***Evaluar el proyecto***

1. **ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación**
2. **ARC-CRS Módulo de M&E: Gestión e implementación de una evaluación**
3. Recomendaciones para la política de evaluaciones
4. Orientación para las preguntas de evaluación
5. Plan para el uso de la evaluación
6. Orientación para los TdR de las evaluaciones
7. Plantilla vacía para los TdR de las evaluaciones
8. Orientación para los informes de evaluación
9. Plan de LWR para responder a los resultados de la evaluación

***Determinar problemas y soluciones***

1. **Guía de la FICR para la planificación del proyecto**
2. Plantilla para el árbol de problemas- objetivos
3. Instrucciones para el libro de trabajo para el diseño del proyecto
	1. Documentación del árbol del problema
	2. Del problema a los objetivos

***Desarrollar un marco conceptual***

1. **Guía de la FICR para la planificación del proyecto**
2. Marco de resultados
3. Hoja de referencia del marco lógico
4. Marco lógico de LWR
	1. Plantilla
	2. Definiciones
	3. Ejemplo
5. Traductor maestro del marco lógico
6. Plantilla vacía del libro de trabajo para el diseño del proyecto
7. Documentación del árbol del problema
8. Del problema a los objetivos
9. Marco de resultados
10. Marco lógico
11. Plan de trabajo

***Desarrollar el plan inicial de M&E***

1. Lista de verificación para la planificación de M&E

***Desarrollar un plan detallado de M&E***

1. Plan detallado de M&E - instrucciones
	1. Hoja de referencia para la matriz del plan de M&E
	2. Tabla para seguir los indicadores (TSI)
	3. Tabla para seguir las actividades (TSA)
2. Plan detallado de M&E-vacío
	1. Matriz para el plan de M&E-vacía
	2. TSI-vacía
	3. TSA-vacía

***Informar a las partes interesadas***

1. Orientación para la reunión de reflexión
2. Instrucciones para el informe de avance del proyecto
3. Plantilla vacía para el informe de avance del proyecto
4. Plan detallado de M&E
	1. Matriz para el plan de M&E
	2. Tabla para seguir los indicadores
	3. Tabla para seguir las actividades

**ESTABLECIMIENTO DE LOS VÍNCULOS DEL MARCO DMEA: FASE I**

|  |
| --- |
| 1. INTRODUCCIÓN |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Etapa del ciclo del proyecto** | **Proceso** | **Guía – Manual**  | **Herramientas** | **Recursos adicionales** |
| **IMPLEMENTACIÓN- FINALIZACIÓN** | *Evaluar el proyecto* | 1. ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación
2. ARC-CRS Módulo de M&E: Gestión e implementación de una evaluación
 | 1. Recomendaciones para la política de evaluaciones
2. Orientación para las preguntas de evaluación
3. Plan para el uso de la evaluación
4. Orientación para los TdR de las evaluaciones
5. Plantilla vacía para los TdR de las evaluaciones
6. Orientación para los informes de evaluación
7. Plan de LWR para responder a los resultados de la evaluación
 | 1. Lista de verificación de la evaluación centrada en la utilización
2. Vistazo general de la metodología de LWR para las evaluaciones
3. Guía de IDRC para escoger y gestionar un equipo o consultores de la evaluación
4. Notas de orientación de UNIFEM sobre el desarrollo de una estrategia de diseminación de las evaluaciones
5. Criterios de calidad de CAD- OCDE para el desarrollo de una evaluación
6. Evaluación de ALNAP de las acciones humanitarias con el uso de criterios de CAD-OCDE
7. Manual de adquisiciones de LWR
 |

**FINALIDAD DEL PROCESO:** La finalidad de este proceso es planificar y gestionar la evaluación del proyecto y velar por que se aprendan y se utilicen lecciones a partir de los resultados y las recomendaciones de esta evaluación.

**DEFINICIÓN DEL PROCESO:** El proceso de evaluación del proyecto supone una gran cantidad de tiempo y de recursos, a fin de velar por que la misma sea relevante y contribuya al aprendizaje y a aumentar el grado de eficacia. Por consiguiente, el proceso se desglosa en tres etapas centrales: 1. Planificación de la evaluación, 2. Gestión de la evaluación, y 3. Uso y socialización de los resultados de la evaluación.

**PROCESO Y CICLO DEL PROYECTO:**

El proceso de *evaluar el proyecto* se lleva a cabo primordialmente durante la etapa de IMPLEMENTACIÓN (evaluación de medio período) y la de FINALIZACIÓN (evaluación final), pero también requiere de acciones considerables durante la etapa de PLANIFICACIÓN. La calidad de los informes de evaluación y de sus resultados depende de la calidad y de la integridad de las herramientas y los métodos utilizados en cada proceso previo del marco DMEA. Si uno de los métodos o de las herramientas más relevantes (marco lógico, plan detallado de M&E plan, línea de base) es de baja calidad, entonces la calidad de la información y los datos utilizados en procesos subsecuentes estará limitada a la calidad más baja del proceso precedente.

El *plan inicial de M&E* describe los tipos de evaluación que aplicará el proyecto (medio período y final) y los costos, el tiempo y las necesidades de dotación de personal. El *plan detallado de* *M&E* describe qué información y datos del proyecto deberán recopilarse y la forma de hacerlo, al tomar en consideración el propósito propuesto de la evaluación del proyecto. Si bien estos procesos son integrales en cuanto al logro de resultados de calidad de la evaluación, la mayor parte del tiempo y de los esfuerzos para finalizarla con éxito se lleva a cabo al momento de implementarla, lo cual requiere de su planificación, su gestión y el uso de sus resultados. Hay tres etapas principales en el proceso de *evaluar el proyecto*, a saber:

1. Planificación de la evaluación
2. Gestión de la evaluación
3. Uso de los resultados de la evaluación del proyecto.

**CÓMO NOS PUEDE AYUDAR EN NUESTRAS LABORES**

* La identificación de preguntas durante la etapa de planificación y posteriormente su revisión continua y reformulación según vaya avanzando el proyecto ayudarán a elaborar preguntas relevantes y centradas para la evaluación.
* La planificación antes de la evaluación, a través de la finalización de los TdR de ésta, ayuda a velar por que sus resultados satisfagan las necesidades del proyecto y de las partes interesadas.
* Una gestión de cerca del/de la evaluador(a) y el requisito de que se compartan los múltiples borradores del informe de evaluación con el/la gerente de ésta, velará por que este informe responda a todas las preguntas y aborde todos los aspectos de los TdR.
* La planificación de la forma en que se utilizarán los resultados de la evaluación (plan sobre el uso de la evaluación) antes de iniciar los TdR de ésta, velará por que los resultados sean útiles para todos las partes interesadas del proyecto.

**GUÍA – MANUAL D EL PROCESO:**

Las guías de este proceso son dos módulos (Preparándose para una evaluación[[1]](#footnote-1), por un lado, y Gestión e implementación de una evaluación[[2]](#footnote-2), por otro), los cuales se tomaron de la serie de módulos de M&E que crearon la Cruz Roja Americana y Catholic Relief Services, con el apoyo de USAID. Estos módulos están diseñados para ofrecer a los lectores información que les ayude a aprovechar al máximo la evaluación de su programa. Debido a la gran variabilidad de los procesos de evaluación y los productos, estos módulos no son herramientas con pasos rígidos que se acatan de forma idéntica en cada caso. En vez de ello, los módulos ofrecen orientación, guía y amplios pasos del proceso que pueden utilizarse como referencia en las oficinas de LWR por país y en especial para el/la gerente de evaluación que se escoja para cada evaluación.

Los dos módulos se complementan con herramientas y ejemplos específicos de LWR, con una lista de recursos adicionales de calidad que se ofrece para aquellos que buscan información más detallada. La lista de verificación de le evaluación centrada en la utilización puede ayudar a los gerentes de la evaluación a velar por que se considere todo el contenido general de este proceso.

En este vistazo general del proceso, usted podrá encontrar una lista de todos los recursos y herramientas para cada etapa con explicaciones breves. También se ofrece un resumen del proceso de evaluación en cada etapa que se incluyó anteriormente, con una descripción de los pasos principales que supone este proceso.

|  |
| --- |
| 2. PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN |

|  |
| --- |
| **DESCRIPCIÓN:** HERRAMIENTAS –RECURSOS ADICIONALES |
| **HERRAMIENTAS**1. **Preparándose para una evaluación (CRS/ARC/USAID):** Este recurso divide en siete pasos el proceso de prepararse para una evaluación. La *Sección I* describe cada uno de los pasos previos a la evaluación en términos de:
	* + Por qué el proyecto necesita el paso de planificación
		+ Qué debe producirse durante el paso de planificación
		+ Quién(es), dónde y cuándo lo producirán
		+ La forma en que se lograrán estos pasos a través de actividades específicas.

La *Sección II* calcula cuánto tiempo deben asignar los actores principales a cada paso de la evaluación y presenta cuatro opciones para gestionar las actividades. Los anexos incluyen referencias, herramientas, muestras de tablas y listas de verificación. 1. **Recomendaciones de LWR para la política de evaluaciones:** Se presta asistencia al equipo del proyecto o de la propuesta para determinar cuáles son los proyectos que deben evaluarse, bajo qué circunstancias y quién(es) debe(n) conducir la evaluación (interna, externa, dentro de la organización).
2. **Orientación para las preguntas de evaluación:** Esta herramienta se utiliza para ayudar a idear colectivamente y escoger las preguntas de la evaluación (Sección 4 de los TdR de las evaluaciones) y que cuando se responden darán a los usuarios de ésta la información que se busca para poder tomar decisiones, tomar acciones o añadir conocimiento. La herramienta ayuda a mantener centrada la evaluación para velar por que se pueda recopilar de forma factible información de calidad para responder totalmente a las preguntas.
3. **Plan para el uso de la evaluación:** El objetivo primordial al completar esta matriz es identificar a todos los actores que utilizarán los resultados de la evaluación, la forma en que los utilizarán y cuándo deberá satisfacer estas necesidades el equipo de la evaluación.
4. **Orientación de LWR para los términos de referencia (TdR) de las evaluaciones:** Esta herramienta describe las secciones principales de los TdR de las evaluaciones y el contenido que deben incluir. Los TdR se utilizan como una herramienta de planificación que dará respuesta a las preguntas siguientes:
5. ¿Por qué estamos conduciendo la evaluación?
6. ¿Qué se evaluará?
7. ¿De qué forma se evaluará?
8. ¿De qué forma se gestionará la evaluación?
9. **Orientación para el informe de evaluación:** Esta herramienta sirve de plantilla para describir el contenido esencial que se debe incluir en el informe de evaluación, con el propósito de obtener informes significativos, útiles y creíbles que cumplan con las normas de calidad de la organización.

**RECURSOS ADICIONALES**1. **Lista de verificación de la evaluación centrada en la utilización:** Es una lista general de verificación que pueden utilizar los gerentes de las evaluaciones durante su planificación, ejecución y difusión.
2. **Vistazo general de la metodología de LWR para las evaluaciones:** Este recurso incluye descripciones básicas de las herramientas de evaluación que se utilizan con más frecuencia y las metodologías que pueden utilizarse para prestar asistencia al/a la gerente de la evaluación al trabar con el equipo escogido para finalizar la metodología de la evaluación.
3. **Guía de IDRC para escoger y gestionar un equipo o consultores de la evaluación:** El propósito de esta guía es ofrecer ideas y sugerencias para escoger y gestionar a un equipo o consultores de la evaluación. La guía está diseñada para clarificar cuándo se debe emplear a un equipo/ evaluador(a) externo(a) y qué factores deben tomarse en cuenta al momento de escogerlos.
4. **Manual de adquisiciones de LWR:** Todas las políticas de LWR para sus adquisiciones están documentadas en este manual y éstas deben acatarse para adquirir cualquier bien o servicio.
 |

**RESUMEN DE LA PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN**

A continuación se describen los pasos para planificar una evaluación, los cuales también se explican detalladamente en el ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación[[3]](#footnote-3). Por lo general, la planificación de la evaluación supone comprender sus aspectos básicos, al igual que identificar al/a la gerente de la evaluación, al/a la evaluador(a) y a los usuarios principales; determinar el propósito, el uso y el ámbito; y organizar la documentación, la información y los aspectos logísticos del proyecto. El momento de iniciar la planificación de la evaluación depende del tamaño del proyecto y de la duración prevista de la evaluación, y se debe tomar en cuenta el tiempo necesario para completar todos los pasos que se describen a continuación.

**Uno de los retos más comunes en la planificación de la evaluación es la falta de una clara responsabilidad interna para gestionarla.** Muchas veces, no se establece un liderazgo interno para la evaluación hasta que el proyecto comienza a redactar los términos de referencia (TdR) y el plan de trabajo de la evaluación. Se debe evitar esta práctica. La asignación de un(a) gerente de la evaluación desde un principio permitirá velar por la coherencia de todos los productos entregables dentro de la planificación de la evaluación (TdR, contrato, metodología, plan de trabajo de la evaluación, etc.) y también ayudará a que nos cercioremos de que se está cumpliendo cada paso para conducir la evaluación y que se están llevando a cabo todas las tareas necesarias.

Por lo general, el/la gerente de la evaluación es alguien que tiene buen conocimiento del proyecto que se está evaluando. Con frecuencia, esta persona será el/la gerente de programas de LWR o el/la gerente de proyectos de la contraparte, pero también puede ser cualquier miembro del personal del proyecto de LWR o de la contraparte que tenga el tiempo y la habilidad para gestionar eficazmente la evaluación. Una vez escogido(a), el/la gerente de la evaluación puede seguir los pasos que se describen a continuación y utilizar las herramientas y los documentos de orientación que se relacionan con cada paso, a fin de velar por que se lleve a cabo toda la planificación necesaria antes de que inicie la evaluación.

**BUENAS PRÁCTICAS PARA GRANDES RESULTADOS:** Esta sección se utiliza para documentar las mejores prácticas. La misma se actualiza constantemente para reflejar las mejores prácticas identificadas a lo largo de toda la programación de LWR en el ámbito mundial.

|  |  |
| --- | --- |
| **Tabla 2.1:** | **PASOS Y RECURSOS PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN** |
| A continuación encontrará los pasos resumidos que se incluyen en la planificación de la evaluación. Se debe tener presente que estos pasos no son exhaustivos y sólo intentan guiar a los usuarios sobre las secciones relevantes dentro de la guía-manual y las herramientas específicas que se utilizan para finalizar todo el proceso. Esta tabla enumera los pasos más importantes (en negrita) y las tareas (viñetas con letras).La segunda columna de la tabla muestra **la ubicación exacta de las secciones** del ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación que explican el paso en sí e incluyen una orientación general sobre las herramientas enumeradas en la tercera columna. Cada herramienta enumerada en la tercera columna incluye lineamientos al principio del documento, en la parte que abarca los siguientes aspectos: propósito, fuentes de información, quién(es), cuándo, recomendaciones y consejos prácticos. |
| **Pasos** | **Lugar donde se encuentra el recurso** | **Herramientas** |
| 1. **Identificar y empoderar al/a la gerente de la evaluación**
 | * **ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación, P. 3-4**
 |  |
| 1. **Clarificar la orientación y las expectativas del donante y de la organización**
 | * **ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación,**
* **P. 4-7**
 |  |
| * 1. Revisar el plan de M&E en la propuesta final y en las revisiones aprobadas por el donante
 | * + - ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación, P. 5
 |  |
| * 1. Orientación de los donantes sobre actividades específicas de evaluación
 | * + - ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación, P. 5
 |  |
| * 1. Orientación sobre las evaluaciones organizativas internas y muestras de formateo.
 | * + - ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación, P. 5-6
 | * + 1. Recomendaciones de LWR para la política de evaluaciones
1. Plantilla para el informe de evaluación
 |
| * 1. Sesión informativa concluyente sobre la gestión y la sensibilización acerca de la orientación de la agencia sobre la evaluación
 | * + - ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación, P. 6
 |  |
| 1. **Redactar los TdR de la evaluación y su plan de trabajo**
 | * **ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación, P. 7-11**
 |  |
| 1. Guía específica del programa para los TdR
 | * + - ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación, P. 8
 | 1. Orientación para las preguntas de evaluación
2. Plan para el uso de la evaluación
3. Orientación para los TdR de las evaluaciones
4. Orientación para el informe de evaluación
 |
| 1. Redactar los términos de referencia y el plan de trabajo de la evaluación
 | * + - ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación, P. 8-9
 |  |
| 1. Revisar los TdR y el plan de trabajo con los actores de la evaluación
 | * + - ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación, P. 11
 |  |
| 1. **Identificar el equipo de evaluación**
 | * **ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación, P. 11-12**
 |  |
| 1. Identificación de un grupo de candidatos idóneos
 | * + - ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación, P. 12
 | 1. Guía de IDRC para escoger y gestionar un equipo o consultores de evaluación
 |
| 1. Entrevistas y selección del líder del equipo de evaluación
 | * + - ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación, P. 12
 |  |
| 1. **Finalizar los términos de referencia**
 | * **ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación, P. 13**
 |  |
| * 1. Acordar la metodología de la evaluación
 | * + - ARC-CRS Módulo de M&E: Gestión e implementación de una evaluación, P. 13-20
 | 1. Vistazo general de la metodología de LWR para las evaluaciones
 |
| * 1. Finalizar las preguntas de evaluación
 |  | 1. Orientación para las preguntas de evaluación
 |
| * 1. Finalizar los productos entregables de la evaluación y sus fechas
 | * + - ARC-CRS Módulo de M&E: Gestión e implementación de una evaluación, P. 40-41
 | 1. Tabla 4. Productos entregables de la evaluación. ARC-CRS Módulo de M&E: Gestión e implementación de una evaluación, P. 21
 |
| 1. **Suscribir un contrato con el equipo de evaluación**
 | ARC-CRS Módulo de M&E: Gestión e implementación de una evaluación, P. 38 | 1. Manual de adquisiciones de LWR
 |
| 1. **Planificar los aspectos logísticos de la evaluación**
 | * **ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación, P. 22**
 |  |
| 1. Idear un plan de logística
 | * + - ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación, P.22
 |  |
| 1. Identificar a la persona encargada de la logística
 | * + - ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación, P.22
 |  |
| 1. **Organizar la documentación del proyecto**
 | * **ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación, P. 14-15**
 |  |
| 1. Elaborar la bibliografía del proyecto
 | * + - ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación, P. 14
 |  |
| 1. Elaborar un manual informativo de documentación
 | * + - ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación, P. 15
 |  |
| 1. **Organizar la información del proyecto**
 | * **ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación, P. 16-21**
 |  |
| * 1. Documentar la historia y la organización administrativa del proyecto
 | * + - ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación, P.16-19
 |  |
| * 1. Recopilar actualizaciones de las metodologías y los indicadores de M&E
 | * + - ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación, P. 20
 |  |
| * 1. Actualizaciones del sector o del componente técnico
 | * + - ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación, P. 20
 |  |
| * 1. Matrices para los poblados/ comunidades/ actividades
 | * + - ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación, P. 21
 |  |
| * 1. Mapas
 | * ARC-CRS Módulo de M&E: Preparándose para una evaluación, P. 21
 |  |

|  |
| --- |
| 3. GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN  |

|  |
| --- |
| **DESCRIPCIÓN: HERRAMIENTAS Y RECURSOS ADICIONALES** |
| 1. **ARC-CRS Módulo de M&E: Gestión e implementación de una evaluación**
	* Este recurso ofrece a los gerentes de la evaluación soluciones sobre la forma de conducirlas. El recurso se centra en lo que se necesita hacer durante el proceso de evaluación para gestionar al equipo encargado de conducirla y minimizar las interrupciones inevitables en el propio plan de implementación del proyecto.
 |

**RESUMEN DE LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN**

Una vez que se ha contratado al equipo de la evaluación, hay relativamente muy pocos pasos fijos que se deben acatar. La gestión de la evaluación es similar a la gestión del proyecto y debe abordar cualquier asunto, tanto esperados como imprevistos, relativos a sus componentes principales (personal, aspectos financieros, logística, etc.) a medida que vayan surgiendo. Los pasos principales de los que se deben responsabilizar los gerentes de la evaluación son aquellos que velan por que se cumpla a tiempo con los productos entregables más importantes y por que se apliquen los criterios acordados en los TdR y el contrato (según la descripción de la Tabla 1). En la Tabla 2 se describen los componentes principales de la aplicación de la evaluación, con detalles sobre las áreas centrales de responsabilidad de los gerentes de la evaluación. El módulo de ARC-CRS sobre la gestión de una evaluación [[4]](#footnote-4) incluye una orientación detallada sobre la forma de gestionar las evaluaciones de manera eficaz.

* Si es su primera vez gestionando una evaluación o si no lo ha hecho recientemente, se sugiere que lea todo el módulo antes de iniciar el proceso de evaluación. Para los gerentes más experimentados, la Tabla 2 incluye los números de las páginas específicas del módulo donde puede buscar información relativa a ese componente determinado de la gestión de la evaluación.

**BUENAS PRÁCTICAS PARA GRANDES RESULTADOS:** Esta sección se utiliza para documentar las mejores prácticas. La misma se actualiza constantemente para reflejar las mejores prácticas identificadas a lo largo de toda la programación de LWR en el ámbito mundial.

|  |  |
| --- | --- |
| **Tabla 3.1:**  | **PASOS Y RECURSOS PARA LA GESTIÓN GENERAL DE LA EVALUACIÓN** |
| 1. **Velar por la elaboración de un plan de trabajo de la evaluación y un cronograma, antes de iniciar sus actividades.**
* El equipo de evaluación establece un plan detallado de trabajo de la evaluación y un calendario, los cuales debe aprobar el/la gerente de la evaluación. Es importante que la contraparte revise con sumo cuidado el calendario y el plan del equipo de evaluación, a fin de velar la disponibilidad y participación de los actores identificados.
* Un componente del plan de trabajo es la matriz de la evaluación descrita en la Sección 12: Anexos de la Orientación de LWR para los TdR de las evaluaciones.
 |
| 1. **Velar por que se reciba a tiempo el primer borrador del informe de evaluación**
* En la fecha acordada, el equipo de evaluación enviará un borrador de la evaluación al/a la gerente de ésta, quien se encargará de diseminarla entre otros actores importantes para su revisión.
 |
| 1. **Revisar el primer borrador y enviar comentarios.**
* Este es un proceso iterativo que incluye al equipo de la evaluación, al/ a la gerente de ésta, a la contraparte, a los participantes del proyecto y a otros actores.
* Según sea el tamaño del proyecto y la complejidad de la evaluación, el proceso podría necesitar dos o más revisiones antes de que esté lista una versión final.
* Los TdR de la evaluación detallan la cantidad de revisiones y las fechas, y se debe hacer referencia a esto para velar por que el/la evaluador(a) cumpla con sus obligaciones con base en estos TdR.
* Antes de que inicie la evaluación, se deberá identificar a un equipo de revisores del informe de evaluación.
* Los comentarios deben dirigirse a clarificar puntos que podrían no estar claros para los lectores, y no para “encubrir” o debilitar los hallazgos.
* Es importante documentar los cambios sugeridos, para que se pueda verificar en el borrador final si estos se efectuaron y de no ser así, por qué.
 |
| 1. **Velar por que se reciba a tiempo el borrador final del informe de evaluación**
	* + El equipo de evaluación envía la versión final al/a la gerente de la evaluación.
		+ El/la gerente de la evaluación se encarga de la diseminación del informe entre el resto de los actores del proyecto.
		+ Los formatos para la elaboración del informe deben ser variados, adaptados a lo que necesite saber el grupo al que se dirige el documento y se deben proporcionar a tiempo. Los formatos por escrito deben utilizar un lenguaje claro y sin recurrir a ninguna jerga, y deben incluir elementos visuales como gráficos, tablas, fotografías y/o ilustraciones.
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Tabla 3.2:** | **PASOS DETALLADOS Y RECURSOS PARA LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN**  |
| A continuación encontrará un resumen de los pasos y los componentes específicos en la gestión de la evaluación. Se debe tener presente que estos pasos no son exhaustivos y sólo intentan guiar a los usuarios sobre las secciones relevantes dentro de la guía-manual y las herramientas específicas que se utilizan para completar todo el proceso. La tercera columna de esta tabla muestra **la ubicación exacta de las secciones del** Módulo de ARC-CRS sobre la gestión de una evaluación que explican el paso en cuestión y que incluye una guía general sobre las herramientas incluidas en la tercera columna. Cada herramienta enumerada en la tercera columna incluye lineamientos al principio del documento, en la parte que abarca los siguientes aspectos: propósito, fuentes de información, quién(es), cuándo, recomendaciones y consejos prácticos.  |
| **Pasos** | **Componentes** | **Recurso** |
| Gestión de la evaluación | **Del personal**Datos del personal, miembros de éste y de las contrapartes que llevan a cabo visitas, consultores.  | ARC-CRS Módulo de M&E: Gestión e implementación de una evaluación, P. 26-28 |
| **Financieros**Presupuesto, viáticos, personal, logística, M&E y gestión de recursos.  | ARC-CRS Módulo de M&E: Gestión e implementación de una evaluación, P. 28-31 |
| **Logísticos**Arreglos de viaje (tanto internacionales como locales), alojamiento, acceso a las comunidades, traductores, editores y personal de apoyo.  | ARC-CRS Módulo de M&E: Gestión e implementación de una evaluación, P. 31 |
| **Tamaño y alianzas de trabajo**Magnitud de la evaluación, evaluaciones compartidas o colaborativas, y evaluaciones del proyecto frente a las del programa.  | ARC-CRS Módulo de M&E: Gestión e implementación de una evaluación, P. 32 |
| Interacciones del/de la gerente de la evaluación con las partes interesadas y el equipo de la evaluación  | **Relaciones**Con el equipo de la evaluación, los entes donantes, las comunidades, las contrapartes, la organización (especialmente en términos de gestión), otros proyectos en el país, otras OPV similares, el gobierno y apoyo del/de la gerente de la evaluación.  | ARC-CRS Módulo de M&E: Gestión e implementación de una evaluación, P. 34-36 |
| **Elementos psicológicos** El desgaste del personal, el factor miedo, la reacción de la comunidad y el bienestar de los consultores.  | ARC-CRS Módulo de M&E: Gestión e implementación de una evaluación, P. 36-37 |
| Haciendo frente a lo imprevisto | **Lo imprevisto**Cuándo reprogramar una evaluación y qué podía ocasionarlo.  | ARC-CRS Módulo de M&E: Gestión e implementación de una evaluación, P. 43-49 |

|  |
| --- |
| 4. SOCIALIZACIÓN Y USO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN |

|  |
| --- |
| **DESCRIPCIÓN:** HERRAMIENTAS – RECURSOS ADICIONALES |
| **HERRAMIENTAS** 1. **Plan para el uso de la evaluación**
	* El objetivo primordial al completar esta matriz es identificar a todos los actores que utilizarán los resultados de la evaluación, la forma en que los utilizarán y cuándo deberá satisfacer estas necesidades el equipo de la evaluación o del proyecto.
2. **Plan de LWR para responder a los resultados de la evaluación**
* Esta herramienta documenta la respuesta del proyecto ante las recomendaciones de la evaluación. Se trata de respuestas estratégicas tanto inmediatas como a más largo plazo.

**RECURSO ADICIONAL**1. **Notas de orientación de UNIFEM sobre el desarrollo de una estrategia de diseminación de las evaluaciones**
	1. El propósito principal de este documento de orientación es prestar asistencia a los gerentes de la evaluación en el desarrollo de estrategias eficaces de diseminación que permitan que los resultados de la evaluación sean accesibles para una amplia variedad de actores relevantes.
 |

**RESUMEN DE LA SOCIALIZACIÓN Y EL USO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN**

El proceso de evaluación no concluye con el envío del borrador final del informe. La mejor forma de velar por que la evaluación genere el máximo beneficio para los beneficiarios, la contraparte, LWR y otras partes interesadas del proyecto es velar por que aprendamos de los hallazgos, apliquemos las recomendaciones y compartamos los resultados. El aprendizaje complementa las medidas relativas al desempeño al añadir un aspecto cualitativo a las evaluaciones. Aún cuando los indicadores relacionados con los resultados no sean adecuados o claros, es posible aprender del proceso y utilizar este conocimiento para mejorarlo. La comprensión y el aprendizaje surgen cuando los procesos de la evaluación, al igual que sus hallazgos, se comunican y se reportan eficazmente. La participación activa de los actores de la evaluación en todas sus fases permite el desarrollo de un sentido de pertenencia y su utilización.

Una estrategia de comunicación y de elaboración de informes incluye la redacción de un informe final por escrito y un plan para el uso de la evaluación, que se elabora durante la etapa de planificación de la evaluación y se finaliza durante la presente etapa. Un plan para el uso de la evaluación es un plan para velar por la difusión de los resultados de ésta entre todos los actores principales, tanto internos como externos, a través de métodos diversos, eficaces, creativos y libres de obstáculos, una vez que concluya el estudio de la evaluación. La finalidad de la estrategia es velar por la comunicación y la diseminación de los resultados de la evaluación a los actores internos y externos, a fin de maximizar su uso. Las Notas de orientación de UNIFEM sobre el desarrollo de una estrategia de diseminación de las evaluaciones es una herramienta que presta asistencia a los gerentes de la evaluación en la elaboración de los planes de diseminación. El desarrollo de un plan de este tipo incluye:

* La revisión de la lista de los actores de la evaluación que se elaboró durante la etapa de planificación de la misma.
* La revisión de “grupos de público clave” identificados en la matriz para la estrategia de diseminación de los resultados de la evaluación, al igual que las actualizaciones/revisiones requeridas, según sea necesario, para velar que se incluyan a todos los actores que estarían interesados en recibir los resultados de la evaluación.
* La identificación y la elaboración de una lista de las páginas de Internet, listas de distribución de correos electrónicos, foros, comunicados de prensa, etc., que sean más relevantes tanto interna como externamente a través de los que se pueden y se deben diseminar los resultados.
* El establecimiento de comunicación con oficinas relevantes para obtener sus comentarios sobre las traducciones necesarias, los tipos de productos de conocimiento que serían más útiles, la clarificación de funciones y responsabilidades con respecto a las estrategias de diseminación en el ámbito regional/por país, etc.
* La identificación y el reclutamiento de proveedores, según se necesiten (editores, traductores, diseñadores, imprentas, consultores, etc.)
* La organización de actividades de diseminación (talleres, conferencias de prensa, etc.)[[5]](#footnote-5)

Finalmente, una vez que se reciba el borrador final del informe de evaluación, se recomienda que el/la gerente de la evaluación y la contraparte finalicen un plan de respuesta para la gestión de la evaluación. Este plan busca responder a cualquier recomendación efectuada en el informe de evaluación y que se pueda abordar de inmediato.

**BUENAS PRÁCTICAS PARA GRANDES RESULTADOS:** Esta sección se utiliza para documentar las mejores prácticas. La misma se actualiza constantemente para reflejar las mejores prácticas identificadas a lo largo de toda la programación de LWR en el ámbito mundial.

1. McMillan, D., Willard, A. 2004. “Preparing for an Evaluation Guidelines and Tools for Pre-Evaluation Planning.” Catholic Relief Services, Baltimore, MD, American Red Cross, Washington DC. [↑](#footnote-ref-1)
2. Willard, A. 2004. “Managing and Implementing an Evaluation Guidelines and Tools for Evaluation Managers.” Catholic Relief Services, Baltimore, MD, American Red Cross, Washington DC. [↑](#footnote-ref-2)
3. McMillan, D., Willard, A. 2004. “Preparing for an Evaluation Guidelines and Tools for Pre-Evaluation Planning.” Catholic Relief Services, Baltimore, MD, American Red Cross, Washington DC. [↑](#footnote-ref-3)
4. Willard, A. 2004. “Managing and Implementing an Evaluation Guidelines and Tools for Evaluation Managers.” Catholic Relief Services, Baltimore, MD, American Red Cross, Washington DC [↑](#footnote-ref-4)
5. UNIFEM Evaluation Unit. 2009. *Evaluation Guidance Note Series:* *Guidance Note on Developing an Evaluation Dissemination Strategy.*  United Nations Development Fund for Women (UNIFEM), New York, NY [↑](#footnote-ref-5)