

Introducción

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

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

7 Pasos para Prepararse para una Evaluación

Paso 1
Identificar y Empoderar al Gerente de Evaluación

Paso 2
Clarificar los lineamientos y expectativas

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

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

Paso 5
Organizar la Documentación del Proyecto

Paso 6
Organizar la Información del Proyecto

Paso 7
Planificar la Logística de la Evaluación

Paso 1 Identificar y Empoderar al Gerente de Evaluación

El Rol del Gerente de Evaluación

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

Ubicación del Gerente de Evaluación

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

Paso 2 Clarificar los lineamientos y expectativas

Determinar los Requerimientos

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

Consejos desde el terreno

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

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

Necesidades de Comunicación

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

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

Tabla 1: Contenido del Manual de Evaluación

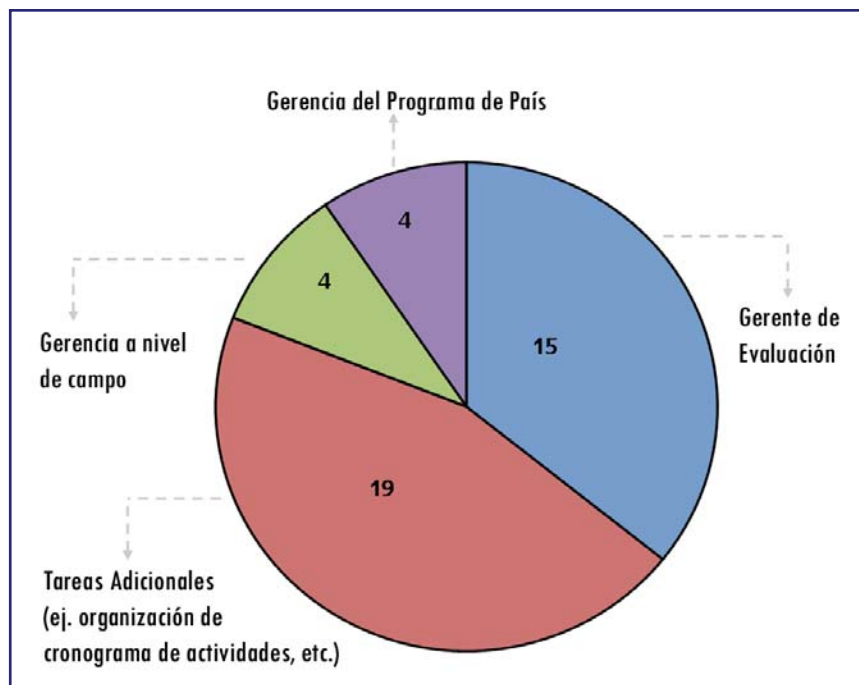
Contenidos	Por qué es necesario
Guía del Donante	Los Términos de Referencia para la evaluación deben coincidir con la mayoría de requerimientos actuales del donante. Sin embargo, se deben incluir dos versiones en la guía o manual informativo: la primera versión corresponde a la propuesta aprobada y la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

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

Desarrolle un Calendario

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

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



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

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

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

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

Factores a Considerar

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

Un Evaluador Interno o Externo?

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

Elementos Estándar para los Términos de Referencia

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

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

Seleccione Alguien Experimentado para Liderar el Equipo

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

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

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

Elegir al equipo de evaluación

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

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

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

Un Equilibrio de Experiencias

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

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

Paso 5 Organizar la Documentación del Proyecto

Definición de la Documentación del Proyecto

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

La Bibliografía y el Manual Informativo

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

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

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

Revisión

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

Paso 6 Organizar la Información del Proyecto

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

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

Información Clave del Proyecto

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

Cronología y Patrones para Dotación de Personal

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

Tabla de Seguimiento de los Indicadores de Desempeño

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

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

Tabla 2: Calendario del Proyecto

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

Paso 7 Planificar la Logística de la Evaluación

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

Los Principales Elementos de una Pre-planificación incluyen:

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

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

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

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

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

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

Cuatro Opciones Básica para una Pre-Evaluación

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

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

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

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

Otras fuentes bibliográficas:

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

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

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

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

Autor : Alice Willard

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

Editor de las Series: Guy Sharrock

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

Diseñadores Gráficos : Guy Arceneaux, Ephra Graham

Traducción: Irene Ramírez

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

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

