

## Introduction

Esta edición de *Short Cuts* proporciona una guía para identificar, reclutar y contratar el personal adecuado. La contratación es un proceso estratégicamente importante, requiere una cuidadosa reflexión y una significativa inversión de tiempo. El módulo sobre Contratación del Personal de M&E proporciona ejemplos generalizados que pueden adaptarse para ajustarlos a un contexto específico. El objetivo del módulo es aumentar la calidad de las actividades de M&E en una organización, mediante el acceso a los candidatos más calificados para satisfacer sus necesidades de M&E. El módulo se conforma de siete pasos. Siga estos pasos para guiar y apoyar el proceso de contratación del personal de M&E.

Tome en cuenta que durante todo el proceso de contratación es importante respetar las leyes laborales que aplican a nivel local.

### 7 Pasos para la Contratación

**Paso 1**  
Identificar las  
necesidades de M&E

**Paso 2**  
Crear una  
descripción de puesto

**Paso 3**  
Crear un comité de  
contratación y delinear el  
proceso de contratación

**Paso 4**  
Anunciar la posición

**Paso 5**  
Revisar, clasificar y  
elaborar una lista de  
finalistas

**Paso 6**  
Entrevistar a los  
candidatos

**Paso 7**  
Contratar y orientar  
al nuevo personal

### Paso 1 Identificar las Necesidades de M&E

#### Un Proceso Participativo

La revisión de las necesidades de M&E debe ser un proceso participativo que incluya al personal de M&E y a representantes de diversos sectores. Todo el personal disponible, incluyendo los asesores técnicos de M&E y el personal técnico de M&E de la sede, deben participar en este paso inicial y a lo largo de todo el proceso de contratación. Esta revisión se utiliza para determinar la capacidad actual en M&E de la organización e identificar las actividades que el equipo de M&E estaría en condiciones de desarrollar si se incrementa su capacidad.

**La Contratación de posiciones de M&E involucra las siguientes actividades:**

- Recolección de las descripciones de puesto para M&E
- Utilizar listas de sitios web para anunciar los puestos de trabajo
- Elaborar preguntas para preseleccionar candidatos
- Desarrollar las preguntas para las entrevistas
- Preparar los temas de discusión de M&E y las pruebas para los candidatos
- Elaborar una matriz de los candidatos finalistas

## Tipos de Posiciones en el Equipo de M&E

En general, existen cuatro posiciones para M&E:

- **Nivel 4** es una posición senior a nivel regional, ubicada dentro de una oficina regional o un equipo de la sede. El personal de nivel 4 tiene de 5 a 10 años de experiencia técnica y es responsable de realizar capacitaciones en M&E, diseñar encuestas, analizar datos y diseminar los resultados y las lecciones aprendidas. El personal de nivel 4 también es responsable de la dirección general para fortalecer el M&E.
- **Nivel 3** es una posición senior a nivel de país. Este personal proporciona la mayoría de conocimientos técnicos dentro del país y trabaja para fortalecer la capacidad del personal de los niveles 1 y 2. Tiene de 3 a 5 años de experiencia en M&E.
- **Nivel 2** es una posición de mandos medios a nivel de país. Este personal participa en el diseño e implementación de sistemas y actividades de M&E, tienen de 1 a 2 años de experiencia en M&E, y dirigen al personal del nivel 1.
- **Nivel 1** es una posición para principiantes. Tienen de 1 a 2 años de experiencia relacionada, y son responsables de la recolección de datos de campo y de elaborar los informes de actividades.

## Financiamiento del Personal de M&E

Antes de iniciar el proceso de contratación, determine si existe el financiamiento correspondiente para una posición de M&E. Contacte al Departamento de Recursos Humanos para conocer los niveles de financiamiento disponibles y el rango de salario propuesto para la nueva posición de M&E. Si no existe financiamiento suficiente o si las necesidades de M&E de la organización pueden ser cubiertas por personal regional o con un consultor, siga los protocolos internos para obtener este tipo de apoyo.

### Paso 2 Crear una Descripción de Puesto

Una descripción de puesto de trabajo establece las responsabilidades para la posición y la experiencia requerida, de modo que los potenciales empleados conozcan si sus calificaciones coinciden con los requerimientos del puesto.

Una útil descripción de puesto de trabajo incluye la siguiente información:

- **Panorama organizacional general**, incluye la historia, mandato y principios guía de la organización.
- **Descripción** de la ubicación del puesto

#### Habilidades técnicas para M&E

- Desarrollo del plan de M&E
- Diseño de herramientas
- Métodos de Evaluación Rural Participativa
- Técnicas de muestreo
- Análisis de información cualitativa y cuantitativa

- **Áreas de enfoque**, incluidos los sectores técnicos específicos.
- **Objetivo de la posición** - por ejemplo, fortalecer las capacidades en M&E a través de una nueva unidad de M&E recientemente creada, ó proporcionar apoyo técnico para actividades permanentes de M&E.
- **Responsabilidades principales** y el tiempo estimado que se dedicará a cada tarea.
- **Tareas fundamentales**, incluidas las actividades, actores clave, regiones y programas involucrados
- **Principales relaciones de trabajo** dentro de la organización y con otros actores clave y socios
- **Requisitos para la posición**, tanto los que son necesarios como los que son deseables, incluido las capacidades técnicas, experiencia, idioma(s), nivel de educación, experticia, y otros requisitos pertinentes para la posición.
- **Descripción del entorno laboral**, incluidas las responsabilidades gerenciales y el requerimiento de tiempo para viajes.

### Paso 3

## Crear un Comité de Contratación y Delinear el Proceso de Contratación

### El Comité de Contratación

El comité de contratación debe estar conformado por tres o cuatro miembros que aporten capacidades y experiencia al grupo. El presidente del comité tendrá además a su cargo la coordinación general y la responsabilidad de tomar decisiones cuando surjan desacuerdos entre los miembros del comité. Tareas específicas, como la publicación del anuncio de trabajo para la posición, se deben delegar a los demás miembros del comité. El comité debe fijar un plazo realista para completar el proceso de contratación; el cronograma debe considerar la urgencia de las necesidades de M&E en la organización y las demandas propias del trabajo actual de los miembros del comité. Siga un cronograma realista que le ayude a mantener un adecuado sentido del tiempo a lo largo de todo el proceso de contratación.

#### M&E y Lista de Páginas Web:

- American Evaluation Association:  
[www.eval.org](http://www.eval.org)
- The Evaluation Center at the University of Western Michigan:  
[www.wmich.edu](http://www.wmich.edu)
- Evaluation Network of Latin America and the Caribbean:  
[www.lacea.org](http://www.lacea.org)
- Relief Web:  
[www.reliefweb.int/vacancies](http://www.reliefweb.int/vacancies)
- UK Evaluation Society:  
[www.evaluation.org.uk](http://www.evaluation.org.uk)
- DevNetJobs:  
[www.devnetjobs.org](http://www.devnetjobs.org)
- Interaction:  
[www.interaction.org](http://www.interaction.org)

### Paso 4

## Anunciar la Posición

En primer lugar, determine el ámbito en el que la organización deberá anunciar la posición. La convocatoria para la posición puede publicarse interna y externamente, a nivel nacional e internacional. Existen ventajas y desventajas asociadas con cualquier enfoque. El anuncio interno limita la búsqueda a candidatos que están familiarizados con la organización y tienen una demostrada capacidad dentro de la organización, pero excluye a candidatos que pueden estar

potencialmente mejor calificados para el puesto. Anunciar externamente la posición incrementa el grupo de candidatos, pero los candidatos externos probablemente no tendrán una comprensión profunda de las operaciones internas de la organización.

Anunciar la posición a nivel internacional también incrementa el grupo de candidatos, pero introduce nuevas complicaciones y potenciales costos al proceso de contratación, incluyendo costos de movilización y traslado. Decida de antemano si la organización cubrirá los costos de movilización aérea de candidatos procedentes del extranjero.

Contacte al Departamento de Recursos Humanos y siga su protocolo para anunciar la posición internamente. Si se anuncia la posición externamente, el Departamento de Recursos Humanos puede tener una útil lista actualizada de sitios web o lugares para anuncio de empleos.

Por lo general, las posiciones de nivel 4 deben anunciarse internacionalmente y a nivel externo, además de hacerlo a nivel nacional e interno. Las posiciones de nivel 1, 2 y 3 se limitan generalmente a una convocatoria a nivel nacional, ya sea interna o externamente.

Elabore un resumen de la descripción de puesto, que pueda ser anunciada fácilmente en revistas y periódicos. Por lo general, las descripciones completas se pueden anunciar en sitios de Internet. La descripción resumida debe indicar el nivel mínimo de educación y experiencia requerido, así como las capacidades técnicas fundamentales, las responsabilidades de la posición, habilidades en computación y dominio de idiomas, de ser el caso. Incluya los requisitos para la posición y plazos para presentación del currículum vite. Si el tiempo lo permite, conceda a los candidatos al menos un mes después de la publicación para presentar sus aplicaciones.

**Las aplicaciones deben incluir** una carta de presentación, el currículum vite y referencias. Para las posiciones de los niveles 2, 3 y 4 también se debe incluir un ensayo que acompañe la solicitud de empleo.

## Paso 5

### Revisar, clasificar y elaborar una lista de finalistas

- **Si no encuentra un candidato ideal para la posición**, considere el volver a anunciar la posición. Apóyese en el personal de M&E de la región y la sede de su organización, y en consultores técnicos hasta que encuentre un mejor candidato.
- **Mantenga una buena comunicación** con los candidatos listados como finalistas, e infórmeles sobre cualquier demora en el proceso de contratación.

#### Revisión: Verifique los Criterios Estándar

Un miembro del comité de contratación debe revisar todas las aplicaciones de acuerdo a los criterios estándar utilizados para evaluar las aptitudes del candidato. Estos criterios deben incluir los años de experiencia, nivel de estudios y conocimientos técnicos requeridos para la posición.

#### Clasifique las Aplicaciones en Grupos

A partir de esta revisión inicial, el comité debe clasificar las aplicaciones en tres grupos: **grupo 1** - solicitantes que no califican para el trabajo; **grupo 2** - solicitantes que cumplen algunas, pero no todas, las calificaciones mínimas; y, **grupo 3** -solicitantes que cumplen o exceden los criterios requeridos.

Envíe a los solicitantes del grupo 1 una carta agradeciéndoles su interés e informándoles que su aplicación no fue seleccionada. Las aplicaciones del grupo 2 deben mantenerse en archivos ante el evento de que no se encuentre un candidato ideal entre las aplicaciones del grupo 3. Envíe una carta de acuso de recibo a los solicitantes del grupo 2; pero espere que la posición sea contratada antes de agradecerles por su interés e informarles que su aplicación no fue seleccionada. Las aplicaciones del grupo 2 también pueden ser de interés en el futuro, para la contratación de otras posiciones de M&E.

Los miembros del Comité deben revisar todas las aplicaciones del grupo 3, incluyendo los ensayos, y elabore una lista de tres o cuatro candidatos destacados. Elabore una matriz para que los miembros del comité clasifiquen cada aplicación, de acuerdo a los criterios específicos.

## Indagación previa

Realice una indagación previa de los solicitantes listados como finalistas a través de una llamada inicial. Asegúrese de que su rango de aspiración salarial coincida con el presupuesto y que todavía estén interesados en la posición, en función de su ubicación, sobre todo si se trata de un puesto con condiciones de vida difíciles, en función también de la cantidad de viajes requeridos. Confirme también que los candidatos estarán disponibles para empezar a trabajar en la fecha prevista. Programe entrevistas con todos los candidatos finalistas interesados en la posición.

## Paso 6 Entreviste a los Candidatos

*En los pasos restantes, el Módulo de Contratación se enfoca principalmente en el personal de los niveles 2, 3 y 4, dado que el proceso de contratación para estas posiciones es técnicamente más riguroso y más orientado al conocimiento sobre M&E que para el nivel 1. La contratación para posiciones de nivel 1 debe responder muy de cerca a los procedimientos estándar de la organización, para contratación de personal junior.*

- **Dado que los entrevistados pueden tener limitado conocimiento** sobre cualquier proyecto local analizado, las preguntas que hagan los candidatos durante la conversación pueden ser igualmente interesantes que las respuestas que proporcionen, o incluso más.
- **Tome en cuenta cuáles de las preguntas de la entrevista fueron útiles** y cuáles fueron de menor aporte. Comparta esta retroalimentación con la oficina regional para contribuir a mejorar las prácticas de contratación.

## Elabore las Preguntas para la Entrevista

Convoque al comité de contratación para seleccionar las preguntas finales para la entrevista y determinar si se incluirán pruebas o discusiones técnicas en las entrevistas. Además de las preguntas específicas de M&E, la entrevista debe incluir preguntas estándares de carácter más general. Cada miembro del comité debe asumir la responsabilidad de realizar varias preguntas durante la entrevista.

**Elabore preguntas abiertas.** Haga seguimiento a situaciones que necesiten mayor aclaración, preguntando “Cómo logra esto?” o “Podría proporcionar detalles?”

Si no cuenta con ningún miembro del personal de M&E en el comité de contratación, busque la manera de incluir al personal de M&E en el proceso de contratación. El personal de M&E está en mejores condiciones de evaluar las respuestas sobre temas más técnicos.

**Incluya pruebas y debates técnicos** cuando contrate personal para los niveles 3 y 4. Estos debates y pruebas deben incluir, pero no limitarse, al diseño de sistemas y actividades de M&E y análisis de la información. Para determinar el nivel de destreza de un candidato en el diseño de M&E, considere la posibilidad de pedir a cada candidato que revise y discuta un ejemplo de una herramienta de planificación de un marco lógico de un proyecto del programa de país. Además, considere la posibilidad de incluir una tabla de seguimiento de indicadores de desempeño para que el candidato la revise y discuta. Para evaluar la capacidad analítica del candidato, proporcione información cualitativa o cuantitativa antes de la entrevista, a fin de que el candidato/a pueda familiarizarse con la información. Como parte de la entrevista, solicite al candidato que comente sobre, o elabore, un plan de análisis dentro de un contexto programático típico.

Para incluir la discusión de un tema actual de M&E en la entrevista, consulte con el personal de M&E a nivel regional o de la sede sobre ejemplos de pruebas o temas para debate que hayan sido efectivos en el pasado.

### **Matriz de Calificación de Entrevistas**

Proporcione una matriz de calificación a cada miembro del comité para evaluar las respuestas del entrevistado. El comité de contratación debe incluir en la matriz los criterios de calificación más importantes para las competencias y responsabilidades de la posición.

Estructure la entrevista en cuatro fases principales:

1. **Apertura:** Se hacen las respectivas presentaciones. El comité expone un resumen de la descripción del puesto y aclara los antecedentes preliminares que conoce del candidato de acuerdo al CV que él/ella envió como parte de la aplicación.
2. **Determinación de hechos:** El comité hace las preguntas de la entrevista y el solicitante responde.
3. **Resumen/Reflexión:** Resuma los principales puntos planteados por el entrevistado.
4. **Cierre:** Esta es una oportunidad para que el entrevistado proporcione información adicional y para aclarar cualquier otra duda acerca de la posición, ó la organización.

Después de la entrevista, recoja las calificaciones que cada uno de los miembros del comité asignó a cada candidato e identifique la primera y segunda opción entre los aspirantes. Discuta estos resultados con el comité para asegurar que todos los miembros están de acuerdo con los resultados.

---

## **Paso 7 Contratar y Orientar al Nuevo Personal**

### **Verifique las Referencias**

El Departamento de Recursos Humanos le puede ayudar con esta tarea.

- Elabore una lista estándar de preguntas para obtener referencias.
  - Haga el seguimiento a las referencias del candidato finalista y pregunte a las personas que
-

brindan la referencia sobre el trabajo, las competencias, y principales fortalezas y debilidades técnicas del candidato.

- Asegúrese de que cada tipo de referencia sea confirmada mediante referencia cruzada.
- Si las referencias proporcionan retroalimentación positiva e infunden confianza sobre el candidato, contacte al Departamento de Recursos Humanos y solicíteles que le ofrezcan la posición al candidato. Sin embargo, si las referencias le dan una impresión negativa, que origina que el líder del comité de contratación reconsidere al candidato, es aconsejable volver a convocar el comité de contratación para decidir si proceder o no con la contratación del segundo finalista. De ser así, repita el proceso arriba detallado para la verificación de referencias del segundo candidato.
- Continúe este proceso hasta que esté convencido de que el candidato es apto para el empleo en su organización. Para asistencias técnicas de largo plazo a cargo de proveedores de AT externos, elabore un borrador de Términos de Referencia para las tareas inmediatas y deje abierta la posibilidad de que en el contrato se incluyan nuevas tareas.

- Puede recibir una impresión negativa al consultar una referencia, ya sea a partir de lo que la persona dice, o igualmente importante, de lo que la persona no dice. **Trate de leer entre líneas o haga preguntas adicionales para aclarar respuestas confusas.**

- **El Nuevo Personal** necesita familiarizarse con cada sector programático y desarrollar fuertes relaciones de trabajo con el personal clave en cada sector.

## Haga una Oferta

El Departamento de Recursos Humanos enviará una carta de oferta al candidato seleccionado, confirmando el título de la posición, salario, rango completo de beneficios, duración del contrato (si procede) y fecha de inicio del trabajo. El proceso de contratación termina una vez que el candidato acepte la posición. Contacte al resto de candidatos, agrádezcales por su tiempo e infórmeles que se ha contratado la posición.

## Complete el Proceso de Orientación al Nuevo Personal

Proporcione al nuevo miembro del personal material general para orientación y coordine para que se reúna medio día o un día entero con el personal de cada sector programático. Invite al nuevo miembro del personal a cualquier reunión pertinente durante sus primeras semanas de trabajo. Es ideal que el nuevo empleado participe en una actividad de M&E, ya sea de planificación, recolección o análisis de información, durante las primeras semanas. Después de las primeras semanas, compruebe si la persona se está acoplando bien y responda cualquier duda que pueda haber surgido.

## **El Módulo de Contratación de Personal para M&E incluye los siguientes anexos:**

1. Descripciones de puesto para los niveles 1 y 2
2. Cuadro resumen del puesto de trabajo
3. Listas de sitios web para anunciar los puestos de trabajo
4. Matriz para la lista de candidatos finalistas
5. Preguntas para la preselección
6. Listado de preguntas para la entrevista de los niveles 3 y 4
7. Lo que funciona y lo que no funciona en la entrevista
8. Ejemplos de un marco de resultados
9. Cuadro de Seguimiento de los Indicadores de Desempeño
10. Matriz para calificar las entrevistas
11. Preguntas para verificación de referencias

*Esta edición de *Short Cuts* se elaboró en el 2008. Por favor envíe sus observaciones o comentarios a : [m&efeedback@crs.org](mailto:m&efeedback@crs.org).*

Esta publicación es parte de una serie de producciones 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* brinda una herramienta de referencia rápida para personas que ya han utilizado los módulos completos y que simplemente necesitan refrescar su conocimiento sobre el tema, o para quienes desean realizar una rápida revisión sobre determinadas capacidades.

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

- [www.crs.org/publications](http://www.crs.org/publications)
- [www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html](http://www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html)
- [www.redcross.org](http://www.redcross.org)

---

Autor: Clara Hagens

Basado en el módulo completo escrito por: Clara Hagens et Guy Sharrock

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 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 de Alimentos para la Paz.

