



**MONITOREO & EVALUACIÓN**

# Gestión e Implementación de una Evaluación

**Directrices y Herramientas para  
Gerentes de Evaluación**

---

por Alice Willard, PhD



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

**Autor:** Alice Willard, PhD

**Editor de las Series:** Guy Sharrock (CRS)

**Lector/Editor:** Dina Towbin

**Diseñador Gráfico:** Jeanne Ivy

**Foto de la Portada:** Jim Stipe

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

**Para acceder a las series completas, por favor visite:** [www.crs.org](http://www.crs.org) ó [www.redcross.org](http://www.redcross.org).

# Tabla de Contenidos

---

- iii Prefacio
- v Agradecimientos
- vi Siglas

## **Gestión e Implementación de una Evaluación**

- 1 Perspectiva General
- 8 Aspectos Relevantes
- 27 Detalles Específicos
- 29 Gestión de la Evaluación
- 38 Interacciones de los Gerentes de Evaluación con los Actores Interesados y el Equipo de Evaluación
- 42 Contratos, Comunicación y Productos a Entregarse
- 46 Organización de la Evaluación
- 47 Tratar con lo Inesperado
- 54 Habilidades Gerenciales
- 60 Después del Trabajo de Campo y Reporte del Informe: Revisiones post Acción

## **Herramientas y Recursos Anexos**

- 63 Anexo I Herramienta para Gestión de la Evaluación
- 63 Anexo II Sistema de Monitoreo y Evaluación del Presupuesto para Gerentes de Evaluación
- 65 Anexo III Bibliografía
- 67 Anexo IV Principios Rectores de la Asociación Americana de Evaluación

## Prefacio

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

Nuestra intención al escribir este módulo es proporcionar a los gerentes de evaluación soluciones sobre cómo implementar evaluaciones. El o la gerente de evaluación, descrito/a en el módulo *Preparándose para una Evaluación*, generalmente es un miembro del personal en el país de operación a quien se le ha asignado la responsabilidad adicional de garantizar que una evaluación sobre el terreno avance sin problemas desde sus términos de referencia iniciales hasta la difusión de los hallazgos del informe. El módulo se centra en lo que se debe hacer a lo largo de todo el proceso de evaluación para dirigir al equipo de evaluación y minimizar las inevitables interrupciones al propio plan de implementación del proyecto. El módulo, por lo tanto, proporciona ejemplos y estrategias para mejorar la comunicación y coordinación, junto con algún vocabulario básico sobre las alternativas metodológicas para comprender por qué las evaluaciones pueden requerir diferentes enfoques. El módulo resalta las similitudes en la gestión de las evaluaciones, en lugar de las diferencias. Sin embargo, es probable que la gestión del proceso de evaluación sea más o menos la misma, sin importar en que momento se produce la evaluación dentro del ciclo de un proyecto o programa.

Este módulo forma parte de un grupo de tres dentro de la serie global de publicaciones, debido principalmente a que los tres temas discurren cuidadosamente dentro del mismo proceso global de evaluación. Este grupo está conformado por los módulos: *Preparándose para una Evaluación*; *Gestión e Implementación de una Evaluación*; y, *Comunicación y Reporte de Informes de una Evaluación*.

Estos tres módulos deben utilizarse conjuntamente para generar un minucioso y serio informe de evaluación. Si bien los módulos son documentos independientes, existen importantes similitudes en sus enfoques, según lo analiza la tabla 1, a continuación. Los tópicos que generalmente se discuten en más detalle dentro de un módulo se resaltan en negrilla (bajo el título de la columna de ese módulo), mientras que aquellos que se abordan ligeramente dentro del módulo se resaltan en cursiva. Aquellos que no tienen ningún tipo de formato adicional son temas exclusivos de ese módulo. La sección sobre propósito sombreada es idéntica para los tres módulos, como una forma de brindar guía adicional para la localización de temas entre los tres módulos.

**Tabla 1: Comparación entre los Módulos de las Series de Evaluación**

Preparándose para una Evaluación	Gestión e Implementación de una Evaluación	Comunicación y Reporte de Informes de una Evaluación
Propósito y posibles usuarios de este módulo	Propósito y posibles usuarios de este módulo	Propósito y posibles usuarios de este módulo
<b>Identificar y empoderar al gerente de evaluación</b>	Temas comunes en la gestión de la evaluación	Comunicar y reportar las evaluaciones para promover su uso
<b>Clarificar la guía del donante y de la organización</b>	Función de la gerencia	<i>Rol del evaluador externo y del gerente de evaluación</i>
Elaborar el borrador de los términos de referencia y el plan de trabajo de la evaluación	<i>Importancia de la pre-evaluación</i>	Prácticas exitosas de comunicación y reporte de informes
Identificar al equipo de evaluación y finalizar los términos de referencia	Métodos: sesgo, validez, rigor, eficacia, utilización y fortalecimiento de las capacidades de evaluación	Desafíos para comunicar y reportar informes
Organizar la documentación del proyecto	<b>Gestión de la evaluación: personal, financiera y logística</b>	Ética de la evaluación y comunicación y reporte de informes
Organizar la información del proyecto	Relaciones de la evaluación: donantes, colegas, comunidad; y desgaste y deterioro psicológico	<b>Cuatro pasos para planificar, comunicar y reportar informes</b>
<i>Planificar la logística de la evaluación</i>	<i>Requisitos de la evaluación: contractuales, productos a entregarse y comunicación</i>	<b>Continuar comunicando y reportando durante la evaluación</b>
<i>Programar los pasos de la evaluación</i>	<b>Organización de la evaluación: cronograma, calendario y plan de trabajo</b>	<b>Promover el uso de la evaluación a través de la comunicación y el reporte de informes</b>
¿Por qué una pre-evaluación no puede ser parte de la evaluación?	Lo inesperado (clima, salud, etc.)	Promover el aprendizaje a través de la difusión
Herramientas	<b>Competencias del Gerente</b>	Revisar periódicamente las evaluaciones
	Revisión post Acción	Directrices y herramientas

## Agradecimientos

Algunos de los conceptos analíticos y matrices utilizadas en este módulo fueron extraídos de un borrador elaborado durante una contratación anterior del autor con el Programa de Donaciones con Contrapartida de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), en la Oficina de Cooperación Privada y Voluntaria. El autor desea agradecer esta contribución y acotar que su uso ha contado con el respectivo permiso. Además, la versión actual se ha beneficiado de la revisión y comentarios detallados de Guy Sharrock y Della McMillan-Wilson, así como de una lluvia de ideas en una isla en la Bahía de Penobscot, en Maine. Por último, queremos reconocer el trabajo de Dina Towbin (consultora), cuyo trabajo de edición contribuyó a llevar al documento a su fase final, y Joe Schultz y Jeanne Ivy, responsable del trabajo de diseño gráfico.

**Citas Recomendadas:** Willard, Alice, PhD. 2008. "Gestión e Implementación de una Evaluación". Serie de Módulos de M&E de la Cruz Roja Americana/CRS. La Cruz Roja Americana y Catholic Relief Services (CRS), Washington, DC y Baltimore, Maryland.

## Siglas

<b>AEA</b>	Asociación Americana de Evaluación
<b>CIDA</b>	Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional
<b>CRS</b>	Catholic Relief Services
<b>DIP</b>	Plan de Implementación Detallado
<b>HQ</b>	Sede
<b>IFRC</b>	Federación Internacional de la Cruz Roja y Sociedades de la Media Luna Roja
<b>M&amp;E</b>	Monitoreo y Evaluación
<b>Medevac</b>	Evacuación Médica
<b>NGO</b>	Organización No Gubernamental
<b>OECD</b>	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
<b>PVO</b>	Organización Voluntaria Privada
<b>SOW o TOR</b>	Términos de Referencia
<b>UNDP</b>	Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas - PNUD
<b>USAID</b>	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

## Perspectiva General

---

El gerente de evaluación es la audiencia prevista para este módulo, el gerente de evaluación es un miembro del personal de campo o de la sede responsable de la supervisión de la evaluación.

---

**Uno de los elementos clave** en el módulo *Preparándose para una Evaluación* fue la identificación y empoderamiento del gerente de evaluación. El gerente de evaluación es clave para conducir la evaluación a través de su fase de planificación inicial; y aún más importante, en la implementación de la evaluación, puesto que el gerente de evaluación es el principal vínculo entre el equipo de evaluación y el proyecto que está siendo evaluado. El gerente de evaluación tiene una serie de tareas específicas, pero también puede no tener todas las aptitudes necesarias para llevarlas a cabo con confianza (ya que el gerente de evaluación es por lo general un miembro de nivel junior en la organización).

Este módulo le proporcionará al gerente de evaluación tres competencias clave:

1. El vocabulario y comprensión básicos para trabajar con el consultor para determinar la mejor combinación de métodos para la evaluación y la organización.
2. Más detalles sobre las tareas gerenciales específicas que se requieren durante una evaluación.
3. Una mejor comprensión del rol de la evaluación para el aprendizaje organizacional.

El gerente de evaluación es la audiencia prevista de este módulo, el gerente de evaluación es un miembro del personal de campo o de la sede responsable de la supervisión de la evaluación. Este funcionario puede o no tener experiencia en evaluación o gerencia, pero es responsable de esta tarea. El módulo también ayudará a los gerentes senior a determinar a quién se le debe asignar el rol de gerente de evaluación y proporcionará una forma de medir el desempeño del individuo en esta tarea.

Este módulo no proporciona destrezas detalladas para monitoreo y evaluación (M&E) –tales como llevar a cabo encuestas, dirigir grupos focales, etc. – ni tampoco utiliza terminología específica de una organización voluntaria privada (PVO). Sin embargo, este módulo ayudará a las organizaciones a garantizar que:

- 1 La organización obtenga los resultados que desea de una evaluación
- 1 La evaluación cree una oportunidad de aprendizaje para la organización.
- 1 Existan directrices claras para una buena relación de trabajo entre el equipo de evaluación y el gerente de evaluación.
- 1 El principio rector de “no hacer daño” aplique por igual al personal, consultores y beneficiarios durante el proceso de evaluación.



## Gestión e Implementación de una Evaluación: Similitudes a lo largo del Tiempo

Las evaluaciones, valoraciones y revisiones, todas recaen en la categoría general de eventos que suelen ser conducidos por personas externas, a menudo con la participación de personal del proyecto. Las evaluaciones pueden y deben ser consideradas como importantes oportunidades de aprendizaje para todos los actores interesados. Las razones para realizar una evaluación nunca han cambiado, pero los requerimientos de los donantes sí; la PVO debe conocer estos requerimientos antes de iniciar cualquier evaluación y aún así proceder con las evaluaciones si existe interés interno y/u oportunidades de aprendizaje a partir de los resultados. La mayoría de evaluaciones están incorporadas en el presupuesto del proyecto, aunque en algunos casos, puede ser que la evaluación se financie con otros recursos de la organización. La intención para una evaluación es algo diferente —si se generan coincidencias— tanto para el donante como para la organización implementadora, como lo ilustra la tabla 2, a continuación.

**Tabla 2: Preguntas y Audiencia de la Evaluación**

Preguntas	Audiencia		
	PVO	Misión	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)
<b>(PRIVADO)</b>			
¿Qué ocurrió?	x	x	x
¿Qué estuvo bien?	x	x	x
¿Qué estuvo mal?	x	x	x
¿Cómo lo sabemos?	x		x
¿Qué sabemos ahora?	x	x	x
¿Cuáles son los resultados?	x	x	x
¿Dónde encajan estos resultados en nuestro plan estratégico?	x	x	x
¿Cómo podemos analizar estos resultados desde el punto de vista del programa?	x		x
¿Cómo ha cambiado esto la capacidad y sostenibilidad de la organización?	x		x

Fuente: Willard 1998, pág. 26.

Las evaluaciones de medio término y final son las dos principales evaluaciones de los proyectos.

- 1 Las evaluaciones de medio término tienden a enfocarse en el proceso y proporcionan indicaciones del probable éxito del proyecto y

recomendaciones para mejorar tanto los resultados como la gestión interna.

- 1 Las evaluaciones finales se enfocan en logros y resultados, y proporcionan una comparación a lo largo del tiempo. Por lo general incluyen un análisis estadístico de los cambios en los indicadores de desempeño.

Con frecuencia los donantes tienen diferentes requerimientos para estos dos productos y las organizaciones experimentan diferentes oportunidades de aprendizaje como parte del proceso de evaluación. Además, también se pueden conducir evaluaciones en diferentes momentos dentro del ciclo del proyecto, ya sea a petición del donante o para indagar más sobre un aspecto particular del proceso de implementación. Estas a menudo pueden ocurrir como parte de una revisión programática más amplia, por ejemplo, de todos los proyectos de agua y saneamiento a nivel mundial.

El propósito básico de toda evaluación es responder a una serie de preguntas clave y, conforme las organizaciones se vuelven más sofisticadas, encontrar las mejores formas de utilizar los hallazgos de la evaluación para mejorar el desempeño en múltiples áreas y presentarlos a los actores interesados. Si bien el cronograma de estos eventos en el ciclo del proyecto a menudo requiere de métodos diferentes, hay muchas más similitudes que diferencias en las preguntas de evaluación, según lo muestra la tabla 2 antes descrita. Tome en cuenta que la audiencia cambiará dependiendo de la fuente de financiamiento del proyecto. Estos módulos operan en el mundo de los programas Título II, donde los proyectos son financiados por la oficina central (Washington) y posteriormente supervisados conjuntamente por la oficina de campo y central. Los proyectos financiados por una oficina de campo (o no financiados por USAID) probablemente necesitarán plantear el mismo tipo de preguntas, pero su audiencia cambiará.

De forma general, la elección de los métodos de evaluación es un proceso acordado entre el donante, la agencia implementadora, el evaluador y el personal del proyecto. Este proceso debe ser resuelto durante la elaboración del borrador y finalización de los términos de referencia (vea el módulo *Preparándose para una Evaluación* para un análisis más amplio sobre este tema). El proceso de mejoramiento de los términos de referencia también incluirá el tipo de productos a entregarse; los métodos; los consultores; la composición de los equipos; los requerimientos de los donantes; y, los requerimientos de financiamiento interno y externo. Lo que puede no incluir –pero debería– es una descripción de cómo la organización utilizará el informe de evaluación, tanto para el reporte interno como para una difusión más amplia (vea el módulo *Comunicación y Reporte de Informes de una Evaluación* para un debate más amplio sobre este tema). Por lo general, se deja que el gerente de evaluación analice estos elementos con el evaluador. Dado que la mayoría de gerentes de evaluación no tendrán las mismas destrezas que un evaluador,

esta sección del módulo contribuirá a crear un vocabulario común al determinar el mejor ajuste de los métodos y los presupuestos.

## Elementos Comunes de Gestión

Existen ciertas destrezas básicas de gestión que aplican para gerenciar una evaluación, en lo relacionado a administración de personal y logística. Donde la gestión de evaluación difiere más es en el contenido (lo cual sería real para el gerente de cualquier intervención diferente), de modo que el gerente de evaluación debe tener un entendimiento básico del mecanismo de la evaluación para ayudar al equipo de evaluación a tomar las mejores decisiones sobre la ubicación, métodos, formato, etc. Piense en conducir un auto, el conductor probablemente no entiende todas las complejidades del motor, pero necesita saber cómo poner gasolina en el tanque. Un gerente debe ser capaz de recargar combustible a cualquier tipo de vehículo técnico, pero los mejores gerentes son aquellos que también entienden un poco más acerca del mecanismo implicado. De la siguiente hasta la última sección de este módulo se proporcionan más detalles sobre las características de un buen gerente de evaluación. El gerente de evaluación por lo general no es parte de la estructura gerencial de una organización, y, de hecho, puede ser personal junior elegido más por su disponibilidad e interés que por su experiencia específica. En ese caso, la forma en la que el gerente de evaluación demuestre competencia para concluir exitosamente la consultoría de la evaluación a menudo sirve como prueba para la asignación de nuevas responsabilidades.

## El Rol del Gerente del Proyecto versus el Rol del Gerente de Evaluación

El gerente del proyecto y el gerente de evaluación con frecuencia no son la misma persona. El gerente de evaluación debe solicitar un tipo específico de requerimiento de reportes al gerente del proyecto y, posiblemente, al director del programa de país de la PVO para el período de duración de la evaluación. Dependiendo de la estructura organizacional, el gerente de evaluación también puede necesitar contactar a funcionarios o asesores técnicos de la organización, así como a los actores interesados externos. Se debe enviar un correo electrónico inicial desde la oficina del personal de nivel jerárquico más alto posible de la PVO (director



### El PNUD utiliza una evaluación

fundamentalmente como una herramienta de gestión. Ayuda en la toma de decisiones, evaluando el desempeño y proporcionando la experiencia adquirida. Debería proporcionar los fundamentos para mejorar la manera en que los proyectos financiados por el PNUD son diseñados e implementados. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] n.d., pág. 3).

de programa país o patrocinador autorizado) notificando a los actores interesados tanto internos como externos quién es el gerente de evaluación y su rol, de manera que sea evidente desde el principio que la iniciativa responde a ese nivel de supervisión. Los directores del programa de país no deben tener interacción con la evaluación más allá de las reuniones y sesiones informativas iniciales, aunque deben formar parte de la rutina del estado de situación del proceso de reporte. Contar con una introducción inicial de un nivel jerárquico de mayor responsabilidad en la organización ayudará al gerente de evaluación a obtener las entrevistas y/o cooperación necesarias de los otros actores interesados.

El gerente de evaluación también debe entender los alcances de su nivel de autoridad y saber qué puede decidir, o cuando requiere autorización. Y, quizás lo más importante, el gerente de evaluación tiene que saber cuándo pedir ayuda.

Las diferentes organizaciones ubicarán un equipo de evaluación en diferentes maneras. Los tres formatos más comunes son:

1. Una oficina de proyecto específica, generalmente bajo la supervisión del gerente del proyecto.
2. Una oficina en el país, por lo general bajo la supervisión general del líder del sector, el director de país, o un asesor técnico regional.
3. Una oficina particular de la sede (HQ) cuyo trabajo se focalice en un sector programático o zona geográfica específica, que reporte ya sea a un funcionario o un asesor técnico sectorial.

En cada uno de estos casos, el gerente de evaluación es el responsable del proceso de evaluación en general; el rol del gerente de evaluación aumenta a medida que su distancia del lugar de la evaluación es mayor.

Parte del desafío de un gerente de evaluación es estar atento a los posibles aspectos de difusión y fortalecimiento de capacidades durante una evaluación, al mismo tiempo que está consciente de que el informe de evaluación es el producto clave. Una manera de mantener un “vista desde la cima de la montaña” es a través de una comunicación regular con el evaluador, en contraposición a acompañar al evaluador en toda la evaluación. Esto permite que el gerente de evaluación supervise múltiples y diferentes resultados deseados de la evaluación, sin poner toda la carga de desempeño en el



### Rol del Gerente de Evaluación

Las evaluaciones exigen un alto grado de flexibilidad, tiempo suficiente y una buena comunicación entre el gerente de evaluación y el equipo. Aparte de la preparación de los términos de referencia, el rol principal del gerente de evaluación durante la misión de evaluación es:

- 1 Facilitar la labor del equipo
- 1 Asegurar que se pasa el tiempo suficiente con el personal clave
- 1 Actuar como enlace entre el equipo y los diversos organismos participantes.
- 1 Organizar y facilitar los permisos y logística necesarios para el personal de campo.
- 1 Proporcionar asesoramiento al equipo sobre temas de política actual
- 1 Identificar otros informantes clave, según sea necesario
- 1 Negociar y acordar modificaciones de los términos de referencia e itinerarios, según se requiera.
- 1 Reunirse regularmente con el equipo para asegurar que el trabajo está en marcha.
- 1 Evaluar el desempeño del equipo y del líder del equipo y, si es necesario, tomar acción.
- 1 Facilitar el debate sobre las conclusiones entre un grupo potencialmente grande de actores interesados.

*Fuente: Federación Internacional de la Cruz Roja y Sociedades de Media Luna Roja 2002, Módulo 6, págs. 16-17.*

## Comunicación durante la Pre-Evaluación

Planificar de antemano es esencial (vea el módulo de Preparación para una Evaluación para razonamientos y herramientas), ya que ayuda a organizar el proceso de evaluación, es especialmente crucial para el gerente novato, crear una lista de verificación de lo que hay que hacer. Dar inicio al proceso de comunicación tan pronto como sea posible contribuirá también al uso de las conclusiones (positivas y negativas) para los actores interesados dentro y fuera de la organización implementadora (vea el último módulo en esta secuencia). Además planificar las comunicaciones es esencial para el gerente de evaluación durante la evaluación, - con el equipo de gestión para el proyecto, con el evaluador y el resto del equipo de evaluación, y entre el equipo de evaluación y a quienes se está entrevistando.



**Existen tres funciones** que un evaluador puede adoptar para la evaluación: operativo, consultor y facilitador del aprendizaje. . . el facilitador de aprendizaje tiene el mandato más amplio de los tres. En este rol, el evaluador hace todo lo que hacen los otros dos al mismo tiempo que trata de vincular el aprendizaje del proyecto tanto en la organización en su conjunto como en el desarrollo de la próxima fase del proyecto. Esto puede incluir:

- 1 Desarrollo de lecciones o preguntas que son aplicables más allá del proyecto.
- 1 Presentación de los resultados a la sede
- 1 Elaboración de un sistema de aprendizaje permanente para el equipo del proyecto.
- 1 Asistencia en el desarrollo de un nuevo programa.  
(Church y Rogers, 2006, pág. 112)

---

Utilizar la terminología correcta es algo más que simple atención a los detalles, sino que por el contrario es importante para la claridad de la comunicación.

---

## Aspectos Relevantes

---

**Si bien la mayoría de estos temas** se discuten a fondo en los recursos de M&E, a continuación, esta sección proporciona al gerente de evaluación información sobre los términos en suficiente detalle para que sea capaz de comprender las razones, más allá de las opciones a las que podría optar un consultor de evaluación, especialmente en relación a las variaciones en el alcance del trabajo original.

### Vocabulario para Medición

La tabla 3, a continuación, enumera algunos de los términos más comunes en la metodología de la investigación y sus definiciones. La medición puede ser complicada cuando hay confusión sobre los términos. Las definiciones que figuran a continuación son a la vez precisas y simples, y se pueden encontrar en más detalles en cualquier libro de estadística. De forma general, estos términos se utilizan inconsistentemente (por ejemplo, “diferencia” en lugar de “varianza”) y puede causar una gran confusión tanto para el usuario experto (quien asumirá una definición), como para el novato (que no se está seguro de cuál es la definición correcta).

Utilizar la terminología correcta es algo más que simple atención a los detalles, sino que por el contrario es importante para la claridad de la comunicación. Los ejemplos tratan de hacer la traducción tan concreta y correcta como sea posible, la palabra metodológica puede referirse a una herramienta que es mucho más abstracta.

Tabla 3: Palabras Metodológicas Clave, Traducciones y Ejemplos

Palabra Clave	Traducción	Ejemplo
Validez	Una herramienta para determinar si la evaluación o criterios de implementación son adecuados y medir lo que se supone es su función.	Una balanza es una medida válida de peso (suponiendo que la balanza se utilice correctamente).
Replicabilidad	Determina si las aplicaciones repetidas generan el mismo resultado, incluso cuando diferentes personas utilizan la herramienta.	La misma balanza mostrará el mismo peso en un niño en un día específico de control del niño sano (de no ser así, la balanza o la capacitación de sus usuarios necesita ser ajustada).
Verificabilidad	Determina si la medición se puede comprobar, incluso cuando diferentes personas utilizan la herramienta.	La misma balanza producirá el mismo peso – replicabilidad es si se produce el mismo resultado, y verificabilidad es cuando se puede comprobar o verificar si el resultado es correcto. Una de ellas es una prueba de fiabilidad de la herramienta y la otra del proceso de uso de la herramienta.
Bondad de ajuste	Cuán bien la medición mide los criterios pertinentes.	Diferentes balanzas miden en mejor o peor forma el peso, pero todas ellas miden únicamente el peso. Utilizar la mejor y más precisa balanza constantemente aumentará la bondad del ajuste. Para prendas de vestir, una cinta métrica medirá la longitud y ancho, de modo que la ropa se ajuste más adecuadamente al usuario.
Estadísticamente significativo	Relación significativa de medición o nivel de cambio.	Los niños que sufren desnutrición severa (ej. pérdida de peso) están considerablemente por debajo del peso para su estatura. El peso y talla son medidas válidas de estado nutricional, y por tanto, los niños cuya circunferencia del brazo esté en la zona roja de la cinta de medición se encuentran en peligro. La zona roja generalmente muestra un resultado de medición que está a más de dos desviaciones estándar de distancia de lo normal; esto sería un resultado estadísticamente significativo para el individuo, y más aún si éste se ha encontrado como muestra de la población en general.
Desviación estándar	Valor aproximado del grado de certeza de que la diferencia existe.	Al mirar la mano de una persona, cada dedo es una desviación estándar de distancia desde el dedo medio. Los dedos puede estirarse o juntarse más entre ellos, y de igual forma lo hace el tamaño de las desviaciones estándar para cualquier estudio, pero siempre serán de un tamaño consecuente.
Unidireccional	Cambio en una dirección (ya sea positivo o negativo, pero no ambos).	El aumento de peso es en general una medida positiva del estado de salud, mientras que la disminución de peso es en general negativa para los niños. Por supuesto, lo inverso sería correcto para personas que se encuentran en dieta.
Unidimensional	Cambio a lo largo de un solo eje: mayor o menor, aumento versus disminución.	El retraso en el crecimiento por sí mismo no es unidimensional (ya que puede existir tanto aumento como disminución en el retraso del crecimiento). El porcentaje de reducción en el retraso del crecimiento, por el contrario, es unidimensional – sólo el decrecimiento en las mediciones son la meta.
Univariante	Sólo un cambio medible (una variable).	El peso es una sola variable (univariable).
Multivariante	Más de un cambio es medible (más de una variable).	El crecimiento es multivariante, ya que incluye peso, talla y edad (y con frecuencia otros factores, como género o variación propia de la población del país).



Tabla 3 (continuación)

Palabra Clave	Traducción	Ejemplo
Media	Valor promedio	A una persona se le toma cinco pruebas y tiene los siguientes resultados: 80, 80, 100, 70 y 90. Sume los resultados de las pruebas en conjunto y divida por el número de pruebas para determinar que el promedio de puntuación es de 84. En una distribución normal, este será el punto más alto en la curva del gráfico. La media dará un valor promedio, pero puede ser extraído, ya sea en una dirección positiva o negativa por puntajes muy altos o muy bajos.
Mediana	Valor situado en el centro de un rango determinado.	Al observar los mismos resultados de las pruebas antes mencionadas (en "media"), la mediana es 85 (porque es el valor en el medio del rango entre 100 y 70). La mediana proporcionará el valor del punto medio de todas las calificaciones de la población, por lo que pueden ayudar a compensar valores de puntuación muy altos o muy bajos.
Modo	Valor más frecuente	Utilizando los mismos resultados de las pruebas antes mencionadas (en "media"), el modo es de 80, ya que la puntuación fue la más frecuente.
Hipótesis	Instrumento mediante el cual los actores interesados imaginan (antes de tiempo) lo que este proceso dará como resultado y cómo planean demostrarlo	Esto generalmente es el "si... entonces" frase que sirve como la declaración general de la organización que precede al desarrollo de un modelo lógico. Por ejemplo, si a las mujeres que tienen hijos se les enseña la manera de mejorar la alimentación, entonces habrá menos niños desnutridos.
Causalidad	El efecto directo de un evento en uno nuevo.	Al observar la hipótesis en el ejemplo anterior (en "hipótesis"), existe un supuesto efecto directo entre el conocimiento de las madres y un cambio en la condición de sus hijos. Sabemos que la educación por sí sola no cambiará la conducta, sin embargo, esta es la razón por la que generalmente se incluyen múltiples conexiones e hipótesis mucho más complejas en nuestro trabajo.
Regresión	Herramienta para determinar si dos (o más) variables están relacionadas a lo largo del tiempo.	Esta es una prueba estadística específica que se puede ejecutar sobre los datos de la encuesta. Por ejemplo, existe una fuerte relación entre el nivel educativo de las madres y la salud de sus hijos (por ejemplo, son multivariante pero unidireccional, mientras más educadas sean las mujeres, más saludables serán sus hijos).
Distribución de Frecuencia	Número de veces que ocurren los distintos factores.	En el ejemplo de prueba que se proporciona más adelante, existe una frecuencia de distribución 5:10:20:10:5. Al graficar este patrón se mostrará que ambas mitades son idénticas entre sí (una distribución normal). Cuando las mitades no son iguales entre sí, debe haber una explicación.
Distribución normal o curva de campana	Gráfico para mostrar el rango de variación distribuida uniformemente alrededor de la media.	En una prueba regular en la escuela en una clase con 50 alumnos, 5 personas tienen la calificación más alta, 5 la más baja, 10 en la próxima escala más alta y más baja respectivamente, y los 20 restantes tienen puntuaciones medias.
Censo	Una pregunta o conjunto de preguntas para cada miembro de toda la población.	El gobierno realiza un censo cada cinco años de todas las personas que viven en ese país. El proyecto mantiene una lista de todas las personas elegibles para recibir los paquetes de ayuda (un censo). Tome en cuenta que aquí toda la población elegible para recibir los paquetes de asistencia no es necesariamente la totalidad de la población en la zona meta del proyecto.

Tabla 3 (continuación)

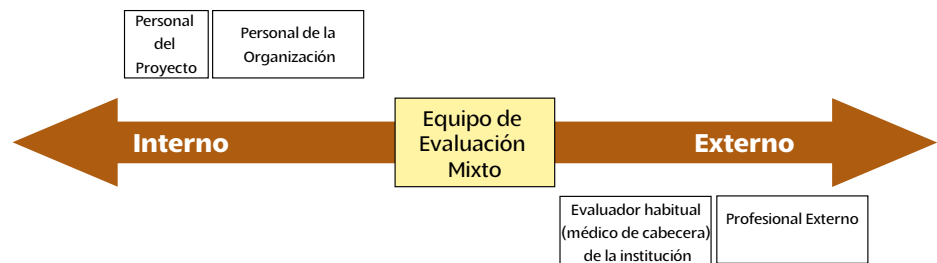
Palabra Clave	Traducción	Ejemplo
Encuesta	Un conjunto de preguntas para obtener respuestas acerca de toda una población de un grupo más pequeño dentro de la población.	Para saber el nivel general de satisfacción con los paquetes de ayuda distribuidos después de la última inundación, el proyecto hace preguntas cada diez personas que recogen sus paquetes. Se presume que todas las personas están en igualdad de condiciones (para ser elegibles para la entrega de paquetes de ayuda), y por lo tanto se realiza un muestreo de un número menor y se extraen conclusiones acerca del total de la población. Las encuestas son el mejor instrumento para medir los cambios a través del tiempo, razón por la cual la mayoría de los proyectos llevan a cabo encuestas de línea de base y finales.
Muestra	Miembros representativos de toda la base de clientes para la actividad.	Se aplica un número más pequeño de mujeres en la zona meta, tales como mujeres en edad reproductiva (por lo general, en edades de 15 a 45 años). Si existen 30.000 personas en la zona meta, habrá alrededor de 15.000 mujeres. De ese número, sólo unas 6.000 estarán en edad reproductiva (casi la mitad serán menores de 15 años, y algunas serán mayores de 45). El equipo de encuesta seleccionará un porcentaje más pequeño de estas 6.000 para aplicar la encuesta, o será un censo en lugar de una encuesta por muestreo.
Población	Toda la base de clientes para la actividad.	La población es toda la gente en las comunidades de la zona meta del proyecto, incluyendo hombres, mujeres y niños. El reto es que el término "población" también puede referirse sólo a las mujeres en edad reproductiva en la zona meta. Es importante ser específico en la terminología utilizada.
Muestra estratificada	Miembros representativos específicos de toda la base de clientes para la actividad	Podrían ser sólo las mujeres en edad reproductiva en la población que han tenido un hijo en los dos últimos años (la muestra es las mujeres en edad reproductiva, y la muestra estratificada es un grupo más pequeño dentro de la muestra). Dependiendo del crecimiento de la población en la zona, esto puede ser sólo dos de cada cinco mujeres (o 2400 según la muestra anterior). Se puede necesitar un número más pequeño de esta muestra para realizar una encuesta, pero estas mujeres puede ser escogidas de forma aleatoria a partir de esta muestra, sabiendo que todas ellas son igualmente susceptibles de ser elegidas y tendrán las mismas características necesarias para ser examinadas.
Variable	Un factor medible, pero no siempre controlable.	Las niñas que asisten a la escuela es una variable específica en un proyecto de educación. Es eminentemente medible, pero no siempre dentro del control del proyecto (por ejemplo, si los padres necesitan que las niñas trabajen en la finca de la familia más de lo que necesitan incentivos para mantener a sus hijas en la escuela).
Sesgo	Cambio en la herramienta de medición, ya sea deliberada o involuntaria.	La medición de la asistencia de las niñas a las escuelas sólo en las comunidades más cercanas a la carretera principal (en lugar de todas las comunidades de la zona meta) introducirá un sesgo en la medición confiable y válida de la asistencia a la escuela, puesto que las familias tienen más probabilidades de enviar a sus hijas a la escuela que aquellas familias que viven más lejos.
Rigor	Qué tan estrictamente se miden la(s) variable(s).	Pesar bebés es una medida válida, pero su rigor puede verse comprometido si no se controla lo siguiente: la precisión de la balanza, el movimiento del niño, o el hecho de que la partera mantenga su mano sobre el niño.

Palabra Clave	Traducción	Ejemplo
Triangulación	Proviene de un término utilizado en encuestas, que significa utilizar más de una medición (y por lo general al menos tres) para aumentar la validez de cada medición.	Durante una evaluación, el equipo desea revisar los documentos, visitar los lugares y entrevistar a los participantes. Sólo la lectura de documentos no transmitirá las dificultades que enfrentan los capacitadores para llegar a los sitios remotos, y visitar los sitios por sí solos no revela los puntos de vista de las comunidades acerca de la capacitación. Se debe realizar una combinación de los métodos lo más apegada a la realidad posible, porque una sola fuente, aunque válida, no es completa.

*Fuente:* Basado en Willard (1998, pág. 14).

## Objetividad

**Figura 1: Equilibrio entre la Objetividad y el Conocimiento Interno en las Evaluaciones**



Existen buenos argumentos para llevar a cabo evaluaciones con evaluadores internos, con equipos mixtos, y con evaluadores externos. Dado el relativo gran número de implementadores y el relativo pequeño grupo de evaluadores, a veces la línea divisoria entre lo interno y externo es difusa (como la figura 1, antes ilustrada). El análisis presenta un balance entre la objetividad y el conocimiento. Un evaluador externo no puede ser influido por las relaciones anteriores (o por la necesidad de mantener su puesto de trabajo), mientras que un evaluador interno tendrá un conocimiento más detallado de cómo funciona la organización para entender el proyecto. También existen niveles de contacto que pueden desempeñar un rol para lograr equilibrio entre la objetividad y el conocimiento, y parte de ese balance estará determinado por los requerimientos de los donantes. En el gráfico anterior, el evaluador habitual o médico de cabecera es alguien que ha realizado otros trabajos para la organización y con frecuencia se lo llama para otras asignaciones; existen algunos intereses creados para continuar generando relaciones laborales desde la agencia implementadora. Las evaluaciones de medio término tienden a utilizar más al personal interno, ya que son los impulsores del proceso (es decir, se enfocan en los temas de implementación y gestión), y sus recomendaciones tienen más probabilidades de ser adoptadas, si provienen de personas que tienen particular interés en impulsar su implementación. Las evaluaciones finales son a menudo dirigidas por evaluadores externos para producir algo de distancia de contenido<sup>1</sup> entre que sucedió y por qué sucedió. En muchos casos, el equipo de evaluación se conforma por personal mixto interno y externo para ayudar a equilibrar la objetividad y el conocimiento. Estos pueden ser equipos de evaluación muy fuertes, aunque encontrar la combinación adecuada puede ser difícil: por un lado, el personal interno competente puede estar disponible más fácilmente

<sup>1</sup> La *Distancia de contenido* se refiere cuando el evaluador conoce el sector y/o metodología técnica, pero no conoce el método particular de implementación del proyecto para ese metodología. Esto le brinda al evaluador una muy amplia base sobre la cual juzgar la manera en que el enfoque específico del proyecto se ajusta al conjunto más amplio de las mejores prácticas para el sector. Los proyectos multisectoriales suelen tener equipos de evaluación compuestos por varios expertos de diferentes sectores (salud, agricultura, etc.)

en un momento determinado y puede desplegarse más fácilmente; en cambio, el gerente de evaluación puede necesitar un fuerte equipo de evaluación externo que examine un proyecto sin sesgo, y con más facilidad para plantear preguntas difíciles.

Existen negociaciones específicas involucradas en la selección de un evaluador líder y la composición del resto del equipo de evaluación (vea la tabla 4, a continuación). Por lo general, los criterios de selección del equipo son establecidos por el donante, sin embargo, estos son también objeto de negociación. El gerente de evaluación puede no ser la persona que lidere estas negociaciones, aunque se debe solicitar sus insumos cuando las relaciones con el donante es de magnitud tal que una comunicación más fluida será de mucha utilidad. En particular, el cuándo se llevará a cabo la evaluación puede ayudar a negociar la composición del equipo de evaluación, qué consultor(es) y qué miembros del personal están disponibles en un determinado momento puede establecer un parámetro clave en la selección de un equipo, en lugar de enfocarse únicamente en la disponibilidad del evaluador clave.

**Tabla 4: Negociaciones entre evaluadores internos y externos**

Evaluadores Internos: Ventajas	Evaluadores externos: Ventajas
Conoce la organización, su programa y operaciones.	Puede estar libre de prejuicios organizacionales.
No es un adversario	Puede aportar nuevas perspectivas, conocimientos, experiencia más amplia y conocimientos de última tecnología.
Tiene mayor posibilidad de adaptarse/ dar seguimiento a las recomendaciones.	Es contratado más fácilmente para trabajo intensivo.
Está familiarizado con los procedimientos de evaluación del donante.	Puede servir como árbitro o facilitador entre los actores interesados.
Por lo general es meno costoso	
No requiere negociaciones que consumen tiempo para su vinculación al proceso.	
Tiene más oportunidad de fortalecer la capacidad en destrezas evaluación del país anfitrión.	
Evaluadores Internos: Desventajas	Evaluadores Externos: Desventajas
	Puede no conocer la organización, sus políticas y procedimientos o reglamentos.
Tiende a aceptar los supuestos de la organización.	Puede no conocer las limitaciones sobre la viabilidad de las recomendaciones.
Suele estar demasiado ocupado para participar a tiempo completo.	Puede ser percibido como adversario, despertando ansiedad innecesaria.
Puede verse limitado por conflictos de roles en la organización.	Puede ser costoso (a menos que se lo contrate a nivel local).

Evaluadores Internos: Ventajas	Evaluadores externos: Ventajas
	Requiere más inversión de tiempo para la negociación del contrato, proceso de orientación y supervisión.
	Puede no seguir las recomendaciones
	Puede no estar familiarizado con los entornos políticos, culturales y económicos locales.

*Fuente:* Basado en Appleby y Zarfonetis (1991, p. 21).

## Validez

La validez significa si una prueba mide lo que se supone debe medir. En un contexto de evaluación, este es con frecuencia el más subjetivo de los temas de diseño experimental, ya que está moderado por la objetividad y el acceso. La objetividad y el acceso con frecuencia varían al mismo tiempo; por ejemplo, si el equipo de evaluación conversa sólo con aquellas comunidades pre-calificadas como las de más alto desempeño en la zona del proyecto, la evaluación iniciará sin validez (y se necesitará una muy buena razón que explique por qué el gerente del proyecto, el gerente de evaluación y el evaluador estuvieron dispuestos a dejar que éste sea el principal criterio de inclusión).

La Asociación Americana de Evaluación (AEA) tiene un conjunto de principios rectores para los evaluadores que pueden ayudar a aterrizar una evaluación y pueden dar una buena idea de cuándo los métodos y enfoques se combinarán para proporcionar información que sea suficientemente válida (vea el cuadro 1, a continuación). La validez tiende a seguir tanto los principios de sesgo como de rigor; resuelva ambos y la validez continúa, siempre y cuando exista suficiente información completa del proyecto para crear una imagen global del proceso y los resultados. Por lo general, esto puede resultar cuando el mismo hallazgo proviene de múltiples fuentes de recolección de datos.

### Recuadro 1: Principios Rectores de la AEA, Abreviados

- A. **Investigación sistemática:** Los evaluadores llevan a cabo investigaciones sistemáticas, basadas en los datos.
- B. **Competencia:** Los evaluadores proporcionan desempeño competente a los actores interesados.
- C. **Integridad/ Honestidad:** Los evaluadores muestran honestidad e integridad en su propio comportamiento y tratan de garantizar la honestidad e integridad de todo el proceso de evaluación.
- D. **Respeto a las personas:** Los evaluadores respetan la seguridad, dignidad y valor propio de los encuestados, los participantes del programa, clientes y otros actores interesados en la evaluación.
- E. **Responsabilidades para el Bienestar Público y General:** Los evaluadores articulan y toman en cuenta la diversidad de los intereses y valores públicos y generales.

*Fuente:* Asociación Americana de Evaluación 2004.

*Nota:* Vea el anexo IV para una versión completa de los principios de la AEA.

### Rigor

Existe un movimiento creciente hacia una mayor rigurosidad en las evaluaciones (diseños experimentales, etc.) y en el diseño básico del proyecto. Existe más interés e ímpetu de la comunidad de donantes en la rendición de cuentas y un debate permanente en cuanto a la dificultad para evaluar sistemas complejos sobre los cuales un programa de desarrollo tiene control limitado (o causalidad). Las mejores prácticas o “prácticas suficientemente buenas” en materia de evaluación a menudo confunden rigor por algo limitado a un programa académico, y muchos programas académicos asumen equivocadamente que los proyectos de desarrollo son incapaces de alcanzar el rigor. En consecuencia, hay una tendencia creciente hacia alianzas entre instituciones de investigación, universidades y PVOs para corregir las dos percepciones erradas. Este tipo de alianzas, especialmente con las universidades locales, es una conexión útil para recordar al momento de formar el equipo de evaluación y para la realización de las investigaciones operativas durante el ciclo del proyecto.

Para alcanzar suficiente rigor en la evaluación, el gerente de evaluación debe lograr un equilibrio entre:

1. La capacidad del proyecto para satisfacer los estándares de información.
2. La intención de la organización para utilizar los resultados de la evaluación en escenarios externos.
3. El presupuesto para todo el sistema de M&E (incluidas las evaluaciones).

Las opciones para recolección y análisis de datos por lo general son más abiertas a discusión con el evaluador en función de estas tres variables: costo, tiempo y eficacia (que puede incluir rigor, sesgo y validez). Dado que el

gerente de evaluación no suele ser un experto en métodos, la tabla 5, a continuación, proporciona información sobre las ventajas y desventajas de los métodos comunes en diferentes circunstancias.

Esta elección de los métodos puede dar a la evaluación una razón justificable defendible para el estudio. En consecuencia proporciona a los evaluadores (y gerentes) la posibilidad de hacer un tipo similar de recolección de datos en el futuro. Y deja una autopista de documentos (no sólo un sendero), de modo que las variables puedan ser comparables más allá de los parámetros de la evaluación. Varias PVOs llevan a cabo de forma rutinaria las meta-evaluaciones,<sup>2</sup> y USAID lo ha hecho como una forma de determinar los principales patrones en los resultados de la evaluación.

La siguiente sección examina varias cuestiones principalmente para la gestión de los datos de la evaluación, incluyendo:

- 1 Los tipos de datos que necesitan los equipos de evaluación.
- 1 El nivel de detalle y estructura de los términos de referencia de la evaluación.
- 1 Qué debe informar la administración al equipo de evaluación
- 1 Opciones de recolección y análisis de datos

## Establecer Prioridades de Información

Los equipos de gestión y evaluación deben decidir qué información vale la



**En el pasado,** las evaluaciones de la asistencia humanitaria tendían a enfocarse en los proyectos y el uso convencional de técnicas de evaluación de proyectos. Sin embargo, el pensamiento ha cambiado, y ahora se cree que la evaluación de la asistencia humanitaria requiere de un mayor énfasis en técnicas de políticas de evaluación que a menudo es el caso de evaluación de asistencia “convencional”. Las razones para esto son varias. En primer lugar, la fluidez del contexto y la complejidad y falta de interrelación del sistema de respuesta reduce (aunque no elimina) el valor y eficacia de las técnicas de evaluación de proyectos, que exige la separación de la causa y efecto. De forma general, proporcionar una explicación en función de la separación de la causa y efecto no es posible en sistemas complejos compuestos de numerosas relaciones interdependientes, donde la dirección de la influencia puede ser circular en lugar de lineal. (OCDE, 1999, pág. 12).

<sup>2</sup> Una meta-evaluación es una evaluación de un conjunto de evaluaciones. Puede ser realizada en una PVO, por la agencia donante, o entre las diferentes organizaciones participantes. Por lo general, según un estudio teórico, la meta-evaluación puede enfocarse en los métodos, resultados, recomendaciones sectoriales, entre otros.



pena, en función de las dificultades en la recolección de datos y las exigencias particulares de cada actividad financiada. Los equipos deben, por lo tanto, dividir la información estratégicamente. Los tres criterios determinantes son:

- Importantes y necesarios para el programa y actividad.
- Útil y enriquecedor para un programa y/o actividad, pero no necesario.
- Interesante, pero no es necesario.

El parámetro clave para el diseño de la evaluación es qué información es vital. El costo de la recolección de datos es un factor importante, pero no el principal, en la determinación de los métodos utilizados en una evaluación. Puede ayudar al grupo y ordenar el proceso en términos de elección de métodos. Si la información se puede obtener directamente en un determinado plazo, pero es de más fácil acceso mediante un proxy, el costo podría ser el factor decisivo.

### Cuadro 5: Ventajas y desventajas de los métodos comunes

Métodos	Ventajas	Desventajas
Revisión de documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fácilmente disponibles en formato electrónico.</li> <li>▪ Específico a la organización</li> <li>▪ Bien dirigido al público meta.</li> <li>▪ Muestra el progreso o problema a través del tiempo.</li> <li>▪ Muestra el desarrollo de la actividad (sensibilidad al cambio, por ejemplo) a través del tiempo.</li> <li>▪ Ilustra los vínculos de causalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El volumen puede ser difícil de manejar.</li> <li>▪ Específico a la organización</li> <li>▪ No presenta contexto, ni ilustra el impacto individual (o grupal) de manera muy eficaz.</li> <li>▪ Puede exagerar</li> </ul>
Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si está bien diseñada, muestra con mayor rigurosidad las relaciones, causalidad, e impacto.</li> <li>▪ Objetivamente verificable y replicable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requiere de personal capacitado y toma mucho más tiempo que otros métodos.</li> <li>▪ Puede generar conflictos dependiendo de muchas variables externas.</li> </ul>
Evaluación rápida	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ilustra las diferencias visibles.</li> <li>▪ “Rápida y sucia”</li> <li>▪ Bajo costo</li> <li>▪ Resultados rápidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requiere un alto nivel de sensibilidad cultural.</li> <li>▪ Difícil de atribuir causalidad directa.</li> <li>▪ Puede socavar la naturaleza participativa de la actividad.</li> </ul>

Métodos	Ventajas	Desventajas
Grupos focales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puede ser la estrategia más participativa.</li> <li>▪ Minimiza los puntos de vista extremos a través de la interacción del grupo.</li> <li>▪ Bajo costo</li> <li>▪ Resultados rápidos</li> <li>▪ Puede ser objetiva, válida y verificable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El sesgo del facilitador puede afectar los resultados.</li> <li>▪ La intimidación de un individuo en el grupo puede limitar la plena expresión de las opiniones.</li> <li>▪ Las barreras del idioma a menudo requieren traductores, desacelerando y filtrando las impresiones.</li> </ul>
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se requiere mucha preparación.</li> <li>▪ Posibilidad de fuerte compenetración interpersonal.</li> <li>▪ Puede ser objetiva, válida y verificable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sujeto a la disponibilidad de los individuos.</li> <li>▪ Depende de las habilidades del evaluador durante la entrevista para evaluar el sesgo de los individuos.</li> <li>▪ Efecto Hawthorne<sup>3</sup></li> <li>▪ Fuertemente subjetivo</li> </ul>
Observación directa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se requiere mínima preparación.</li> <li>▪ Bajo costo</li> <li>▪ Resultados rápidos</li> <li>▪ Puede ser objetiva, válida y verificable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puede ser intimidante para las comunidades.</li> <li>▪ Depende en gran medida de las habilidades del observador.</li> <li>▪ Efecto Hawthorne</li> <li>▪ Orientación presente<sup>4</sup></li> </ul>

Fuentes: Basado en Willard (1998); vea también Jones, Young, y Stanley (2004, págs. 49-51) para una versión ligeramente distinta; Banco Mundial (2002, págs. 12-23); o Guijt y Woodhill. (2002, págs. 6.8-10, 16-17, 20-21).

Los datos son los elementos básicos de la información. Existen dos grandes tipos de datos, cuantitativos y cualitativos. Hay una percepción popular errónea de que lo cuantitativo es más preciso y más científico que lo de carácter cualitativo. La forma en que el equipo construye el estudio de evaluación, la forma en que analizan los datos, y la forma en que redactan un informe creíble que examine críticamente los resultados de la actividad (o la falta de ello) deben ser los indicadores para juzgar si una evaluación se ha realizado correctamente. Los directivos y el equipo de evaluación deben escoger el método que mejor responda a sus preguntas y ser capaces de justificar sus decisiones.

<sup>3</sup> El efecto Hawthorne es la diferencia entre cómo se comporta alguien cuando no es observado y cómo lo hace cuando sí lo es. Por ejemplo, piense en las diferencias en una comunidad cuando un funcionario del gobierno los visita – se barren los caminos, se retira la basura, la gente usa mejores vestimentas, etc.

<sup>4</sup> Una orientación presente significa que la observación se lleva a cabo sólo en el presente y hace poca referencia a la conducta pasada o futura. Esta es la razón por la que la observación directa por sí sola, a menos que se haga con alguien con experiencia y conocimientos especializados, puede ser muy engañosa, sobre todo cuando es multiplicada por el efecto Hawthorne. La observación directa es más eficaz cuando se la lleva a cabo en diversos momentos durante un proyecto, tales como en visitas de supervisión de rutina, así como también en los eventos de evaluación de más alto perfil para ayudar a reducir la orientación presente y reducir al mínimo los efectos Hawthorne.

## Efectos Interactivos de las Metodologías Cuantitativas y Cualitativas

No hay razón para que un equipo de evaluación no pueda utilizar más de un tipo de recolección de datos, ya que la combinación de métodos puede enriquecer mucho más una evaluación. Las observaciones, historias cortas y estudios de caso contribuyen al contexto de la evaluación cuantitativa aún más rígida. Por ejemplo, un análisis agronómico de la producción del cultivo de fruta es suficiente para mostrar el aumento por variedad y tipo de suelo en Túnez. Tiene una relevancia más inmediata, si existe también una explicación narrativa sobre el impacto que estos aumentos tienen en la vida de las familias campesinas de Túnez.

El argumento de que los datos cuantitativos son más fáciles de analizar por ser numéricos pasa por alto tres puntos científicos:

1. Cualquier estudio, cualitativo o cuantitativo, debe establecerse en similares normas de rigor metodológico.
2. Cualquier variable puede ser codificada de manera que pueda ser estadísticamente analizada.
3. Las cifras por sí solas rara vez responden a las preguntas relativas a preferencias sociales.

Los análisis más valiosos son aquellos que combinan las metodologías. Esto permite que el equipo de evaluación logre lo siguiente:

- Hacer una comprobación cruzada de datos
- Dividir el trabajo de manera más eficaz
- Lograr una evaluación más detallada de la actividad

La combinación de técnicas incrementa también el fortalecimiento de las capacidades y la participación. Muchas personas pueden estar involucradas en diferentes aspectos de un conjunto de técnicas. También desvía el riesgo para los individuos y grupos (Willard, 1998, págs. 36-46). Muchas de las sociedades donde los evaluadores trabajan operan más con dinámicas de grupo que con el concepto occidental del individualismo. Cuando se realiza una encuesta, es una práctica habitual entrevistar a una persona a la vez. También es normal tener entre 5 y 10 miembros de la familia, vecinos, entre otros, todos escuchando la conversación de la encuesta. Los grupos focales, por el contrario, comienzan con la idea de utilizar dinámicas grupales. Se promueve la participación en lugar de desalentarla (es decir, si la discusión del grupo focal se maneja correctamente), y el grupo puede mantener un interlocutor honesto. Más allá de entender las variaciones en las situaciones sociales locales, hay también efectos más graves para empezar a seleccionar a un individuo, tales como revelar inadvertidamente un estado de VIH (debido a los criterios de selección para la entrevista) o señalar que la persona

ha tomado posición en un conflicto. Estos efectos pueden tener enormes consecuencias negativas, incluyendo la muerte. Los encuestados en Irak, por ejemplo, han recibido disparos por participar abiertamente en evaluaciones.



**En general, sin embargo** la información de gestión es más orientada al “proceso” y “producto”, mientras que la evaluación (y gestión por resultados) necesita tanto ese nivel de detalle como obtener más información acerca de los “efectos” e “impactos”. El plan de evaluación bosquejado en el DIP puede o no abordar todas estas preocupaciones (muchas de las cuales también pueden haber cambiado en el transcurso de la actividad). El equipo de evaluación y el equipo de gestión de la actividad necesitan determinar qué indicador se puede utilizar “tal cual”, cuáles podrían ser mejor combinados y analizados de forma amplia, qué preguntas adicionales necesitan responderse, y cómo combinar las fuentes de datos y disponibilidad de tiempo y costo. Parte de este proceso podría incluir un ejercicio donde el marco de resultados para la actividad en sí y las de sus diversos socios de financiamiento. . . Esto podría determinar la disponibilidad y utilidad de los indicadores existentes para la actividad, programa y audiencias responsables de la emisión de políticas, al igual que cómo se evaluarán y/o mejorarán los indicadores en el curso de la evaluación. (Willard 1998, pág. 15)

## Eficacia

El propósito del informe debe ser el principio rector para la negociación sobre recolección y análisis de datos señalados anteriormente: Se requiere la información para tomar decisiones sobre el proyecto actual, acerca de los otros proyectos en el mismo país o sector, o para buscar financiamiento adicional en este país o sector? Esto habla tanto del rigor interno como de la validez de los métodos elegidos (y la honestidad con la que esos resultados son reportados), y también de la forma en que la organización va a utilizar el informe. Este es el tema principal del módulo *Comunicación y Reporte de Informes de una Evaluación*. El gerente de evaluación debe estar consciente de lo que se puede hacer con los resultados de la evaluación y trabajar con el evaluador para garantizar que los miembros y actores interesados en el proyecto quienes forman parte del equipo de evaluación entiendan las razones para la selección del método de recolección de datos. El gerente de evaluación también debe, de ser posible, proporcionar oportunidades de aprendizaje para el personal durante el proceso de recolección de datos.

## Opciones Estratégicas

El equipo de evaluación, la PVO/ONG (organización no gubernamental), los directivos y el donante son todos socios en una evaluación. El diseño es, por lo

tanto, la mejor oportunidad para que los diferentes actores hagan hincapié en las necesidades particulares (políticas, programas) y resalten las limitaciones específicas (de personal, tiempo y costo). Dado que estas particularidades afectan la forma en que el equipo de evaluación diseña y/o elige sus instrumentos de análisis, es importante que estos sean claramente definidos al inicio. También es importante para el equipo de evaluación reconocer que algunos de los sesgos (del cliente, de la PVO/ONG y otros actores interesados) no serán evidentes hasta que el equipo esté en el campo (si fuera el caso) y que el equipo deberá [ser] lo suficientemente flexible para modificar su metodología de evaluación para compensar los problemas no reconocidos.

Cada equipo de evaluación debe decidir cómo utilizar los datos de manera más eficaz y qué tipos de análisis se adaptan mejor tanto a los datos como a la situación. El equipo de evaluación necesita documentar estas opciones cuidadosamente, ilustrando las negociaciones e interacciones entre las metodologías, situaciones y factores de tiempo/costo. Si la reingeniería está administrando los resultados válidos, replicables y completos, entonces la evaluación es la herramienta más fuerte disponible para valorar la validez, replicabilidad y finalización de esos resultados. (Willard, 1998, págs. 56-58)

Mejorar la eficacia en el proceso de evaluación puede conducir a un mayor uso de los resultados, generar fortalecimiento de capacidades en el proceso hace que los socios se fortalezcan y produce relaciones de socio más fuertes en el campo (y a veces socios aún más fuertes con la red del personal de la sede). La elección de la metodología correcta para encontrar el equilibrio justo entre el rigor, la validez, y los sesgos, así como utilizar una variedad de métodos mixtos, no es para personas temerosas. Esto a menudo significa que el gerente de evaluación debe dar seguimiento a estas cuatro tareas fundamentales para la evaluación (y ya sea gestionando estos temas directamente o encontrando a la persona adecuada que puede hacerlo):



**El último tercio del proceso de evaluación se enfoca en el uso de las recomendaciones y conclusiones. Esta fase por lo general se refiere a la retroalimentación y generalmente tiene dos facetas: el aprendizaje interno y la contribución externa.** (Church y Rogers 2006, pág. 179).

- Programar suficiente tiempo y recursos en el proceso de evaluación
- 1 Garantizar que las aptitudes y experiencia requeridas estén en el equipo de evaluación.
- 1 Facilitar la participación significativa de los actores interesados y beneficiarios a través de las entrevistas individuales y grupales y, a través del uso del RRA (evaluación rural rápida) y PRA (técnicas de evaluación rural participativa).

- 1 Facilitar el desempeño crítico y la reflexión de los resultados por parte de los implementadores y beneficiarios. (IFRC, Módulo 6, 2002, pág. 13).

## **Métodos Participativos, Participación de los Beneficiarios y Rol del Gerente de Evaluación**

La PVO que organiza la evaluación puede tener una marcada preferencia por los métodos participativos y por garantizar que los beneficiarios sean parte vital del proceso de evaluación. Estas técnicas y la inclusión de los beneficiarios de las diferentes intervenciones son de vital importancia y una fuente dinámica de información. Por lo general, este tipo de preferencia debe aclararse desde el SOW inicial de la evaluación, y le corresponde al gerente de evaluación (como la voz de la PVO en el equipo de evaluación) garantizar que este tipo de métodos se puedan incorporar a la combinación desarrollada para la evaluación específica. Los métodos (y el incremento de la participación de la comunidad) requieren algunos compromisos adicionales de tiempo para el diseño inicial de la evaluación y para el posterior análisis de la información. Muchas de las comunidades donde trabajamos son más fuertes en cuanto a representación visual (tal como un calendario de seguridad alimentaria) o la interacción verbal en lugar de formatos escritos. Utilizar una institución de investigación local puede ayudar con los desafíos básicos de traducción, pero podría empeorar el problema debido al estado cultural interno. En algunos casos, las formas en que el proyecto ya ha estado recolectando este tipo de información a nivel comunitario se debe examinar para realizar las respectivas modificaciones para utilizarla con las preguntas específicas de la evaluación. Por ejemplo, los apoyos visuales para la capacitación de madres acerca de las prácticas saludables para bebés se pueden utilizar para liderar debates de los grupos focales sobre qué prácticas conoce la comunidad y qué cambios han observado. Algunos de los mejores líderes de los grupos focales han sido los conductores del equipo de evaluación, ellos hablan el idioma, conocen las comunidades, y tienen un rango similar con los miembros de la comunidad, además que quieren estar más involucrados en el proceso de evaluación. Lo mejor es que no están personalmente involucrados como otro personal del proyecto, de tal forma que pueden ser más objetivos en relación a los resultados.

Los métodos participativo e incluyente tienden a tomar más tiempo que las otras opciones metodológicas. Toma tiempo ponerlos en operación, capacitar a la gente y analizar los resultados. El gerente de evaluación debe estar consciente de las limitaciones de tiempo del equipo de evaluación y trabajar con el líder del equipo durante las discusiones del SOW inicial, así como a través de la gestión permanente durante la evaluación para asegurar que existe una combinación adecuada de métodos dentro de los parámetros de tiempo y presupuesto.

## Uso

El módulo de *Comunicación y Reporte de Informes de Evaluación* aborda con mucho más detalle el cómo asegurar que el informe de evaluación sea una herramienta útil para el aprendizaje en la organización. Sin embargo, desde el punto de vista del gerente de evaluación, hay elementos clave que requieren la gestión gerencial durante el proceso de evaluación — tanto desde el inicio de la planificación de una evaluación como posteriormente cuando se realiza la difusión de los resultados. Aunque el evaluador puede ser responsable de algunos de los siguientes productos a entregarse, rara vez es responsable de todos ellos, y puede corresponderle a los departamentos de comunicaciones o reporte de informes extraer los resultados particulares o crear formatos específicos (estos se analizan con más detalle en el módulo de *Comunicación y Reporte de Informes de Evaluación*). Estos varían un poco según la organización y la audiencia, mientras más estandarizado sea un formato para reportar informes, más fácil será que los productos resultantes sean utilizados para crear análisis secundarios. Estos análisis podrían incluso corresponder a un orden superior, tales como una revisión de todas las evaluaciones de proyectos de agua y saneamiento para determinar las mejores prácticas, en lugar de resaltar uno o dos resultados críticos de una sola evaluación.

El gerente de evaluación debe asegurar que la estructura y contenido del informe sean lo suficientemente flexibles para que puedan presentarse en diferentes formatos. Esto puede significar que el informe de evaluación incluya tanto un resumen ejecutivo como un abstracto (casi un comunicado de prensa). Determinar desde el inicio los diferentes productos de la evaluación en los que estarían interesadas las diferentes audiencias ayudará a crear un alcance del trabajo más completo para el consultor y determinará tempranamente que los resultados no permanecerán en el archivador del gerente del proyecto (vea la tabla 6, a continuación).

### Cuadro 6: Productos de la Evaluación

Producto de la Evaluación	Audiencia	Uso Previsto de la Información
Informe de evaluación final con anexos	Gerente de proyectos, oficial alternativo, posiblemente, otros lectores de nivel técnico o gerencial en la organización.	Gestión del cambio, determinar el avance de los resultados previstos/ reales, revisar los procesos de gestión, extraer lecciones aprendidas para proyectos subsiguientes, identificar y documentar problemas y soluciones, y proporcionar orientación sobre cómo instaurar cambios en base a las evidencias.
Resumen ejecutivo	Director de país, niveles gerenciales en la organizacional, y actores interesados.	Proporcionar información resumida sobre el estado y recomendaciones del proyecto, y vincularlos al informe completo para exposición y análisis adicional.

Producto de la Evaluación	Audiencia	Uso Previsto de la Información
Nota técnica	Partes interesadas en la organización, actores involucrados, donantes y comunidad evaluada.	Producto de extensión media que examina uno o dos aspectos de la evaluación, ya sean procesos o resultados, con suficiente detalle como para ser comparable con otros resultados técnicos. A menudo parte de un conjunto de productos para donaciones institucionales o la base para difusión organizacional a redes de colegas afines.
Abstracto o comunicado de prensa	Actores interesados y público en general.	Formulario corto que incluye los principales resultados, adecuado para la mayoría de gerentes senior y/o la prensa.
Presentación profesional / informe	Redes de evaluadores y de donantes, y breves almuerzos organizacionales.	Resultados y metodologías clave de la evaluación en más detalle (y a menudo con fotos o métodos de aprendizaje más activos).
Retroalimentación del participante	Comunidades en el campo.	"Voz" más informal para presentación de resultados, puede presentarse durante las reuniones de la comunidad o como parte de la retroalimentación comunitaria regular para mostrar los resultados de sus entrevistas y potencialmente clasificarlos con otras comunidades; puede incorporarse en los planes de acción comunitaria.

Fuente: Autor.

Es muy útil que el gerente de evaluación conozca la audiencia (y el tipo de lenguaje o formato necesario) —aún si no es el responsable de la elaboración de estos elementos. Identificar los productos que se requieren contribuirá con la gestión del equipo de evaluación, aún cuando la mayoría de evaluadores no serán responsables del desarrollo de todos estos productos de evaluación.

## Fortalecimiento de las Capacidades de Evaluación

Uno de los elementos que deben incluirse en el alcance del trabajo es la intención de generar oportunidades de aprendizaje para el personal del proyecto durante el proceso de evaluación. Estas oportunidades de aprendizaje a menudo se suman al tiempo dedicado a la realización de la evaluación, por tanto los factores de tiempo y costo dependerán de en qué medida el desarrollo profesional será parte del trabajo del consultor. Existen claros beneficios al incluir tutorías o modelos a seguir en una evaluación, como:

- 1 El personal estará más activamente involucrado en la evaluación y, por tanto, se apropiará de los resultados.
- 1 El aumento de la capacidad del personal y su contribución en futuras evaluaciones puede incrementar tanto el alcance como el uso de la evaluación.



- 1 El personal conforma equipos más preparados y puede reducir cualquier temor en cuanto a la evaluación cuando aprende más sobre el proceso.

Cuando el personal sirve como traductor durante una evaluación, los beneficios de capacitar al personal durante la evaluación son aún más evidentes. Las discusiones de los grupos focales son mucho más activas cuando se llevan a cabo en el idioma local en lugar de cuando son traducidas de ida y vuelta. Capacitar al personal local para llevar a cabo los debates de grupos focales implica que el evaluador puede observar el lenguaje corporal o la dinámica de grupo, en lugar de escuchar la traducción. También significa que el personal local, durante la reunión informativa diaria al final de la jornada de entrevistas, puede proporcionar más información sobre el contexto, confirmar las observaciones del evaluador sobre la dinámica de grupo y advertir la importancia de lo que se dijo y no se dijo. Apoyarse en dos funcionarios para llevar a cabo las discusiones de los grupos focales, con un funcionario grabando las conversaciones —con el debido permiso— (en un reproductor de MP3, por ejemplo) también permite enriquecer el análisis de la terminología y proporciona una voz más auténtica al informe de evaluación. En muchos casos, esto también puede ampliar el alcance de las discusiones de los grupos focales, que rápidamente pueden llegar a ser difíciles de manejar. Las discusiones de los grupos focales son mejores cuando participan menos de 20 personas y, en la mayoría de comunidades, el “factor jirafa”<sup>5</sup> crea grupos mucho más grandes e impiden la recolección de datos. Tener varias personas capacitadas en el manejo de discusiones de grupos focales puede permitir que existan dos o más grupos focales simultáneamente (preferentemente donde uno no escuche al otro) e introduce una forma adicional de comprobar la información.



#### **Mientras se lleva a cabo la evaluación, los evaluadores suelen proporcionar:**

- Aprendizaje práctico sobre cómo evaluar a funcionarios nacionales;
- Directrices sobre planificación, gestión y monitoreo de proyectos;
- Sugerencias para una mejor focalización de los proyectos;
- Bosquejo de lineamientos para proyectos futuros. (PNUD n.d., pág. 5)

5 El “factor jirafa” es similar al efecto Hawthorne —las personas se comportan de diferente manera cuando son observadas—pero analiza cómo un evaluador extranjero será percibido en un entorno comunitario. Todo el mundo quiere saber qué está haciendo el extranjero y, aunque el interés disminuirá, cuando sea evidente que no está haciendo nada particularmente emocionante, aún existe interés en el extraño. La mayoría de evaluadores narran experiencias relacionadas a un grupo pequeño de niños siguiéndolos cuando han volteado repentinamente, o verse rodeados de niños en edad escolar durante el recreo, mientras se sentaron a registrar información. Este es otro ejemplo que evidencia que tener personal local que dirija uno o dos grupos focales en otro sitio significa que el factor jirafa puede ser controlado al ubicar al evaluador físicamente en otro lugar. Sin intención, también puede proporcionar al evaluador un muy necesario descanso o la oportunidad de comprobar los avances con el gerente de evaluación.

## Detalles Específicos

El gerente de evaluación debe tener en mente que generar un sentimiento de apropiación frente a una tarea es diferente que coordinarla: la diplomacia es necesaria cuando se contacta con otras oficinas (contratos, finanzas) que desempeñan un rol al determinar si la evaluación se realiza o no, aún cuando no se trate del personal directo del proyecto.

**Este es la esencia del módulo** e incluye un análisis de cada uno de los principales encabezamientos sobre las opciones, ventajas y desventajas, y su razonamiento. El **anexo I** también incluye una herramienta para lista de verificación que el gerente de evaluación puede utilizar para dar seguimiento a las fechas de cumplimiento de las diferentes tareas.

Las pocas secciones siguientes del módulo siguen los titulares listados en la tabla 7 que se muestra más adelante, examinando las diferentes responsabilidades del gerente de evaluación. Afortunadamente, con frecuencia existen otros miembros del personal que cumplen roles de liderazgo en la realización de estas tareas, pero es importante que el gerente de evaluación esté consciente de la necesidad de revisar cada tarea y asegurarse que nada se escape. El gerente de evaluación debe tener en mente que generar un sentimiento de apropiación frente a una tarea es diferente que coordinarla: la diplomacia es necesaria cuando se contacta con otras oficinas (contratos, finanzas) que desempeñan un rol al determinar si la evaluación se realiza o no, aún cuando no se trate del personal directo del proyecto. Lograr su interés y atención significa que el gerente de evaluación debe averiguar, con antelación, cuáles serán los requerimientos para el consultor (formatos, plazos, etc.) de tal forma que el gerente de evaluación pueda coordinar con éxito entre las oficinas de apoyo y el equipo de consultores.

**Tabla 7: Secciones Restantes del Módulo**

Secciones	Principales Titulares	Temas
Gestión de la Evaluación	Personal	Detalles del personal, personal visitante, socios visitantes y consultores.
	Financiero	Presupuesto, viáticos, personal, logística, M&E, y gestión de los recursos.
	Logístico	Arreglos de viaje (internacionales y locales), alojamiento, acceso a la comunidad, traductores, editores, y personal de apoyo.
	Tamaño y Asocios	Escala de evaluación, evaluaciones en colaboración o compartidas, y evaluaciones de proyectos versus programas.



Secciones	Principales Titulares	Temas
Interacciones del Gerente de Evaluación con los Actores Interesados y el Equipo de Evaluación.	Relaciones	Con el líder del equipo de evaluación, donantes, comunidades, socios, la organización (en especial los gerentes), otros proyectos en el país, PVOs colegas, el gobierno; y apoyo al gerente de evaluación.
	Elementos psicológicos	Desgaste y deterioro del personal, factor miedo, reacción de la comunidad, y bienestar del consultor.
Contratos, Comunicación y Productos a Entregarse.	Contractuales	Convenio estándar para consultoría, días, funciones, sanciones, interacción con el alcance del trabajo, y negociaciones del consultor.
	Productos a entregarse y comunicación	Esquema, informe de situación/ calendario de actualización, borrador, informe final revisado, factura, e informes de gastos.
Organización de la Evaluación.	Organización de la evaluación	Plan de trabajo y calendario, y cronograma de visitas de campo.
Plan de trabajo y calendario, y cronograma de visitas de campo.	Lo inesperado	Cuando reprogramar una evaluación y lo que podría causar.

## Gestión de la Evaluación

---

---

Los tres componentes principales para la gestión de una evaluación son: personal, financiero y logístico

---

**Los tres componentes principales** para la gestión de una evaluación son: personal, financiero y logístico. La buena noticia para el gerente de evaluación es que generalmente los dos primeros son trabajo de otras personas en la organización, aunque es responsabilidad del gerente de evaluación asegurarse que exista comunicación entre esas personas y el equipo de evaluación, así como garantizar que no se descuiden los asuntos específicos de dinero y tiempo.

### Gestión de Personal

Dentro de la gestión de personal, el gerente de evaluación tiene dos preocupaciones principales. La primera es la composición básica del equipo de evaluación, y la segunda es asegurar que cualquier tema sobre personal relacionado con el equipo de evaluación se aborde con prontitud.

Los tres elementos clave en la composición de un equipo de evaluación son los siguientes:

- 1 Credibilidad
- 1 Planificación del Equipo
- 1 Conflicto de intereses

**Credibilidad** se refiere al equilibrio entre habilidades/capacitación con el conocimiento de la actividad y la organización. Por ejemplo:

- 1 Se encargarán estas personas de hacer el trabajo, compensando sus propios sesgos (sobre el tipo de actividades o el tipo de PVO) con suficiente rigor metodológico y experticia?
- 1 Qué criterios de selección se utilizarán para garantizar que los actores interesados tengan confianza en los resultados de la evaluación?

En cierta medida, esto nos remite al sesgo (descrito anteriormente), pero también nos remite al nivel más general de creencia en los resultados de la evaluación. Por ejemplo, alguien con mucha experiencia en el trato con personas en la India es probable que dude de los resultados de un grupo focal mixto (hombres-mujeres) en Gujarat que indique que las mujeres hablaron libremente delante de los hombres en el grupo. Esto generará la duda del resto de resultados en el lector, ya que representa una anomalía (un caso inusual) según su experiencia.

**La planificación del equipo** requiere combinar diferentes tipos de experticias en un todo coherente, equilibrando las capacidades individuales con los requerimientos de la evaluación. La experticia puede ser desde técnica a regional o lingüística, y todas estas capacidades deben sopesarse cuando se conforma el equipo. Identificar los grupos de habilidades necesarias para llevar a cabo la evaluación debe servir para identificar los consultores, no al contrario, y es responsabilidad de la gerencia determinar quien se ajusta mejor a este perfil. El grado de coordinación necesaria también significa que se debe encontrar un equilibrio entre las fortalezas de los evaluadores internos y externos. La planificación del equipo requiere la mayor coordinación posible entre los diferentes actores interesados y los miembros del equipo de evaluación.

Las reuniones de planificación del equipo son un buen mecanismo para determinar si los miembros del equipo se las arreglarán durante la evaluación. Es preferible que estas reuniones se lleven a cabo en la sede de la PVO, donde se pueden realizar algunas entrevistas adicionales, obtener documentación, y finalizar el alcance del trabajo. Uno puede proponer candidatos para el equipo, pero por lo general es sólo durante la reunión de planificación del equipo que la capacidad de los miembros del mismo empieza a surgir, y puede ser posible cambiar de asociado en los diferentes componentes de evaluación para manejar la combinación de diferentes personalidades. Incluso con la mejor reunión de planificación de equipo, pueden darse aún relaciones candentes entre miembros del equipo de evaluación (tales como enemistadas de larga data) y le corresponderá al gerente de evaluación proporcionar un oído que escuche y modere. Esto no quiere decir que los evaluadores no sean profesionales, pero a veces el estrés de trabajar en el campo o de una experiencia previa puede causar problemas en el proceso de evaluación.

Una limitación adicional es que un grupo de pocas personas es mucho más manejable que un grupo más grande y también es mucho menos intimidante. Con frecuencia esto significa comprometer el nivel de competencias en la matriz de competencias. Alguien que puede manejar un número de contenidos o áreas especializadas será más valioso que un solo individuo que haga una sola cosa excelentemente. Una vez más, es una cuestión de equilibrio y prioridades, atenuado por la disponibilidad de los consultores y el personal interno.

El **conflicto de intereses** se ha convertido en un tema espinoso para USAID en los últimos años, en parte debido a la permeabilidad de las posiciones en el ámbito del desarrollo internacional. Si bien no existe una regla inamovible, los miembros del equipo de diseño y las personas que han tenido contratos y/o supervisión técnica de la actividad, generalmente son excluidos de la evaluación de estas actividades. Este puede ser un elemento que el equipo de planificadores debe considerar cuando conforma el equipo de evaluación.

Esto resalta una sutileza adicional sobre los evaluadores externos e internos, sin embargo, estas categorías no están grabadas en piedra.

Los temas de personal que surgen durante una evaluación a menudo son parte de la programación, por ejemplo, alguien estaba disponible para la semana uno, pero el horario cambió y ahora el gerente de evaluación necesita encontrar un sustituto para el candidato original. Dependiendo de la posición del individuo en el equipo de evaluación, esto puede significar la búsqueda de alguien en otro proyecto (para la misma organización) o remitirse al director del proyecto para obtener sugerencias para buscar en una red más amplia el candidato/a idóneo para el puesto. Los temas de personal también pueden depender de las personalidades, agravadas por el estrés general que conlleva una evaluación (de su proyecto). Puede que el gerente de evaluación deba servir como captador de información para ventilar esas diferencias y luego encontrar soluciones para resolverlas. Una forma de evitar el cansancio que genera la presencia de más problemas durante la evaluación es manejar un cronograma. Debe haber algún tiempo de inactividad luego de la recolección de datos, tanto para que el equipo pueda descansar como para que pueda empezar a absorber y analizar el volumen de información. O programar el momento cuando los diferentes miembros internos del equipo puedan regresar a sus tareas habituales, de modo que no sientan la presión de sus propias oficinas respecto a las tareas desatendidas. Programe el momento en que sus habilidades particulares puedan ser de mayor utilidad para una tarea de evaluación diferente.

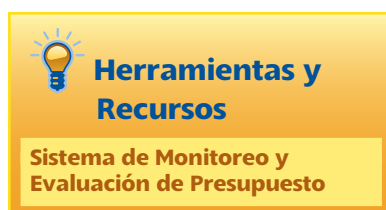
Es probable que el líder del equipo tenga fuertes opiniones sobre quién debe asumir qué tareas y que a menudo se muestre renuente a bajar el ritmo. Aquí es donde el rol del gerente de evaluación es clave para tomar el liderazgo en cuanto al manejo del tiempo, a fin de no marginar al resto del equipo o agotar al consultor.

## Gestión Financiera

Afortunadamente para el gerente de evaluación, la mayoría de los aspectos de la gestión financiera recaen en los contadores y otros funcionarios del área financiera en la organización. Sin embargo, existen dos elementos donde el gerente de evaluación debe entender la conexión entre los costos de evaluación y los costos generales —costos de operación y presupuesto de M&E.

**Costos de operación:** El gerente de evaluación debe conocer lo que se presupuestó originalmente y garantizar que los miembros del equipo de evaluación que están saliendo al campo tengan suficiente tiempo para obtener los anticipos de viaje de la oficina financiera (ya que obtener estos avances puede tomar varios días). Si el gerente de evaluación no está viajando con

el equipo, el líder del equipo o algún otro funcionario del personal del proyecto debería ser el responsable del manejo de dinero para los gastos en el campo, tales como combustible o alojamiento, y luego liquidarlos al regresar a la oficina principal. Mantener un recuento de los gastos también proporcionará al gerente de evaluación una idea de la rapidez con la que la evaluación gasta dinero y si el ritmo de la recolección de datos superará o no los fondos disponibles. Si parece que la evaluación se quedará sin fondos de forma anticipada, entonces el gerente de evaluación tendrá que ponerse en contacto con el director del proyecto y el líder del equipo para conocer cuáles son las opciones alternas. Estas pueden ser la búsqueda de financiamiento de otra fuente o posiblemente reducir el alcance de la evaluación, de modo que el gerente pueda resolver esta situación tan pronto como se identifique el problema.



**Presupuesto de M&E:** Presupuestar para el M&E global del proyecto depende del tamaño del mismo y de los requerimientos del donante. El **anexo II** contiene una herramienta para ayudar a garantizar que exista adecuado financiamiento para cada evaluación (como parte del sistema global de M&E). Por favor tome en cuenta que este es un archivo de Excel y que los datos utilizados son ilustrativos.

Las opciones de gestión determinarán los costos de la evaluación. Estas opciones incluyen:

- Metodología
- Composición de los equipos
- Particularidades en las capacidades requeridas
- Profundidad y alcance de la cobertura
- Complejidad del marco de resultados

Otros rubros que generan gastos son la traducción, teléfonos celulares en el país (adquiriendo minutos adicionales para el consultor) y otros gastos logísticos (tales como tarjetas de identidad). En algunos escenarios de conflicto, también es importante presupuestar seguridad que acompañe al equipo de evaluación. El gerente de evaluación debe examinar los gastos habituales de cualquier visitante para el proyecto y luego considerar las necesidades de comunicación con un consultor para determinar las partidas presupuestarias. Si el programa de país mantiene un pequeño suministro de teléfonos celulares locales con los números del personal ya programados, sería de gran utilidad para el consultor. Además, es una opción rentable en términos de costo-efectividad, ya que entonces se genera un mínimo gasto adicional.

Por su propia naturaleza, las evaluaciones son tareas costosas. Existen varias maneras de ayudar a manejar los costos. Una de las tendencias más interesantes en los últimos años ha sido las evaluaciones compartidas o colaboradas entre dos o más organizaciones. Estas funcionan claramente mejor cuando existe una importante superposición entre los proyectos, ya sea a nivel geográfico y/o sectorial. Se requiere un buen grado de coordinación y transparencia entre las organizaciones y, en general, se requiere un equipo un poco más grande (para movilizarlo a diferentes localidades), pero también incrementa la posibilidad de fortalecer las capacidades en evaluación e incrementar el uso de los resultados de la evaluación porque son parte de una experiencia compartida.

## Ahorro de Costos

El gerente de evaluación debe estar en capacidad de calcular no sólo el presupuesto de gastos de operación de la evaluación, sino también ser parte de cualquier conversación sobre oportunidades de ahorro de costos. Sin embargo, no todos estos ayudarán a la evaluación, pero parte del proceso de planificación de la evaluación implica equilibrar los requerimientos de información con el conjunto de habilidades técnicas. Esta sección describe algunos costos de oportunidad como elemento aleccionador en el proceso de programación y presupuestación.

### Alinear o combinar diversas tareas

En primer lugar, los miembros del equipo de evaluación pueden combinar múltiples viajes (alineación), lo que crea la posibilidad de compartir gastos entre las diferentes organizaciones (más de una PVO en un país determinado, por ejemplo, o una PVO y un estudio financiado por la misión). Estos ahorros por adelantado, sin embargo, pueden dar como resultado que uno de los miembros del equipo de evaluación reduzca su participación en la fase de redacción del informe de la primera consultoría, cuando inicie la próxima. Esto se puede mitigar, pero probablemente retrasará la redacción

del informe, lo que puede causar resentimiento entre los otros miembros restantes del equipo y tiende a silenciar el tono y consenso del equipo de evaluación. Muchos evaluadores aceptarán más de una tarea asignada a la vez, especialmente cuando la PVO cliente ha demostrado una tendencia en el pasado a posponer las tareas, y con más frecuencia cuando existe más de un cliente en el país donde se lleva a cabo el trabajo de campo. Entre los consultores independientes, esta estrategia es generalmente conocida como cancelar su hipoteca o enviar a su hijo a la universidad. Los plazos deben ser vigilados cuidadosamente para asegurar que todos los trabajos puedan cubrirse en un viaje.



### Racionalización

La racionalización de la recolección y análisis de datos es una decisión un poco más arriesgada desde un punto de vista metodológico. Esto no sólo se refiere a la información secundaria o a la revisión de documentos y, en general, sólo es posible con una PVO bien organizada que ha realizado de antemano una pre-evaluación muy minuciosa. Requiere de información considerable y fácilmente disponible, y métodos robustos para acceder a información orientada a resultados.

La racionalización de la recolección y análisis de datos es una decisión un poco más arriesgada desde un punto de vista metodológico. Esto no sólo se refiere a la información secundaria o a la revisión de documentos y, en general, sólo es posible con una PVO bien organizada que ha realizado de antemano una pre-evaluación muy minuciosa. Requiere de información considerable y fácilmente disponible, y métodos robustos para acceder a información orientada a resultados.

### Costos ocultos

Los dos ejemplos de alineación y racionalización de tareas antes mencionados presentan costos de oportunidad algo más visibles. También existen costos de oportunidad ocultos en relación con el grado de participación impulsado por el equipo de evaluación y los actores interesados en la actividad. Una evaluación presenta una gran oportunidad para incrementar las habilidades, difundir la información, y generar un entorno más favorable para esfuerzos adicionales.

La evaluación también puede crear una enorme carga a la administración de la PVO y ONG en términos del tiempo invertido en otras tareas administrativas. Algunos ejemplos de este tipo de sobrecarga pueden ser reuniones mal dirigidas con los miembros del equipo de evaluación o si existen altas necesidades de apoyo del equipo de evaluación (como acceso a computadoras o vehículos, u otros servicios tales como fotocopiado o traducción) (Willard 1998, pág. 30).



### **El Gerente de Evaluación y el Líder del Equipo de Evaluación de CIDA**

deben tratar de desarrollar una buena relación de trabajo durante la planificación de la evaluación, estableciendo un diálogo que genere una eficaz comunicación interpersonal durante todo el ciclo de vida de la evaluación. Es importante que al final del proceso de planificación ambas partes tengan una clara y única comprensión sobre cómo se llevará a cabo el trabajo, quién hará qué, qué se producirá, y para cuándo se esperan los productos a entregarse.

Una vez aprobado por CIDA, el plan de trabajo se convierte en el documento clave de gestión para la evaluación, orientando el cumplimiento de conformidad con las expectativas de la Agencia durante la ejecución del contrato.

Al preparar los planes de trabajo se espera que los evaluadores se basen en lo que se estableció en los términos de referencia para identificar qué es factible, sugerir mejoras e implementar el trabajo. El Gerente de Evaluación de CIDA es quien debe mantenerse al corriente de los avances y se le puede solicitar aclaración de los requerimientos o expectativas –o prestar asesoría. (Jones, Young, y Stanley, 2004, pág. 41)

## **Administración Logística**

La administración logística es quizás el componente más crítico para el gerente de evaluación. Existen un sinnúmero de tareas pequeñas relacionadas con la realización de una evaluación; asegurarse de que ninguna de éstas se pase por alto, hace la diferencia entre una evaluación ajustada al presupuesto y útil, y una que no lo es. Mientras se desarrolla el plan de trabajo de la evaluación inicial, es útil para el gerente de evaluación considerar las siguientes tareas dentro del plan de trabajo y revisar nuevamente los costos de presupuesto asociados con esas tareas.

Empezando con el alcance del trabajo, se enumeran tareas específicas con diferentes niveles de esfuerzo asociados a cada tarea. Cuando están operando múltiples equipos de campo, el nivel de esfuerzo puede aumentar rápidamente para las tareas individuales, aunque el número de días calendario para su cumplimiento siga siendo el mismo (o incluso disminuya) (vea el recuadro de texto, a continuación).

El efecto combinado de presupuesto, habilidades y tiempo puede significar que el gerente de evaluación está movilizandofondos de una partida presupuestaria a otra, de modo que el gerente de evaluación debe trabajar en estrecha colaboración con el oficial de finanzas del proyecto para asegurarse que estos cambios se realicen correctamente. Sólo cuando parece que la evaluación se va a sobregirar en el presupuesto se debe comunicar a la

gerencia del proyecto. En ese momento, puede ser necesario tener otra conversación con el evaluador y la gerencia del proyecto sobre los méritos relativos de las diferentes fuentes de datos y opciones de costos.



### ¿Dos son más del Doble de Bueno que Uno?

Digamos que la evaluación planificó que el líder del equipo lleve a cabo 10 grupos focales y presupuestó un total de 5 días para cumplir esta tarea, sabiendo que tomaría tiempo ir de una comunidad a otra, así como tiempo para reunir a los miembros de los grupos focales. Sin embargo, después del primer par de días, fue evidente que otro miembro del equipo también era experto en la realización de grupos focales.

Debía la evaluación utilizar a los dos miembros para llevar a cabo los grupos focales? Considere las siguientes opciones:

- 1 La evaluación estaría en condiciones de tener más grupos focales, con una distribución más amplia de las comunidades que participan en esas tareas, si el presupuesto de la evaluación puede extenderse para incluir el vehículo y chofer adicional que permita la recolección paralela de datos.
- 1 El líder del equipo de evaluación y el otro miembro del equipo podrían alternar la conducción de los grupos focales en cada localidad, liberando al otro miembro para que observe más directamente ya sean las interacciones del grupo o algunas de las mejoras físicas a las comunidades, de modo que en cada visita comunitaria se obtenga mucha riqueza de información.
- 1 El tiempo en el campo puede reducirse a sólo 2,5 días, porque hay dos diferentes equipos para ejecutar el mismo número de grupos focales.

*Fuente: Autor.*

## Tamaño de la Evaluación y Asocios

Compartir el espacio de evaluación mediante la asociación con otra PVO o el trabajo con instituciones académicas que contribuye a que el equipo de evaluación y su alcance de acción sea mucho más amplio. Esto también incrementa el trabajo del gerente de evaluación, en particular con respecto a la coordinación entre muchos más actores interesados. Mientras los programas Título II avanzan hacia un modelo de consorcio para cubrir más territorios y sectores, la misma evaluación Título II que podría haber durado tres semanas probablemente se duplicará en tamaño y costo para alcanzar el mismo nivel de rigor. Los socios con instituciones académicas también requieren tiempo para negociar y con frecuencia sólo son posibles durante los grandes intervalos entre semestres —que podrían o no ajustarse el cronograma de la evaluación. Cuanto más grande sea la evaluación y más socios estén implicados, mayor será el rol del gerente de evaluación para garantizar que exista una coordinación y comunicación fluidas entre todas los actores interesados. Una sola evaluación de un proyecto puede abarcar

todo un país, una revisión sectorial o una evaluación de un programa puede abarcar varios países en los que la PVO inserta numerosos equipos separados simultáneamente. Trate de no trabajar con un gerente de evaluación novato o incluso un solo gerente de evaluación que administre todas estas evaluaciones (en esencia) individuales. Con una compleja serie de evaluaciones, se puede necesitar un grupo sólido de gerentes de evaluación, cada uno con tareas diferenciadas y coordinadas a través de un asesor técnico más senior.

# Interacciones de los Gerentes de Evaluación con los Actores Interesados y el Equipo de Evaluación

Parte del trabajo del gerente de evaluación es garantizar que las comunicaciones sean tan fluidas como sea posible y asegurar que los cronogramas puedan cumplirse con un mínimo de interrupciones.

**Uno de los mayores desafíos para un gerente de evaluación** es conducir la evaluación a la fase final sin dejar que el proceso dañe las relaciones existentes entre los actores interesados. Estas relaciones pueden ser frágiles o difíciles desde antes, y las evaluaciones pueden hacer que incluso buenos amigos se incomoden con demasiada información. Parte del trabajo del gerente de evaluación es garantizar que las comunicaciones sean tan fluidas como sea posible y asegurar que los cronogramas puedan cumplirse con un mínimo de interrupciones. Al mismo tiempo, el gerente de evaluación es también el solucionador de problemas para el equipo de evaluación y necesita encontrar formas de ayudar al equipo a funcionar en las mejores condiciones posibles.



## Hay dos respuestas comunes ante conclusiones

negativas de una evaluación: descartar los métodos o criticar al evaluador. (Church y Rogers, 2006, pág. 173).

## La Relación entre el Gerente de Evaluación y el Líder del Equipo de Evaluación

La relación entre el gerente de evaluación y el líder del equipo de evaluación es un elemento clave de un proceso de evaluación exitoso. El líder del equipo de evaluación tiene que confiar en que el gerente de evaluación hará lo que se requiere, y el gerente de evaluación debe confiar en que el líder del equipo cumplirá su tarea. En una situación ideal, el gerente de evaluación es alguien que el líder del equipo ya conoce y en quien confía, tal vez durante una asignación anterior. Sin embargo, rara vez las circunstancias son ideales, y una de las mejores formas de establecer una relación de trabajo eficaz es que las dos personas permanezcan en contacto por correo electrónico tan pronto se identifique al evaluador. Los dos necesitan analizar lo que el evaluador necesita en orden, como la logística y otros temas. Esta es una relación muy breve e intensa, y por lo tanto, funciona mejor cuando ambas partes pueden ser transparentes acerca de sus necesidades y expectativas entre sí. Si es posible, en función de las limitaciones de tiempo y presupuesto presentes en cualquier evaluación, es útil que el gerente de evaluación y el líder del equipo inviertan juntos un día o más para prepararse para la llegada del resto del equipo y para que las dos partes discutan cómo facilitarán el trabajo del otro. El gerente de evaluación puede tener un gran interés en las evaluaciones, y

puede ser útil que inviertan tiempo juntos/as fortaleciendo las capacidades del gerente de evaluación.

## **Relaciones de los Actores Interesados**

El gerente de evaluación es con frecuencia el comunicador líder entre el equipo de evaluación y el resto de actores interesados. Esta es una función que inicia durante la pre-evaluación a fin de que los actores interesados tengan voz en la determinación de más aspectos del proceso de evaluación –tales como las opciones metodológicas específicas, el alcance y el tipo de preguntas realizadas. También significa seguir manteniendo informados a los actores interesados a través de comunicaciones rutinarias como reuniones, correos electrónicos, entre otros, para que conozcan el estado de la evaluación y puedan solicitárseles oportunamente apoyo adicional para el acceso a información faltante o para abrir puertas a las que un extraño no tenga acceso. Esto es importante para mantener el buen funcionamiento de la evaluación. Las evaluaciones implican aprender del pasado y crear un ambiente donde esto sea posible. Por lo general, esto es difícil cuando la organización (o determinados actores interesados) se sienten amenazados por los hallazgos.

El director del proyecto (y director del programa de país) deberán recibir cortas actualizaciones semanales del gerente de evaluación, a fin de que puedan transmitir un informe de situación a cualquier actor interesado que lo solicite, especialmente si el equipo de evaluación ha solicitado entrevistas a la oficina de los actores interesados. Esto demuestra que la organización se está comunicando con sus diferentes interlocutores; asegurarse que la organización se comunica con sus socios de manera eficaz es sólo en parte el trabajo del gerente de evaluación. El gerente de evaluación debe comunicar la información sobre el proceso de evaluación y, eventualmente, sobre los hallazgos de la misma. Esto ayuda a la organización en su conjunto, pero el gerente de evaluación a menudo necesita más apoyo de las gerencias senior para hacerlo con la mayor eficacia posible. Esto puede ser debido al acceso a los actores interesados o a la posición del gerente de evaluación dentro de la organización y, por lo tanto, le corresponde a la gerencia senior asegurar que la información que el gerente de evaluación les proporciona sea comunicada más allá hacia los otros niveles. Esto es real tanto para hallazgos positivos como negativos, puesto que comunicarse abiertamente con los actores interesados es con frecuencia un ejercicio de tacto y diplomacia. Y, es algo que los evaluadores no deberían tener que hacer.

## **Apoyo al Gerente de Evaluación**

Es muy importante para la gestión del proyecto controlar al gerente de evaluación. Si se elige un funcionario junior para esta función, puede requerir ayuda para comprender la mejor forma de organizar los flujogramas y el

volumen de trabajo. El gerente también puede necesitar ayuda para tomar diferentes decisiones, la gerencia debe comprobar que, efectivamente, tienen autorización y la información o formularios correctos para solicitar vehículos y hacer otros arreglos logísticos. Si un funcionario de nivel senior es el gerente de la evaluación, no necesitará mayor ayuda con los detalles de rutina, pero puede que aún quiera discutir diferentes decisiones más allá de las comunicaciones regulares con el gerente de proyectos sobre el avance de la evaluación. La organización debe reconocer que el gerente de evaluación está cumpliendo esta tarea, además (o en lugar) de las tareas regulares como miembro del personal, y que esta tarea tiene efectos tanto positivos como negativos sobre ese funcionario. Es una buena oportunidad para aprender más sobre técnicas de evaluación y ganar experiencia en gerencia. También es un dolor de cabeza. Como resultado, la gerencia del proyecto (o aquellos en cargos más altos en la estructura de la organización) deben encontrar maneras significativas para reconocer el trabajo del gerente de evaluación, cultivar aquellas habilidades en el personal junior, y reconocer el desempeño. Esto podría programarse posteriormente a la revisión de la acción (que se examinan a continuación), cuando las experiencias están todavía frescas.

## Elementos Psicológicos

Parte de trabajar con un consultor es determinar si su personalidad y estilo de trabajo se adaptarán bien, tanto para el contexto organizacional como cultural. Algunas preguntas útiles para solicitar referencias del consultor son las siguientes:

- **1 Pertinencia:** ¿Cumplen los hitos y entregan el producto a tiempo?
- **1 Sensibilidad ante necesidades:** ¿Fueron lo suficientemente flexibles para hacer frente a problemas o retrasos inesperados? ¿Respondieron al equipo del proyecto de manera adecuada?
- **1 Relevancia:** ¿Siguieron los términos de referencia?
- **1 Profesionalismo:** ¿Cuál fue su estilo de trabajo, capacidad de comunicación, o grado de sensibilidad cultural?
- **1 Evaluador de Buenas Prácticas:** ¿Se comprometió abiertamente con el equipo del proyecto? ¿Explicaron de manera proactiva sus decisiones basándose en las buenas prácticas para evaluación?
- **1 Orientado a conclusiones basadas en la evidencia:** ¿Las conclusiones del informe se fundamentaron en evidencias o principalmente en conjeturas? (Church y Rogers, 2006, pág.165).

Las evaluaciones son estresantes. Existe una gran cantidad de trabajo, y nunca hay tiempo suficiente para hacer un trabajo tan bueno como uno quisiera. Los evaluadores son muy buenos para enfadarse consigo mismos por no ser perfectos y pueden ser impacientes con los demás por querer establecer un horario de trabajo menor a 24 horas al día. Los evaluadores

también pueden tornarse extremadamente irritables si están trabajando 24 horas al día. Si bien es totalmente cierto que los evaluadores son personas adultas, a veces le corresponde al gerente de evaluación insistir en un día de descanso, o un cambio de ritmo, o celebrar una fiesta de cumpleaños, sólo para disminuir la intensidad de la evaluación. Buscar un masaje terapéutico para el evaluador líder garantizará un amigo para toda la vida o simplemente insistir en que existe en el cronograma regular un medio día libre, brindará al equipo un poco más de recursos emocionales para enfrentar los rigores de una evaluación. Si bien los horarios con frecuencia son muy apretados y puede no haber tiempo suficiente para un fin de semana de descanso en medio de la recolección de datos, es importante tratar de encontrar tiempo para que el equipo de evaluación y, no necesariamente de manera casual, el gerente de evaluación, tengan unos días de distancia entre sí durante los principales eventos de evaluación (tales como al final de la recolección de datos o al retorno a la ciudad capital).



## Contratos, Comunicación y Productos a Entregarse

---

---

Cualquier negociación entre el consultor y la organización es mejor dejarla a cargo del especialista en contratación y el gerente del proyecto.

---

**La Comunicación y los Productos a Entregarse** serán responsabilidad directa del gerente de evaluación. Afortunadamente, el gerente de evaluación puede transferir la parte más difícil —los contratos— a otros en la oficina.

### Contratos

Existen dos grandes tipos de contratos: uno de precio fijo y otro de costos más gastos. La tarifa de precio fijo se basa en la elaboración de productos, mientras que un contrato de costos más gastos puede incorporar más que sólo el proceso de elaboración del producto. En ambos casos, al finalizar la ejecución de los términos de referencia, el consultor debe tomar en cuenta el número específico de días que tendrá para producir el informe (incluyendo la recolección de datos y otras tareas), con algunas líneas presupuestarias relativas a viajes y suministros. La principal diferencia ocurre cuando se lleva a cabo una consultoría que supera el tiempo asignado, ya que es más fácil modificar un contrato de costo más gastos que uno de precio fijo; con un contrato de precio fijo, el consultor puede asumir que los días extra son simplemente el costo de hacer negocios y no puede facturar tiempo extra.

Un especialista en contratación en la oficina elaborará un contrato modelo de la organización para esta consultoría, por lo que el gerente de evaluación no tendrá que responsabilizarse de esta tarea. El gerente de evaluación debe conservar una copia del contrato con el resto de materiales administrativos de la evaluación. La única acción que el gerente de evaluación debe realizar es firmar cuando el producto final esté entregado y aprobado, para que la factura del consultor pueda ser procesada (tome en cuenta que para los productos de desempeño, este proceso puede variar de una organización a otra). Si el gerente de evaluación no firma la entrega-recepción por alguna causa particular, como la calidad del informe, entonces el director del proyecto y el gerente de evaluación deben determinar el mejor curso de acción correctiva con el consultor.

Todas las negociaciones entre el consultor y la organización es mejor dejarlas a cargo del especialista en contratación y el gerente del proyecto. El gerente de evaluación debe conocer si existieron temas polémicos, pero no necesita participar en esas negociaciones. Probablemente es más útil si el gerente de evaluación permanece fuera de esas discusiones, ya que los temas de dinero pueden rebasar una asignación.

El gerente de evaluación es un recurso vital para determinar si el consultor no ha cumplido con los términos del contrato. Esto puede haber ocurrido debido a que los productos son deficientes o están retrasados, o ambos, o que no se cumplieron los elementos definidos en el alcance del trabajo. Dado a que el gerente de evaluación conoce el cronograma del trabajo y habrá comunicando al equipo de gestión del proyecto sobre los plazos incumplidos, esto debe ser algo que simplemente no podría remediarse con ninguna otra solución. En este caso, el gerente de evaluación debe ser objetivo y presentar un caso basado fuertemente en evidencias.

En raras ocasiones, después de completar su parte, el líder del equipo de evaluación puede estar completamente insatisfecho con el informe final de evaluación. Esto puede deberse al líder del equipo de evaluación, o a la forma en que la organización reescribió los hallazgos de la evaluación desde una perspectiva más positiva. En un caso memorable, la organización encargó la redacción del informe a otros miembros del equipo cuando el líder del equipo de evaluación tuvo que dejar la evaluación con antelación debido a circunstancias imprevistas. En ese caso, el líder del equipo podrá solicitar que su nombre sea retirado del informe de evaluación. En estos casos, le corresponde a las gerencias senior determinar si se debe hacer el pago total o parcial al líder del equipo, para evitar la posibilidad de litigio.

## Comunicación

El informe de evaluación representa casi el último paso en la gestión de la evaluación. Una de las primeras tareas habría sido establecer el cronograma de comunicación y revisarlo con el gerente de evaluación y el consultor líder, determinando con qué frecuencia y cómo reportará el consultor, y quién más estará involucrado en estas breves comunicaciones. Los consultores con frecuencia tienen su propio ritmo para comunicar los avances de las determinadas tareas asignadas, y por lo general estas comunicaciones variarán dependiendo si han trabajado o no anteriormente en ese país o con esa organización. Algunos consultores aprecian un enfoque más cooperativo y desean involucrar al cliente tanto como les sea posible. Algunos gerentes de evaluación (y algunas organizaciones) simplemente desean informes de rutina, sin mayor exceso de detalles o información irrelevante. Determine una estrategia de comunicación que se adapte a ambos requerimientos en la medida de lo posible y manténgala. Si el gerente de evaluación no quiere recibir tres docenas de correos electrónicos por día del consultor (y nadie más en el proyecto desea recibirlos), entonces se debe acordar esto desde el principio para que él/ella pueda responder a este nivel de comunicación. A veces la gestión de la comunicación es tan simple para el consultor como iniciar un correo electrónico en la mañana y luego alimentar información durante el transcurso de varias horas antes de enviarlo. Este proceso puede o no ser capaz de ajustarse a lo largo del camino, así que es mejor definirlo desde el principio.

El gerente de evaluación también debe tener un cronograma de comunicación rutinario con la gerencia del proyecto. Determine el mejor cronograma, pero sea flexible, de modo que si hay un acontecimiento importante o problemas con la evaluación, se haya acordado contactar inmediatamente a la gerencia.

## Productos a Entregarse

El consultor y el gerente de evaluación deben haber establecido límites específicos como parte del cronograma de evaluación en cuanto a la redacción del informe (o cualquier otro producto a entregarse, según el módulo *Comunicación y Reporte de Informes de una Evaluación*), debido a que el informe final con frecuencia se retrasa o entorpece por la presión de otras asignaciones. Algunos consultores dejarán atrás hallazgos preliminares al final de las visitas de campo, utilizando un esquema borrador para el informe general de evaluación. Esto le da al equipo del proyecto la oportunidad de revisar esos hallazgos con el consultor y determinar si el formato de informe es apropiado y adecuado para sus necesidades. Después de eso, generalmente el consultor regresa a casa para completar el informe. Si se necesita otra información, o existen algunos hechos que se volverán a revisar, esto también le corresponde al gerente de evaluación para garantizar que la información necesaria llegue al consultor.

### Cuadro 2: Proceso de Evaluación

<b>Fase I:</b>	<b>Trabajo Preliminar</b>
Paso 1:	Entender los conceptos básicos de evaluación
Paso 2:	Identificar al gerente de evaluación, evaluador, y principales usuarios
Paso 3:	Determinar el propósito, uso y alcance previsto
Paso 4:	Organizar la documentación, información y logística del proyecto
<b>Fase II:</b>	<b>Diseño de la Evaluación</b>
Paso 5:	Toma de decisiones sobre métodos de diseño y medición
Paso 6:	Diseñar y probar los instrumentos de recolección de datos
<b>Fase III:</b>	<b>Implementación de la Evaluación</b>
Paso 7:	Recolectar los datos en el campo
Paso 8:	Organizar e interpretar los datos
<b>Fase IV:</b>	<b>Uso y Aprendizaje de la Evaluación</b>
Paso 9:	Comunicar los hallazgos a los usuarios previstos

Fuente: Autor.

La extensión del informe y el tiempo que toma escribirlo no siempre están directamente correlacionados, un informe más corto puede ser más difícil de escribir, ya que requiere gran cantidad de análisis inicial antes de que pueda ser condensado en un resumen. Un informe más extenso puede requerir más tiempo para escritura, sobre todo si hay varios autores que participan en el proceso (y el líder del equipo necesita dirigir al equipo y editar los distintos estilos de escritura en un solo documento más coherente). Y un informe más corto puede no responder a todas las preguntas que el equipo del proyecto tenga sobre su proceso, y mucho menos sobre el estado de su trabajo. Los informes más largos pueden incluir respuestas a preguntas en las que los evaluadores están personalmente trabajando, o un enfoque más académico de análisis (con muchas citas y pies de página).

El gerente de evaluación debe reunirse con el equipo del proyecto durante la fase de pre-planificación y determinar el formato más eficaz para el informe de evaluación a fin de que los hallazgos sean de utilidad y más susceptibles de ser utilizados. Entonces se convierte en el rol del gerente de evaluación trabajar con el consultor para elaborar el producto específico, sin afectar la habilidad del evaluador para informar sin temor (pero diplomáticamente) sobre los principales hallazgos de la evaluación.

Si existen otros productos a entregarse especificados en el contrato, entonces el gerente de evaluación debe asegurarse de que estos también estén en marcha y que el consultor tenga un calendario particular para elaborar los productos antes o relativamente poco después de dejar el país. Algunos productos de la evaluación pueden producirse internamente, y el gerente del proyecto puede tener que decidir quién escribe qué parte, ya que puede no ser el gerente de evaluación.

## Organización de la Evaluación

---

---

Es útil tener un cronograma específico para la recolección y análisis de los diferentes datos y las tareas de redacción correspondientes.

---

**Si bien pueden existir diferencias** en cómo se organiza una evaluación en función de la composición del equipo, de los sector(es) técnicos que se están evaluando, y del propósito de la evaluación, la mayoría de evaluaciones siguen un conjunto de pasos bastante estándar. Por ejemplo, Catholic Relief Services (CRS)/Zambia desarrolló un proceso de 10 pasos para las diferentes fases del proceso de evaluación, basado en su experiencia de implementación de 4 evaluaciones recientes (y a partir del enfoque de evaluaciones orientadas al uso de Patton). Su proceso de 10 pasos se describe en los 3 módulos en esta mini-serie y se incluyen aquí como una interesante adaptación de campo de la guía de la sede (vea el cuadro 2, antes descrito, para estos pasos). Determinar quién asume la responsabilidad de qué paso y, posteriormente, determinar un plazo para cada paso es responsabilidad principal de quienes escribieron el alcance del trabajo, el resto es un proceso mediado entre el evaluador y el gerente de evaluación. Parte de este proceso puede y debe completarse durante la pre-evaluación, de modo que la información básica (documentación del proyecto, mapas, personas clave de contacto en las comunidades, listado de actores interesados, entre otros) se recopile antes de la llegada del equipo consultor (vea el módulo *Preparándose para una Evaluación* para mayor información). Esto es así tanto para los evaluadores internos, como externos.

Es útil tener un cronograma específico para la recolección y análisis de los diferentes datos y las tareas de redacción correspondientes. Esto les proporciona tiempos límites referenciales específicos tanto al gerente de evaluación como al evaluador, hace más fácil la dirección del proceso de evaluación, y transparenta y racionaliza cualquier ajuste al cronograma de evaluación ante más gerentes senior en la organización. Utilizar un formato como el de la pre-evaluación ayudará a asegurar que todas las tareas se hayan completado.

## Tratar con lo Inesperado

---

---

Esta sección explica los riesgos y peligros de trabajar en un ambiente incierto, cuando puede ser necesario “tirar del enchufe” o detener una evaluación, y lo que esto significa para las partes involucradas.

---

**La mayoría de PVOs trabajan en un ambiente de incertidumbre.** Los cambios en los factores fuera del control del gerente de evaluación o incluso fuera del control de la organización pueden afectar no sólo cómo se realiza la evaluación, sino también si ésta se completa o no. Esta sección explica los riesgos y peligros de trabajar en un ambiente incierto, cuando puede ser necesario “tirar del enchufe” o detener una evaluación, y lo que esto significa para las partes involucradas. En cualquiera de estas situaciones rápidamente cambiantes, es fundamental comunicarse rápida y eficazmente con los principales responsables de la toma de decisiones. La comunicación efectuada y las decisiones adoptadas varían, dependiendo de la situación y de los recursos y mandatos internos de la organización implementadora.

### Cambios Macro-Económicos

Esta sección detalla el impacto de tres factores —el tipo de cambio, el precio del combustible y la capacidad para viajar— que están fuera del control de un proyecto pero pueden tener un profundo efecto en una evaluación. Las evaluaciones deben operar dentro de un presupuesto determinado. Conforme las tasas de cambio de los EE.UU. fluctúen hacia la alza o baja, esto tiene implicaciones para el presupuesto del proyecto. Si la fluctuación es hacia la baja, un presupuesto menor puede tener efectos desde moderados hasta terminales en la capacidad de la organización para llevar a cabo una evaluación minuciosa, puesto que la reducción en el tipo de cambio afecta tanto al presupuesto general del proyecto como a las opciones de consultorías individuales de evaluadores independientes. Un dólar débil significa que algunas tareas pueden ser rechazadas por tareas pagadas en euros o que se prefieran tareas de largo plazo en lugar de consultorías cortas. También puede significar que el gerente de evaluación con un presupuesto reducido ahora tenga la necesidad de:

- 1 Reducir el alcance y duración de la evaluación
- 1 Modificar la composición del equipo de evaluación
- 1 Alinear o combinar otras actividades evaluativas o de reporte de informes en la evaluación (con el consiguiente cambio en el alcance del trabajo del equipo de evaluación).

**Opción 1:** Reducir el alcance y duración de la evaluación —esta es una decisión tomada por la gerencia del proyecto y/o la organización.

**El gerente de evaluación debe:**

- 1 Comunicarse inmediatamente con el consultor respecto al cambio en los términos para conocer si el consultor está dispuesto a proceder y determinar cómo el cambio en el cronograma afecta a los métodos clave de recolección de datos (esto también puede exigir un cambio de consultores si el consultor original no está dispuesto/no puede adaptarse a estos cambios). Los cambios metodológicos pueden dar como resultado una evaluación menos rigurosa si no se los aborda reflexivamente o si hay severos recortes presupuestarios. La mayoría de consultores pueden proponer métodos alternativos y son lo suficientemente realistas para adaptarse a las circunstancias cambiantes.
- 1 Comunicarse de inmediato con el donante respecto a cualquier aprobación necesaria para modificar los términos de referencia sustentado en una explicación, y definir si esto es suficiente para que el donante proceda con la aprobación. Dependiendo de los requerimientos del donante, pueden haber otras formas de financiar la evaluación inicial, pero estas no podrán provenir del donante original. Pueden existir otras fuentes de financiamiento si se comunica anticipadamente sobre el recorte presupuestario, incluyendo el acercamiento a la organización implementadora para financiamiento.

**Opción 2:** Modificar la composición del equipo de evaluación. Esto puede significar utilizar más personal interno y menos consultores, o simplemente contratar menos consultores. También puede significar un gran incremento en la carga de trabajo para los consultores o la disminución del rigor y alcance técnico de la evaluación.

**El gerente de evaluación debe:**

- Comunicarse inmediatamente con el líder del equipo de evaluación. Por ejemplo, al líder del equipo no le hará feliz llegar al país para encontrarse con que no hay nadie que cubra la parte de nutrición de la evaluación de seguridad alimentaria y que esto ahora será parte adicional de su trabajo.
- 1 Comunicarse inmediatamente con el equipo responsable de la elaboración de los términos de referencia para la correspondiente modificación. Esto puede dar lugar a la repentina disponibilidad no prevista de personal regional o de la sede para cubrir el trabajo.
- 1 Comunicarse inmediatamente con el donante acerca de los cambios en los planes y obtener su autorización para los cambios.

**Opción 3:** Combinar o alinear la evaluación con una actividad adicional de reporte de informes (o capacitación). Es poco probable que esto ahorre al presupuesto más de uno o dos pasajes aéreos de ida y vuelta, pero podría convertirse en un ejercicio de fortalecimiento de capacidades para evaluación que incluye personal adicional. Y que podría venir de otra partida presupuestaria del proyecto, por lo que podría compensar la reducción de fondos debido a las fluctuaciones monetarias.

**El gerente de evaluación debe:**

- Comunicarse inmediatamente con el líder del equipo de evaluación. Por ejemplo, el líder del equipo no le agradecerá si llega al país y se entera que ahora debe invertir dos semanas extras capacitando al personal en principios básicos de monitoreo y evaluación, o impartiendo un taller sobre “Cómo Elaborar un Informe Anual”, además que puede no estar disponible.
- Comunicarse inmediatamente con el equipo responsable de elaborar los términos de referencia para la correspondiente modificación. Y definitivamente verifique una vez más con el personal de finanzas y asegúrese de que se trata de un uso legítimo de los fondos del proyecto.
- **1** Comunicarse inmediatamente con el donante sobre los cambios en los planes y obtener su correspondiente autorización.

**Inestabilidad Política**

Si la situación en el país es inestable y no es seguro viajar, tal vez debido a disturbios civiles o los efectos negativos posteriores a una elección, no es una buena idea proseguir con una evaluación. Esta es una decisión equivocada. Existen niveles naturales de disturbios, por ejemplo, una huelga nacional de maestros es claramente menos problemática que disturbios prolongados en la ciudad capital. Un elemento clave a recordar para cualquier consultor es adquirir un seguro de viaje que cubra el reembolso de vuelos no utilizados (la mayoría de agencias de viaje los incluyen automáticamente, pero es mejor preguntar). Es necesario aplicar el mejor criterio, pero también se debe tomar en cuenta que las situaciones pueden cambiar rápidamente. Si la decisión es proseguir con la evaluación y la situación se deteriora hasta el punto en que se requiera evacuar al equipo, estos costos automáticamente duplicarán el costo de la evaluación. En lugar de intentar predecir cuándo se estabilizará la situación, por lo general es más seguro aplazarla completamente. En este caso, el gerente de evaluación debe comunicarse una vez más con el equipo de evaluación, el personal del proyecto, y el donante con una explicación sobre la demora. Esto puede implicar buscar otro consultor, si el consultor original ya no está disponible o, como en el anterior caso inesperado, cambiar el alcance de la evaluación para considerar las circunstancias cambiantes.

Durante la Guerra del Golfo, muchas PVOs no pudieron conformar equipos de evaluación, por lo que desarrollaron una “solución alterna” conjuntamente con la agencia donante. Algunas PVOs hicieron revisiones de escritorio para la evaluación final del proyecto y, posteriormente, contrataron equipos para realizar una especie de evaluación de impacto en el campo más de un año después de finalizados los proyectos. Esta fue una estrategia arriesgada puesto que los efectos pudieron haber desaparecido, pero pudo valer la pena, ya que la evaluación pudo abordar directamente la sostenibilidad de un determinado tipo de asistencia técnica.



## Clima Severo y Asesores de Viaje

A veces los equipos pueden planear en función de los patrones meteorológicos, tales como ciclones e inundaciones. Por ejemplo, en Camboya, algunas aldeas siempre se quedan aisladas durante la temporada de lluvias, y se necesita un bote para llegar a esas comunidades. Eso es un problema logístico. El problema con el clima es que es impredecible, así como la situación de seguridad mencionada arriba, el mejor consejo es ser sensato. Las catástrofes no se pueden predecir, pero se pueden tomar precauciones razonables. Si el clima se deteriora repentinamente hasta el punto en que el equipo no puede trabajar con seguridad (como el ciclón en Myanmar), es hora de implementar los planes de evacuación y contingencia trabajados con el equipo, incluyendo la notificación a sus contactos en casos de emergencia. Esto no sólo afecta a la capacidad del equipo para llevar a cabo la evaluación, sino que puede tener dos efectos imprevistos en los hallazgos de la evaluación. El primero es un efecto negativo, por ejemplo, cuando los techos de la aldea en un proyecto de preparación para desastres/seguridad alimentaria se derrumbaron cuando se almacenaba arroz (en los techos) debido al exceso de humedad por la tormenta. El segundo es un efecto positivo, por ejemplo, cuando una edificación escolar a prueba de ciclones resistió el tsunami y proporcionó refugio para los miembros de la comunidad durante varios meses después de que el oleaje los golpeó. Cuando se reprograma la evaluación, es necesario capturar las consecuencias de la intencionalidad, ya que pueden apuntar hacia la disposición de la comunidad para trabajar con una organización nuevamente (el caso positivo), o cuando la cobertura adicional a una comunidad puede estar justificada (el caso negativo).

Al igual que con los escenarios anteriores, es imprescindible que el gerente de evaluación informe a los actores interesados acerca del cambio en el cronograma y las circunstancias, especialmente respecto a la potencial necesidad de conformar un nuevo equipo que se adapte a la nueva programación. Es evidente que probablemente no será la primera prioridad de la organización implementadora, que probablemente estará dirigida hacia actividades de socorro y ayuda, pero se le debe dar prioridad. Como mínimo, la información recolectada durante la pre-evaluación puede ayudar a iniciar cualquier evaluación de necesidades conducida como parte de las operaciones de ayuda.

## Equipo de Emergencias de Salud

Las emergencias ocurren, a veces con el consultor y los miembros del equipo y, a veces con sus familias. Hay dos elementos que el gerente de evaluación debe tomar en cuenta. El primero es la compra inicial de un seguro de evacuación médica (Medevac) para el consultor y los miembros del

equipo como parte de su proceso de contratación.<sup>6</sup> El seguro Medevac cubre emergencias médicas en el país ya sea a través de servicios médicos en la capital o mediante evacuación de la persona herida o enferma a otra localidad. La segunda es reconocer la prioridad básica del ser humano en torno a su necesidad de estar con la familia en tiempos de crisis. Si un miembro del equipo tiene que regresar a casa debido a una emergencia familiar, puede ser necesario reprogramar la evaluación, encontrar un sustituto para este funcionario, o modificar los términos de referencia para compensar la ausencia del miembro del equipo. En todos estos casos, se aplicará el mismo proceso de comunicación y coordinación que se implementan en otras circunstancias imprevistas. Además, sería conveniente que la organización implementadora escriba una nota formal de apoyo a la persona afectada. En la presión de cumplir el trabajo en el sector humanitario, es demasiado fácil olvidar que las emergencias familiares también son importantes.

## Temas Legales

**Visas:** En la mayoría de casos, es relativamente sencillo obtener una visa. Siempre que sea posible, el consultor (y/o la organización implementadora, si normalmente se encarga de ello) debe tener una visa aprobada antes de llegar al país. Algunos países expiden la visa cuando la persona llega o no requieren visas para los ciudadanos/as de ciertos países. Es importante conocer las normas de visado antes de que salgan del país para asegurar que no hay sorpresas esperándolos en el aeropuerto — como personas detenidas por el personal de seguridad de los aeropuertos porque no tenían el visado adecuado, o porque otros trámites fueron incorrectos. Otro problema legal es asegurarse que el consultor es admitido (o puede retornar) en y desde ese país. Este es un trámite básico que se debe cumplir.

**Conducta Personal:** En la mayoría de los casos, se solicita a la organización implementadora que escriba una carta avalando la conducta del individuo en el país. Si se producen temas legales durante el proceso de evaluación, el equipo de evaluación debe ser considerado como miembros de la organización implementadora y tener derecho a los adecuados niveles de representación. Muchos evaluadores han estado en accidentes automovilístico menores durante una evaluación, algunos de los cuales han dado como resultado lesiones personales o daños a la propiedad. Todos los accidentes deben ser reportados a las autoridades locales tan pronto como sea posible (a menos que esto plantee otros temas legales) y comunicados al gerente de evaluación (o director de programa de país, de ser necesario). No todos los accidentes de autos son menores, y el gerente de evaluación debe responder de acuerdo a la política vigente de la PVO. Otros temas legales tienen consecuencias potencialmente mayores y deben asumirse con seriedad. Si bien la mayoría de consultores y personal son personas honorables, incluso las

---

<sup>6</sup> El seguro Medevac por lo general es requerimiento de la organización donante para la contratación de consultores.

personas más honorables pueden cometer errores de juicio importantes o estar en el lugar equivocado en el momento equivocado.

**Seguridad:** La seguridad es un aspecto importante a considerarse cuando se realiza una evaluación. En entornos peligrosos, los funcionarios pueden ser víctimas de un crimen. El personal de la PVO es vulnerable, los últimos titulares de noticias informan de secuestros en Afganistán o muertes en Sudán. Este tipo de situaciones también requiere acciones legales y comunicación oportuna por parte del gerente de evaluación con las gerencias senior en el país y en la sede de la organización.

## Cambios de Personal

El personal de la PVO tiende a ser muy móvil. Esto siempre plantea desafíos para cualquier evaluación, al igual que cuando los funcionarios cambian de trabajo, las personas clave pueden no estar más disponibles. Cuando ocurren cambios de personal durante una evaluación; o incluso peor, cuando el gerente de evaluación sale, existe el riesgo de perder tanto el ímpetu como la memoria institucional. Cuando el personal sale, con frecuencia no existe traslape entre el personal saliente y entrante, por lo que esto puede significar que alguien se encargará de cubrir una posición con muy poca o ninguna preparación. Esta es la razón por la cual la pre-evaluación es tan importante y el por qué el cronograma de comunicación debe establecerse con el equipo de evaluación de modo que también ellos puedan ser considerados para completar las tareas. Mantenga la información de contacto del titular anterior, de modo que se lo pueda ubicar en caso de emergencia (por ejemplo, para encontrar las llaves del archivador). Asegúrese de que el proceso de evaluación esté documentado y actualizado. Es remotamente posible que la evaluación deba posponerse en caso de que el volumen de trabajo original no pueda ser cubierto, por lo que la gerencia senior en el país de la PVO debe mantenerse en la mira para asegurar que esta decisión pueda hacerse en una manera oportuna y humana.

## Implicaciones al Reprogramar la Evaluación

Cualquiera de los factores arriba mencionados podría dar lugar a la reprogramación del cronograma, o en el peor de los casos, la cancelación de una evaluación. Mediante comunicación adecuada, la reprogramación puede ser un proceso manejable. Tiene implicaciones para los costos (si el equipo de evaluación ya está en el campo), o si los consultores elegidos ya no están disponibles. No obstante, esto se convierte en algo más grave para la organización cuando existe un patrón persistente de aplazamientos. El donante se dará cuenta de esto y, tal vez más importante, el evaluador se dará cuenta (y con frecuencia esto tiene importantes implicaciones para sus ingresos). Muchas PVOs tienen una lista de consultores que utilizan para las evaluaciones, y la mayoría de los consultores tienen una pequeña

lista de amigos y colegas a los que acuden cuando ellos no pueden aceptar una asignación particular. Esta es una comunidad estrechamente unida, y los buenos consultores tienden a tener planificado su año de trabajo con bastante antelación.

Cuando recién se programa una evaluación, el consultor elegido ajusta su tiempo disponible para esa asignación y por lo general rechaza otros trabajos para realizar este trabajo. Reprogramar puede o no ser factible para el consultor, el gerente de evaluación puede tener que utilizar las redes sobre evaluación (de la organización y del consultor) para encontrar un reemplazo. La mayoría de consultores con relaciones de trabajo de larga trayectoria con una organización intentarán dar cabida a algunos cambios en el cronograma, pero simplemente no es realista esperar que una persona se mantenga abierta por seis meses por aplazamientos casi constantes. Lo que es más probable que ocurra, con una buena comunicación entre el gerente de evaluación y el consultor preferido, es que la nueva programación para la evaluación encaje con la agenda del consultor (y que se hayan dado algunas reorganizaciones juiciosas para responder a las necesidades del cliente de larga data).

Sin embargo, demasiados aplazamientos probablemente concluirán con un cambio de una evaluación externa a una revisión interna, y con significativas reducciones en el rigor; en lugar de una evaluación, se convierte en algo para ir tachando en la lista de tareas por cumplir del proyecto. En el caso de una revisión de medio término, también puede significar que la reorientación que un proyecto pudo haber logrado con recomendaciones suficientemente detalladas se convierta más en una historia de caso que en un proceso de cambio. Y la alarma estallará con el donante cuando una evaluación que estaba originalmente programada para octubre, y luego se trasladó a noviembre, se reprogramó para enero, se puso en espera hasta finales de marzo y, finalmente se llevó a cabo en julio, lo que es síntoma de problemas más profundos con el proyecto.



**Nombrar a un gerente de evaluación** que no forme parte del equipo del proyecto a ser evaluado es la estrategia más eficaz. Si se lo hace bien, la separación de la gerencia de la evaluación, de la evaluación real crea una “política de seguridad” entre los evaluadores y el programa, que mantiene la evaluación libre del control o influencia indebida de los responsables del proyecto. Además, esta estructura permite una evaluación impulsada internamente que sea tan cercana a una evaluación independiente como sea posible. (Church y Rogers, 2006, pág. 168)

El gerente debe tener totalmente claro que está manejando la administración pero no el contenido sustantivo. La naturaleza de las conclusiones se encuentra fuera del mandato del gerente, a menos que la conclusión no parezca basada en evidencias o falten variables clave. En ese caso, es conveniente que el gerente solicite una modificación al informe respecto a la inclusión de pruebas adicionales para apoyar la conclusión o la incorporación de variables faltantes, asumiendo que éstas han sido verificadas (Church y Rogers, 2006, pág. 169).

## Habilidades Gerenciales

Una gran capacidad organizacional es el sello de los gerentes de evaluación más exitosos.

**Esta sección resalta las capacidades y talentos gerenciales** de un buen gerente de evaluación y proporciona detalles suficientes para ayudar a las organizaciones a determinar qué personas serían gerentes de evaluación competentes.

Hay siete talentos que un buen gerente de evaluación debería tener. Esto no sólo le ayudará a identificar al mejor gerente de evaluación, sino que también mejorará el desempeño del gerente de evaluación y la calidad de la evaluación. Es mejor no pensar en el gerente de evaluación como el único responsable del éxito de una evaluación; en su lugar, piense en el gerente de evaluación como el principal contacto para la evaluación. Un gerente de evaluación contribuirá al éxito o fracaso de una evaluación.



### Siete Talentos de un Buen Gerente de Evaluación

#### Personal

- 1 Capacidad organizacional
- 1 Memoria institucional
- 1 Conocimientos sobre evaluación o métodos.
- 1 Seriedad
- 1 Habilidad para el manejo e interacción con las personas.
- 1 Sentido del humor

#### Organizacional

- 1 Sistema de apoyo

### Fuerte capacidad organizacional

Una gran capacidad organizacional es el sello de los gerentes de evaluación más exitosos. Utilizar el módulo *Preparándose para una Evaluación* ayuda a establecer la organización básica para la evaluación, pero ser capaces de mantener el cronograma más o menos en vigencia se torna muy importante durante la evaluación. Los buenos gerentes mantienen y actualizan los cronogramas y se aseguran que los documentos y otros productos a entregarse estén bien estructurados y se presenten en el momento oportuno. Piense quien tiene esta habilidad en la oficina. Este podría ser un buen primer paso para identificar un gerente de evaluación dentro del mismo programa.

**Ejemplo de la utilidad de esta habilidad:** Al conducir una encuesta durante el Ramadán después del terremoto de Balakot en Pakistán, el gerente sabía que el acceso, disponibilidad y dedicación de todos se vería afectada por el hambre. El plazo para la encuesta se prolongó un poco, el cronograma diario se redujo, los equipos se incrementaron, y

otros grupos se sumaron a la base de muestreo de modo que el proyecto pudiera reasignar equipos, tomar descansos (cada dos días), y volver a casa cada noche. Las sesiones informativas se programaron después del *Iftar* (cuando se rompe el ayuno), que el proyecto financió. Otro equipo estuvo a cargo de la depuración del ingreso de datos en la base del proyecto, en el día y en las primeras horas de la noche, de tal forma que el trabajo del siguiente día pudiera empezar con la revisión de los problemas encontrados.

### Memoria institucional

Tener memoria institucional es otra habilidad importante de un buen gerente de evaluación. Debe conocer de antemano la organización y al proyecto lo suficientemente bien para responder preguntas del evaluador. Aunque algunos evaluadores trabajarán muchas veces para una organización, las organizaciones realizan cambios de personal, y es útil contar con un gerente de evaluación que pueda responder preguntas sobre la organización, su historia, funciones y responsabilidades. Es más útil aún si esa persona también conoce sobre el proyecto. Tener un gerente de evaluación que posea una buena memoria institucional probablemente implique que no se tratará de un pasante de verano, pero podría ser un miembro del personal local asignado a la oficina del gerente del proyecto desde el inicio del mismo. La secretaria del director de país, por ejemplo, o el conductor pueden terminar siendo los informantes más importantes en una evaluación.

**Ejemplo de una situación donde faltó esta habilidad:** A menudo existe un gran vacío entre el momento en el que una propuesta se escribe y el momento en el que inicia la implementación del proyecto. Haber escrito un plan de M&E a inicios del otoño que fue defendido en diciembre por uno de los principales autores significó que el consorcio tuvo acceso a la persona que mejor pudo explicar los términos, opciones, y argumentos ante una conjunto bastante hostil de representantes de donantes. Una vez iniciado el proyecto (a finales del próximo año), sólo ese autor se encontraba remotamente aún accesible para el equipo del proyecto para continuar con las explicaciones y sugerencias —hubieron numerosos cambios al diseño durante el proceso de revisión, así como cambios en los miembros del consorcio y la cobertura del proyecto, —incluida la participación de la organización del propio autor en el proyecto. Los cambios en los socios del proyecto afectaron la memoria institucional.

### Sólido conocimiento sobre evaluación o métodos

Poseer un fuerte conocimiento sobre evaluación o métodos es otro atributo de un buen gerente de evaluación. Esta habilidad hará que la comunicación con el evaluador sea más fácil. Y será más fácil comunicarse con el resto del personal del proyecto acerca de las revisiones a los métodos o por qué

diferentes tareas toman más tiempo. Probablemente, la mejor selección para un gerente de evaluación es alguien que ya haya participado en una evaluación, de preferencia en el mismo país, y, por tanto tendrá un marco de referencia sobre los métodos que se discuten. Se recomienda que el gerente de evaluación revise los materiales de capacitación y las listas de lectura con anticipación para familiarizarse con el vocabulario de la evaluación. A veces es muy útil contar con un gerente de evaluación que posea mayor conocimiento sobre diferentes programas —software— clave para gestión de proyectos (el proyecto de forma rutinaria realiza el seguimiento de la información en Microsoft Project), lo que ayudará al gerente de evaluación a mantener organizada la evaluación y, con frecuencia ayudará a que el evaluador ahorre mucho tiempo trabajando con programas —software— desconocidos. Este proceso debe ser parte de los términos de referencia de la evaluación, de modo que el fortalecimiento de las capacidades del personal puede ser una parte integral del proceso de evaluación. El éxito de la gestión de una evaluación por lo general provoca un interés adicional en adquirir más habilidades en la implementación de una evaluación y puede convertirse en un fuerte incentivo para un desarrollo profesional adicional.

**Ejemplo de la utilidad de esta habilidad:** En una evaluación en la India, el evaluador líder invirtió una gran cantidad de tiempo perfeccionando los métodos para grupos focales, trabajando más estrechamente con un capacitador junior del resto del equipo del proyecto, a quien se le había asignado la tarea de coordinar la evaluación. Como parte de la evaluación, el evaluador líder organizó una mini-capacitación sobre métodos de evaluación con el capacitador junior como traductor líder (en Hindi y Gujarati). El capacitador junior pronto fue promovido a una posición más ejecutiva dentro de la gestión de proyectos cuando la organización inició operaciones en otro estado de la India. El reconocer la capacidad, encontrar oportunidades para cultivarlas, y el asociar a alguien que muestra interés con una persona de nivel senior comprometida a fortalecer las capacidades locales entregó a la organización un funcionario que posteriormente dirigió las operaciones del tsunami para todo un sector técnico.

## Seriedad

Una persona que proyecta una actitud seria (o de formalidad) también puede ser confiable para gerenciar una evaluación. Se trata de una cualidad inusual. Un ejecutivo junior con frecuencia no posee los recursos personales para ser creíble cuando toma decisiones u organiza los recursos. Busque una persona a la que tanto el personal del proyecto como del programa país acudan cuando necesitan abordar un problema de trabajo, alguien que les genere la confianza de que será capaz de encontrar una solución que sea justa y ecuánime. Una de las principales críticas de una evaluación temprana de la programación del tsunami fue que el

líder del equipo “carecía de formalidad”, es decir, nadie lo escuchaba, y era incapaz de gerenciar eficazmente como consecuencia de ello. Una persona con una actitud seria tendrá la madurez para realizar las tareas y ganarse el respeto de sus colegas.

**Ejemplo de la utilidad de esta habilidad:** Un equipo de tres personas (de tres diferentes organizaciones participantes) desarrolló un plan de M&E Título II. Dos de las tres personas eran profesionales de alto senior quienes habían viajado para la asignación. La tercera persona era de nivel junior y había sido asignada al país para las operaciones precedentes de asistencia en calidad de oficial de M&E. Las dos personas de nivel senior habían trabajado antes conjuntamente, se conocían bien, y habían desarrollado los materiales de capacitación de sus organizaciones en un entorno de colaboración excepcional. La persona de nivel junior no solo mantuvo a los dos funcionarios senior informados, dentro del presupuesto y cronograma previsto, sino que también se organizó para aportar sus habilidades y claridad a la redacción del producto final. Los dos miembros de nivel senior podían ver su crecimiento profesional casi a diario y estaban encantados de verla destacar.

### Habilidad en el manejo e interacción con las personas

Esta destreza es tal vez el talento más fácil de identificar. Un buen gerente de evaluación debe tener estas competencias: capacidad de tomar decisiones, disposición del personal bajo su dirección para trabajar para él/ella, accesibilidad para resolver problemas y habilidades de comunicación. Todas estas competencias son susceptibles de ser probadas durante una evaluación. ¿Quién es la persona que recuerda los cumpleaños, eventos familiares y escucha los problemas del personal? Piense en alguien que es una persona realmente agradable y que desee ayudar. La mayoría de personas que trabajan en el ámbito del desarrollo internacional quieren ayudar, pero no todos pueden conectarse emocionalmente. Tener la capacidad de generar esa conexión personal genera un ambiente más propicio para una comunicación abierta y contribuye a una situación en la que la gente está dispuesta a trabajar y adaptarse a cambios en el cronograma. Determinar cuando una persona se encuentra bajo estrés y encontrar soluciones creativas para reducirlo, a menudo marca una enorme diferencia en la moral del equipo. Para un gerente de evaluación es de mucha utilidad contar con un gerente que sea consciente de estas aflicciones y pueda observar este proceso como parte del propio plan de desempeño del individuo.

**Ejemplo de una situación donde faltó esta habilidad:** En una evaluación de larga distancia, el gerente de evaluación y el evaluador líder experimentaron un mal comienzo, cuando el gerente de evaluación se sintió abrumado por el volumen de correos electrónicos remitidos por el evaluador. Consideró que no podía mencionar el particular al



evaluador y tampoco se discutió el tema al inicio de la evaluación. En lugar de ello, se convirtió en una constante molestia para los dos, el uno deseaba mayor colaboración y el otro deseaba mayor independencia en su trabajo. Esto influyó en la interacción entre los dos, al punto que la organización requirió de intermediarios entre los dos conforme la evaluación avanzó (y los niveles de estrés y fatiga incrementaron). Esto determinó que los hallazgos de la evaluación tengan menos uso para la organización debido a que el gerente de evaluación invirtió gran cantidad de su tiempo criticando el estilo de trabajo del evaluador, lo que disminuyó su credibilidad ante la organización.

**Ejemplo de la utilidad de esta habilidad:** El equipo de encuesta acordó encontrarse al final de una agotadora encuesta de línea de base en la ciudad principal de una provincia en Camboya. El líder del equipo hizo los arreglos para una cena de grupo en uno de los restaurantes turísticos, que incluía una exhibición de bailes tradicionales. El personal de Camboya nunca había concurrido antes a este restaurante, y el personal expatriado jamás había visto una danza tradicional, de tal modo que esto les proporcionó un nuevo tema de discusión ajeno a la encuesta. El líder del equipo pagó la cena, y el equipo invirtió la mayor parte de la última semana de la encuesta analizando el proceso de la encuesta y practicando la danza tradicional entre muchas risas.

### Sentido del humor

Tener sentido del humor es otra habilidad importante en los gerentes de evaluación ya que necesitan establecer el ritmo de la evaluación, la que a menudo constituye un evento altamente estresante. El gerente de evaluación puede ayudar a reducir el estrés mediante el uso sensato de las habilidades de las personas, lo que permite que la gente se reconecte. Y si el humor se adapta a la cultura local, tanto mejor. Los evaluadores suelen utilizar estas estrategias para disminuir las tensiones y dejar que las personas se relajen. Debido a que el gerente de evaluación a menudo será visto como el cronometrador o portero, tener la capacidad de bromear acerca de su función puede suavizar el proceso. Nos referimos en esencia al buen corazón de un gerente de evaluación, en lugar de a una tendencia a la malicia o burla. A veces el humor sobre un evento u otro puede crear solidaridad entre el equipo de evaluación.

**Ejemplo de la utilidad de esta habilidad:** Como parte de un equipo de cuatro personas en Burkina Faso, la líder del equipo hablaba en francés casi constantemente, con sólo unos momentos por día en el que hablaba en inglés con el director del programa país, quien también fue parte del equipo de evaluación. Al final de la evaluación, el equipo se reunió con personal del Ministerio de Salud Pública y USAID para revisar los hallazgos de la evaluación. Para su sorpresa, los otros dos miembros

del equipo (ambos miembros del personal del Ministerio) demostraron un excelente nivel de inglés, una habilidad que habían ocultado durante la evaluación. Ante su mirada de sorpresa, los miembros del equipo (y todos los otros tres que lo sabían) se rieron y manifestaron que ella estaba usando tan bien el francés, que no tuvieron la necesidad de usar su inglés. Esto hizo que todos en la sala de reuniones se rieran. Sin embargo, la evaluadora líder pudo corresponder más tarde en la reunión informativa, cuando el Ministro le preguntó si el proyecto podría ampliarse. No, respondió, a menos que ustedes dupliquen a un miembro de su personal. El Ministro no pausó y respondió que no sería un problema, ya que también estaba a cargo de la planificación familiar!

### Fuerte sistema de apoyo organizacional

Por último, un fuerte sistema de apoyo a la organización es esencial para el gerente de evaluación, especialmente para uno de categoría junior. Este sistema de apoyo ofrece alguien (o un grupo de personas) al que el gerente de evaluación pueda acudir por apoyo emocional, para ideas de gestión, para examinar diferentes ideas, o para otras tareas. No necesita ser el gerente del proyecto —excepto de en los casos relacionados a asuntos de personal o presupuesto— sino que debe ser alguien con quien el gerente de evaluación ya tenga una relación donde exista confianza mutua. Ser capaz de trabajar sin ser el centro de atención, donde todos lo ven como la persona a cargo de resolver todos sus problemas, pues ello es desgastante. Asegúrese de que el gerente de evaluación tenga un tutor.

**Ejemplo de una situación donde faltó esta habilidad:** El gerente de evaluación tenía limitada experiencia de supervisión y ninguna capacitación en evaluación. Deseaba obtener la mayor cantidad posible de capacitación en métodos de evaluación, pero nadie le había comunicado que este tipo de capacitación estaba contemplada en los términos de referencia previstos para su desempeño, y el gerente de evaluación pensó que el evaluador sería capaz de limitarse a hablar de los métodos mientras viajaban juntos. El evaluador por su parte tenía previsto utilizar el tiempo de viaje en auto para desarrollar diferentes tareas de orden analítico y construcción de equipo con los coordinadores de los grupos focales y no tenía planificado viajar con el gerente de evaluación. Lo que además requería un nuevo automóvil para dar cabida al incremento en el equipo y generó que muchas de las tareas de gestión en la oficina de país de la PVO no se cumplieron de manera oportuna. También dio como resultado sentimientos negativos entre la mayoría de los miembros del equipo de evaluación, ya que los coordinadores se sintieron ignorados, el evaluador molesto, y el gerente de evaluación menospreciado.

## Después del Trabajo de Campo y Reporte del Informe: Revisiones Post Acción

---

**Esta sección refuerza la comunicación y usos** discutidos con más detalle en el módulo *Comunicación y Reporte de Informes* sobre una Evaluación, pero también enfatiza el protocolo a seguirse después del desarrollo de una evaluación dentro de la implementación del proyecto. Incluye el producto final a entregarse por parte del consultor y la revisión del proceso de evaluación por parte de la organización para que futuras evaluaciones puedan beneficiarse de revisiones a la lista de verificación, de nuevos instrumentos y soluciones ante imprevistos.

Existen claros beneficios al difundir los resultados de la evaluación (y el proceso) tan ampliamente como sea posible. Hay cuatro elementos en esta sección: la reunión informativa del consultor; la revisión post acción, la difusión, y los agradecimientos.

**Reunión informativa del consultor:** En primer lugar, el consultor proporciona una reunión informativa a la gerencia del proyecto y, según el tiempo lo permita, una reunión informativa externa con los actores interesados. En ella se reportarán los hallazgos básicos de la evaluación, anécdotas sobre el proceso, y recomendaciones y conclusiones clave. En algunos casos, se lleva a cabo una reunión informativa inicial en la oficina del proyecto, seguida por una presentación en la oficina del donante. Esta presentación debe verse como una oportunidad para describir el proceso de evaluación y una revisión de los hallazgos más detallados. La mayoría de las reuniones informativas con los donantes tienden a ser muy densas, incluir fotografías de la evaluación, anécdotas sobre el proceso, y una corta presentación en PowerPoint en la medida de lo posible, pueden ser métodos útiles para atraer la atención.

**Revisión Post Acción:** Este proceso involucra al personal del proyecto (y en ocasiones, del programa país) que estuvieron participando en diferentes partes de la evaluación. Hay tres elementos para esta revisión:

- 1 ¿Cuáles son los principales hallazgos del proyecto hasta la fecha, y entendemos por qué y cómo se generaron estos hallazgos?
- 1 ¿Qué partes de la logística y planificación de la evaluación funcionaron, entendemos el por qué?
- 1 ¿Qué partes de la implementación de la evaluación (incluyendo la logística y el acceso a los actores interesados) no funcionaron como estaba previsto, y qué aprendimos de esto para asegurarnos que podemos manejar esto en el futuro?

Las diferentes lecciones aprendidas de esta revisión post acción, deben ser parte de una política actualizada de planificación de la evaluación para el

proyecto, la oficina de país, y posiblemente la organización en su conjunto. Constituye un método muy útil de mantener al personal comprometido y asegurar que todos los actores clave en el proceso de evaluación (incluyendo a los conductores) expresen sus puntos de vista sobre cómo operó el proceso.

**Difusión:** El módulo *Comunicación y Reporte de Informes* para una Evaluación proporciona mucho más detalle sobre las diferentes audiencias y estrategias de difusión. Esta sección, por lo tanto, sólo examina un poco más en detalle el valor que tiene para la organización el difundir el informe. Muchas PVOs se resisten a presentar aquellos hallazgos que no son perfectos o manipulan la información en cierto nivel como una forma de controlar el daño. Si bien esto es comprensible, también es deshonesto —nadie es perfecto, y no es práctico esperar eso. Lo que se vuelve más importante entonces es el formato y la forma de presentar los hallazgos de la evaluación como oportunidades de aprendizaje, en lugar de ser excesivamente críticos con el proyecto (ver también Guijt y Woodhill [2002, págs. 4-5]).

---

Existen claros beneficios al difundir los resultados de la evaluación (y el proceso) tan ampliamente como sea posible.

---

La gestión por resultados debe incluir el manejo de los resultados de una evaluación. Esto significa la difusión de los hallazgos de la evaluación tanto horizontal como verticalmente. La difusión horizontal puede implicar reunirse con otros grupos de trabajo de PVOs y ONGs en el mismo país, que por lo general tienen un enfoque técnico similar. La difusión vertical implica dejar que el conjunto de entrevistados conozca lo que el equipo de evaluación constató.

El intercambio de experiencias y metodologías tiene tres resultados positivos:

- incrementa la transparencia
- fomenta la toma de riesgos
- alienta una difusión similar

En algunos países, la PVO líder asume la iniciativa de establecer procesos de difusión entre otras organizaciones concesionarias. En otros países, la Misión asume este liderazgo. Con el enorme crecimiento de las redes informáticas y el correo electrónico, muchos de estos procesos son ahora virtuales y más rápidos (Willard, 1998, págs. 32-33).

**Agradecimientos:** Piense en este elemento como en una nota de agradecimiento por un regalo de cumpleaños. Cuando era niño, su madre



#### Los informes de evaluación se utilizan para:

- Informar a la Gestión de CIDA . . .
- Asesorar a las Agencias Ejecutoras . . .
- Involucrar a los Actores Interesados . . .
- Demostrar Rendición de Cuentas y Transparencia.

(Jones, Young, y Stanley, 2004, pág 65)

le hacía escribir notas de agradecimiento y, en general, insistía en que se las realizara una semana después de recibir el regalo. Es parte del trabajo del gerente de evaluación escribir reconocimientos cordiales para agradecer a los entrevistados por su tiempo y el esfuerzo que hicieron para proporcionar la información al evaluador. Las notas de agradecimiento pueden ser correos electrónicos y se pueden enviar con bastante rapidez. La nota debe incluir lo siguiente: una breve introducción sobre la evaluación; un reconocimiento real del tiempo y esfuerzo; y ya sea una invitación para asistir a una reunión informativa de carácter más general o una presentación sobre los hallazgos de la evaluación (si está prevista una), o un cronograma sobre el tiempo que tomará la producción de los hallazgos de la evaluación que estarán disponibles para cada actor interesado.

También es muy útil que el evaluador felicite a las personas clave dentro de la organización por su gestión. Se debe incluir al gerente de evaluación, pero también podría incluir a potenciales gerentes de evaluación o personal interesado en el desarrollo de capacidades similares. Esto es especialmente clave en el caso de evaluadores internos a quien frecuentemente se le solicita que lleve a cabo otras evaluaciones o asignaciones para la PVO, —encontrar personal útil y alimentar su desarrollo fortalece a la organización y hará el trabajo del evaluador más fácil la próxima vez.

Durante la revisión post acción, la organización implementadora del proyecto debe destacar el desempeño del gerente de evaluación por su ayuda para completar la generalmente desafiante tarea de llevar a cabo una evaluación a tiempo y dentro del presupuesto previsto. Las diferentes organizaciones reconocen este desempeño en diferentes maneras —certificados, bonos, o incluso flores—, cualquiera de estas iniciativas ayudan a reconocer el trabajo y contribuciones adicionales del gerente de evaluación.

## Anexo I

# Herramienta para Gestión de una Evaluación

Lista de Verificación para la Gestión de una Evaluación		
Tarea Principal	Tareas	Persona u Oficina Responsable
Términos de Referencia	Elaboración del Borrador del TOR	
	Identificación de Consultor(es)	
	Finalización del TOR	
Personal	Verificación de referencias del consultor	
	Despliegue del personal del proyecto (asignado y carga laboral existente reasignada para el período de la evaluación)	
	Conformación de Equipo	
	Reunión de fortalecimiento de equipo	
Financiero	Elaboración del Presupuesto de la Evaluación	
	Negociación de los honorarios del consultor	
	Viáticos y avances de viaje coordinados para el personal local e internacional	
	Revisión del presupuesto de la evaluación revisado	
	Envío del informe de gastos y formularios de facturación al(os) consultor(es)	
	Calendario e instrucciones para los informes de gastos proporcionados al(os) consultor(es)	
Logística	Coordinación de Vehículos/choferes	
	Contratación de Traductores	
	Coordinación de necesidades de personal adicional	
	Arreglo de hospedaje cercano a la oficina	
	Arreglo de hospedaje al interior del país	
	Arreglo de boletos aéreos	
	Trámite de visas, permisos de trabajo, autorizaciones de seguridad	
	Coordinación de personal de apoyo/espacio de oficina	
	Organización de transferencias desde y hacia el aeropuerto	
	Notificación a actores interesados (PVO(s), donante(s), ministerios)	
	Difusión del TOR con el CV del líder del equipo	
	Informar a las comunidades involucradas sobre los plazos y propósito de la evaluación	



**Descargue este documento en línea.**

Herramienta para Gestión de una Evaluación (Excel)

[http://crsprogramquality.org/pubs/ME/ManageEvaluation\\_AnnexI\\_Spanish.xls](http://crsprogramquality.org/pubs/ME/ManageEvaluation_AnnexI_Spanish.xls)

## Anexo II

# Sistema de Monitoreo y Evaluación de Presupuesto para Gerentes de Evaluación

### Hoja de Trabajo del Presupuesto de M&E

Principales Eventos de Evaluación				
Eventos Principales	Componentes	Cantidad	N° de días	Tarifa Diaria
<b>Encuesta de Línea de Base</b>				
	líder del equipo/consultor	1	25	500
	analista de encuestas para desarrollo/modificación del instrumento	1	7	400
	encuestadores	20	15	20
	incentivo para entrevistados	320		2
	local para capacitación	1	5	100
	transporte local	3	15	30
	viáticos /hospedaje			
	capitol	1	10	100
	en país	24	15	30
	traducción	1	5	100
	ingreso/análisis de datos	2	5	100
	copias			
	salario del personal de campo	3	15	50
	tarifa aérea	1		
	otros gastos			
	costos NHQ (NICRA, etc.)			
	subtotal			

Eventos Principales	Componentes	N° de personas	N° de días	Tarifa Diaria
<b>Encuesta de Fin de Período</b>				
	líder del equipo/consultor	1	25	500
	encuestadores	20	15	20
	incentivo para los entrevistados	320		2
	local para capacitación	1	5	100
	transporte local	3	15	30
	viáticos /hospedaje			
	capitol	1	10	100
	en país	24	15	30
	traducción	1	5	100
	ingreso/análisis de datos	2	5	100
	copias			
	salario del personal de campo	3	15	50
	tarifa aérea	1		
	costos NHQ (NICRA, etc.)			
	otros gastos			
	subtotal			



**Descargue este documento en línea.**

Sistema de Monitoreo y Evaluación de Presupuesto para Gerentes de Evaluación (Excel)

[http://crsprogramquality.org/pubs/ME/ManageEvaluation\\_AnnexII\\_Spanish.xls](http://crsprogramquality.org/pubs/ME/ManageEvaluation_AnnexII_Spanish.xls)

## Anexo III

# Bibliografía

---

- ALNAP (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action). 2001. *Humanitarian Action: Learning from Evaluation*. Londres: ALNAP Annual Review Series.
- American Evaluation Association. 2004. *Guiding Principles for Evaluators*. www.eval.org.
- Appleby, Gordon, y John Zarafonetis. 1991. "Managing a P.V.O. Grant Evaluation: A Manual for Project Officers." Academy for Educational Development, Washington, DC.
- The Applied Nutrition Programme, University of Nairobi and School of Nutrition Science and Policy, Tufts University. 2000. "Monitoring and Evaluation of Nutrition and Nutrition-related Programmes, 2<sup>nd</sup> ed." Academy for Educational Development, Washington, DC.
- Boulmetis, John, y Phyllis Dutwin. 2005. *The ABCs of Evaluation: Timeless Techniques for Program and Project Managers*. San Francisco: John Wiley y Sons.
- CAP (The Capable Partners Program). 2005. "Conflict-Sensitive Programming through Monitoring and Evaluation: A Report from USAID's Conflict-Sensitive Monitoring and Evaluation Workshop." Under Leader Award HFP-A-00-03-00020-00, CAP, Accra, Ghana.
- Church, Cheyanne, y Mark M. Rogers. 2006. "Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs." Search for Common Ground, Washington, DC.
- Davis, Rick, y Jess Dart. 2005. "The Most Significant Change (MSC) Technique. A Guide to Its Use." CARE International (inter al.), Londres.
- Gosling, Louisa, con Mike Edwards. 2003. "Toolkits: A Practical Guide to Planning, Monitoring, Evaluation and Impact Assessment." Save the Children UK, Londres.
- Guijt, Irene, y Jim Woodhill. 2002. *Managing for Impact in Rural Development: A Guide for Project M&E*. Rome: International Fund for Agricultural Development.
- IFRC (International Federation of the Red Cross and Red Crescent Societies). 2002. *Handbook for Monitoring and Evaluation*. Geneva: IFRC.
- Jones, Robert, Valerie Young, y Chris Stanley. 2004. *CIDA Evaluation Guide*. Ottawa, Canada: Canadian International Development Agency, Evaluation Division Performance & Knowledge Management Branch.
- McMillan, Della E., y Alice Willard. 2008. "Preparing for an Evaluation." American Red Cross/CRS M&E Module Series. American Red Cross and Catholic Relief Services (CRS), Washington, DC y Baltimore, Maryland. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 1999. "Guidance for Evaluating Humanitarian Assistance in Complex Emergencies." OECD, París.



- Russon, Karen, y Craig Russon. 2005. "Evaluation Capacity Development Group Toolkit." Evaluation Capacity Development Group, Mattawan, Michigan.
- Scriven, Michael. 1993. *Hard-Won Lessons in Program Evaluation*. New Directions for Program Evaluation #58. (Summer). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Snyder, Monteze M., y Peter L. Doan. 1995. "Who Participates in the Evaluation of International Development Aid?" *Evaluation Practice*, 16 (2): 141–52.
- Stetson, Valerie. 2008. "Communication and Reporting on an Evaluation." American Red Cross/CRS M&E Module Series. American Red Cross and Catholic Relief Services (CRS), Washington, DC y Baltimore, Maryland.
- Stetson, Valerie, Susan Hahn, David Leege, Debbie Reynolds, y Guy Sharrock. n.d. "ProPack II. The CRS Project Package." Catholic Relief Services, Baltimore.
- Stetson, Valerie, Guy Sharrock, y Susan Hahn. 2004. "ProPack. The CRS Project Package." Catholic Relief Services, Baltimore.
- UNDP (United Nations Development Programme). n.d. "Briefing Kit: A Guide for the Evaluator." UNDP, New York.
- Willard, Alice. 1998. "Managing for Evaluations: A Manual for PVOs, PVC Grants Managers and Evaluation Team Members." Working paper, United States Agency for International Development, Office of Private and Voluntary Cooperation, Washington, DC.
- World Bank. 2002. *Monitoring & Evaluation: Some Tools, Methods & Approaches*. Washington, DC: World Bank.

## Anexo IV

# Principios Rectores de la Asociación Americana de Evaluación<sup>7</sup>

---

**A. Investigaciones Sistemáticas:** Los evaluadores conducen investigaciones sistemáticas, basadas en datos, y por lo tanto deben:

1. Adherirse a los estándares técnicos más altos apropiados para los métodos que utilizan.
2. Explorar con el cliente las limitaciones y fortalezas de las preguntas y enfoques de evaluación.
3. Comunicar los enfoques, métodos y limitaciones de la evaluación con precisión y en detalle suficiente para permitir que otros entiendan, interpreten y critiquen su trabajo.

**B. Competencia:** Los evaluadores proporcionan un desempeño competente para los actores interesados, y por lo tanto deben:

1. Asegurar que el equipo de la evaluación en su conjunto posea la formación, capacidades, habilidades y experiencia apropiadas para la evaluación.
2. Asegurar que el equipo de evaluación demuestre colectivamente competencia a nivel cultural y utilice adecuadas estrategias y habilidades de evaluación para trabajar con grupos culturalmente diferentes.
3. Practicar dentro de los límites de su competencia, negarse a dirigir las evaluaciones que recaigan substancialmente fuera de dichos límites, y aclarar cualquier limitación en la evaluación que podría generarse si no es factible que se niegue a realizar la misma.
4. Buscar mantener y mejorar sus competencias a fin de proporcionar el nivel más alto de desempeño en sus evaluaciones.

**C. Integridad/Honestidad:** Los evaluadores desempeñan su conducta con honestidad e integridad, e intentan asegurar la honestidad e integridad de todo el proceso de evaluación, y por lo tanto deben:

1. Negociar honestamente con los clientes y los actores interesados pertinentes en relación a los costos, tareas, limitaciones de la metodología, alcance de los resultados y usos de los datos.
2. Descubrir cualquier rol o relación que pueda representar un conflicto de interés real o aparente antes de aceptar una asignación.
3. Registrar e informar todo cambio a los planes originalmente acordados para el proyecto, y las razones para ello, incluyendo cualquier posible impacto que pudiera generarse.
4. Ser explícito sobre sus propios intereses y valores respecto a la evaluación, así como el de sus clientes y otros actores interesados.
5. Representar con precisión sus procedimientos, datos y hallazgos para prevenir o corregir el mal uso de su trabajo por parte de terceros.

---

<sup>7</sup> AEA 2004.

6. Trabajar para resolver cualquier preocupación relacionada a los procedimientos o actividades que posiblemente puedan generar la producción de información evaluativa engañosa, negarse a llevar a cabo la evaluación si las preocupaciones no pueden resolverse y consultar con los colegas o actores interesados pertinentes sobre otras formas de proceder si no es posible negarse a continuar el proceso.
7. 1 Dar a conocer todas las fuentes de apoyo financiero para la evaluación y la fuente de la solicitud para la evaluación.

**D. Respeto para las Personas:** Los evaluadores respetan la seguridad, dignidad y auto-valoración de los entrevistados, participantes del programa, clientes y otros actores interesados de la evaluación, y por lo tanto deben:

1. Buscar una comprensión global de los elementos contextuales de la evaluación.
2. Acatar los estándares, regulaciones y ética profesional actual en cuanto a confidencialidad, consentimiento informado y riesgos o daños potenciales para los participantes.
3. Buscar maximizar los beneficios y reducir cualquier daño innecesario que podría suscitarse producto de una evaluación y juzgar cuidadosamente cuando se debe renunciar a los beneficios de la evaluación o al procedimiento debido a los potenciales riesgos.
4. Dirigir la evaluación y comunicar sus resultados en forma tal que se respete la dignidad y auto-valoración de los actores interesados.
5. Fomentar equidad social en la evaluación, cuando sea factible, a fin de que aquellos que aportaron a la evaluación puedan beneficiarse a cambio.
6. 1 Entender, respetar y considerar las diferencias entre los actores interesados tales como cultura, religión, discapacidades, edad, orientación sexual y etnia.

**E. Responsabilidades por el Bienestar General y Público:** Los evaluadores articulan y toman en cuenta la diversidad de los intereses y valores generales y públicos, y por lo tanto deben:

1. Incluir las perspectivas e intereses pertinentes de toda la gama de actores interesados.
2. Considerar no únicamente las operaciones y productos inmediatos de la evaluación, sino también las suposiciones, implicaciones y potenciales efectos de orden global.
3. Permitir que los actores interesados accedan y difundan activamente la información de la evaluación, y presentar los resultados de la evaluación en forma tal que sea entendible, respete a las personas y honre las promesas de confidencialidad.
4. Mantener equilibrio entre las necesidades e intereses del cliente y los actores interesados.
5. Considerar el interés y bien público, mirando más allá del análisis de los intereses particulares de los actores interesados, para considerar el bienestar de la sociedad en su conjunto.