementación de sistemas de M&E eficaces, rentables y significativos, y conduciéndola hacia un enfoque más estratégico para M&E.

Propósito del Trabajo

El propósito de la posición es incrementar la capacidad técnica de M&E y asegurar calidad técnica en las actividades de M&E de la región. La función principal del Asesor Regional de Monitoreo y Evaluación (MERA) tiene dos objetivos:

- 1 Gerenciar la Unidad Regional de M&E conformada por dos oficiales sub-regionales de M&E que trabajan a tiempo completo.
- 1 Fortalecer la capacidad regional en monitoreo y evaluación, orientando, apoyando y liderando el diseño e implementación de sistemas y procedimientos de M&E apropiados, eficaces y rentables

Dado que los miembros del equipo regional de M&E podrían tener residencia en otras oficinas de país, MERA necesitará garantizar un modelo de equipo eficiente para brindar asistencia técnica integrada a los Programas de País y Oficinas Locales (CPs/LOs).

MERA debe gerenciar eficazmente las relaciones con el personal regional y sub-regional, con los programas de país y oficinas locales (PCs/LOs) y con los socios, y apoyarlos en la creación e implementación de sistemas de M&E que conduzcan al mejoramiento de la calidad del programa. MERA conduce el desarrollo e implementación de los sistemas y procesos regionales de M&E, así como mecanismos de información e intercambio de conocimientos. MERA proporciona insumos técnicos sobre M&E para la revisión de proyectos y desarrollo de propuestas.

MERA es responsable de liderar y apoyar la implementación de la Estrategia de Gestión del Conocimiento y Aprendizaje.

Esta posición es parte de la Unidad de Aseguramiento de Calidad. Tiene un importante nivel de autonomía en la ejecución de sus responsabilidades. El/la MERA no toma decisiones estratégicas pero, a través de sus esfuerzos, las decisiones que otros toman se sustentan en datos y buenas prácticas.

Principales Responsabilidades

Planificación/Desarrollo (30%)

- 1 Diseñar, liderar y gestionar procesos participativos para establecer sistemas de M&E regionales, y, cuando sea apropiado, sub-regionales;
- 1 Participar en el diseño de programas y desarrollo de propuestas;
- 1 Diseñar, liderar y gestionar una participativa recolección, análisis de datos, y presentación de informes de los sistemas de M&E regionales de CRS/EME (Evaluación de la Estructura Regional, otras herramientas y sistemas regionales de monitoreo y evaluación);
- 1 Diseñar, coordinar y/o entregar un programa integral y articulado de capacitación y fortalecimiento de capacidades para el personal de CRS/EME y de las organizaciones socias que transfiera y mejore la capacidad para diseñar, introducir e implementar sistemas de monitoreo y evaluación adecuados.
- 1 Desarrollar y/o participar en el desarrollo de una guía y marcos para procedimientos, políticas y procesos regionales que institucionalizarán y apoyarán el Diseño, Monitoreo, Evaluación y Presentación de Informes de alta calidad en CRS/EME.
- 1 Ayudar a establecer una guía y herramientas de M&E para la programación estratégica de los sectores y de las áreas técnicas de cambio social (participación cívica, incidencia, transformación de conflictos/ construcción de paz y socio) de CRS/EME, así como para su gestión general.

- 1 Liderar y apoyar al personal Regional y de los Programas de País/Oficinas Locales en la implementación de la Estrategia de Gestión del Conocimiento y Aprendizaje.

Apoyo a Programas / Asistencia Técnica (50%)

- 1 Asistir a los PCs/LOs en el diseño de programas y proyectos para buscar financiamiento para las áreas programáticas estratégicas, ya sea mediante la participación directa² o práctica dirigida;
- 1 Apoyar a los funcionarios Sub-Regionales de M&E en la provisión de asistencia técnica activa a los PCs/LOs en todos los aspectos de Diseño, Monitoreo y Evaluación, incluyendo el desarrollo e implementación de sistemas y herramientas de M&E, revisión de propuestas de proyectos, liderazgo o asistencia durante evaluaciones finales y de medio término.

Gestión (20%)

- 1 Establecer y gerenciar la Unidad Regional de M&E
 - 1 Supervisar y entrenar a los funcionarios Sub-regionales de M&E (SRMEO)
 - 1 Desarrollar y supervisar un plan de trabajo integrado para la Unidad Regional de M&E. Coordinar la asistencia técnica y las iniciativas relacionadas.
 - 1 Administrar el presupuesto de la Unidad Regional de M&E
 - 1 Liderar y apoyar el desarrollo e implementación ulterior de la Estrategia de Gestión del Conocimiento y Aprendizaje.

Communication/Information Management (10%)

- 1 Desarrollar buenas relaciones de trabajo con los asesores de nivel gerencial de la región CRS/EME, programas de país/oficinas locales, Asesores de M&E de la sede, y asesores técnicos regionales para M&E en otras regiones de CRS; intercambiar información y experiencia; contribuir activamente con la comunidad de aprendizaje de M&E de CRS;
- 1 Actuar como principal persona de contacto en la región para los asesores de M&E de la sede; apoyar los esfuerzos para mejorar los sistemas y estándares de M&E de la agencia.
- 1 Apoyar y contribuir al desarrollo de un Sistema de Información de Gestión regional mediante la implementación y coordinación de informes de M&E estandarizados en los programas de país; incrementar los indicadores del sistema de información de gestión y su aplicación desde el campo a la oficina regional y la Sede;
- 1 Comunicar y difundir la información sobre las normas, políticas, prácticas e indicadores de M&E en CRS/EME; coordinar con los asesores técnicos regionales de M&E en otras regiones para desarrollar las mejores prácticas y compartir las lecciones aprendidas;
- 1 Establecer y mantener mecanismos para capturar, analizar, reportar/compartir informes y aplicar los hallazgos, la información, lecciones aprendidas y mejores prácticas sobre M&E entre el personal regional de CRS/EME y de los CPs/LOs;
- 1 Ilustrar el contenido técnico de los sistemas de M&E de CRS externamente ante los donantes y otras organizaciones; apoyar al personal de CRS/EME, CP/LO y del nivel regional en su diálogo con los principales donantes, en especial USAID, a fin de garantizar que las actividades de M&E de CRS/EME tienen sentido y son alcanzables

Relaciones de Trabajo Clave

Internas: Personal de la Unidad de M&E, contacto frecuente con el Asesor de Calidad de Programas, Asesor de

² La participación del Asesor Regional de M&E está condicionada al monto de financiamiento que se gestiona (más de \$3 millones) y la importancia estratégica de la propuesta.

Calidad de Gerencia, personal de las Áreas de Cambio Social, Directores Regionales, otros Asesores Regionales, Asesores de M&E de la sede. Contacto ocasional con los Representantes de País/HOOs, personal gerencial de los Programa de País, Asesores Técnicos Regionales de M&E en otras regiones.

Externos: USAID y otros organismos donantes, otras ONGs, consultores que trabajan en M&E; asociaciones de profesionales (por ejemplo, asociaciones nacionales de evaluación).

Requisitos

Técnico/Profesionales

- 1 Cinco años de progresiva experiencia profesional responsable y directa, al menos dos años trabajando directamente en M&E;
- 1 Profundo conocimiento de los principios y actuales enfoques de M&E utilizando tanto métodos cuantitativos y cualitativos;
- 1 Demostrada experiencia de campo en M&E; experticia en recolección, manipulación, sintetización y análisis de datos;
- 1 Entendimiento de las expectativas de los donantes y las tendencias para M&E;
- 1 Experiencia en uno o varios de los principales sectores programáticos de CRS;
- 1 Demostrada capacidad para transferir conocimientos a diversas audiencias a través de capacitación, tutorías , y otros métodos formales e informales;
- 1 Alto nivel de competencia en el idioma Inglés (expresión verbal, lectura, escritura);
- 1 Excelentes destrezas analíticas y de computación; experticia en MS Office incluyendo Word, Excel, Outlook, Power Point y Access;
- 1 Experiencia en el uso de SPSS, STATA o Epi Info;
- 1 Experiencia con sistemas de información de gestión;
- 1 Disposición y capacidad para viajar aproximadamente 30% del tiempo;
- 1 Preferentemente, experiencia previa en Europa del Sudeste (SEE) y/o en el Cáucaso

Educación

- Título de grado en campos directamente relacionados, tales como investigación de operaciones, análisis cuantitativo, etc. Se considerará la aplicación de candidatos que tengan importante experiencia laboral en un ámbito directamente relacionado, aunque no tengan título de grado.

Competencias Personales

- 1 Destreza para influir y obtener la cooperación de personas que no están bajo su supervisión; disponibilidad para trabajar como miembro de un equipo multinacional y manejar relaciones de larga distancia para lograr los resultados;
- 1 La posición requiere flexibilidad y capacidad para enfrentar ambigüedades, cambios y “parches” hasta que los sistemas y normas de M&E de la agencia entren en aplicación;
- 1 Capacidad para involucrar y motivar al personal y los socios en una nueva área desafiante;
- 1 Demostradas fortalezas en el manejo de relaciones con una fuerte orientación de servicio al cliente; capaz de trabajar con diversos grupos de personas en un entorno multicultural orientado al trabajo en equipo;
- 1 Persona con auto-motivación y capaz de trabajar sin supervisión cercana;

- Capaz de priorizar el trabajo, realizar múltiples tareas y cumplir los plazos;
- Excelente capacidad de organización y planificación; enfocado en los detalles

Entorno Laboral

Entorno laboral normal. Requiere aproximadamente 30% de tiempo para viajes a lo largo de SEE, Oriente Medio / África del Norte y el Cáucaso. Ocasionalmente requiere horas extras.

Anexo I.B

Ejemplo de una Descripción de Puesto de Nivel 3

OFICIAL DE M&E

Antecedentes

Catholic Relief Services, en asocio con cientos de organizaciones en 80 países, desarrolla iniciativas de justicia social, desarrollo y emergencias para apoyar a familias marginadas en comunidades de bajos ingresos. El compromiso de CRS es ser una organización de aprendizaje eficaz y de bajo costo, enfocada en una alta calidad de servicio y centrada en su programación, que explícitamente enfatiza la promoción de la justicia social como el resultado final de sus actividades. Se espera que este compromiso permita que CRS/Kenia y sus socios tengan la capacidad de llegar a más personas con un mayor y mejor impacto medible. Dentro de este contexto, este Oficial de M&E proporcionará apoyo técnico, liderazgo gerencial, y orientación al programa de país en todos los asuntos relacionados a M&E. El Oficial de M&E fortalecerá la capacidad del programa de país, identificando y apoyando la implementación de modelos de M&E para programas/proyectos, que son herramientas eficaces y de bajo costo para el aprendizaje institucional, contribuyendo así a una mejor y más integral calidad del programa.

Propósito

El propósito de esta posición es fortalecer las capacidades de M&E de CRS/Kenia, a través de una Unidad de M&E recientemente creada. El Oficial de M&E será responsable de supervisar al equipo de Coordinadores de M&E y coordinar esfuerzos con el personal de M&E de los diferentes sectores programáticos. El Oficial de M&E deberá mantenerse al corriente de las últimas tecnologías de punta en M&E para garantizar el uso de modelos y sistemas de información de monitoreo y evaluación técnicamente adecuados.

Principales Responsabilidades de la Posición

El trabajo a ser implementado por la persona seleccionada para la posición comprende las siguientes funciones:

1 – Desarrollar y mantener un ambiente propicio para M&E (20%)

- 1 Desarrollar buenas relaciones de trabajo con los Oficiales de M&E de los sectores programáticos de CRS/Kenia para garantizar que el M&E se mantiene como alta prioridad en el programa de país;
- 1 Brindar liderazgo, orientación y apoyo a la unidad de M&E y a otros funcionarios del programa que están deseosos de desarrollar enfoques más estratégicos para mejorar el M&E dentro de su programa;
- 1 Contribuir activamente en todos los aspectos del proceso de contratación de nuevas posiciones para el área de programas y M&E en el programa de país, a fin de asegurar que se incluyan perspectivas de M&E;
- 1 Asegurar que la asistencia técnica de M&E esté disponible para los sectores programáticos;
- 1 Apoyar a CRS/Kenia en su diálogo con los principales donantes, especialmente USAID, para garantizar que las actividades de M&E de CRS/Kenia tengan sentido y sean alcanzables;
- 1 Desarrollar directrices y herramientas de M&E

2 – Fortalecer la capacidad del personal en M&E (30%)

- 1 Diseñar e implementar programas de capacitación en M&E basados en el modelo marco de proyectos de CRS (“Proframe”);
- 1 Brindar asistencia técnica activa al personal en el diseño, monitoreo, evaluación y reporte de informes tanto para proyectos financiados por fondos públicos como privados;
- 1 Diseñar, desarrollar e implementar una estrategia en línea con las iniciativas de la agencia para apoyar a las organizaciones socias de CRS en las actividades relacionadas a M&E;
- 1 Supervisar y actuar como mentor de los Oficiales de la Unidad de M&E

3 – Fortalecer los Sistemas de Información de Gestión (10%)

- 1 Apoyar y contribuir al desarrollo de un Sistema de Información de Gestión a través de la documentación, implementación y coordinación de un M&E estandarizado;
- 1 Colaborar con los Oficiales de M&E de los sectores programáticos para identificar sus necesidades de M&E y, en consecuencia, asignar recursos;
- 1 Desarrollar e implementar un mecanismo para colaborar con los Oficiales de M&E de los sectores programáticos en procesos de tutoría y evaluación del desempeño del personal de la Unidad de M&E.

4 – Apoyo Técnico Directo (40%)

- 1 Brindar apoyo técnico directo a CRS/Kenia y sus socios en el desarrollo de indicadores y planes de M&E;
- 1 Asegurar que las visitas de monitoreo sean útiles y sirvan para recoger los datos que se buscan, y sirvan para la toma sustentada de decisiones;
- 1 Desarrollar posibles indicadores para medir el impacto de los programas sectoriales de seguridad alimentaria (DAP);
- 1 Trabajar con el personal del programa de CRS y los socios para desarrollar un marco para monitorear y evaluar el progreso e impacto de todos los programas de CRS/Kenia.

Relaciones Clave de Trabajo

Reporta a: Director de División de Educación y Soporte a Programas

Internas: Oficiales de M&E de los sectores programáticos, personal de la Unidad de M&E, Directores (EPS, HABN y GGSP), Representante de País, Asesores Técnicos de EARO, personal programático del Programa de País, equipo de M&E de la sede.

Externos: Misión USAID, PVOs, universidades locales y otras instituciones académicas que trabajan en M&E, Asociaciones de Profesionales (ej: Asociación de Evaluación de Kenia), otros consultores de M&E en el país y la región.

Requisitos

- 1 Al menos una maestría en un campo relacionado con el desarrollo y asistencia internacional;
- 1 Al menos siete años de responsabilidad progresiva en programas de desarrollo y asistencia, incluyendo inversión importante de tiempo en el desarrollo de capacidades de M&E;

- 1 Profundo conocimiento de los principios y actuales enfoques de monitoreo y evaluación de programas de desarrollo y asistencia, utilizando tanto métodos cuantitativos como cualitativos;
- 1 Entendimiento de las expectativas del gobierno de U.S. y tendencias de monitoreo y evaluación, incluyendo programas de asistencia alimentaria;
- 1 Experiencia en viabilizar los esfuerzos de fortalecimiento de capacidades de los diversos colegas, incluyendo aquellos en las organizaciones socias;
- 1 Disposición y capacidad para viajar aproximadamente 25% de su tiempo.

Habilidades Personales/ Profesionales

- 1 Demostrada capacidad para transferir conocimientos a diversas audiencias mediante capacitación, tutoría, y otros métodos formales y no formales;
- 1 Familiaridad con los principios/técnicas de aprendizaje de adultos y demostrada habilidad para diseñar y facilitar oportunidades de aprendizaje para adultos;
- 1 Excelentes habilidades interpersonales, organizacionales y de comunicación escrita/verbal, también en entornos que abarcan diversas culturas;
- 1 Capacidad para involucrar y motivar al personal en una área programática desafiante;
- 1 Capacidad para trabajar eficazmente bajo presión y para organizar y priorizar entre actividades de importancia;
- 1 Fuerte capacidad de liderazgo;
- 1 Capacidad para trabajar eficazmente en un entorno orientado al trabajo en equipo;
- 1 Flexibilidad, paciencia, dedicación y creatividad;
- 1 Sólidas habilidades en computación (MS Word, MS Excel, MS Access, MS Power Point, MS Project, SPSS).

Ambiente de Trabajo

El puesto de trabajo residirá en Nairobi, con muchos viajes a las áreas de los programas en Kenia.

Anexo I.C

Ejemplo de una Descripción de Puesto de Nivel 2

Departamento	Unidad de Gerencia del Programa I-LIFE
Título de la Posición	Coordinador de Monitoreo y Evaluación
Nivel	C2
Supervisor Inmediato	Jefe de Programas y División de Aprendizaje
Ubicación	Lilongwe, Malawi

Antecedentes

CRS Malawi es la organización líder de I-LIFE (un consorcio DAP) cuyo propósito es mejorar la seguridad de los medios de vida de las familias en determinadas áreas rurales. CRS ha asumido el liderazgo para el monitoreo y evaluación de I-LIFE.

Propósito

El propósito de esta posición es supervisar y asegurar la recolección de datos de calidad para M&E.

La principal responsabilidad de esta posición es brindar apoyo programático y asistencia técnica a I-LIFE mediante colaboración con los socios para garantizar la calidad del programa. Los coordinadores de M&E desempeñarán un rol clave en la conexión con los socios en todos los aspectos programáticos de I-LIFE. Las funciones clave de esta posición incluyen: monitoreo y evaluación (M&E), aprendizaje, implementación del programa, y actividades de representación.

Principales Responsabilidades de la Posición

- 1 Colaborar con los socios para desarrollar, implementar y mantener un sistema de M&E integrado para I-LIFE;
- 1 Asegurar la oportuna presentación de informes de progreso de calidad por parte de los socios del Programa I-LIFE;
- 1 Brindar asistencia técnica y desarrollar las capacidades de I-LIFE y sus socios en todas las actividades relacionadas a M&E;
- 1 Coordinar los procesos de monitoreo, evaluación y aprendizaje para los socios

Principales tareas

Calidad del Programa

- 1 Brindar orientación y apoyo a los socios de I-LIFE para el desarrollo y la implementación de las herramientas de monitoreo, que incluirán, pero no se limitarán, a la recolección, análisis y reporte de resultados de los indicadores del programa;
- 1 Colaborar con los socios de I-LIFE en la planificación, diseño y realización de evaluaciones/valoraciones del programa;

- 1 Fomentar el aprendizaje dentro de I-LIFE, mediante el intercambio de las lecciones aprendidas y el resultado de las evaluaciones, y desempeñar un rol clave en Grupos Técnicos de Trabajo, entre otros mecanismos;
- 1 Garantizar la estandarización de las herramientas y metodologías de M&E entre los socios implementadores;
- 1 Brindar orientación y apoyo a los socios(s) de I-LIFE en la preparación y reporte oportuno y de calidad de los informes de progreso;
- 1 Ejercer liderazgo en el desarrollo y administración del sistema de gestión de la información de I-LIFE;
- 1 Contribuir al desarrollo, crecimiento y mantenimiento del centro de recursos de I-LIFE;
- 1 Colaborar con los socios de I-LIFE para planificar, desarrollar y/o facilitar actividades de fortalecimiento de capacidades sobre programación, ej: cursos de capacitación.

Representación del Programa

- 1 Actuar como enlace clave de M&E ante los socios designados de I-LIFE;
- 1 Participar en las visitas de campo al área de trabajo de los socios para monitorear los avances y brindar orientación;
- 1 Participar en grupos técnicos de trabajo de I-LIFE y en reuniones de IGM.

Cualquier otra función asignada por el supervisor

Relaciones clave de trabajo

Internas: Esta posición reporta al Gerente de Programas y de la División de Aprendizaje, y mantendrá una estrecha colaboración con los oficiales de M&E del socio para el programa I-LIFE, así como con el Director de I-LIFE.

Externas: Se espera que esta posición coordine con los socios de I-LIFE, funcionarios y estructuras de los gobiernos locales, según corresponda, y NGOs y CBOs a nivel comunitario.

Requisitos

Requeridos

- 1 Mínimo título universitario en Ciencias Sociales, Economía o Desarrollo Rural o en cualquier campo relacionado. Con amplia experiencia en monitoreo, evaluación y aprendizaje;
- 1 Probada experiencia en metodologías de investigación participativa;
- 1 Conocimiento de procesamiento de textos, hojas de cálculo, ingreso de datos y paquetes de análisis y bases de datos como MS Word, Excel y SPSS;
- 1 Demostrar madurez profesional y buenas habilidades interpersonales para trabajo en equipo, y buenas destrezas de comunicación escrita y verbal;
- 1 Capacidad para cumplir plazos para diversas asignaciones de tareas;
- 1 Experiencia previa en programación Título II;
- 1 Experiencia previa trabajando en consorcios.

Deseados

- 1 Certificado de posgrado en un campo relacionado y experiencia con encuestas, metodologías de muestreo, análisis y reporte de datos;
- 1 Sólidas capacidades en redacción de informes y destrezas interpersonales, de comunicación y facilitación.

Ambiente de Trabajo

Esta posición está basada en Lilongwe y requiere viajar al campo un 50% del tiempo.

Anexo II

Tabla Resumen de Posiciones Laborales

Nivel 4 (ej: Asesor de M&E)	Propósito de la Posición	Responsabilidades de la Posición (% del tiempo)	Capacidades Técnicas	Experiencia Laboral	Nivel de Educación	Otros Requisitos
	<p>Incrementar el aprendizaje de proyectos y la calidad y sofisticación de las actividades de M&E</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar apoyo técnico a las oficinas de país (40-60%), ▪ Fortalecer la capacidad del personal (20-40%), ▪ Coordinar y liderar los esfuerzos de aprendizaje regionales (10-30%), ▪ Construir un entorno propicio (10-15%), ▪ Mantener y desarrollar relaciones externas con el personal de donantes del gobierno y otros actores interesados clave (10-15%). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño de Programas ▪ Desarrollo del plan de M&E, ▪ Habilidad para diseñar y desarrollar un sistema de M&E y las actividades conexas, incluyendo encuestas de línea de base, sistemas de monitoreo y vigilancia y evaluaciones finales, ▪ Familiaridad con técnicas de muestreo estándar, t-test and analysis ▪ Recolección y análisis de datos cualitativos, ▪ Recolección y análisis de datos cuantitativos, ▪ Metodología de Evaluación Rural Participativa (PRA), ▪ Sólidas habilidades de interpretación, ▪ Redacción de informes, ▪ Presentación y otras habilidades de comunicación 	<p>5-10 años de experiencia laboral específica en M&E, incluyendo experiencia en capacitación y en roles de supervisión y/o gerencia</p>	<p>Maestría en un ámbito relacionado</p>	<p>Familiaridad con las aplicaciones de Microsoft Office (incluyendo Excel y Access) y paquetes estadísticos, como el Paquete para Ciencias Sociales (SPSS);</p> <p>Fluidez en el idioma comercial específico de la región</p>

Nivel 3 (ej: Oficial de M&E)	Propósito de la Posición	Responsabilidades de la Posición (% del tiempo)	Capacidades Técnicas	Experiencia Laboral	Nivel de Educación	Otros Requisitos
	Fortalecer la capacidad de la unidad de M&E	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar y mantener un ambiente propicio para M&E (10-20%), ▪ Fortalecer la capacidad del personal en M&E (10-30%), Management Information Systems (10 - 20%), ▪ Fortalecer los sistemas de Información de Gestión (10-20%), ▪ Brindar apoyo técnico directo en M&E (40-60%). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño de Programas, ▪ Desarrollo del plan de M&E, ▪ Habilidad para diseñar y desarrollar un sistema de M&E y las actividades conexas, incluyendo encuestas de línea de base, sistemas de monitoreo y vigilancia y evaluaciones finales, ▪ Familiaridad con técnicas de muestreo estándar, ▪ Recolección y análisis de datos cualitativos, ▪ Recolección y análisis de datos cuantitativos, ▪ Metodología de Evaluación Rural Participativa (PRA), ▪ Sólidas habilidades de interpretación, ▪ Redacción de informes, ▪ Presentación y otras habilidades de comunicación 	3 años de experiencia laboral específica en M&E, incluyendo experiencia en capacitación y roles de supervisión y/o gerencia	Maestría o PhD en un ámbito relacionado	Familiaridad con las aplicaciones de Microsoft Office (incluyendo Excel y Access) y paquetes estadísticos, como el Paquete para Ciencias Sociales (SPSS); Fluidez en el idioma comercial específico de la región
Nivel 2 (ej: Coordinador de M&E).	Asegurar la calidad de las actividades de M&E	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación y diseño de programas (20-40%), ▪ Conducir la calidad del Programa y las actividades de Monitoreo y Evaluación (40-60%), ▪ Fortalecer la capacidad del personal en M&E (10-30%). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recolección y análisis de datos cualitativos, ▪ Recolección y análisis de datos cuantitativos, ▪ Sólidas habilidades de interpretación, ▪ Redacción de informes 	1-2 años de experiencia laboral específica en M&E	Título de licenciatura en un ámbito relacionado	Familiaridad con las aplicaciones de Microsoft Office (incluyendo Excel y Access); Fluidez en los idiomas locales
Nivel 1 (ej: Personal de campo de M&E)	Asegurar la recolección oportuna de datos de calidad para M&E.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conducir las actividades de monitoreo (40-60%), ▪ Participar en los esfuerzos de evaluación (10-30%), ▪ Ingreso de datos (20-40%). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Familiaridad demostrada con la programación de las ONGs 	1-2 años de experiencia laboral en ONGs, no necesariamente en actividades específicas de M&E	Educación secundaria completa	Familiaridad con Microsoft Word; Excel, Fluidez en los idiomas locales.

Anexo III

Listado de Servidores para Anunciar Puestos de Trabajo

La información que se proporciona a continuación corresponde a organizaciones y sitios web específicos que comúnmente publican anuncios de posiciones para M&E. Será útil revisar los sitios web que se listan a continuación para seleccionar los más pertinentes en la búsqueda de su posición. Puede ser necesario actualizar la información de contacto que se lista y toda la información necesaria debe estar disponible desde un buscador de internet.

Esta lista es sólo un punto de partida, incluya cualquier otro sitio web o listas de servidores que usted haya encontrado útil. También es valioso contactar con sus colegas para conocer si saben de otros sitios web que puedan recomendarle.

Páginas Web y Listas de Servidores Recomendadas

Sitios Web específicos sobre M&E

- Monitoring and Evaluation News
www.mande.co.uk
- Performance Assessment Resource Center (PARC)
www.parcinfo.org
- INGO (predominantemente US)
www.eval.org
- International and Cross-cultural Evaluation (ICCE)s
www.evaluationcanada.ca
- American Evaluation Association (AEA)
www.eval.org
- African Evaluation Association
www.afrea.org
- The Evaluation Center at the University of Western Michigan
www.wmich.edu
- Brazilian Evaluation Network
www.avaliabrasil.org.br/IntroductionRebramaEnglish.html
- Evaluation Network of Latin America and the Caribbean
www.lacea.org
- UK Evaluation Society
www.evaluation.org.uk
- European Evaluation Society
www.europeanevaluation.org
- Malaysian Evaluation Society
www.mes.org.my
- XC-Eval
www.groups.yahoo.com/group/xceval/

Sitios Web Generales sobre Desarrollo Internacional

- 1 Relief Web
www.reliefweb.int/vacancies/ 1
- 1 DevNetJobs
www.devnetjobs.org 1
- 1 ConsultingBase
www.consultingbase.com/jobmkt/index.cfm 1
- 1 Development Opportunities
www.dev-zone.org/jobs/ 1
- 1 Foreign Policy Association Job Board
www.fpa.org/jobs_contact2423/jobs_contact.htm 1
- 1 Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health Center for Communication Programs
www.jhuccp.org/index.shtml
- 1 International Development Research Center (IDRC) Evaluation Unit, President's Office
email: evaluation@idrc.ca
- 1 Global Affairs Institute, The Maxwell School, Syracuse University
email: bwdayton@maxwell.syr.edu 1
- 1 Idealist 1
www.idealist.org 1
- 1 The Communication Initiative Vacancy Service
www.comminit.com/vacancies.html 1
- 1 One world
www.oneworld.net/ 1
- 1 AIMEnet (health and HIV specific) 1
www.globalhivevaluation.org
- 1 Interaction 1
www.interaction.org 1
- 1 Development Executive Group 1
www.DevelopmentEx.com 1
- 1 International Career Employment Weekly
www.internationaljobs.org 1

Anexo IV

Matriz para Selección de Candidatos Pre-seleccionados

Nombre	Nivel de Educación	Años de Experiencia laboral en M&E	Capacidades Técnicas – diseño de M&E	Capacidades Técnicas – Conducir actividades de M&E (encuestas de línea de base, sistemas de monitoreo, etc.)	Capacidades Técnicas – análisis de datos	Habilidades relevantes en idiomas	Habilidad en programas de computación	Habilidad para escritura (carta de presentación, ejemplo de ensayo escrito, etc).	Otras habilidades importantes (especifique)	Comentarios	Pre-seleccionado (sí o no)
A	Alto	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto	Bajo	Sólida experiencia en evaluación. Mucho de su trabajo se ha desarrollado en el sector humanitario, pero esta experiencia en PVOs/NGOs no es tan profunda como idealmente se esperaría.	No

Nombre	Nivel de Educación	Años de Experiencia laboral en M&E	Capacidades Técnicas – diseño de M&E	Capacidades Técnicas – Conducir actividades de M&E (encuestas de línea de base, sistemas de monitoreo, etc.)	Capacidades Técnicas – análisis de datos	Habilidades relevantes en idiomas	Habilidad en programas de computación	Habilidad para escritura de presentación, ejemplo de ensayo escrito, etc).	Otras habilidades importantes (especificque)	Comentarios	Pre-seleccionado (sí o no)
B	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Alto	Alto	Bajo	Se evidencia alto nivel de experiencia en liderazgo, pero no ha trabajado en el campo de las ONGs internacionales. Buen CV, pero posiblemente esté mejor calificado para posiciones gerenciales.	No

Nombre	Nivel de Educación	Años de Experiencia laboral en M&E	Capacidades Técnicas – diseño de M&E	Capacidades Técnicas – Conducir actividades de M&E (encuestas de línea de base, sistemas de monitoreo, etc.)	Capacidades Técnicas – análisis de datos	Habilidades relevantes en idiomas	Habilidad en programas de computación	Habilidad para escritura (carta de presentación, ejemplo de ensayo escrito, etc).	Otras habilidades importantes (especifique)	Comentarios	Pre-seleccionado (sí o no)
C	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Medio	Alto	Bajo	Versátil y adaptable, parece ser capaz de asumir diferentes tareas. Pero su perfil es generalista más que el de alguien con un profundo conocimiento sobre la institución, el mejoramiento de M&E en una ONG internacional, de hecho, casi no se menciona experiencia en ONGs internacionales.	No

Nombre	Nivel de Educación	Años de Experiencia laboral en M&E	Capacidades Técnicas – diseño de M&E	Capacidades Técnicas – Conducir actividades de M&E (encuestas de línea de base, sistemas de monitoreo, etc.)	Capacidades Técnicas – análisis de datos	Habilidades relevantes en idiomas	Habilidad en programas de computación	Habilidad para escritura (carta de presentación, ejemplo de ensayo escrito, etc).	Otras habilidades importantes (especifique)	Comentarios	Pre-seleccionado (sí o no)
D	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Mucha experiencia relevante. Fue director regional por lo tanto puede ofrecer asesoramiento sobre la promoción de M&E en una NGO internacional desde la otra "perspectiva". Candidato finalista preliminar.	Sí

Nombre	Nivel de Educación	Años de Experiencia laboral en M&E	Capacidades Técnicas – diseño de M&E	Capacidades Técnicas – Conducir actividades de M&E (encuestas de línea de base, sistemas de monitoreo, etc.)	Capacidades Técnicas – análisis de datos	Habilidades avanzadas en idiomas	Habilidad en programas de computación	Habilidad para escritura de presentación, ejemplo de ensayo escrito, etc).	Otras habilidades importantes (especificque)	Comentarios	Pre-seleccionado (sí o no)
E	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Interesante CV, pero en realidad no encaja para el nivel de la posición. Se mantendrá el CV en archivo para futuras oportunidades o actividades de recolección de datos.	No
F	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Un claro candidato para la lista de preseleccionados. En teoría, el candidato más opcionado.	Sí

Nombre	Nivel de Educación	Años de Experiencia laboral en M&E	Capacidades Técnicas – diseño de M&E	Capacidades Técnicas – Conducir actividades de M&E (encuestas de línea de base, sistemas de monitoreo, etc.)	Capacidades Técnicas – análisis de datos	Habilidades relevantes en idiomas	Habilidad en programas de computación	Habilidad para escritura (carta de presentación, ejemplo de ensayo escrito, etc).	Otras habilidades importantes (especifique)	Comentarios	Pre-seleccionado (sí o no)
G	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Muy buen CV y muy calificado para la posición. Importante experiencia en el desarrollo de un sistema de evaluación y sus directrices. Vale la pena considerarlo durante la revisión preliminar de los/las candidatos/seleccionados/as.	Sí

Anexo V

Preguntas para el proceso de indagación inicial con los Candidatos Pre-seleccionados

Nombre del candidato: _____ Fecha: _____

Posición: _____ Departamento: _____

Persona que recluta: _____

1. ¿En primer lugar, le interesa todavía esta posición?
2. ¿Podría decirme por qué decidió aplicar para esta posición?
3. ¿Por qué desea cambiar de empleo en este momento? (Si actualmente trabaja en relación de dependencia)
4. ¿Por qué salió de su último trabajo? (Si actualmente no está en relación de dependencia)
5. ¿Cuál es su actual sueldo básico (o el último)? ¿Existe un salario mínimo al que aspira por su trabajo?
6. 1 Podría hablarnos sobre sus antecedentes y experiencia y describir cómo siente que se relacionan con este trabajo?
7. 1 Qué le atrajo a esta organización
8. Clarifique cualquier inquietud o vacío sobre el empleo.
9. Tiene alguna pregunta?

Gracias por su tiempo y comentarios. No podemos prometerle nada, pero en cuanto avancemos con el proceso, lo contactaremos si usted fuera uno de los seleccionados para otra entrevista

Anexo VI

Lista de Preguntas Sugeridas para la Entrevista a Candidatos de Posiciones de Nivel 4 y 3

1. ¿Qué le motivó a aplicar para esta posición?
2. Por favor describa su rol y responsabilidades relacionadas a M&E en su último o actual trabajo.
Incluya cualquier pregunta de seguimiento para obtener mayor claridad o detalle.
3. Por favor describa los desafíos particulares que enfrentó en su último/actual trabajo.
Incluya cualquier pregunta de seguimiento para obtener mayor claridad o detalle.
4. ¿Cómo abordó estos desafíos? Por favor explique en detalle.
5. Por favor describa como planea utilizar su formación educativa como Asesor de M&E.
6. 1 ¿Cuál es su nivel de experiencia gerencial?
7. 1 Por favor describa sus esfuerzos para fortalecer las capacidades del personal en cuanto a destrezas y actividades de M&E en su último o actual empleo. ¿Qué le resultó particularmente desafiante en esta actividad? ¿Qué fue lo más exitoso?
8. Con frecuencia resulta complejo motivar al personal de proyectos para que se involucren completamente en actividades de M&E y para asegurar que los hallazgos de M&E alimenten el diseño de programas. Puede describir casos en los cuales sus esfuerzos al respecto fueron más exitosos? ¿Y menos exitosos? ¿A qué se debió la diferencia de resultados entre ambas situaciones?
9. Por favor comente las formas en las que el uso de promedios y porcentajes pueden ser o engañosos o ventajosos al presentar resultados.
10. A menudo tenemos que adaptar los resultados de M&E a diferentes audiencias. ¿Cómo adaptó en el pasado o adaptaría en el futuro los resultados del análisis de datos para presentarlos a diferentes audiencias? Por ejemplo, ilustre su presentación de los resultados de un estudio de línea de base sobre acceso a infraestructura básica (comunitaria y/u otra infraestructura básica como clínicas de salud) para diferentes grupos comunitarios: a) miembros de la comunidad encuestada y b) donantes de proyectos.
11. ¿Cómo determinarías una muestra para encuestas a hogares? ¿Cómo incorporaría el muestreo estratificado o por conglomerados de los hogares en una estrategia de muestreo para encuestas cuantitativas? Por favor, sea específico.

Referencia a la ecuación de muestreo estándar, que no está relacionada con el tamaño de la población. Por el contrario, la ecuación de muestreo está relacionada con el nivel de error aceptable y el nivel esperado de variación dentro de la población. Para lograr un muestreo estratificado o por conglomerados se debe incrementar la muestra. La estratificación es la capacidad que tiene la muestra para permitir comparaciones estadísticas entre grupos predeterminados. El muestreo por conglomerados requiere primero seleccionar los conglomerados (comunidades o escuelas, etc.) de las unidades de muestreo (hogares o niños, etc.) y luego seleccionar las unidades de muestreo dentro de cada uno de estos conglomerados seleccionados.

12. ¿Cómo tomaría muestras de hogares dentro de una comunidad sino cuenta con un listado de los nombres de las familias? Por favor sea específico.

Describe el método “girar el bolígrafo”, se empieza definiendo los límites geográficos de la comunidad, se identifica el centro, se hace girar el bolígrafo para determinar la primera dirección, se cuenta el número de hogares que existen en esa dirección hasta el borde de la comunidad, la primera casa se selecciona al azar, y las siguientes casas de manera sistemática.

13. ¿Cuál es su experiencia en monitoreo participativo a nivel comunitario? ¿Cuáles cree usted que son las ventajas y desventajas del monitoreo comunitario? Por favor, explique.
14. Algunas organizaciones han impulsado un esfuerzo para crear indicadores generales para seguridad alimentaria y de medios de vida. ¿Cuáles serían los beneficios de esta iniciativa? Sea que Ud. conozca o no sobre este esfuerzo, ¿qué prevé usted que será lo más desafiante de esta iniciativa?

Adapte cualquier pregunta adicional al punto de interés del CV del candidato.

Anexo VII

Ejemplo de un Marco de Resultados

Qué hacer

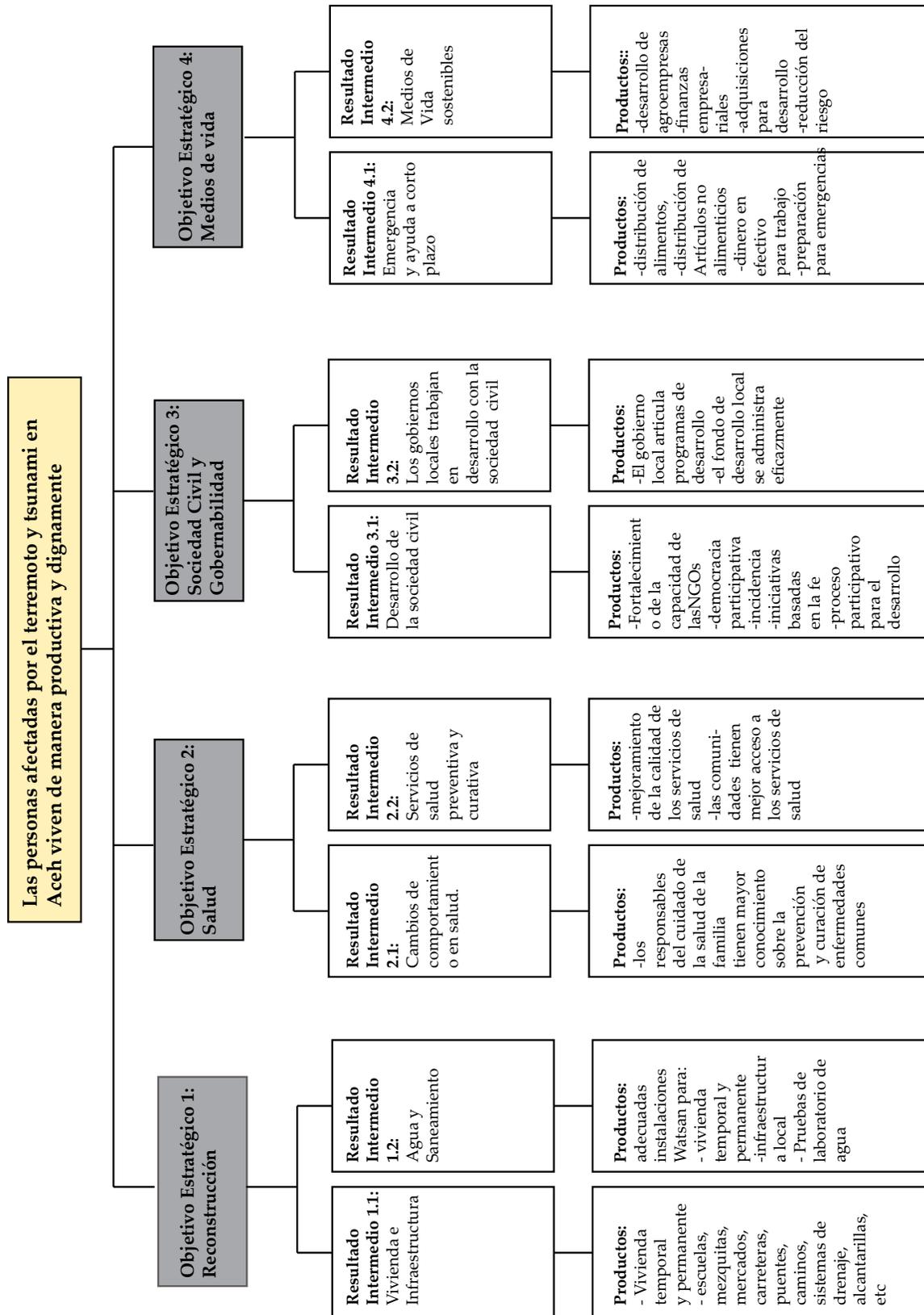
- Prepárese con el equipo para la entrevista y asegure que todos los miembros del equipo tengan la documentación necesaria.
- Haga que los entrevistados se sientan a gusto. Sea cálido y simpático.
- Acorte el tiempo de intervención de los encuestadores.
- Esté bien preparado desde el inicio de cada entrevista.
- Escuche activamente a las respuestas del entrevistado.
- Mantenga el contacto visual con el entrevistado.
- Tome notas durante la entrevista para ayudarse a recordar los puntos clave y su impresión de cada candidato.
- Permita pausas durante la entrevista si el entrevistado todavía este desarrollando un pensamiento o respuesta.
- Cierre cada entrevista con un comentario positivo sobre las aptitudes o respuestas del entrevistado
- Aclare cualquier tema de interés o experiencia importante de trabajo expuesta en el CV del candidato.
- Formule preguntas de seguimiento para aclarar cualquier aspecto o respuesta sobre la cual no tenga claridad.
- Invite al entrevistado a formular preguntas al panel de entrevistadores.

Qué NO hacer

- Argumentar o debatir con el entrevistado, bajo ningún motivo
- Criticar cualquier respuesta del entrevistado.
- Interrumpir al entrevistado en cualquier punto.
- Realizar preguntas cerradas (sí o no).
- Formular preguntas demasiado personales o privadas.
- Expresar una reacción negativa ante alguna de las respuestas o afirmaciones del entrevistado.
- Divulgar su opinión sobre la calidad de la entrevista al candidato al final de la entrevista.
- Bostezar cuando el candidato está hablando!

Annex VIII

Example of Results Framework



Temas de Análisis	
Comente la estrategia programática de CRS resumida en el Marco de Resultados.	CRS busca responder a una amplia variedad de necesidades —incluyendo: pérdida de las estrategias de subsistencia, malas condiciones y prácticas de salud, falta de infraestructura y débil sociedad civil y gestión del gobierno— luego del tsunami. El proyecto reconstruirá los activos perdidos y las estrategias de subsistencia, en una forma en la que se promueva la sostenibilidad, y probablemente, la resistencia ante futuros choques. CRS cree que todas estas necesidades, de alguna manera, están interconectadas entre sí y deben abordarse, al mismo tiempo, para garantizar el desarrollo y progreso.
Describa el contexto en el cual opera el programa	La población meta ha experimentado pérdidas de mucho tipo y tiene una variedad de necesidades que requieren atención. Las familias necesitan recuperar el acceso a infraestructura y oportunidades de generación de ingresos, así como adoptar mejores prácticas y comportamientos (ej: salud) y estrategias de subsistencia más resilientes.
¿Cómo trabajan juntos los objetivos estratégicos (OEs) para alcanzar la estrategia?	Conjuntamente, los OEs trabajarán juntos para reconstruir la infraestructura y mejorar las prácticas familiares para restaurar y mejorar las condiciones de vida. Por ejemplo, un OE se encargará del acceso a agua de calidad y otro se ocupará del mejoramiento de las prácticas de salud para abordar el estado de salud desde dos ámbitos.
Proporcione ejemplos de OEs específicos y resultados intermedios (RIs) que podrían utilizarse para completar el Marco de Resultados.	OE4: Las familias afectadas han incrementado la seguridad de sus medios de vida. RI2.1: Las familias practican mejores comportamientos que generan más cuidados.
De ejemplos de formas en las que resultados intermedios transversales (mayor capacidad, respuesta de género, técnicas de transformación de conflictos y desarrollo comunitario) podría integrarse a los OEs y otros RIs en el Marco de Resultados?	RI2.2 y mayor capacidad: mediante capacitación para el personal de salud y mejorando la administración de fármacos y suministros médicos se incrementará el acceso de las familias a servicios de salud de calidad. RI1.2 y respuesta de género: construyendo adecuados servicios de agua y saneamiento que respondan a las necesidades de género dará respuesta a los problemas específicos de género que las mujeres han experimentado con los anteriores servicios de agua y saneamiento. OE3 y el desarrollo comunitario: fortaleciendo la sociedad civil y la gestión del gobierno e incrementando la participación de la comunidad para garantizar una gestión pública transparente y su acción en la gestión de los procesos de la sociedad civil, el proyecto contribuirá al desarrollo de la comunidad en general.
Solicite al candidato que plantee las preguntas, comentarios o sugerencias que tenga respecto al Marco de Resultados.	

Anexo IX

Ejemplo de Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño

Indicador	Línea de Base	Meta AF 01	Logros AF 01	Meta AF 02	Logros AF 02	Meta AF 03	Logros AF 03	Meta AF 04	Logros AF 04	Meta AF 05	Logros AF 05
Indicador de Impacto 1.1. Número de comunidades que han diseñado e implementado planes de seguridad alimentaria, de manera democrática y bajo principios de equidad de género.	20%	30%		40%		50%		60%		100%	
Indicador de Impacto 1.2. Lista de la Capacidad de Seguridad Alimentaria de la Comunidad	TBA	20		40		50		65		75	
Indicador de Monitoreo 1.1.3 Número de estructuras de Seguridad Alimentaria (CUSA, CSA, CVD, COSAN) organizadas o apoyadas por el proyecto	5	-		-		-		-		25	
Indicador de Monitoreo 1.2.a) Número de miembros que participan en las estructuras de seguridad alimentaria (M/F) organizadas o apoyadas por el proyecto	0		2000			2300		2300		2300	
1.2b) % de mujeres	0		25%			40%		50%		60%	

3 A raíz de las recomendaciones de la evaluación de medio término, se incluyeron los datos de Matameye Cosan en la IPTT y se incrementó la meta de 67 a 117 para el FY01, de 160 a 210 para el FY02, de 210 a 260 para mitad del período. La meta para Konni en el FY03 también se incrementó de 50 a 70 a fin de dar cuentas de Cosan también en este distrito.

Indicador	Línea de Base	Meta AF 01	Logros AF 01	Meta AF 02	Logros AF 02	Meta AF 03	Logros AF 03	Meta AF 04	Logros AF 04	Meta AF 05	Logros AF 05
Indicador de Monitoreo 1.3 Número de planes de seguridad alimentaria de la comunidad implementados	0	20%		30%		40%		50%		60%	
Indicador de Monitoreo 1.4: % de hogares con al menos uno de sus miembros capacitados a nivel técnico	AG: 21% HN: 17%	AG: 36% HN: 18%		AG: 49% AH: 23% ENV: 48% HN: 59%		AG: 55% AH: 26% ENV: 66% HN: 45%		AG: 52% AH: 30% ENV: 53% HN: 61%		AG: 98% AH: 59% ENV: 95% HN: 77%	
Indicador de Impacto 2.1. Meses de aprovisionamiento de alimentos en los hogares de los agricultores participantes.	6.1	7		8		10		11		12	
Indicador de Impacto 2.2. Volumen (kg) y valor (CFA) de la producción agrícola de los cultivos seleccionados por los agricultores participantes (Kg / HH)	TBA	1 595 Kg		1 394 Kg		1 630 Kg		817 Kg		817 Kg	
Indicador de Impacto 3.1. % de niños de 24 a 59 meses de edad con retraso en el crecimiento (talla/ edad > 2 SD)	51.1%									20%	

Indicador	Línea de Base	Meta AF 01	Logros AF 01	Meta AF 02	Logros AF 02	Meta AF 03	Logros AF 03	Meta AF 04	Logros AF 04	Meta AF 05	Logros AF 05
Indicador de Monitoreo 3.1. % de: a) Mujeres que reciben suplementos de vitamina A durante los 40 días siguientes al parto. b) Niños/as de 6 a 59 meses de edad que reciben vitamina A	50%	60%		70%		80%		90%		100%	
Indicador de Monitoreo 3.2. % de niños/as de 0 a 24 meses con diarrea que reciben la misma cantidad o más de alimentos sólidos como de costumbre, o la misma cantidad o más de líquidos como de costumbre, ó agua con sal y azúcar (SSW) o sales de rehidratación oral.	36%	45%		50%		55%		60%		70%	

Puntos de Análisis

Indicador de Impacto 1.1: Existe un gran avance, de 60% a 100%, en cuanto a comunidades que cuentan con planes de seguridad alimentaria entre el FY04 y FY05. Esto no es realista a menos que exista una situación contextual que justifique parte de este incremento.

Indicador de Impacto 1.2: El valor de la línea de base para el índice de capacidad en seguridad alimentaria de la comunidad “está por determinarse” sin embargo, el cuadro muestra una puntuación anticipada de 20 en el FY01. Sin un valor de línea de base, no estamos seguros si la puntuación de 20 representará un aumento, disminución o ningún cambio en comparación a la línea de base. En ausencia de un valor de línea de base, es mejor anticipar un relativo incremento en el resultado. Ej: “aumentar en un 20%” en el FY01.

Indicador de Monitoreo 1.1: La IPTT sugiere que el programa no medirá el número de estructuras de seguridad alimentaria para el FY01, FY02, FY03, o FY04. Sería aconsejable monitorear estos datos a lo largo del programa para garantizar que el programa progrese durante estos años. Esperar al FY05 para volver a medir este indicador podría dar como resultado una gran sorpresa o gran decepción al final del proyecto.

Indicador de Monitoreo 1.2: Se prevé que el número de miembros que participan en las estructuras de seguridad alimentaria dará un salto de “0”, desde la línea de base, a 2000 en el FY01; y no se anticipa que esto cambie entre los años FY03 y FY05. Es poco probable que haya un gran cambio entre los diferentes años y más posible que exista un aumento permanente a lo largo de los años. El segundo valor de este indicador muestra que el porcentaje de mujeres participantes se incrementará sustancialmente entre la línea de base y el FY05. Si el porcentaje de mujeres aumenta y el número de miembros que participan se mantiene igual, entonces el número de hombres participantes tendría que disminuir. No está claro por qué se prevé este cambio.

Indicador de Monitoreo 1.4: Este indicador muestra el porcentaje previsto de hogares con uno o más miembros capacitados en varios asuntos técnicos. Sin embargo, no existe el valor referencial de la línea de base en cuanto al número de personas capacitadas en “AH” de “ENV” ni en la línea de base ni en el FY01. No está claro por qué no se incluye esta información. ¿Estos dos tipos de capacitación no iniciarán hasta el FY02?

Indicador de Impacto 2.1: Puede que no sea realista esperar que las familias logren 12 meses de seguridad alimentaria en el FY05. Lograr un promedio de 12 sugiere que cada familia habría tenido que llegar a este nivel (12 meses), ya que no sería posible que las familias hubieran alcanzado 13 meses de seguridad alimentaria por año (lo que ayudaría a mantener el promedio de 12, si algunas familias hubieran obtenido sólo 11 meses).

Indicador de Impacto 2.2: Sin un valor referencial de línea de base en cuanto a producción agrícola, no es prudente anticipar metas de valores absolutos en kgs. Los valores en kgs. aquí proporcionados pueden representar un incremento, disminución o ningún cambio en relación a la línea de base.

Indicador de Impacto 3.1: The table suggests that the program will not monitoring nutritional status during FY01-FY04. It would be unwise to miss capturing the nutritional impact of the program during these years. While stunting is a nutritional indicator that does not change as rapidly as wasting, stunting should be measured on a yearly basis at minimum. It is important that nutritional data are collected at the same point in time each year to account for seasonal variations in nutritional status.

Indicador de Monitoreo 3.1: La tabla sugiere que el programa no monitoreará el estado nutricional durante los FY01-FY04. No sería prudente no capturar el impacto nutricional del programa durante estos años. Si bien el retraso en el crecimiento es un indicador nutricional que no cambia tan rápidamente como el síndrome de pérdida de peso, se debe medir el retraso en el crecimiento, mínimo cada año. Es importante que se recopilen datos nutricionales en los mismos períodos cada año a fin de identificar las variaciones del estado nutricional durante las diferentes estaciones.

Indicador de Monitoreo 3.2: No está claro si los valores presentados reflejan cambios anticipados en “el porcentaje de mujeres que reciben vitamina A” ó en el porcentaje de “niños/as que reciben vitamina A “. Todos los indicadores deben ser específicos y tener como referencia una sola unidad de medida. La IPTT debe incluir valores ante los cuales el programa deberá rendir cuentas. Se debe avanzar con precaución para alcanzar el valor anticipado de 100% para el FY05.

Anexo X

Matriz para Calificación de Entrevistas

Miembro del Equipo de Entrevistadores: Miembro B

Candidato: Candidato A

Fecha de la Entrevista: Junio 1 de 2007

Instrucciones:

Para cada punto, usted evaluará la respuesta del candidato y asignará una calificación que oscile entre 1 y 5, dependiendo de cuán bien responda, siendo 1 la puntuación más baja y 5 la más alta.

Después de la entrevista, usted sumará las calificaciones asignadas al candidato para obtener una PUNTUACIÓN TOTAL. 1

Escriba la PUNTUACIÓN FINAL en la casilla correspondiente, en la primera página.

Categoría	Puntuación (1-5) <i>1 = más bajo / 5 = más alto</i>	Comentarios
El candidato se expresa bien	5	Habla muy articuladamente, proporcionó detalles suficientes
Calidad de las respuestas sobre experiencia gerencial	3	Ha trabajado como supervisor de un equipo de M&E por sólo un período limitado de tiempo, 6 meses o algo así.
Calidad de las respuestas sobre experiencia en el fortalecimiento de capacidades	3	Tiene limitada experiencia en el fortalecimiento de capacidades del equipo, nuevamente experiencia laboral de 6 meses.
Calidad de las respuestas sobre muestreo	4	Excelente – hizo referencia a todos los puntos y teorías clave, sin embargo, no estaba familiarizado con la ecuación de muestreo.
Calidad de las respuestas sobre monitoreo comunitario	5	Buenas ideas sobre monitoreo comunitario, experiencia en el pasado.
Calidad de las respuestas sobre ProFrame	4	Resaltó varios aspectos clave - fue capaz de inferir una buena cantidad de situaciones sobre el contexto a partir del ProFrame.
Calidad de las respuestas - IPTT	4	También muy bueno – buenos comentarios
Calidad de habilidad para análisis de datos	5	Cumplió todas las tareas de análisis deseado y parecía muy cómodo con el SPSS.
Nivel de competencias personales	5	Buen miembro de equipo, muy motivado.
Otros (especifique, ej: Experiencia en capacitación)	2	Tiene limitada experiencia en capacitación
Calidad del ensayo escrito	4	Muy buen documento
Calidad de las referencias	5	Buena impresión de todas las referencias
Puntuación global de la Entrevista	49	Sería muy conveniente contratar a este candidato

Anexo XI

Preguntas para solicitar Referencias para Posiciones de Nivel 4 y 3

1. ¿Cuál fue su tipo de relación laboral con el candidato (definir rol)?
2. ¿Qué tiempo trabajó con el (candidato)?
3. *Proporcione una breve descripción del trabajo y las principales responsabilidades. ¿Qué fortalezas del (candidato) lo hicieron idóneo para esta posición? Por favor describa estas fortalezas.*
4. Considera usted que algunos aspectos de esta posición constituirán un desafío particular para el (candidato)? ¿En qué sentido? ¿Qué tipo de capacitación o experticia técnica adicional considera usted que el candidato necesita para superar estos desafíos?
5. ¿Cuál cree usted que son las principales competencias personales y fortalezas del (candidato)? ¿Cuáles son las áreas que debería mejorar?
6. 1 Trabaja mejor el (candidato) en equipo o de manera individual? Por favor explique en que sustenta usted su afirmación.
7. 1 ¿Algún otro comentario que usted tenga respecto a la idoneidad del (candidato) para esta posición?
8. *Adapte cualquier otra pregunta respecto a temas específicos que surjan durante la entrevista o durante su discusión con el equipo de entrevistadores.*