

## Sección

# 5

Gestores

Personal de SyE (proyecto o asociados)

Consultores

Personal del IDA y de las instituciones cooperantes

# Decidir el objeto de SyE



Gestión orientada al impacto en el desarrollo rural

**Guía para el SyE de proyectos**



## Índice de la sección 5

<b>5.1 Aspectos generales de la decisión sobre el objeto del seguimiento y evaluación</b>	<b>3</b>
5.1.1 Tener presentes las diferentes necesidades de información	4
5.1.2 La utilidad de la matriz de SyE	4
5.1.3 Preguntas e indicadores de desempeño	5
5.1.4 La comparación permite ver el cambio	6
5.1.5 Actualizar las necesidades de información y los indicadores	6
<b>5.2 Saber qué necesita saber</b>	<b>6</b>
5.2.1 Información para (y con) diferentes interesados	6
5.2.2 El SyE de los diferentes niveles de la jerarquía de objetivos	7
5.2.3 Las cinco cuestiones clave	8
5.2.4 Mantener bajo vigilancia los problemas transversales	9
5.2.5 Recordar la información operacional	10
5.2.6 El seguimiento de la calidad y el contexto para explicar los progresos	10
5.2.7 Vigilar los imprevistos	11
5.2.8 El principio "menos es más"	12
<b>5.3 Utilizar la matriz de SyE para la planificación detallada</b>	<b>13</b>
<b>5.4 Cómo guiarse por las preguntas de desempeño</b>	<b>15</b>
5.4.1 ¿Qué es una pregunta de desempeño?	15
5.4.2 Trabajar con las preguntas de desempeño	17
<b>5.5 Centrar la atención en la información clave y en los indicadores óptimos</b>	<b>18</b>
5.5.1 Tipos de cambio e información	18
5.5.2 Diferentes clases de indicadores	20
5.5.3 Formular indicadores claros	21
5.5.4 Trabajar con información cualitativa e indicadores	23
5.5.5 Comprobar la calidad de los indicadores	25
5.5.6 Identificación participativa de los indicadores (impacto)	27
<b>5.6 Las comparaciones y la función de las líneas de base</b>	<b>30</b>
5.6.1 Tener una base para la comparación	30
5.6.2 Opciones para hacer posible un análisis comparativo	31
5.6.3 Determinar la línea de base y utilizarla	32
5.6.4 Alternativas a los estudios de base clásicos	34
<b>5.7 Actualizar sus necesidades de información e indicadores</b>	<b>35</b>
<b>Otro material de lectura</b>	<b>36</b>

### Mensajes principales

#### Esta sección es útil para:

- *los gestores*: para ayudarles a supervisar la elaboración del sistema de SyE;
- *el personal de SyE*: para orientar a los encargados de la ejecución del proyecto en la determinación de las preguntas de desempeño a fin de que sirvan de guía al análisis de los datos, llegar a un acuerdo sobre el objeto del seguimiento y la evaluación y especificar quién tiene que hacer qué y cuándo, para que el sistema de información funcione adecuadamente;
- *los consultores*: para proporcionar apoyo al personal de SyE en la elaboración de los mecanismos adecuados de seguimiento, y en la revisión y actualización del sistema de SyE.

- Determinar qué información hace falta, para qué propósito y quién la necesita es esencial para el éxito del SyE.
- Para ser útil en una gestión orientada al impacto, el sistema de SyE debe mantenerse al corriente de los progresos en el logro de las metas. Asimismo, es necesario explicar las razones de los éxitos y los fracasos, e identificar los efectos positivos o negativos no previstos.
- Usted necesitará información para responder a cinco clases de preguntas relativas a la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de las actividades del proyecto. No se olvide de buscar información que le ayude a saber si el proyecto promueve la igualdad de género y proporciona beneficios óptimos a los grupos marginales.
- Límitese a recoger la información que se utilice activamente. Evite el error, frecuente en los sistemas de SyE, de recoger demasiados datos de escasa calidad y no analizarlos. Menos datos pueden proporcionar una información más útil.
- Con objeto de completar la matriz de SyE siga las seis etapas que le proporcionarán un nivel de detalle suficiente para ejecutar su plan de SyE.
- Las líneas de base –o sus alternativas– requieren una atención especial, ya que permiten apreciar el cambio.
- A medida que el proyecto avanza, deberá reconsiderar sus necesidades de información y sus indicadores. Incluya nuevas necesidades de información y elimine las que ya no sean pertinentes.





## 5.1 Aspectos generales de la decisión sobre el objeto del seguimiento y evaluación

¿Le ha ocurrido alguna vez estar avanzando a toda velocidad y darse cuenta de que iba en sentido contrario? Esto es lo que le sucedió a una cooperativa en Chile, y era porque la información objeto del seguimiento era errónea.

A pesar de varios años de duro trabajo, en diciembre de 1998 la cooperativa se vio en la incapacidad de reembolsar uno de sus préstamos. Con una plantilla excesiva, los ingresos no podían cubrir los gastos de explotación, entre otros. En la cooperativa trabajaban 11 asalariados, y sólo se cultivaban 100 hectáreas de hortalizas.

Desde 1994 la cooperativa había organizado a un número considerable de pequeños agricultores con escaso apoyo externo. Disponía de una dirección enérgica, una acertada percepción de las limitaciones de la comercialización y una clara visión del modo de superarlas. La cooperativa gozaba de la confianza de todas las partes, entre ellas el Instituto Nacional de Desarrollo Agrícola (INDAP), y se expandió rápidamente gracias al aumento de los créditos y los subsidios. Los resultados de las primeras inversiones se consideraron prueba suficiente de que la cooperativa podía triunfar, y el análisis de las perspectivas futuras fue cada vez menos riguroso.

El seguimiento se limitó a los productos físicos: un almacén más grande, instalación de sistemas de riego en las explotaciones de los miembros, un mayor número de camiones, aumento de la producción, etc. Se prestó poca atención a los resultados económicos y financieros de las inversiones, y aún menos a su sostenibilidad. “Nunca tuvimos un método de seguimiento de este proceso; seguimos los indicadores erróneos, no nos formulamos las preguntas correctas y fuimos excesivamente miopes”, dice un funcionario del INDAP, y añade: “En mi opinión, lo mismo ocurrió con la cooperativa”. Otro consultor externo que conocía bien el proceso observó: “Era como si dos ciegos [el INDAP y la cooperativa] condujeran un automóvil muy rápido”.

Para llegar al sitio donde quiere ir ha de saber qué información necesita para el viaje. Si no hace las preguntas adecuadas, no obtendrá respuestas útiles. Pero las preguntas que pueden hacerse son muchas. ¿Cómo elegir, y a quién hacer participar en el proceso? ¿Cómo equilibrar las ideas relativas al impacto con el seguimiento de los gastos operativos? A la hora de detallar con precisión, documentar y analizar el objeto del seguimiento, los interesados en el proyecto tendrán que decidir entre muchas opciones.

<sup>1</sup> BERDEGUÉ, J. (2001): *Cooperating to Compete. Associative Peasant Business Firms in Chile*, Wageningen, Universidad y Centro de Investigación de Wageningen (tesis de doctorado publicada).



### 5.1.1 Tener presentes las diferentes necesidades de información

Al decidir la información que debe ser objeto de seguimiento y evaluación, deberá usted tener presente lo siguiente:

1. Trate de determinar las necesidades de información de los diferentes interesados junto con ellos. No considere solamente las necesidades de información de los gestores del proyecto.
2. Asegúrese de que incluye información que pueda ayudarle a responder a las cinco cuestiones esenciales de la evaluación: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.
3. Incluya información que le ayude a determinar en qué medida el proyecto se ocupa adecuadamente de las cuestiones transversales, como la calidad de la participación, el equilibrio de género de los impactos y la necesidad de llegar hasta los más pobres.
4. No deje de incluir información para cada nivel de la jerarquía de objetivos: meta, propósito, objetivos y actividades. Esto le ayudará a responder a los cinco tipos de preguntas en que se basa la evaluación (véase el punto 2).
5. Incluya información operacional suficiente para saber si se está haciendo un uso óptimo de los recursos, y si las operaciones son de buena calidad.
6. Busque información que le pueda ayudar no sólo a verificar los fines sino también, y sobre todo, a explicar los progresos. Sólo sabiendo por qué ocurre o no algo podrá decidir la acción correctiva necesaria.
7. Tenga en cuenta los imprevistos. El seguimiento de la información relacionada con la jerarquía de objetivos sólo le mantendrá al corriente de lo que se propone alcanzar. Trate de determinar los impactos positivos y negativos no previstos, para adoptar las medidas correctivas que puedan ser necesarias.
8. Por último –pero no por ello menos importante–, atégase al principio “menos es más”. Incluya un elemento de información solamente si algún miembro del proyecto lo utiliza claramente para mejorar el impacto. Revise regularmente su lista de necesidades de información a fin de eliminar la información que no parezca esencial para la gestión orientada al impacto.

### 5.1.2 La utilidad de la matriz de SyE

El enfoque del marco lógico (EML), al que han de ajustarse todos los proyectos que reciben apoyo del FIDA, no proporciona mucha orientación detallada sobre la información que conviene mantener al día. El modelo de matriz del marco lógico no prevé espacio suficiente para los comentarios detallados sobre el SyE. Sólo se prevén dos columnas para resumir el SyE: una de “indicadores” y otra de “medios de verificación” (véase la sección 4). La práctica del SyE no puede limitarse a esto.

La puesta en marcha del SyE conlleva una gran cantidad de detalles, que pueden resumirse en la “matriz de SyE” (véase el apartado 5.3), en la que se encuentra la información siguiente:

- preguntas de desempeño;
- necesidades de información e indicadores;
- necesidades de información de base (línea de base), condiciones y responsabilidades;
- métodos de recolección de datos, frecuencia y responsabilidades;
- formularios requeridos, planificación, capacitación, gestión de los datos, conocimientos técnicos, recursos y responsabilidades;
- análisis, preparación de informes, retroalimentación y procesos y responsabilidades en relación con el cambio.



A la vista de la matriz es muy probable que se pregunte qué necesidad hay de tanto detalle. Una regla práctica es: “Si todos saben lo que tienen que hacer, cuándo, por qué y para quién, el nivel de detalle es suficiente”. Entretanto, siga obteniendo detalles de las personas pertinentes.

La elaboración de la matriz de SyE después de la puesta en marcha del proyecto se divide en seis etapas:

1. Identificar las preguntas de desempeño.
2. Identificar las necesidades de información y los indicadores.
3. Conocer la información de base que se necesita.
4. Seleccionar los métodos de recolección de datos que se van a utilizar y determinar quién los va a utilizar y con qué frecuencia.
5. Identificar el apoyo práctico necesario para la recolección de información.
6. Organizar el análisis, la retroalimentación y el cambio.

En la parte restante de esta sección se detalla cómo se trabaja con una matriz de SyE. En el anexo C figura un ejemplo de una matriz de SyE, basado en el ejemplo del marco lógico del anexo B.

### 5.1.3 Preguntas e indicadores de desempeño

Es muy corriente que se pase directamente de elaborar los objetivos en la matriz del marco lógico a detallar los indicadores. Esto causa una serie de problemas, porque la gente se pierde en los detalles y no acaba de determinar por qué los indicadores que proponen podrían ser de interés, y cómo podrían apoyar al proceso de adopción de decisiones.

Identificar las preguntas de desempeño para cada nivel de la jerarquía de objetivos (véase el punto 2 del subapartado 5.1.2, *supra*), antes de detallar los indicadores, le ayudará a concentrarse en recoger información que promueva verdaderamente la comprensión y mejore el desempeño del proyecto. Las preguntas de desempeño son muy útiles para los proyectos que tratan de innovar los *métodos* para alcanzar el desarrollo. Por ejemplo, el proyecto MARENASS, en el Perú, desembolsa los fondos mediante concursos de agricultores, mientras que el proyecto FODESA, en Malí, subcontrata todas las actividades. Estos proyectos tienen que aprender *cómo* hacer bien estas prácticas, y por consiguiente deben verificar la calidad del proceso y no solamente el logro de los fines.

Las preguntas de desempeño le permitirán empezar a identificar la información que necesita, entre otras cosas los indicadores y, posiblemente, un mayor número de antecedentes para interpretar los datos provenientes de los indicadores. Los indicadores ofrecen solamente una visión parcial; representan una simplificación o una visión aproximada de la situación. Un indicador no sirve más que para comunicar cambios que, normalmente, son más complejos. Utilizar un indicador a menudo significa reducir los datos a la representación simbólica del objetivo de un proyecto, de un modo pertinente y significativo para las personas que utilizarán la información.

Casi todos los temas que deben ser objeto de seguimiento pueden evaluarse mediante indicadores cualitativos o cuantitativos, según la clase de información que se desee. Muchos indicadores utilizan adjetivos, de los cuales los más habituales son los siguientes: exitoso, adecuado, equitativo, bueno, eficaz, participativo, potenciado y “que funciona bien”. Cuando utilice adjetivos en los indicadores, asegúrese de que todos los participantes estén de acuerdo en su significado.

Cuando se trabaja con indicadores para evaluar el impacto, se está tratando de crear una imagen global compuesta de diversos aspectos. Un proyecto típico querrá conocer su impacto en la “calidad de vida” o en el “alivio de la pobreza”. Y sin embargo, cada componente de un proyecto aporta una contribución única: las actividades sanitarias reducen la morbilidad/mortalidad, el desarrollo agrícola contribuye a aumentar los rendimientos y los ingresos, la alfabetización funcional promueve la autoestima, etc. Así pues, para entender los cambios, no será suficiente un solo indicador –y ni siquiera varios–. Para las evaluaciones del impacto, un análisis descriptivo suele captar los cambios globales mejor que los indicadores individuales.



### 5.1.4 La comparación permite ver el cambio

Una de las primeras tareas concretas que usted, en su calidad de director del proyecto o coordinador de la unidad de SyE, tendrá que realizar será probablemente el establecimiento de líneas de base. Para ver los cambios logrados es necesario efectuar una comparación: una línea de base sirve de punto de comparación. Dispone usted de tres opciones, cada una de ellas con sus ventajas e inconvenientes (véase el apartado 5.6):

1. Compare la situación, por ejemplo de una comunidad, una familia o una organización, “antes de que empezara el proyecto”, con la situación “después del inicio”.
2. Proceda al seguimiento de los cambios con el proyecto y sin él, es decir, compare los cambios en la zona del proyecto con los registrados en lugares parecidos del exterior.
3. Compare las diferencias entre dos grupos similares, uno que haya trabajado con el proyecto y el llamado “grupo de referencia”, que no está sujeto a la influencia del proyecto.

Hay tres alternativas: 1) utilizar la primera medición como punto de partida, aunque sea posterior al inicio de su intervención; 2) utilizar una línea de base rotatoria, o sea, no recoger información de un lugar o grupo hasta que no se empiece a trabajar en él, o con ellos; y 3) hacer un uso óptimo de la documentación existente para trazar un panorama general de la situación.

### 5.1.5 Actualizar las necesidades de información y los indicadores

El rasgo característico de un sistema adecuado de SyE es que evoluciona con el tiempo. A medida que evoluciona el proyecto, las actividades cambian, los grupos evolucionan y se conoce mejor qué información es útil. Planee revisar con regularidad la lista de necesidades de información y los indicadores.

## 5.2 Saber qué necesita saber

### 5.2.1 Información para (y con) diferentes interesados

Para decidir lo que necesita usted saber, procure determinar primero las necesidades de información de los diferentes interesados (véase el recuadro 5-1). Para ello deberá analizar *con* los interesados la información que necesitan, pidiéndoles que confeccionen su propia lista de necesidades o verificando con ellos una lista ya preparada. Los interesados probablemente optarán por concentrar sus necesidades de SyE en los sectores que más les interesan (véase el cuadro 5-1). La participación de diferentes interesados en la identificación de la información que ha de ser objeto de seguimiento aumentará las probabilidades de que se utilicen los datos.

#### *Recuadro 5-1. Saber quién necesita saber –y sabe– en Bangladesh*

El equipo principal del proyecto ADIP, en Bangladesh, recomendó que se colaborase con diversos interesados (interesados directos seleccionados, ONG y sus facilitadores de grupo, empleados públicos, etc.) en el seguimiento del impacto en función de sus intereses específicos, a saber: “Debe alentarse a los grupos-objetivo a observar y documentar los cambios en su propio trabajo, producción e ingresos, y las mejoras en sus condiciones de vida en relación con la seguridad alimentaria, la educación infantil, el agua y el saneamiento, los bienes y la vivienda. Hay que facultar a los facilitadores de grupo de las ONG para que se encarguen del seguimiento del desarrollo de grupos, de las relaciones de género y de la promoción de las capacidades individuales de los miembros del grupo (alfabetización, teneduría de libros, etc.). Hay que capacitar a los jefes de extensión sobre el terreno en la aplicación de métodos sencillos para el seguimiento de los cambios en los conocimientos y las técnicas, la adopción de nuevas técnicas de gestión agrícola y hortícola, y la diversificación e intensificación de la producción”.



**Cuadro 5-1. Ejemplos de indicadores para diferentes interesados en un proyecto de extensión de agricultor a agricultor en México<sup>2</sup>**

Organismos de financiación	Extensionistas y asesores técnicos	Agricultores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de aprendizaje</li> <li>• Condiciones agroclimáticas</li> <li>• Zonas marginales</li> <li>• Ampliación del impacto</li> <li>• Búsqueda de alianzas/redes</li> <li>• Concienciación en materia de salud y género</li> <li>• Visión y apoyo locales</li> <li>• [Trabajar con] poblaciones indígenas</li> <li>• Capacidad de hablar el idioma de los agricultores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación con el proyecto</li> <li>• Extensión lateral (número de parcelas experimentales)</li> <li>• Impacto de los talleres de aprendizaje</li> <li>• Cambios en los ingresos/riqueza en comparación con otros</li> <li>• Defensa vigorosa de la experiencia técnica local</li> <li>• Cambios en el comportamiento</li> <li>• Rendimientos</li> <li>• Adquisición de conocimientos</li> <li>• Persistencia</li> <li>• Mantenimiento de los resultados en el tiempo</li> <li>• Dedicación de los extensionistas</li> <li>• Sencillez en el lenguaje y la gestión de la tecnología necesaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erosión (control)</li> <li>• Nutrición y vitaminas</li> <li>• Rendimientos</li> <li>• Calidad de la cosecha</li> <li>• Mano de obra, insumos</li> <li>• Variedad de la producción (diversificación)</li> <li>• Ingreso</li> <li>• Facilidad de cultivo</li> <li>• Trabajar juntos como grupo</li> <li>• Creación de ingresos independientes</li> <li>• No suscitar las críticas de los demás</li> <li>• Respeto de sí mismo</li> <li>• Desalentar la migración</li> <li>• Proporcionar empleos</li> <li>• Enseñar algo útil y práctico</li> </ul>

Haga una lista de todos los interesados principales y organice reuniones con ellos para definir sus necesidades de información (véase el recuadro 5-2). Sea consciente de que no podrán preverse anticipadamente todas las necesidades de información. A medida que avanza el proyecto y los interesados concretan su visión y su comprensión del proyecto, las necesidades de información deberán irse ajustando (véase el apartado 5.7).

La unidad de SyE del proyecto tendrá que coordinar los flujos de información para que los elementos de información se complementen entre sí (y no haya duplicaciones), y para organizar el acceso recíproco a los datos y los análisis. En la sección 6 figura más información sobre el método de elaboración de una estrategia de comunicación de SyE.

#### **Recuadro 5-2. En Zimbabwe se compendian las ideas antes de decidir los indicadores**

En el curso de la revisión del marco lógico de un proyecto de regadío en Zimbabwe, el personal del proyecto y los consultores compilaron un conjunto inicial de indicadores mediante visitas a los planes de regadío y conversaciones con agricultores de ambos sexos, jefes de distrito y extensionistas. Para refinar este conjunto de datos se organizaron dos talleres de un día y medio de duración con unos 40 participantes cada uno. En primer lugar, los participantes aprendieron el concepto y el propósito del seguimiento del proyecto. Se presentaron los productos y los indicadores compilados y se refinaron los indicadores específicos del plan con los agricultores. Los indicadores institucionales se refinaron en conversaciones con los gestores del proyecto. También se debatieron los vínculos institucionales y las funciones/responsabilidades de seguimiento a los niveles del plan, de distrito y nacional.

### **5.2.2 El SyE de los diferentes niveles de la jerarquía de objetivos**

Empiece identificando sus necesidades de información en relación con la jerarquía de objetivos. Cada nivel de la jerarquía (meta, propósito, producto y actividad) tiene sus propias preguntas de desempeño y, por consiguiente, sus propias necesidades de información. Por lo general, a medida que se pasa de las actividades a la meta en la jerarquía de objetivos, el SyE pierde concreción (véase el cuadro 5-2). Por ejemplo, a los niveles de la actividad y el producto, el seguimiento de las actividades que se han completado y de los productos directos es bastante fácil. Ésta es información operacional. No obstante, los efectos directos del conjunto de productos son más difíciles de determinar.

<sup>2</sup> BLAUERT, J. y E. QUINTANAR (2000): "Seeking Local Indicators: Participatory Stakeholder Evaluation of Farmer-to-Farmer Projects, Mexico", en ESTRELLA M., (ed.): *Learning from Change: Issues and Experiences in Participatory Monitoring and Evaluation*, Londres, Intermediate Technology Publications, págs. 32 a 49.



A nivel del impacto, evaluar el grado en que el proyecto ha reducido la pobreza y mejorado los niveles de subsistencia de la población requiere reflexionar detenidamente para establecer qué preguntas e indicadores de desempeño serán adecuados. Por lo general, es probable que a medida que vaya ascendiendo por la jerarquía de objetivos estime necesario integrar la información cualitativa y la cuantitativa y basarse menos en cada uno de los indicadores cuantitativos para explicar los progresos.

**Cuadro 5-2. El desplazamiento de las necesidades de información en la jerarquía de objetivos**

Nivel en la jerarquía de objetivos	Cuál ha de ser el objeto del seguimiento y la evaluación
Actividades	¿Se han completado a tiempo las actividades planeadas, y se ha respetado el presupuesto? ¿Qué actividades no planeadas se han completado?
Productos	¿Qué productos o servicios tangibles y directos ha prestado el proyecto de resultados de las actividades?
Efectos directos/componentes principales	¿Qué cambios se han registrado de resultados de los productos, y en qué medida es probable que contribuyan al propósito y el impacto deseado del proyecto?
Propósito	En general, y a lo largo de toda su vida, ¿ha alcanzado el proyecto los cambios de los que se le puede considerar responsable con un criterio realista?
Impacto	¿En qué medida ha contribuido el proyecto a alcanzar sus metas a largo plazo? ¿Por qué o por qué no? ¿Qué consecuencias positivas o negativas imprevistas tuvo el proyecto? ¿Por qué se produjeron?

### 5.2.3 Las cinco cuestiones clave

Una vez haya identificado la información básica que necesita para determinar si el proyecto va adelante con arreglo al plan, es posible que tenga que añadir otras necesidades de información. Asegúrese de que puede responder a las cinco preguntas típicas de evaluación (véase el apartado 2.1), llamadas aquí las “cinco cuestiones clave”:

1. *Pertinencia:* ¿Era/es el proyecto una buena idea dada la situación que debe mejorarse? ¿Se ocupa de las prioridades del grupo-objetivo? ¿Por qué o por qué no?
2. *Eficacia:* ¿Se han logrado el propósito, los objetivos de los componentes, los productos y actividades planeados? ¿Por qué o por qué no? ¿Es correcta la lógica de la intervención? ¿Por qué o por qué no?
3. *Eficiencia:* ¿Se han utilizado los insumos (recursos y tiempo) del mejor modo posible para alcanzar los efectos directos? ¿Por qué o por qué no? ¿Qué se podría haber hecho de otro modo para mejorar la ejecución y conseguir así maximizar el impacto con un costo aceptable y sostenible?
4. *Impacto:* ¿En qué medida ha contribuido el proyecto al logro de las metas a largo plazo? ¿Por qué o por qué no? ¿Qué consecuencias positivas o negativas imprevistas tuvo el proyecto? ¿Por qué se produjeron? ¿En qué medida ha contribuido el proyecto a la reducción de la pobreza (u otras metas a largo plazo)? ¿Por qué o por qué no? ¿Qué consecuencias positivas o negativas imprevistas tuvo el proyecto? ¿Por qué se produjeron?
5. *Sostenibilidad:* ¿Se seguirán obteniendo impactos positivos del proyecto cuando éste haya concluido? ¿Por qué o por qué no?

El SyE de las operaciones se centrará en las cuestiones de la “eficacia” y la “eficiencia”. En las reflexiones más estratégicas, como las de las revisiones anuales y las misiones de supervisión, se considerarán las cuestiones de la “pertinencia”, el “impacto” y la “sostenibilidad”. De algunos proyectos también se requiere que demuestren su eficacia en función de los costos (véase el recuadro 5-3).



**Recuadro 5-3. Entender la eficacia en función de los costos**

Cada vez es más frecuente que los proyectos deban demostrar su eficacia en función de los costos. Esto significa que han de indicar cuánto gastan por “producto” o “servicio”. Por ejemplo, por cada paciente del nuevo hospital, ¿cuánto ha gastado el proyecto en términos de tiempo del personal, capacitación, kilómetros de transporte y materiales de construcción? Esto puede calcularse comparando los costos reales del proyecto con los costos estimados inicialmente. Otro método más frecuente consiste en calcular los costos unitarios y compararlos con los mismos costos de otros proyectos similares. El análisis de la eficacia en función de los costos debería proporcionar los máximos beneficios con el costo unitario más bajo posible, independientemente de cómo se defina el concepto de “beneficio”.

Sin embargo, en la práctica este tipo de cálculo es difícil cuando se trabaja con cuestiones menos tangibles, como la potenciación de la organización local, el aumento de la concienciación de la mujer, el fortalecimiento de la democracia, etc. Una unidad de “aumento de la democracia” no es tan fácil de cifrar como el mayor número de pacientes del hospital. Asimismo, lo que en un contexto puede considerarse un uso “eficaz” de los recursos, en otros quizás se vea como un gasto inútil.

**5.2.4 Mantener bajo vigilancia los problemas transversales**

Muchos proyectos que reciben el apoyo del FIDA tratan de promover la igualdad de género paralelamente a la reducción de la pobreza. Para saber qué resultados se están consiguiendo en materia de igualdad de género hará falta un sistema de SyE que verifique las diferencias desglosadas por sexos. De lo contrario, será muy difícil demostrar la eficacia de un proyecto en relación con cualquier objetivo sensible al género, como el “aumento de la capacidad adquisitiva” o el “mayor acceso a la tierra”. Deberán formularse indicadores que permitan la recolección y el análisis de datos desglosados por sexos. Los estudios temáticos de base e intermedios también deberán tener en cuenta el factor género.

Durante los talleres de preparación del sistema de seguimiento de un proyecto en Zimbabwe tuvo lugar un vivo debate entre los participantes acerca del mejor modo de incluir una perspectiva de género. Los problemas relativos al género son esenciales para el éxito de un proyecto, ya que los desequilibrios de género persisten en la propiedad de la tierra, la división del trabajo, el acceso a los beneficios, etc. Y, sin embargo, en los objetivos de ese proyecto no se habían especificado las cuestiones de género. La atención prestada a estas cuestiones al proceder al seguimiento del cambio permitió presentarlas como un problema transversal.

Sus necesidades específicas de información respecto al género dependerán de sus objetivos, por lo que los ejemplos siguientes son solamente de carácter indicativo:

- incidencia del retraso del crecimiento entre los niños de ambos sexos;
- cantidad y tipo de familias que participan en actividades de generación de ingresos relacionadas con el microcrédito, teniendo especialmente en cuenta los hogares pobres o muy pobres a cargo de mujeres;
- cantidad y sexo de los niños que no van a la escuela, o han dejado de ir;
- cantidad de agricultores de ambos sexos que pueden permitirse comprar alimentos de primera necesidad; aumento del x% al y% de la población-objetivo al final del programa;
- número de enfermedades relacionadas con la malnutrición entre adultos y niños de ambos sexos. Disminución de x a y al final del programa.

Hay que proceder también al seguimiento de otras diferencias sociales, que los proyectos consideran esenciales. Por ejemplo, un proyecto en Nepal desglosará los datos no sólo por género, sino también por castas y grupos étnicos. Esto ayudará al equipo de ejecución a determinar si los grupos más vulnerables se están beneficiando.



### 5.2.5 Recordar la información operacional

La información destinada a la gestión de las operaciones de un proyecto es tan importante para el desempeño general como la destinada al logro de la estrategia del proyecto. El seguimiento de la información operacional tiende a ser directo en la mayoría de los proyectos, debido, en parte, a que el seguimiento físico y financiero está basado en un simple recuento. Pero como hay tantas cosas susceptibles de recuento, lo mejor será limitar este tipo de seguimiento a lo estrictamente necesario. El cuadro 5-3 enumera las principales tareas de gestión y las necesidades de información para los sectores clave de la gestión operacional.

**Cuadro 5-3. Sectores clave de la gestión operacional, tareas de gestión y necesidades de información**

Sector de gestión operacional	Principales tareas de gestión	Necesidades de información
Planificación del trabajo y seguimiento de la actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación anual, trimestral y semanal de las actividades</li> <li>Asignación de recursos a las actividades</li> <li>Verificación de la marcha de las actividades y respuesta a los problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Listas detalladas de actividades, subactividades y tareas para el logro de los productos</li> <li>Listas de los recursos requeridos por actividad</li> <li>Progreso de las actividades y tareas</li> </ul>
Gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignación de recursos financieros a las actividades y las tareas</li> <li>Seguimiento del gasto con arreglo al presupuesto</li> <li>Revisión de los presupuestos según sea menester</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información general financiera/de gestión del proyecto</li> </ul>
Gestión de instalaciones, edificios y equipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compra y mantenimiento del equipo</li> <li>Asignación del equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de bienes</li> <li>Utilización de vehículos</li> <li>Programa, normas y responsabilidades de mantenimiento del equipo</li> </ul>
Gestión del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración y seguimiento de los planes de trabajo del personal</li> <li>Evaluación del desempeño del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización del tiempo del personal</li> </ul>
Gestión de contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redacción de contratos</li> <li>Seguimiento del cumplimiento de los contratos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Copias de contratos</li> <li>Fechas de terminación de los contratos</li> <li>Informe sobre la calidad del cumplimiento del contrato</li> </ul>

### 5.2.6 El seguimiento de la calidad y el contexto para explicar los progresos

Según el personal de un proyecto en Indonesia, “necesitamos entender los vínculos entre el seguimiento de los progresos materiales y los beneficios de los productos físicos para los pobres del sector rural. Por ejemplo, no sabemos cuáles son los efectos en los pobres cuando los datos de seguimiento indican que se han construido 50 km de caminos de acceso de un total de 100 km. Así pues, no conocemos los beneficios de nuestras inversiones. Los indicadores físicos de que disponemos actualmente no nos permiten ver el vínculo existente entre inversión, actividad, progresos y beneficios”.

Para *explicar* los progresos –y no medir sólo la *cantidad*– puede usted:

- supervisar la calidad del proceso de ejecución;
- utilizar métodos cualitativos para recabar las opiniones de la gente sobre el proceso;
- mantenerse al día sobre el entorno de las operaciones.

En su calidad de director del proyecto o coordinador de la unidad de SyE, es probable que le parezca que el seguimiento de la utilización de los insumos, de los fines de las actividades y de los productos absorbe mucho tiempo. Y, sin embargo, es esencial. Además, el ejemplo de la coopera-



tiva chilena, al inicio de esta sección, demuestra que no es suficiente. Necesitará usted saber *por qué* algo funciona bien o mal, a fin de proporcionar orientación estratégica e introducir los ajustes necesarios. Saber simplemente que, por ejemplo, se ha construido el 86% de los caminos en los plazos previstos, no le dirá si los caminos son de buena calidad, pasan por los lugares adecuados y ejercen un impacto en la pobreza, o si se han previsto los servicios necesarios para su mantenimiento.

Un ejemplo práctico nos hará ver cómo se vinculan los fines con el seguimiento que explica los progresos. Muchos proyectos que reciben apoyo del FIDA tienen la intención de “aumentar las capacidades” o “desarrollar las instituciones locales”. Indicadores comunes de estos objetivos son, por ejemplo, “el número de grupos de pequeños agricultores formados” o “el número de extensionistas capacitados”. No obstante, esta información no le dirá nada sobre la calidad de la labor o el impacto que ha tenido. Es posible que haya contribuido a la creación de 100 grupos de pequeños agricultores y que, a los seis meses de la primera reunión, sólo 18 estén en funcionamiento. Así pues, será necesario proceder al seguimiento, por ejemplo, de la calidad del proceso de creación de estos grupos, de modo que más tarde esté usted en mejores condiciones de introducir los ajustes necesarios para mantener en activo los grupos. Por otra parte, si desea hacer una estimación del impacto, tendrá que evaluar con los miembros del mismo cómo su pertenencia al mismo ha mejorado o no su subsistencia.

En la práctica, el seguimiento destinado a mejorar la interpretación de las cifras requiere el empleo de métodos cualitativos (véase la sección 6 y el anexo D).

Mantenerse informado del entorno de las operaciones es fundamental para interpretar los éxitos o los fracasos. En el subapartado 2.2.3 se examinan diversos métodos de seguimiento del contexto del proyecto. Los participantes en los proyectos se pondrán al día mediante las fuentes de información existentes y sus redes formales e informales; otro procedimiento de actualización consiste en subcontratar en parte ciertas investigaciones sobre temas clave relacionados con su proyecto. Otra posibilidad es organizar un seminario anual al que invitar a especialistas para que lleven a cabo una descripción general de las tendencias. Las cuestiones que deberán ser objeto de seguimiento dependerán del tema principal del proyecto; las más corrientes son la legislación, la macroeconomía (mercados, precios), las políticas de precios agrícolas y las tendencias a nivel nacional e internacional, el estado de la pobreza, las relaciones de género, el panorama organizacional, los cambios demográficos y las tendencias de la salud.

### 5.2.7 Vigilar los imprevistos

Los indicadores son esenciales para los proyectos puesto que representan informaciones que usted sabe que le interesarán. Pero, ¿qué decir de la información importante no prevista? En el ejemplo de Chile no se pensó en verificar los resultados financieros de las nuevas inversiones.

Algunos proyectos incluyen en sus evaluaciones anuales, de medio término y finales la cuestión de los impactos positivos y negativos imprevistos que no están comprendidos en la jerarquía de objetivos. Ésta es una buena práctica de SyE. En la sección 6 y en el anexo D se describen algunos métodos de evaluación de los impactos no previstos.

El seguimiento de los imprevistos también puede hacerse mediante reflexiones realizadas con más regularidad. Cuando se decide el objeto del seguimiento, no es posible prever lo que no se conoce, pero se puede reservar tiempo para reflexionar sobre lo imprevisto. Pregúntese: “¿Qué ha ocurrido con esta actividad/relación/producto/componente del proyecto que no esperábamos que ocurriera?”, y complemente la respuesta contestando a estas otras preguntas:

- ¿Qué ha ocurrido después de nuestra última reunión que no esperábamos que ocurriera?
- ¿En qué se diferenció de lo que esperábamos?
- ¿Cuáles son las consecuencias de los imprevistos para nuestra labor (p. ej., para una actividad específica, una relación con otra organización o un producto concreto del proyecto)?



### 5.2.8 El principio “menos es más”

Una de las tareas más difíciles de los proyectos es mantener el seguimiento dentro de sus límites. Según el personal de un ministerio participante en un proyecto en Indonesia: “En el centro de Jakarta sólo obtenemos datos mensuales del 30% de los grupos. En las dos provincias con el mejor desempeño, recibimos datos del 80% de los grupos”. Si se reducen los requisitos (frecuencia, número de indicadores y nivel de detalle) el proyecto podría obtener un mejor índice de respuestas y utilizar sus limitados recursos en un seguimiento más óptimo.

Probablemente la queja más importante del personal de SyE de los proyectos es que el seguimiento de muchos indicadores obstaculiza el trabajo “real” de ejecución. Es indispensable reducir la recolección de datos al mínimo necesario para satisfacer las principales necesidades de gestión, aprendizaje y preparación de informes. Tratar de realizar el seguimiento de demasiadas cosas puede arruinar por completo el sistema de SyE.

El proyecto PADEMÉR, en Colombia, tropezó con muchas dificultades debido al gran número de indicadores propuestos en el informe de evaluación *ex ante*. En consecuencia, la unidad de seguimiento procedió a revisar los indicadores junto con la unidad nacional de coordinación técnica y las ONG ejecutoras. Entre todos acordaron, primero, que seguirían utilizando los principales indicadores de impacto que figuraban en el informe de evaluación *ex ante* (“variación de los ingresos” y “generación de empleo”) y, acto seguido, formularon los indicadores para los cinco componentes del proyecto: desarrollo de la productividad, gestión de empresas, mercados y comercialización, desarrollo de la organización y servicios financieros. Los más de 100 indicadores iniciales quedaron reducidos a 18 indicadores clave que podían demostrar los cambios que esperaban los interesados en el proyecto.

Verifique con los participantes en la elaboración detallada del plan operacional de SyE todos los indicadores propuestos antes de aceptarlos. Para cada indicador o elemento de información que usted u otros propongan someter a seguimiento y evaluación, pregúntese: “¿Quién necesita utilizar esta información, cuándo y para qué exactamente?”. Un proyecto en Indonesia registra los datos sobre el ganado, los insumos agrícolas, los detalles de los grupos (p. ej., ahorros, préstamos, capacitación completada y progresos técnicos efectuados), y la información sobre las finanzas y la gestión. Los extensionistas recogen información de 13 libros de registro distintos que lleva cada grupo de agricultores. Es posible que la verificación de los indicadores de este proyecto para determinar su calidad y uso final haga del seguimiento una actividad más útil y menos gravosa.

Cuando hay dudas acerca de un indicador, examine seriamente la posibilidad de excluirlo de su plan de SyE, aunque le tiene pensar que alguien pueda encontrarlo de interés. Incluir lo que es bueno saber no hará más que crearle dificultades: límitese a incluir lo que necesita saber.



## 5.3 Utilizar la matriz de SyE para la planificación detallada

### 5.3.1 En qué consiste la matriz de SyE

Para llevar a la práctica el SyE se necesita un nivel mucho mayor de detalle, que se resume en la “matriz de SyE” (véase el cuadro 5-4). En el resto de esta sección y en las secciones 6 a 8, se indican los pormenores que deben incluirse en cada columna. Aquí nos limitaremos a describir brevemente la matriz de SyE, considerando cada una de sus columnas.

**Cuadro 5-4. Contenido de la matriz de SyE**

Preguntas de desempeño	Necesidades de información e indicadores	Necesidades de información de base, condiciones y responsabilidades	Métodos de recolección de datos, frecuencia y responsabilidades	Formularios requeridos, planificación, capacitación, gestión de datos, conocimientos técnicos, recursos y responsabilidades	Análisis, preparación de informes, retroalimentación y procesos de cambio, y responsabilidades
EJEMPLO – Efecto directo clave del proyecto 1:					
EJEMPLO – Efecto directo clave del proyecto 1:					

### 5.3.2 Primera fase: identificar las preguntas de desempeño

En vez de empezar con los indicadores, conviene identificar primero las preguntas de desempeño. Esto le ayudará a concentrarse en recoger la información que va a utilizar realmente para comprender y mejorar el desempeño del proyecto. La identificación de las preguntas de desempeño (indicadores y métodos de selección) es un proceso iterativo: haga una elección inicial, evalúe su viabilidad, acéptela y utilícela, o bien recházela y pase a la opción siguiente. La primera fase se examina en el apartado 5.4.

### 5.3.3 Segunda fase: identificar las necesidades de información y los indicadores

Las preguntas de desempeño pueden facilitar la identificación de indicadores útiles y de otras informaciones necesarias para las cuales deberán recogerse datos. Sólo son necesarios los datos que ayuden a responder a las preguntas de desempeño. Esto evita recoger información que es difícil de utilizar para orientar la estrategia y las operaciones del proyecto. Esta fase se examina en detalle en el apartado 5.5.

### 5.3.4 Tercera fase: conocer la información de base que se necesita

Muchos estudios de base adolecen de una excesiva cantidad de información infrutilizada. Cuando decida recoger datos de base para responder a una determinada pregunta de desempeño, pregúntese si necesita comparar la información para ser capaz de responder a la pregunta. De no ser así, o si ya existe tal información, no será necesario recoger los datos de base. Esta fase se examina en detalle en el apartado 5.6.

### 5.3.5 Cuarta fase: seleccionar los métodos de recolección de datos que deben utilizarse, por quién y con qué frecuencia

Una vez haya decidido qué información necesita y qué indicadores han de utilizarse, deberá elegir los métodos para recoger los datos. Existen muchas posibilidades: métodos más o menos cualitativos o cuantitativos, más o menos participativos, o que requieren una mayor o menor utilización de recursos. Cada uno de esos métodos proporcionará información con grados diversos de exactitud y fiabilidad.



Para elegir los métodos que vayan a emplearse habrá que sopesar estos distintos factores (véase el recuadro 5-4). Al examinar las consecuencias de una pregunta o indicador de desempeño, piense en cambiarlos si no son prácticos o resultan demasiado costosos. Para ello deberá considerar quién ha de utilizar el método, y con qué frecuencia. Por ejemplo, si no tiene la capacidad necesaria para utilizar su método preferido, deberá planear actividades de capacitación o, si no dispone de recursos suficientes, buscar otro método.

Otro elemento que debe determinarse es la frecuencia de recolección de datos. Ésta variará según la pregunta o indicador de que se trate. Si los datos para un indicador esencial han de recogerse a menudo, quizás deba reducir la frecuencia de otro indicador menos importante, o eliminarlo por completo. Los métodos se consideran en detalle en la sección 6 y en el anexo D.

#### **Recuadro 5-4. Sopesar el costo, el tipo de información y los beneficios adicionales**

Supongamos que la pregunta de desempeño es: "¿Qué mejoras se han obtenido en la seguridad alimentaria del hogar de resultas de las actividades del proyecto?". Necesitará usted conocer dos elementos principales de información: 1) los tipos de cambios en la seguridad alimentaria experimentados por las familias destinatarias, y el alcance de esos cambios; y 2) la medida en que esos cambios pueden atribuirse al proyecto. Este tipo de información no se analizará con mucha frecuencia, porque los cambios de esta clase son lentos. Una encuesta cada dos años, más o menos, debería darle una indicación al respecto.

Pueden considerarse tres métodos distintos para recoger información sobre los cambios en la seguridad alimentaria: 1) una encuesta detallada de los hogares a cargo de investigadores independientes; 2) un proceso de evaluación participativa en el que las mujeres de la familia se ocupen del seguimiento y discutan sus conclusiones; o 3) grupos de discusión para examinar los cambios en determinados colectivos sociales. El primer método es el que necesitaría más recursos, pero también el que puede proporcionar los productos más cuantificables. Si se facilita adecuadamente, el segundo método también puede proporcionar resultados precisos a un costo inferior al del primer método, y quizás con debates interesantes que pueden alumbrar nuevas ideas. Una ventaja adicional de este método podría ser la mejor comprensión del proyecto por parte de las mujeres de la localidad. El tercer método proporcionaría la información menos precisa y cuantitativa, pero también requerirá menos recursos. Antes de emprender un ejercicio de recolección de datos que requiera un volumen considerable de recursos, considere cuidadosamente si un método más sencillo no facilitaría información suficiente y de calidad adecuada para sus propósitos.

### **5.3.6 Quinta fase: identificar el apoyo práctico necesario para la recolección de información**

Si quiere que el método le proporcione la información que necesita, tendrá que crear las condiciones necesarias para que funcione. A menudo este aspecto se pasa por alto porque la atención la acapara la identificación de los indicadores, pero es fundamental para el éxito del proyecto. Para cada método considere si necesita lo siguiente y, en su caso, cómo lo necesita:

- preparar formularios para el registro de los datos;
- preparar formularios, sistemas de archivación y bases de datos para la compaginación y el almacenamiento de la información;
- capacitar al personal, los asociados o los miembros de la comunidad que participarán en la operación;
- comprobar y convalidar los datos;
- organizar los servicios de expertos de SyE o de investigadores externos que sean necesarios;
- llegar a un acuerdo sobre quién es responsable de las diferentes tareas;
- asegurarse de que todos disponen de los recursos financieros y el equipo suficientes.

Este tema se examina con más detalle en las secciones 6 y 7.



### 5.3.7 Sexta fase: organizar el análisis, la retroalimentación y el cambio

Con las prisas por empezar la operación de recolección de datos, muchas unidades de SyE no prestan atención suficiente a la *utilización* de la información para el análisis y la promoción de los cambios en el proyecto.

Para asegurarse de que los datos no solamente se recogen, sino que además se utilizan, piense en el modo en que organizaría el análisis de la información para cada pregunta de desempeño. A veces la pregunta no puede responderse sin un análisis previo de diferentes elementos de información.

¿Quién lo hará? ¿Cuándo se hará? Considere también en qué forma debe presentarse la información para que puedan utilizarla los diferentes interesados. Por ejemplo, ¿será útil presentar la información visualmente, en gráficos o en mapas? O bien ¿será necesario organizar varias reuniones de la comunidad para obtener más retroalimentación sobre el análisis inicial de los datos?

Más importante aún es el modo en que puede utilizarse la información obtenida para comprobar los progresos e introducir mejoras a medida que avanza el proyecto. Este tema se examina en las secciones 6 y 8.

## 5.4 Cómo guiarse por las preguntas de desempeño

### 5.4.1 ¿Qué es una pregunta de desempeño?

En la fase de puesta en marcha la mayoría de los proyectos pasan directamente a la identificación de los indicadores cuantitativos, después de revisar la jerarquía de objetivos de la matriz del marco lógico (véase el apartado 3.3). Esto produce, normalmente, largas listas de indicadores cuantitativos que se refieren solamente a los fines, prescindiendo de otras informaciones que son esenciales para explicar las cifras resultantes. Si no se entiende el “porqué”, será difícil ajustar la estrategia y las operaciones del proyecto para conseguir un impacto mayor.

Procure empezar, en cambio, identificando las preguntas clave –las preguntas de desempeño– que tiene que responder respecto de cada actividad y producto, y del propósito y la meta. Centrarse inicialmente en las preguntas le permitirá evitar que le abrumen unos indicadores que, en última instancia, quizás no le digan lo que necesita saber realmente para mejorar el proyecto.

Las preguntas de desempeño le ayudarán a concentrar los procesos de búsqueda y análisis de información en lo que es necesario para determinar si el proyecto rinde con arreglo a los planes y, de no ser así, saber por qué no lo hace. Una vez disponga de las preguntas de desempeño, podrá decidir más fácilmente qué información *necesita* seguir, y no cuál sería *bueno* seguir.

Estas preguntas además facilitan el análisis conjunto de las diferentes clases de información, al proporcionar la estructura necesaria para combinar los datos. Esto es especialmente importante en los niveles más altos de la jerarquía de objetivos. Disponer de una estructura reducirá el problema que supone contar con múltiples indicadores en distintos niveles de la jerarquía de objetivos y no ser capaz de comprender lo que está pasando. En el cuadro 5-5 puede verse esto claramente. Los proyectos que no se sirvan de preguntas de desempeño incluirán solamente informaciones/indicadores en la columna de la derecha, que tendrán que interpretar en relación con la meta, el propósito o el producto.

Tomemos un ejemplo relativo a la capacitación que se da en la mayoría de los proyectos. Supongamos que uno de los objetivos del proyecto es “que los extensionistas agrícola utilicen enfoques más participativos en su labor con los agricultores”. La actividad correspondiente del proyecto podría ser “organizar cinco cursos de formación de 10 días de duración para un total de 60 extensionistas”. El seguimiento del número de cursos celebrados, la duración y el número de participantes es, evidentemente, fácil. A nivel del producto podría usted limitarse a sumar el número de extensionistas que han recibido capacitación sobre métodos participativos. Pero su



objetivo es, probablemente, mejorar la utilización eficaz de estos métodos participativos sobre el terreno, y, a continuación, contribuir a que los agricultores adopten prácticas agrícolas mejoradas.

Un indicador cuantitativo podría ser “el porcentaje de extensionistas capacitados que utilizan métodos participativos sobre el terreno”. Pero, ¿qué se entiende por “participativo” y “que utilizan”? Estos términos no nos dicen nada sobre la medida en que se utilizan los métodos o la calidad de la utilización, de manera que la información del indicador es relativamente inútil. En este caso, una pregunta de desempeño como, por ejemplo, “¿utilizan eficazmente los extensionistas capacitados sus técnicas participativas sobre el terreno?”, daría mejor resultado. Los informes de los extensionistas acerca de sus propias actividades sobre el terreno pueden complementarse con informes de los agricultores que colaboran con ellos. Sólo el proceso de recuento, el conocimiento del modo en que se aplican las técnicas y la valoración de este cambio por los agricultores le ofrecerán una respuesta que le ayudará a determinar si la gestión del proyecto está orientada al impacto.

Recuerde que el nivel de las actividades del marco lógico no necesita indicadores, por lo que a ese nivel tampoco harán falta preguntas de desempeño.

**Cuadro 5-5. Ejemplos de preguntas de desempeño y su relación con las necesidades de información, incluidos los indicadores**

Ejemplo de objetivo	Ejemplos de preguntas de desempeño	Ejemplos de necesidades de información e indicadores
Meta: mejora sostenida de los ingresos no agrícolas de 135 000 familias pobres que viven en las tierras bajas de Penkalingo	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué clase de mejoras se han introducido de resultados del aumento de las oportunidades de obtener ingresos facilitadas por el proyecto?</li> <li>¿Quién se ha beneficiado de estas mejoras?</li> <li>¿Qué grupos-objetivo no se han beneficiado?</li> <li>¿Qué probabilidades hay de que estas mejoras sean sostenidas?</li> <li>¿Cuáles son los impactos negativos o positivos no previstos de este aumento de las actividades generadoras de ingresos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipos de mejoras por cada grupo-objetivo</li> <li>Nivel de cambios en los ingresos (aumento/disminución) por cada grupo-objetivo</li> <li>Percepción de la población del porqué los ingresos han aumentado o disminuido</li> <li>Porcentaje de hogares que no se han beneficiado</li> <li>Amenazas contra la posibilidad de sostener los mayores ingresos</li> <li>Impactos negativos de las actividades generadoras de ingresos (sociales, ambientales, etc.)</li> <li>Otros impactos positivos del desarrollo de las actividades generadoras de ingresos</li> </ul>
Propósito: promover las actividades generadoras de ingresos para los grupos destinatarios del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué tipos de actividades generadoras de ingresos se han creado?</li> <li>¿Cuántas personas han emprendido nuevas actividades generadoras de ingresos, y cuáles son estas actividades?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipos de actividades generadoras de ingresos creadas</li> <li>Número de personas que realizan cada actividad generadora de ingresos</li> <li>Tipos de actividades generadoras de ingresos que las personas creen necesarias</li> </ul>
Producto 1: servicios mejorados de ahorro y crédito a disposición de los pobres	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Quién se ha beneficiado de qué tipo de servicio?</li> <li>¿Quién ha quedado excluido?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipos de servicios de ahorro/crédito</li> <li>Número de personas que utilizan cada servicio</li> <li>Problemas con los servicios y sus causas</li> <li>Número de personas del grupo-objetivo excluidas de cada servicio</li> <li>Nivel de capacidad local para sostener los servicios</li> </ul>
Producto 2: técnicas empresariales desarrolladas entre las familias participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué clases de técnicas han mejorado en cuántas familias?</li> <li>¿Se observa un equilibrio de género en el desarrollo de las técnicas?</li> <li>¿Satisfacen estas técnicas una necesidad en la zona del proyecto?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipos de técnicas empresariales desarrolladas</li> <li>Nivel de las técnicas desarrolladas (mujeres/hombres)</li> <li>Número de personas del grupo-objetivo (mujeres/hombres) que disponen de nuevas técnicas</li> <li>Número de personas del grupo-objetivo excluidas del desarrollo de técnicas y causas de la exclusión</li> <li>Demanda local de las nuevas técnicas desarrolladas</li> </ul>



### 5.4.2 Trabajar con las preguntas de desempeño

El personal de los proyectos está tan acostumbrado a zambullirse inmediatamente en los indicadores que en un primer momento quizás se sienta confundido por tener que ocuparse antes de las preguntas de desempeño. La siguiente pregunta puede ayudarle a encontrar una buena pregunta de desempeño para cada nivel de la jerarquía de objetivos:

¿A qué preguntas deberá responder para conocer el grado en que se está alcanzando el objetivo, y explicar el éxito o el fracaso de los resultados reales?

Las preguntas de desempeño pueden ser bastante sencillas. Por ejemplo, al nivel “actividad” de la jerarquía de objetivos, todo lo que hay que hacer es determinar si la actividad se ha llevado a cabo adecuadamente y a tiempo. Asimismo, al nivel “producto” con frecuencia será posible limitarse a unas pocas preguntas que son relativamente fáciles de cuantificar. Por ejemplo, en el cuadro 5-5, las preguntas relativas al nivel del producto son: “¿Qué clases de técnicas han mejorado en cuántas familias?”, “¿Se observa un equilibrio de género en el desarrollo de las técnicas?” y “¿Satisface estas técnicas una necesidad en la zona del proyecto?”.

A los niveles del propósito y de la meta en la jerarquía de objetivos, las preguntas de desempeño adquieren un carácter más cualitativo y son más eficaces si se plantean junto con otras preguntas. Esto es debido a que los cambios observables a estos niveles son resultado de todas las actividades o productos subyacentes. Para evaluar el desempeño a los niveles del propósito y la meta, habrá que considerar las interacciones entre los cambios en cada nivel y determinar si los cambios observados pueden atribuirse a las actividades o los productos del proyecto.

Una pregunta de desempeño especialmente importante es la que concierne a los proyectos que tratan de innovar en la forma en que se realizan ciertas actividades o productos. El aprendizaje basado en el ensayo de nuevos métodos de trabajo es esencial. Por ejemplo, el proyecto puede haber planeado la prestación de apoyo a la creación de asociaciones autosuficientes de usuarios del agua. Pero puede ocurrir que el mejor medio de hacerlo sólo se encuentre después de varios intentos y rectificaciones. Por ejemplo, en el proyecto FODESA, en Malí, los gestores efectuarán revisiones participativas anuales y evaluaciones aperiódicas del impacto en cada comunidad, subcontratando esta operación a ONG y consultores. Como se trata de un experimento metodológico, las preguntas importantes de desempeño podrían ser, entre otras: “¿Piensan los aldeanos que los subcontratistas están facilitando adecuadamente las revisiones participativas?” y “¿Contribuye la información derivada de estas revisiones anuales a guiar la estrategia y las operaciones del proyecto?”. En realidad, esto se ha convertido en un miniproyecto de investigación para FODESA. A medida que se vea con más claridad el mejor modo de realizar las revisiones anuales en las aldeas, las preguntas de desempeño cambiarán o incluso habrá que prescindir de algunas.

Las preguntas de desempeño no han de ser elaboradas, ni hacen falta muchas. Los tipos básicos de preguntas de desempeño se indican en el recuadro 5-5. Una vez se haya llegado a un acuerdo sobre estas preguntas, se podrá decidir la información que se necesita para responderlas, y determinar los indicadores.

#### *Recuadro 5-5. Preguntas básicas del desempeño para cada nivel de la jerarquía de objetivos*

- Actividades: ¿Qué hemos hecho en realidad?
- Productos: ¿Qué hemos producido como consecuencia de las actividades del proyecto (p. ej., número de personas capacitadas)?
- Efectos directos (resultados): ¿Qué se ha conseguido como resultado de los productos (p. ej., medida en que las personas capacitadas utilizan efectivamente las nuevas técnicas)?
- Impactos: ¿Qué se ha obtenido como resultado de los efectos directos (p. ej., hasta qué punto las ONG son más eficaces)? ¿Qué contribución se está efectuando al logro de la meta? ¿Hay algún impacto positivo o negativo no previsto?
- Lecciones: ¿Qué se ha aprendido del proyecto que pueda contribuir a la mejora de la ejecución o a la promoción de las disciplinas pertinentes?



## 5.5 Centrar la atención en la información clave y en los indicadores óptimos

Una vez confeccionada una lista de preguntas de desempeño, el siguiente paso consiste en identificar la información necesaria para responder a esas preguntas. Compruebe primero si la pregunta puede responderse con un indicador sencillo y fiable; para las actividades y los productos quizás esto sea posible. Si no lo es (véase el recuadro 5-6), tendrá que reflexionar más detenidamente acerca de los diferentes tipos de información que necesita para responder a las preguntas de desempeño, en particular a los niveles más elevados de la jerarquía de objetivos –la meta y el propósito–, en las que los indicadores raramente pueden proporcionar las informaciones necesarias para juzgar los efectos directos y los impactos.

### Recuadro 5-6. Saber cuándo no basta un solo indicador

Pongamos el objetivo siguiente:

“Al término del quinto año del proyecto, el 50% de las familias de la zona del proyecto satisfacen el 25% de sus necesidades anuales de liquidez con la venta de servicios basados en las técnicas que han adquirido gracias a la capacitación proporcionada por el proyecto.”

Como no hay un único indicador que pueda medir este objetivo, necesitará usted diferentes tipos de información:

- porcentaje de familias que obtienen ingresos de las técnicas que han adquirido en los talleres de capacitación organizados por el proyecto;
- cantidades ganadas por las familias que han participado en los talleres de capacitación organizados por el proyecto;
- necesidades anuales de liquidez por familia.

### 5.5.1 Tipos de cambio e información

Lo primero es identificar con absoluta claridad la información que se necesita para responder a la pregunta de desempeño. ¿Quiere usted conocer los cambios en:

- la *presencia* de algo (p. ej., número de bancos de semillas o ensayos sobre el terreno conducidos por los agricultores)?
- el *tipo de acceso* a una innovación o a un nuevo servicio (p. ej., están en mejores o en peores condiciones las personas que participan en los nuevos ensayos de cultivos)?
- el *nivel de uso* (p. ej., frecuencia con que cada agricultor utiliza un fondo rotatorio u otra fuente de crédito)?
- el *alcance* o cobertura de una actividad (p. ej., número de miembros del grupo de crédito o número de personas participantes en los ensayos con variedades de maíz, y, de personas excluidas)?
- la *pertinencia* de la innovación agrícola (p. ej., resuelven o no los bancos de semillas un importante “cuello de botella” para la producción)?
- la *calidad* de una innovación (p. ej., la calidad de las semillas del banco de semillas o la eficacia de un sistema de manejo integrado de las plagas para combatir el gorgojo del banano)?
- el *esfuerzo requerido* para introducir un cambio (p. ej., la mano de obra requerida para el nuevo método de arado en curvas de nivel)?

En el recuadro 5-7 se describe un marco interesante que puede ayudarle a identificar los cambios que le conciernen.



**Recuadro 5-7. Identificar los indicadores de impacto utilizando el Marco de Desarrollo de Base<sup>3</sup>**

La Fundación Interamericana creó el Marco de Desarrollo de Base (MDB) para medir los resultados y el impacto de los proyectos. Se basa en la premisa de que el desarrollo en la base produce resultados a tres niveles: los individuos, las organizaciones y la sociedad, e impactos de dos tipos: tangibles e intangibles. La combinación de los tres niveles de resultados y los dos tipos de impacto arroja seis categorías principales que representan los objetivos de desarrollo local y para las cuales pueden elegirse indicadores localmente pertinentes.

- A nivel individual o familiar, los impactos tangibles están relacionados con los cambios en la *calidad de vida*, incluidos el entorno y los medios de subsistencia de las personas. Los impactos intangibles se refieren a las *capacidades personales*, y conciernen a los cambios en las expectativas, motivaciones y acciones del individuo.
- A los niveles de la organización o del capital social, los impactos tangibles corresponden a la *gestión local* y reflejan la capacidad de las organizaciones y los municipios de dedicarse a actividades de desarrollo local. Los impactos intangibles se refieren al *interés en la colaboración* y consideran los cambios en los valores de desarrollo y en las prácticas de liderazgo local.
- A nivel de la sociedad en general, los impactos tangibles incluyen la creación de oportunidades para la *sociedad civil* que tienen que ver con la institucionalización de la democracia. Los impactos intangibles miden los principios de la ciudadanía en relación con los cambios en la *cultura* ciudadana, o comportamiento colectivo, en favor de una mayor tolerancia y respeto por la diversidad social y cultural.

Puede pedirse a los diferentes grupos de interesados que discutan cada categoría. Discuta los indicadores compilados con los grupos interesados. La determinación de un orden de prioridad de los indicadores puede ofrecerle una base sólida para evaluar el impacto, ya que le permitirá captar una amplia variedad de impactos.

Independientemente de la clase de información que desee, necesitará comprender las causas de los cambios que observe. Si éstos son diferentes de lo previsto, deberá preguntarse: “¿Por qué el cambio es mayor o menor de lo previsto?”, a fin de gestionar el proyecto de modo que se consiga un impacto mejor (véase el recuadro 5-8).

**Recuadro 5-8. El “porqué” no depende de las cifras**

En el proyecto REP, en Ghana, el seguimiento del contacto con los beneficiarios ha facilitado la participación de los clientes del proyecto, porque el personal gestor ha examinado sus ideas y opiniones y ha actuado en consecuencia. Pero la atención sigue estando concentrada primordialmente en los indicadores cuantitativos. Por ejemplo, después de cada actividad de capacitación se envían formularios de evaluación a los participantes para recoger informaciones u opiniones sobre aspectos tales como: estilo docente (métodos, materiales, actitud de los instructores), contribuciones inmediatas y a largo plazo de la capacitación percibidas, competencia técnica del instructor y utilidad general. Los encuestados sólo responden “sí” o “no”. Esto evita dar explicaciones de los porqués. La interpretación de los datos no hace más que aumentar el número de las respuestas, sin que permita entender las causas y tratar de obtener ideas mediante preguntas abiertas.

Es probable que para responder a las preguntas de desempeño necesite diversas informaciones (véase el recuadro 5-9), entre ellas las siguientes:

- indicadores: indicadores cuantitativos simples, indicadores complejos o compuestos, índices, indicadores cualitativos (véase el cuadro 5-6);
- información cualitativa específica;
- información cualitativa de carácter general;
- información básica;
- observaciones generales de las interacciones con los interesados.

<sup>3</sup> Véase [www.iaf.org](http://www.iaf.org).



**Recuadro 5-9. Algo más que indicadores en Uganda**

En el programa DDSP, en Uganda, la unidad de planificación del gobierno local de cada distrito es responsable del seguimiento de la ejecución y la evaluación del impacto. Para ejercer estas responsabilidades ha de obtener muchas clases de información:

- Información sobre los progresos materiales y financieros a fin de que puedan adoptarse (o revisarse) decisiones sobre los gastos y la distribución de los recursos, con lo que se contribuye a mantener el proyecto en funcionamiento y a no exceder el presupuesto.
- Información sobre la distribución de los beneficios del proyecto (algunas personas pueden beneficiarse más que otras). Esto es útil para los grupos que desean verificar la equidad y el nivel de responsabilización del proyecto.
- Las respuestas de la población-objetivo a los servicios e insumos proporcionados por el proyecto. Esta información puede contribuir a la aceptación y utilidad de las actividades del proyecto.
- Estudios sobre problemas concretos de ejecución que se plantean a los proyectos, para identificar las causas y recomendar soluciones prácticas.
- Información sobre el impacto en la población-objetivo, especialmente en forma de cambios en la calidad y los niveles de vida (ingresos, salud, potenciación de la capacidad de acción, relaciones con el medio ambiente, etc.).
- Otras pruebas relativas al cumplimiento y la responsabilización, para satisfacer las condiciones de los donantes.

**5.5.2 Diferentes clases de indicadores**

Los indicadores constituyen el tipo más común de información relativa al SyE. En el cuadro 5-7 se describen diferentes clases de indicadores.

Algunos indicadores son sencillos y directos, como los que están destinados a medir los progresos de las actividades, por ejemplo, “número de kilómetros construidos de canales de regadío”. Otros indicadores, como el índice de desarrollo humano con el que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) clasifica a todos los países, comparan el bienestar de las poblaciones mediante una combinación de indicadores ponderados. El cuadro 5-6 muestra ejemplos de indicadores para cuatro categorías comunes.

**Cuadro 5-6. Ejemplos de cuatro categorías comunes de indicadores en proyectos de desarrollo rural<sup>4</sup>**

<i>Seguridad alimentaria</i>	<i>Pobreza</i>	<i>Potenciación de la capacidad de acción de las instituciones de base</i>	<i>Potenciación de la capacidad de acción de la mujer</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• cambio en la producción de alimentos</li> <li>• cambio en las zonas cultivadas</li> <li>• cambio en el rendimiento de los cultivos alimentarios básicos</li> <li>• cambio en el consumo de los alimentos básicos</li> <li>• cambio en los precios de los alimentos básicos</li> <li>• cambio en el acceso a mercados</li> <li>• cambio en la capacidad de almacenamiento de alimentos en la explotación</li> <li>• cambio en la malnutrición crónica de los niños</li> <li>• cambio en el índice de incidencia del retraso del crecimiento (menores de 5 años)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cambio en los ingresos reales de las familias</li> <li>• cambio en el acceso a los ingresos no agrícolas</li> <li>• cambio en el acceso a los capitales</li> <li>• cambio en el acceso a la mano de obra</li> <li>• cambio en el acceso a los servicios de riego</li> <li>• cambio en la disponibilidad de servicios para atender a necesidades básicas</li> <li>• cambio en el acceso al agua potable</li> <li>• cambio en el acceso a la educación básica</li> <li>• cambio en el acceso a los servicios sanitarios básicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cambio en la participación de los grupos de agricultores en la adopción de decisiones a nivel local/ de proyecto</li> <li>• cambio en la formación de grupos autónomos de agricultores en la zona del proyecto</li> <li>• cambio en la capacidad de la población de practicar el autoseguimiento y la evaluación de los progresos</li> <li>• cambio en la capacidad de comercializar los propios productos</li> <li>• cambio en los términos y condiciones de los dispositivos de comercialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cambio en la matriculación femenina en la enseñanza primaria</li> <li>• cambio en el número de grupos de mujeres constituidos en la zona del proyecto</li> <li>• cambio en el número de préstamos aprobados/ desembolsados para los grupos de mujeres</li> <li>• cambio en el número de grupos de mujeres que tienen acceso a un segundo y tercer préstamo</li> <li>• cambio en el número de mujeres que son miembros de asociaciones locales de producción/servicios</li> <li>• cambio en la capacidad de adopción de decisiones de las mujeres a nivel de la familia</li> <li>• cambio en la participación de las mujeres en la adopción de decisiones a nivel local/del proyecto</li> </ul>



**Cuadro 5-7. Ejemplos de diferentes tipos de indicadores**

<i>Tipos de indicadores</i>	<i>Ejemplos</i>	<i>Explicación</i>
Indicadores cuantitativos simples	<ul style="list-style-type: none"> <li>kilómetros de caminos construidos</li> <li>días-hombre de capacitación en X disciplinas</li> <li>rendimiento medio del cultivo X en Y zonas</li> </ul>	Este indicador requiere solamente la medición de una simple unidad.
Indicadores cuantitativos complejos	<ul style="list-style-type: none"> <li>número de meses en los que las familias sufren de escasez de alimentos</li> </ul>	Este indicador abarca varios elementos distintos de información, como meses, familias y clases de escasez de alimentos. Si no se especifica qué tipos de familias sufren qué clases de penurias de alimentos, y en qué medida, el indicador no será tan útil. Esto quiere decir que este indicador es más complejo que una simple medición de un factor simple, como el promedio de rendimiento de un cultivo.
Indicadores compuestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>número de asociaciones de usuarios del agua que funcionan efectivamente en la zona del proyecto</li> <li>número de planes de desarrollo de aldeas completados que reúnen las condiciones necesarias para recibir financiación</li> </ul>	Estos indicadores tienen un elemento común que debe definirse y evaluarse. Es preciso definir lo que se entiende por funcionar efectivamente, y ello quiere decir que se deberá evaluar la calidad de cada asociación. Lo mismo puede decirse de los planes de las aldeas, que deben evaluarse en relación con los criterios de financiación. Sólo entonces podrá procederse al recuento.
Índices	<ul style="list-style-type: none"> <li>índice de desempeño del sistema de regadío</li> </ul>	Los índices combinan varios indicadores diferentes para permitir la comparación. El índice de desarrollo humano es un ejemplo bien conocido. Trabajar con índices es estadísticamente complejo, y por ello no suelen utilizarse en el SyE de proyectos.
Indicadores sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>porcentaje de familias con bicicletas</li> </ul>	Este es un indicador que no es preciso pero se utiliza más bien con carácter simbólico y aproximativo. Este ejemplo podría ser un indicador sustitutivo para un cierto nivel de bienestar en una zona donde las bicicletas sean caras y difíciles de comprar.
Indicadores cualitativos generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>percepciones de los interesados sobre el desempeño general del proyecto</li> </ul>	La información cualitativa de tipo general permite determinar lo que es importante para la gente. Las preguntas abiertas le permitirán obtener información sobre cosas que quizás no hubiera pensado preguntar.
Indicadores cualitativos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>percepciones de los interesados acerca de un aspecto muy específico del proyecto</li> </ul>	La información cualitativa específica es importante cuando se desea obtener datos concretos.

### 5.5.3 Formular indicadores claros

Para ser útil, un indicador tiene que ser claro: esto es lo que permitirá efectuar mediciones. Sin embargo, la mayor parte de las personas que trabajan en los proyectos saben que encontrar un indicador claro es más difícil de lo que parece a primera vista. ¿Qué condiciones debe reunir un indicador para ser claro?

Las preguntas de desempeño respecto de la meta, el propósito, los efectos directos y los productos le permitirán identificar el tipo de datos que necesita. Por ejemplo, si su producto consiste en “rehabilitar tierras degradadas en la zona X”, le convendrá un indicador como “superficie de tierra degradada rehabilitada”. Pero, ¿qué se entiende por “degradada” y “rehabilitada”?

Un indicador claro comprende los siguientes elementos:

- el grupo-objetivo específico al que se aplicará el indicador;
- la unidad o unidades específicas de medición que se emplearán para el indicador;
- el calendario específico de seguimiento del indicador;
- una mención de la línea de base/punto de referencia a efectos de comparación;
- cualidades definidas (si hace falta un adjetivo –véase más abajo–);
- el lugar concreto en el que se aplicará el indicador.



Consideremos un indicador propuesto por un proyecto en China que recibe apoyo del FIDA y cuya finalidad consiste en evaluar el impacto al nivel de propósitos: “empresas iniciadas, en particular por mujeres”. Este concepto es demasiado vago para prestarse a una medición. Una expresión más concreta del indicador sería, por ejemplo: “número de nuevas empresas formales e informales que inician todos los años las familias pobres a cargo de mujeres y de hombres en la provincia X, en comparación con el número original”. Otro ejemplo de un indicador deficiente lo ofrece un proyecto en el Yemen: “número de equipos de elaboración de forraje”. Para proceder al seguimiento de esta actividad es necesario ser más específico, por ejemplo: “incremento anual del número de máquinas de elaboración de forraje del tipo X adquiridas desde el comienzo del proyecto, por grupos de familias destinatarias”.

Se preguntará usted si un indicador cualitativo puede ser específico. Por definición, un indicador cualitativo no es tan preciso como uno cuantitativo, ya que al primero no se le imponen límites deliberados. En el subapartado 5.5.4 se examina este punto con más detalle.

Debe prestarse especial atención a los indicadores que incluyen algún tipo de adjetivación, como “ejecutado con éxito”, “utilizado adecuadamente”, “aplicado eficazmente”, “tierra degradada” o “personas que disponen de muy pocos alimentos”. Estos términos descriptivos pueden interpretarse de muchas maneras y, en consecuencia, prestarse a confusión.

Un ejemplo habitual lo ofrecen los proyectos de creación de grupos de microcrédito, grupos comunitarios de autoayuda o planes comunitarios. Como deseará usted conocer su calidad, el indicador incluirá probablemente especificaciones tales como “grupos de microcrédito que funcionan adecuadamente”, “grupos de autoayuda potenciados” o “planes comunitarios participativos”. Por ejemplo, ¿qué se entiende por “plan comunitario *participativo*”? ¿Significa que se pidió al 50% de los adultos que expusieran ideas, que el 80% estuvo de acuerdo con el plan final o que ha sido aprobado por el consejo local de aldea? Será necesario definir con precisión cualquier término que pueda tener más de un significado.

Cuanto más preciso sea un indicador, menos probabilidades habrá de que lo interpreten erróneamente los participantes a la hora de recoger los datos y analizarlos. La búsqueda de indicadores locales puede dar resultados muy útiles (véase el recuadro 5-10).

#### Recuadro 5-10. Ejemplos de indicadores locales de pobreza

- tipo y tamaño de los funerales (utilizado en Ghana y en Burkina Faso, donde el gasto en los funerales se considera importante)
- disponibilidad de ropa nueva para las celebraciones (en muchos lugares)
- aplazamiento de los matrimonios cuando no se aporta una dote (Somalia)
- utilización regular de zapatos (India)
- tres comidas al día (varios lugares)
- posibilidad de dormir en un lugar distinto de aquél en que duermen los animales de la granja (India)
- mujeres que poseen utensilios de cocina o platos para invitados, en tamaño y cantidad suficientes (Malí, Sudán).

Para contribuir a la reflexión sobre los posibles indicadores, y en particular sobre los indicadores cualitativos, que pueden ser difíciles de formular, las preguntas siguientes le permitirán obtener respuestas concretas:

- Si el proyecto está destinado al fracaso, ¿cómo lo sabrá usted? (Redactando estos indicadores de “fracaso” en términos positivos sabrá lo que desea que cambie).
- ¿Qué significa “nutrición mejorada”? (o cualquier otro objetivo/propósito/ efecto directo que se esté examinando).
- ¿Cómo sabe que se ha producido un impacto?
- ¿Puede dar un ejemplo concreto del modo en que observa un impacto?

Hay otros métodos útiles para identificar los indicadores, como la matrices de puntuación y los diagramas de flujo del impacto (véase el anexo D).



### 5.5.4 Trabajar con información cualitativa e indicadores

Hasta ahora los sistemas de SyE prestaban mucha más atención a los datos cuantitativos; esta situación se está equilibrando con la mayor importancia atribuida a los indicadores cualitativos, de los que se espera que proporcionen información más en profundidad. Sin embargo, estos tipos de indicadores son intercambiables y compatibles (véase el recuadro 5-11). Por ejemplo, para evaluar la calidad de un taller sobre el manejo integrado de plagas, puede recabarse la opinión de los agricultores que asistieron al curso y hacer listas con sus opiniones sobre las fortalezas y debilidades, y los sectores que se prestan a mejora. Por otra parte, un enfoque más cuantitativo consistiría en pedir a los agricultores que indiquen si están satisfechos de la calidad de la capacitación, puntuándola en una escala de 0 a 5, y a continuación contar el número de agricultores en cada categoría. Es evidente que la clasificación no le dará indicaciones de lo que debe mejorarse, pero sí del grado de satisfacción.

#### *Recuadro 5-11. Profundización cualitativa de indicadores cuantitativos*

Una de las distinciones fundamentales en el procedimiento de utilización del marco lógico del consultor ugandés Dan Kisauza es que el debate sobre la elaboración del marco lógico se basa en cómo el personal del proyecto ha de llevar a la práctica la visión, y no en *qué* debe hacer. Para ello es necesario concentrarse en los aspectos cualitativos del proyecto –no en los cuantitativos– cuando se elaboren los indicadores. Con esta finalidad el proceso de elaboración de los indicadores puede transformarse en otro consistente en redactar una declaración sobre el modo en que el personal pretende llevar a cabo las actividades para alcanzar sus objetivos, incorporando a los planes una dimensión de proceso. Por ejemplo, en vez de un indicador cuantitativo más común para la meta general de la seguridad alimentaria, como “se han desarrollado dos nuevas variedades de X”, el nuevo indicador diría: “se han desarrollado dos nuevas variedades en colaboración con los agricultores (con algunas indicaciones de que los agricultores aceptan las variedades)”.

Si se quiere que los indicadores cualitativos ofrezcan indicaciones rigurosas sobre cuestiones importantes, deberán ser tan específicos como los indicadores cuantitativos. Haga más específico un indicador cualitativo definiendo lo siguiente:

- el tema de interés (sobre la base de la pregunta de desempeño);
- el tipo de cambio que trata de determinar, incluida la unidad de análisis (p. ej., cambios en una familia, en una aldea o en una región);
- el calendario de su seguimiento;
- el lugar en que se aplicará el indicador.

Por ejemplo, el indicador “percepciones del 25% de los participantes que asisten a cada programa de capacitación sobre el tema Y, respecto de la medida en que el programa los ha ayudado a asumir mejor sus responsabilidades de trabajo”, es mucho más fácil de aplicar que este otro, más común: “conocimientos técnicos de los participantes en el taller”. Las normas para los indicadores cualitativos son las mismas que para los indicadores cuantitativos, o sea, han de ser mensurables, representativos, fiables y factibles.

Para los indicadores cualitativos, la idea de “mensurable” se refiere a la capacidad de encontrar datos sobre el indicador, más que a la capacidad de proceder a un recuento. Por ejemplo, de un proyecto en Zimbabwe se declaró explícitamente que “produciría grandes beneficios no cuantificables para los habitantes de la zona del proyecto y para la nación”. Entre los ejemplos facilitados figuraba “el aumento de la capacidad de los habitantes de recibir asistencia de la extensión agrícola y los investigadores” y “la elaboración de un marco de políticas y desarrollo para la inversión del sector público en las zonas más secas”.



Es muy posible que se disponga de una serie de aspectos cualitativos de desarrollo que no pueden expresarse en forma de indicadores mensurables (véase el recuadro 5-12). Ejemplos de estos aspectos cualitativos son “el proceso de movilización social”, “la gestión colectiva” o “los vínculos con los proveedores de servicios”. En tales casos, los estudios monográficos sobre lo que sucede en una comunidad podrán ayudarle a entender estos procesos (véase el recuadro 5-13).

#### **Recuadro 5-12. Medir lo inmensurable**

En Bangladesh, los proyectos que reciben apoyo del FIDA colaboran con organizaciones comunitarias (OC). Los asociados en la ejecución son ONG que necesitan mantenerse al corriente del crecimiento de estas organizaciones. El crecimiento de las OC puede seguirse con indicadores tales como existencia de una evaluación aperiódica de las necesidades realizada por la propia organización, dirigentes elegidos democráticamente y movilización de recursos iniciada por la OC. Estos indicadores pueden examinarse en un taller conjunto con las OC, en el que los participantes puedan considerar también las medidas correctivas adecuadas y quiénes las necesitan, en caso de que la OC tropiece con dificultades.

El objetivo primordial de un programa sobre la pobreza rural en los Estados Unidos<sup>5</sup> era la “revitalización comunitaria”. Los indicadores elegidos para determinar el éxito del programa eran: “las actitudes de la gente (espíritu comunitario), el voto en las elecciones, la recogida de basuras, la limpieza de estructuras en mal estado, la propiedad del hogar y la capacidad comunitaria medida en función del número de organizaciones de potenciación de la comunidad que hayan formado redes y de la capacidad de acceder a los recursos y formar a dirigentes”.

#### **Recuadro 5-13. Estudios cualitativos específicos sobre aspectos complejos del cambio**

En el programa WUPAP, en Nepal, el desempeño del enfoque a nivel de aldea se evaluará del modo siguiente:

1. Medir el grado de utilización de enfoques participativos sobre el terreno.
2. Documentar la respuesta de la comunidad al programa en general.
3. Medir los cambios en la visión de la comunidad y el papel de los pobres, las mujeres y los niños, en la actualidad y en el futuro.
4. Documentar los cambios en las actitudes y enfoques de los proveedores de servicios.
5. Determinar la voluntad y la capacidad de la comunidad de asumir más responsabilidades.
6. Examinar los beneficios de las actividades del programa y su distribución entre los diferentes grupos.
7. Registrar los primeros signos de impacto en los niveles de subsistencia y de mejoras en el bienestar material.
8. Proponer cambios en el proceso de movilización social, la estructura de la OC y las condiciones de la asociación.

Estos estudios monográficos deberían encargarse a OC relativamente experimentadas de diferentes distritos, examinando sus registros, planes e informes parciales, así como sus técnicas participativas. Los gestores del programa se encargarán de presentar conclusiones y recomendaciones basadas en los estudios monográficos en los talleres anuales de interesados.

A menudo una parte fundamental de muchos proyectos, que guarda una estrecha relación con los indicadores cualitativos, es el desarrollo institucional de las organizaciones comunitarias (OC). Bastantes proyectos que reciben apoyo del FIDA ven en la creación y el fortalecimiento de estas organizaciones el elemento esencial de un impacto sostenido. Así pues, muchos proyectos deberán evaluar cuestiones tales como las dinámicas de grupo, la igualdad y la transparencia, la orientación del grupo hacia el aprendizaje, etc.

Un método cada vez más empleado para realizar una evaluación aperiódica de la calidad de las OC es el sistema de graduación, que combina la evaluación cualitativa del desarrollo institucional con una puntuación cuantitativa. En el recuadro 5-14 pueden verse varias aplicaciones de este procedimiento.

<sup>5</sup> COMMUNITY PARTNERSHIP CENTER (1998): *Findings and Recommendations of the Community Partnership Center EZ/EC Learning Initiative*, Knoxville, Universidad de Tennessee.



**Recuadro 5-14. La graduación del desarrollo de las organizaciones en África, Asia y América Latina**

En Ghana, el proyecto LACOSREP tiene una visión de “asociaciones de usuarios del agua (AUA) socialmente coherentes y gestionadas democráticamente”. Cada AUA se puntúa en una escala de 0 a 5, teniendo en cuenta el desempeño de diversos aspectos de su organización. Se consideran “la existencia e idoneidad de los reglamentos”, “el nivel de democracia en la elección de los miembros ejecutivos” y “la adopción de decisiones por consenso”. Asimismo, se procede al seguimiento de la movilización financiera con el mismo sistema de clasificación, aunque se emplean también otros indicadores, como “la capacidad de los ejecutivos de recaudar derechos del agua”, “la cantidad movilizada y la cantidad prevista” y “la utilización prudente de los fondos por la AUA”.

En un estudio sobre las OC de Bangladesh<sup>6</sup>, cada organización fue clasificada con arreglo a ocho indicadores:

- *evaluación de necesidades/elección de medidas*: si los miembros de la comunidad necesitan una evaluación aperiódica;
- *organización*: si las organizaciones han sido impuestas desde el exterior o ya existían;
- *liderazgo*: si el apoyo a la organización refleja plenamente los intereses comunitarios en general;
- *capacitación*: si los trabajadores comunitarios pueden seguir cursos de capacitación durante el servicio, y antes del servicio;
- *movilización de recursos*: si las comunidades organizan actividades de recaudación de fondos;
- *gestión*: si las comunidades son responsables de la gestión y la supervisión;
- *orientación de las acciones*: si las comunidades tienen objetivos orientados al impacto;
- *seguimiento y evaluación*: si las comunidades reciben retroalimentación del seguimiento, y son conscientes de sus problemas.

En el proyecto TNWDP, en la India, el personal utiliza un sistema de clasificación para evaluar la solvencia de los grupos de autoayuda. Cada grupo de autoayuda se clasifica junto con un miembro de otro grupo cercano y con un extensionista de una ONG. Los indicadores combinan aspectos cualitativos y cuantitativos, como por ejemplo “el 80% de los miembros conocen las reglas y las respetan estrictamente”. Aunque este indicador está basado en una cantidad (80%), su elemento principal es el conocimiento de las normas y reglamentos del grupo por parte de sus miembros (aspecto cualitativo). La clasificación se discute con los miembros del grupo para analizar los problemas y mejorar las posibilidades de éxito. Esta clase de seguimiento contribuye a alentar el debate sobre los problemas, encontrar soluciones y hacer sostenible el desarrollo de los impactos. Además, los grupos son objeto de una clasificación general (A, B, etc.). El deseo de mejorar la clasificación constituye un poderoso incentivo para aumentar el desempeño. Este mismo sistema de clasificación ha sido aprobado recientemente para las propias ONG ejecutoras.

Un proyecto que recibe el apoyo del FIDA en México utiliza 14 indicadores para el seguimiento de las actividades de fortalecimiento de las organizaciones de los grupos destinatarios. Las organizaciones se clasifican con arreglo a su puntuación total: de 14 a 22 puntos, “en desarrollo”; de 23 a 32 puntos, “en fase de fortalecimiento”; y de 33 a 42 puntos, “en fase de consolidación”. Según la clasificación de la organización se toman decisiones sobre las medidas que deben adoptarse o reforzarse, como la capacitación en disciplinas específicas. A continuación figuran ejemplos de indicadores, con las puntuaciones correspondientes:

- *venta del producto*: individual = 1 punto; en grupo = 2 puntos; organizada y planeada = 3 puntos;
- *actividades de postcosecha*: no administradas = 1 punto; selección y embalaje tradicional = 2 puntos; selección y embalaje adecuado = 3 puntos;
- *estabilidad de la organización*: 15% o más de miembros que se dan de baja = 1 punto; del 5% al 14% de miembros que se dan de baja = 2 puntos; menos de un 5% de miembros que se dan de baja = 3 puntos.

**5.5.5 Comprobar la calidad de los indicadores**

La claridad de un indicador es lo que lo hace *mensurable*; pero hay otros factores que condicionarán su utilización. La necesidad de disponer de un conjunto manejable, y por lo tanto pequeño, de indicadores, hace especialmente importante que sean de alta calidad. Examine cada indicador en potencia para asegurarse no sólo de que está claramente definido sino que, además, es representativo, fiable y factible.

Si un indicador no reúne alguna de estas condiciones (véase el cuadro 5-8), no le ayudará a responder a la pregunta de desempeño, y tendrá que ajustarlo o encontrar un sustituto.

Un indicador es plenamente *representativo* si abarca los aspectos más importantes del objetivo que se desea seguir. Como esto será difícil con los objetivos de alto nivel, es probable que necesite varios indicadores para que el *conjunto de indicadores* sea representativo del tipo de cambio que se quiere interpretar.

<sup>6</sup> SHRIMTON, R. (1995): “Community Participation in Food and Nutrition Programs: An Analysis of Recent Government Experiences”, en PINSTRUP-ANDERSEN (ed.): *Child Growth*, Ithaca, N.Y., Cornell University Press.



Un indicador será probablemente más *fiable* si es preciso, si mide en términos normalizados con procedimientos de muestreo sólidos y consistentes, y refleja directamente el objetivo. Asimismo debe estar bien fundamentado, con una relación demostrada o probable con el objetivo. Por ejemplo, el retraso del crecimiento de los niños es un indicador bien fundamentado de la falta de alimentos, ya que muchos estudios han demostrado la relación existente.

Un indicador es *factible* si los datos que necesita pueden obtenerse sin costos o esfuerzos excesivos. Para determinar la factibilidad financiera y técnica:

1. *Aténgase a su límite presupuestario* para decidir lo que “necesita saber”, y no incluir todo lo que es “bueno saber”. La mayoría de los proyectos comienzan definiendo lo que se quiere saber, para descubrir después que la recolección de datos requiere un gasto y un esfuerzo excesivos. Es preferible hacer el presupuesto del SyE durante la planificación del proyecto y calcular qué volumen de seguimiento es posible con el presupuesto de que se dispone. Pregunte qué información, y en qué cantidad, puede obtenerse con un criterio realista, dados los recursos que está dispuesto a asignar a la tarea. Considere también cuán fácil o difícil resulta obtener estos datos. Tenga en cuenta que algunos indicadores, aunque parezca que representan un costo adicional escaso, en realidad no son tan económicos porque en el cálculo del gasto debe incluirse el tiempo que necesitan los encuestados para responder, y el tiempo del personal dedicado a incorporar, elaborar y analizar los datos.
2. *Asegúrese de que dispone de las capacidades humanas necesarias para evaluar los indicadores.* El personal de un proyecto de SyE en Marruecos, que se limitaba a registrar los progresos en el logro de los fines numéricos del proyecto, se percató un día de sus limitaciones al tratar de evaluar el impacto más amplio consistente en la mejora de las condiciones de vida. Por ejemplo, era necesario determinar si la plantación en curvas de nivel aumentaría la producción de forraje para el ganado, si esto haría aumentar el peso de los animales, y si con ello aumentarían los ingresos de las familias. No obstante, en este caso el proceso de seguimiento se vio limitado por la falta de acceso a los especialistas que disponían de los conocimientos necesarios para llevar a cabo esta clase de análisis, y por la falta de apoyo del proyecto al SyE.
3. *Evite las duplicaciones.* Localice las organizaciones que disponen ya de la información que necesita. Algunos datos estadísticos se encuentran fácilmente en las instituciones nacionales (oficina nacional de estadística, empresas del sector privado, oficina del censo, oficina estadística del Ministerio de Agricultura, bancos, etc.). Esta información sobre los antecedentes puede ser fundamental para explicar los progresos. En la fase de puesta en marcha deben prepararse los sistemas necesarios para aprovechar estos datos “secundarios”. Por ejemplo, la Oficina de Estadística de Indonesia lleva a cabo encuestas de hogares (200 000 hogares) todos los años, y cada cinco años un censo agrícola. Como dijo un gestor de un proyecto en Indonesia: “Si queremos saber si nuestro proyecto de ganadería está progresando, deberemos obtener datos de los centros sanitarios de los subdistritos sobre la mortalidad y las enfermedades de los animales de menos de 5 años de edad. Asimismo, las cifras sobre el ahorro total de los planes de crédito y los bancos proporcionan información muy precisa acerca de los progresos logrados con los grupos de agricultores”.



**Cuadro 5-8. Decidir si los indicadores tienen la suficiente calidad <sup>7</sup>**

Calidad del indicador	Qué hacer con el indicador
El indicador es medible, representativo, fiable y factible.	Muy bien, utilícelo.
El indicador es medible, fiable y factible, pero no lo suficientemente representativo.	Utilícelo y trate de encontrar otros tipos de información o indicadores, hasta que vea que puede responderse a la pregunta del desempeño.
El indicador es medible, representativo y factible, pero no muy fiable.	¿Es lo suficientemente fiable como para utilizarlo si se hacen públicas sus deficiencias? En caso afirmativo, utilícelo y trate de encontrar otra información que, junto con la primera, ofrezca una imagen más fiable. En caso negativo, prescinda de él y trate de encontrar un sustituto.
El indicador es medible, representativo y fiable, pero no factible.	¿Puede otro indicador o conjunto de indicadores representar el objetivo de un modo razonable? En caso afirmativo, prescinda del primer indicador propuesto. En caso negativo, reconsidere la factibilidad del indicador. Puede haber un medio más creativo y eficaz en función del costo de encontrar los datos requeridos.
El indicador es medible y factible, pero no es lo suficientemente representativo y no es muy fiable.	¿Es suficientemente fiable como para utilizarlo si se hacen públicas sus deficiencias? En caso afirmativo, utilícelo y trate de encontrar otra información para obtener una imagen más fiable. En caso negativo, prescinda de él y trate de encontrar un sustituto. De todos modos, como el indicador adolece de dos problemas importantes, es mejor prescindir de él que conservarlo.
El indicador es factible, pero no es ni medible, ni representativo, ni fiable.	Olvidese de él.

### 5.5.6 Identificación participativa de los indicadores (impacto)

La identificación de los indicadores puede efectuarse con diferentes métodos y con diversos grados de participación de los interesados. Especialmente cuando se evalúan los impactos, algunos proyectos piden a los interesados directos que definan lo que es un impacto y utilicen sus indicadores para el seguimiento y la evaluación. El proceso de identificación participativa de los indicadores es muy similar al proceso general de identificación de los mismos.

1. Decida qué aspecto del SyE será participativo: ¿los aspectos relativos al impacto, o bien los referentes a la ejecución (p. ej., actividades, calidad de los proveedores de servicios)?
2. Llegue a un acuerdo sobre quién debe participar en la determinación de los indicadores.
3. Organice un acto adecuado (tiempo, lugar, instalaciones, facilitación) para que todos los grupos puedan aportar una contribución significativa.
4. Si hay más de un grupo de interesados, tendrá usted dos opciones:

Opción 1. Redacte los indicadores con cada grupo. Esto le proporcionará una lista inicial de posibles indicadores, la información que falta respecto a esos indicadores y la justificación para elegirlos. Distribuya las listas de indicadores a todos los grupos. Organice una reunión con los representantes de los grupos para seleccionar los indicadores más adecuados, ya que generalmente hay demasiados. Decida qué indicadores responden mejor a las preguntas de desempeño en las que todos están interesados. Empiece determinando los criterios para la selección de los indicadores. Para establecer las prioridades con más facilidad, utilice la matriz de puntuación (véase el anexo D).

Opción 2. El equipo del proyecto y los coejecutores pueden redactar una lista inicial, que a continuación se modificará con los interesados directos. Siga un proceso similar para establecer el orden de prioridad de los indicadores que deban ser objeto de seguimiento.

5. Defina las unidades de análisis (grupos de crédito, familias, organizaciones comunitarias, etc.) y el procedimiento de muestreo.

<sup>7</sup> Adaptado de IUCN (2001): *A Resource Kit on Sustainability Assessment*, Gland, Unión Internacional para la Naturaleza (IUCN). Puede descargar el documento original en: <http://iucn.org/themes/eval/sustassess.htm>



6. Decida los métodos de recolección de datos (véase la sección 6). Para ello quizás deban revisarse los indicadores, si los métodos resultan inadecuados.
7. Diseñe formatos de tratamiento de datos y decida cuáles han de ser los procesos de análisis (véanse las secciones 6 y 8).
8. Ponga a prueba los indicadores, métodos y análisis de los datos. Asegúrese de que son adecuados y manejables, y de que le proporcionarán la información que necesita para responder a las preguntas de desempeño. ¡No deje de hacerlo! Le puede evitar muchos esfuerzos inútiles y derroche de recursos.

Considere que para favorecer la participación de grupos de interesados en la identificación de los indicadores es necesario negociar qué entiende cada grupo por “éxito”, lo que naturalmente llevará más tiempo. El proceso de negociación se irá volviendo más crítico a medida que las diferentes opiniones y prioridades deban reducirse a un número limitado de indicadores. Asegúrese de que la participación de los interesados directos es auténtica y no meramente simbólica.

Las negociaciones pueden promover una visión compartida del desarrollo, en particular cuando se trabaja con grupos muy diferentes entre sí. Esto puede ser un importante aspecto positivo del desarrollo participativo del sistema de SyE.

Recuerde que los indicadores deberán actualizarse constantemente, a medida que cambian las visiones o las políticas de desarrollo y las necesidades de información.

Un buen ejemplo del vínculo existente entre la identificación de los indicadores y la potenciación de la capacidad de acción lo ofrece un importante programa de silvicultura en Nepal. Los coejecutores colaboraron con grupos de usuarios del bosque, utilizando series paralelas de indicadores. El personal del programa identificaba una serie, y los grupos identificaban la otra. En un sector, una tercera serie de indicadores fue identificada por las mujeres de la localidad, que tenían problemas específicos que no se habían tenido en cuenta en la serie inicial de indicadores.

#### **Recuadro 5-15. Identificación participativa de indicadores en México<sup>8</sup>**

En un programa de extensión de agricultor a agricultor en México, el equipo del proyecto siguió el proceso que se indica a continuación para elaborar los indicadores:

- Definir amplios sectores para los indicadores (sobre la base de los objetivos de nivel más alto).
- Seleccionar indicadores disponibles para estos sectores, según la utilización del programa existente y los trabajos publicados sobre este asunto.
- Definir los grupos de interesados.
- Seleccionar los grupos de interesados a los que consultar.
- Elaborar indicadores con diferentes grupos de interesados.
- Poner a prueba estos indicadores en diferentes grupos de interesados a fin de determinar su importancia para los otros y su eficacia como indicadores de los cambios.
- Llegar a un acuerdo sobre una lista prioritaria de opciones en materia de indicadores.
- Reunir datos sobre el terreno destinados a los indicadores.
- Confeccionar listas de indicadores que puedan emplearse en una evaluación detallada; los indicadores deberán ser de importancia específica para diferentes actores (con un máximo, por ejemplo, de tres indicadores clave para cada grupo de interesados).

El equipo del programa identificó el conjunto de diferentes actores institucionales e individuales que influían en el proyecto y eran influidos por éste. A continuación se determinaron los tres principales grupos de interesados que debían consultarse para la elaboración de los indicadores en esta fase experimental: agricultores (participantes o no), agricultores-extensionistas (y sus cónyuges) y los organismos de financiación.

El equipo de investigación propuso inicialmente siete áreas que los indicadores debían cubrir. Finalmente se redujeron a cuatro, sobre la base de los objetivos de los grupos: 1) cambios en la normativa y las prácticas locales, regionales, políticas y sectoriales (p. ej., nivel de dependencia con respecto a los recursos externos, participación de la población local, crecimiento de las instituciones locales y cambios en las políticas y las prácticas); 2) impactos de difusión: ampliación a otras localidades/regiones (p. ej., vinculaciones horizontales y verticales con otros proyectos, organismos y ONG no pertenecientes a la región); 3) cambios en las funciones de los individuos participantes en el proyecto (principalmente el coordinador, los asesores externos, los participantes inmediatos en el proyecto y las familias del personal de las ONG); y 4) cambios en la estructura institucional (dentro y fuera del proyecto mismo).



Cuando elija un procedimiento participativo de identificación de los indicadores en un proyecto basado en un enfoque participativo general, habrá de ser extraordinariamente flexible. Estos proyectos suelen comenzar con pequeñas intervenciones basadas en evaluaciones participativas, o con actividades de fortalecimiento de las capacidades. Sólo después de que se haya llegado a un consenso sobre las actividades que deberán ejecutarse, podrá empezar a identificar los indicadores. Suele suceder que durante la ejecución del proyecto aparecen nuevos asociados, se adquieren nuevas percepciones y se adoptan nuevas metas de desarrollo. Cada cambio conlleva revisar los indicadores existentes (véase el recuadro 5-16), como demostraron los siguientes proyectos:

- En Laos, los agricultores abandonaron los criterios negativos de seguimiento, que reflejaban su temor acerca de la nueva tecnología que se estaba introduciendo, y adoptaron criterios positivos cuando comprobaron los efectos beneficiosos de la tecnología.
- En un proyecto administrado por una ONG en la Región del Nordeste del Brasil, el seguimiento se limitó a 17 de los 22 indicadores seleccionados en un principio, ya que algunos indicadores y métodos resultaron demasiado difíciles de utilizar en la práctica. Por ejemplo, resultó imposible seguir el indicador “producción de las plantaciones de bananos donde se practicó el control del gorgojo, en comparación con las parcelas donde no se practicó”. La comparación entre la producción de las diferentes parcelas con muchas variables incontrolables hizo que los datos fueran poco fiables.
- En Nepal, había un entendimiento común insuficiente sobre sectores fundamentales de actividad como el “fortalecimiento institucional” y la “regulación del rendimiento maderero”, y los indicadores eran de baja calidad. A medida que mejoró la comprensión, los indicadores se hicieron más precisos.

**Recuadro 5-16. ¿Sacrificar la participación en el SyE para disponer de indicadores estables?**

La participación de los interesados directos puede plantear un problema a las personas interesadas en determinar las tendencias de los indicadores fijados. Todo cambio en un indicador reduce la posibilidad de producir una serie cronológica de datos. Y sin embargo, si se quiere que el proceso de seguimiento sea participativo, es necesario incluir a nuevos asociados a medida que avanza el proyecto. Un sistema participativo de SyE tiene que adaptarse a las nuevas necesidades de información, al cambio en los niveles técnicos de los participantes y a los nuevos niveles de participación a medida que ingresan nuevos asociados y otros abandonan el proyecto.



## 5.6 Las comparaciones y la función de las líneas de base

### 5.6.1 Tener una base para la comparación

El seguimiento requiere hacer repetidas evaluaciones aperiódicas de una situación en el tiempo. Disponer de una base inicial de comparación ayudará a establecer lo que ha cambiado en un período determinado, y si ello es resultado del proyecto. Así pues, debe disponer de información sobre el punto de partida o situación inicial, antes de que se haya producido una intervención. Esta información suele denominarse *línea de base*, y es la línea de las condiciones de base con las cuales se hacen las comparaciones más tarde.

Un estudio de base puede ayudar a redefinir el proyecto en la fase de puesta en marcha. El proyecto PROCHALATE, en El Salvador, efectuó un estudio de base a comienzos de la ejecución, gracias al cual el equipo pudo señalar la existencia de importantes diferencias entre el diagnóstico del informe de evaluación *ex ante* y la situación real. Esta información sirvió para ajustar las metas del proyecto.

La mayoría de los proyectos tienen grandes dificultades con las líneas de base y pocos cuentan con una que sea útil para juzgar el cambio. Algunos de los problemas más comunes que plantean los estudios de base son que se hacen tarde o nunca, son excesivamente detallados o demasiado generales e irrelevantes, parten de una muestra demasiado grande que sobrepasa la capacidad analítica del proyecto o de los coejecutores, no prevén un grupo de referencia, contienen datos sobre agricultores que no pertenecen al grupo de destinatarios directos, etc. Con frecuencia las líneas de base no pueden cumplir su propósito principal de facilitar las evaluaciones, por lo que pocas veces se utilizan durante las estimaciones del impacto (véase el recuadro 5-17).

Aunque no utilice una línea de base, tendrá que encontrar algún criterio de comparación para conocer los logros del proyecto.

#### Recuadro 5-17. Un exceso de datos de base en Bangladesh

El proyecto ADIP, en Bangladesh, reunió una cantidad impresionante de datos de base: información sobre más de 1 900 familias e información de perfiles municipales y de distrito. Las ONG ejecutoras crearon perfiles socioeconómicos de los grupos con datos sobre cada grupo de beneficiarios en el momento de la formación del grupo, a fin de confirmar que las personas consideradas marginales y carentes de tierra, o los miembros de los grupos de pequeños agricultores, reunían las condiciones necesarias para ser seleccionados. Estos datos se almacenaron en las ONG. No obstante, los recursos dedicados a la recolección de la información no se justificaron, ya que ésta apenas se utilizó. Los datos de base sólo fueron parcialmente útiles porque:

- se recogieron antes de la selección de los grupos;
- las muestras no incluyeron sistemáticamente a los agricultores que participaban realmente en el proyecto;
- los datos no se referían específicamente a grupos y familias de participantes en el proyecto.

Estos factores hicieron imposible utilizar los datos para componer retrospectivamente un grupo de referencia. Si se quiere que estas encuestas, y las encuestas futuras, sean útiles para el seguimiento de los impactos, habrá que prever un procedimiento de muestreo que incluya a los agricultores “participantes en el proyecto” y a los “no participantes” si es necesario. Asimismo, las actividades recientes de seguimiento participativo del impacto podrían aprovecharse estableciendo una pequeña muestra de campesinos marginales y sin tierra, o de pequeños agricultores –de ambos sexos– e incluyendo a un grupo de referencia, a fin de proceder a la evaluación continua del impacto mediante encuestas anuales.

En los proyectos participativos es necesario prestar especial atención a los estudios de base. Estos proyectos pueden empezar con intervenciones más pequeñas y diversificadas a modo de tanteo. Dada la incertidumbre existente acerca de la orientación final de estos proyectos, es difícil determinar de manera precisa la información que deberá recogerse para el estudio de base. La idea de una “línea de base rotatoria” podría ser útil (véase más abajo). Otras organizaciones efectúan evaluaciones participativas abiertas al inicio del proyecto, que van seguidas de encuestas específicas cuando ya se conocen bien los datos complementarios que hacen falta.



### 5.6.2 Opciones para hacer posible un análisis comparativo

Para demostrar el impacto del proyecto es necesario comparar los cambios resultantes del mismo. Hay tres opciones para ello:

1. Comparar la diferencia entre el “antes” y el “después” de que diese comienzo el proyecto.
2. Comparar los cambios “con” y “sin” el proyecto, o sea, comparar los cambios dentro del área de ejecución con los registrados en lugares parecidos que no están comprendidos en la esfera de influencia del proyecto.
3. Comparar las diferencias entre un grupo que haya trabajado con el proyecto y el llamado “grupo de referencia”, que es ajeno a la influencia del proyecto.

Cada una de estas opciones presenta ventajas e inconvenientes (véase el cuadro 5-9). Las tres opciones pueden aplicarse con o sin indicadores predeterminados, y con criterios cualitativos o cuantitativos.

El proyecto TNWP, en la India, utilizó un grupo de referencia (véase la tercera opción en el cuadro 5-9). Se efectuaron encuestas de base en el grupo-objetivo en potencia y en un grupo de referencia. Los coejecutores, que eran ONG locales, identificaron inicialmente a los beneficiarios con miras a la encuesta de base, y después estos mismos beneficiarios fueron objeto de otra encuesta con fines de verificación. La encuesta de base con el grupo-objetivo y el grupo de referencia se complementó con datos económicos que se recogieron mediante un muestreo en las aldeas del proyecto, que abarcó los tres distritos en los tres primeros años de la ejecución.

**Cuadro 5-9. Comparación de las diferentes opciones de comparación**

Tipo de comparación	Base de la comparación	Ventajas	Inconvenientes
Antes/después del proyecto	Cambios en el tiempo en la zona del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece momentos claros para la recolección de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario saber qué otros factores han influido en el efecto directo</li> <li>• Los cambios observados pueden ser difíciles de explicar debido a otras influencias</li> </ul>
Con/sin el proyecto	Cambios entre una zona geográfica en la que el proyecto ha desarrollado actividades, y otra donde no ha intervenido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede facilitar la explicación de los factores causales del cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podría ser difícil encontrar zonas comparables</li> </ul>
Grupo de referencia/grupo-objetivo	Cambios entre grupos de personas seleccionadas por el proyecto y grupos similares de personas no seleccionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se centra bien en el impacto sobre el grupo-objetivo del proyecto</li> <li>• Puede ayudar a explicar los factores causales del cambio</li> <li>• Está en la misma área, y por consiguiente no plantea el problema de la variación relacionada con el lugar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantea el problema ético de que se excluya a ciertos grupos de las oportunidades de desarrollo y se los utilice para medir el cambio</li> <li>• Es difícil asegurar la comparabilidad de los dos grupos</li> <li>• Cambiar el proyecto a medio camino distorsionará las conclusiones</li> </ul>



### 5.6.3 Determinar la línea de base y utilizarla

Considerando que es posible recoger toda clase de informaciones acerca de la situación, y que los proyectos no siempre conocen en detalle sus actividades desde un principio, ¿cuánto tiempo y esfuerzo deberá dedicar a establecer una línea de base? En una etapa específica de la matriz de SyE (véase el apartado 5.3) debe usted decidir si prever o no una línea de base para una determinada necesidad de información. No todas las informaciones necesitan su propia línea de base.

Los estudios de base más simplificados están orientados a los objetivos y se limitan a medir la condición de aspectos específicos del proyecto. Esto significa que darán los mejores resultados si se diseñan después de que se haya revisado la matriz del marco lógico del proyecto. Sin embargo, con un informe claro de evaluación *ex ante*, un proyecto puede iniciar pronto sus actividades a partir de una línea de base (véase el recuadro 5-18). Además de la información relacionada con la jerarquía de objetivos, se necesitará en todos los casos información adicional sobre el contexto a fin de poder explicar los cambios que se observen. Si ha identificado la información cualitativa y cuantitativa que le permitirá responder a las preguntas de desempeño, su encuesta de base incluirá también esos dos tipos de información.

#### Recuadro 5-18. Información cualitativa para equilibrar las cuentas en Uganda

El estudio de base para el programa DDSP, en Uganda, se completó antes del taller de puesta en marcha, teniendo en cuenta las necesidades de información identificadas en el informe de evaluación *ex ante*. El estudio era una encuesta cuantitativa complementada con un análisis cualitativo en algunas de las mismas aldeas. La parte cualitativa tenía por objeto dar una explicación más detallada de los resultados de la encuesta cuantitativa, para evitar una interpretación incorrecta de las cifras debido a una comprensión insuficiente del contexto de las aldeas. Así pues, la encuesta inicial sirvió de base para efectuar una evaluación del impacto de buena calidad.

El estudio de base se presentó a los principales interesados de los distritos antes y durante el taller de puesta en marcha, para obtener ideas complementarias y decidir cómo incorporar la línea de base en las actividades continuas de SyE. Se recomendó que algunos de los lugares (donde se habían efectuado trabajos tanto cualitativos como cuantitativos) siguieran siendo “garitas de centinela” del programa. En los lugares en que se realizó la encuesta cualitativa, toda la información documentada por las aldeas y los poblados se confió a las autoridades locales para que la utilizaran en su línea de base de SyE.

Tenga en cuenta lo siguiente cuando prepare su línea de base:

1. *Recoja solamente la información que va a utilizar.* Así pues, tendrá que conocer lo que va a utilizar. Como regla práctica, recoja solamente la información de base que esté relacionada directamente con las preguntas e indicadores de desempeño que haya identificado. No pierda el tiempo recogiendo otra información.
2. *Planee las líneas de base como planearía cualquier encuesta.* Al igual que en los demás procesos de recolección y análisis de datos, una vez conozca bien la información que necesita recoger, deberá:
  - determinar qué información existente puede utilizar, y verificar su calidad;
  - determinar dónde va a encontrar la información;
  - decidir los métodos (véase el anexo D);
  - decidir qué recursos hacen falta;
  - llegar a un acuerdo sobre las responsabilidades en materia de recolección, análisis y uso de los datos, y el momento en que debe efectuarse cada una de estas operaciones;
  - llegar a un acuerdo sobre el momento y la manera en que se revisará el estudio de base durante la ejecución del proyecto.



3. *Mantenga la factibilidad del proceso.* Una línea de base siempre será aproximativa, nunca perfecta. Es mejor una línea de base pequeña que se utilice que una grande que acumule polvo en las estanterías. El proyecto SDPMA, en Tanzania, no tenía un presupuesto adecuado para el seguimiento del estudio de base. El oficial de SyE trató de continuar el estudio de base con un cuestionario, pero no tenía los recursos necesarios para hacer una encuesta sobre el terreno. Envío los cuestionarios, pero al final no los recogió ni los analizó por falta de fondos.
4. *Adopte métodos creativos.* Los métodos para recoger los datos de seguimiento son los mismos que los de los estudios de base. De hecho, deberían utilizarse los mismos métodos para hacer que los datos sean comparables. Un método típico es la encuesta cuantitativa o la evaluación rural participativa (ERP), pero también pueden utilizarse vídeos y fotografías (véase el recuadro 5-19). En Venezuela, el proyecto PRODECOP elaboró una línea de base participativa mediante el vídeo. Cada vez que empezaban las actividades en una nueva comunidad, el equipo del proyecto filmaba un vídeo de los medios de subsistencia y los niveles de vida en colaboración con los residentes. Dentro de tres años se filmarán vídeos de las mismas comunidades para mostrar lo que ha mejorado gracias a la intervención del proyecto. En China, el Programa Mundial de Alimentos (PMA) toma fotografías de viviendas “antes” y “después” para evaluar el impacto en los participantes de sus programas de alimentos a cambio de trabajo. En la sección 6 y en el anexo D se dan más ideas sobre los métodos.
5. *No olvide las cuestiones relativas a la pobreza y el género en el estudio de base.* El proyecto PADEMER, en Colombia, llevó a cabo 302 encuestas por medio de los coejecutores. Una parte importante del estudio de base estaba dedicada al género. El estudio no se limitó a la información básica desglosada por sexos, sino que analizó las diferencias entre hombres y mujeres en relación, por ejemplo, con la jornada de trabajo, el tiempo dedicado a las microempresas rurales y las diferencias de ingresos y empleo.

#### Recuadro 5-19. Evaluaciones visuales con fines de comparación<sup>9</sup>

El Programa de Apoyo Rural Aga Khan (AKRSP) es una ONG india que presta asistencia a los grupos locales de las aldeas para que utilicen sus recursos naturales de un modo sostenible y equitativo. El AKRSP ayuda a estos grupos a realizar sus propias evaluaciones y planear sus prioridades de desarrollo. Como parte de la evaluación *ex ante* anterior al proyecto, las poblaciones locales preparan mapas detallados de sus aldeas que incluyen el análisis de los recursos disponibles, cómo se utilizan y cuestiones relativas a la propiedad, problemas y dificultades. Estos mapas detallados constituyen un inventario de las cuestiones relacionadas con los recursos y sirven de base para la planificación de los proyectos en las aldeas. Todas las actividades propuestas se indican en los mapas: conservación de suelos y aguas, pequeños sistemas de regadío, plantación y protección forestal, etc. Los mapas se guardan en las aldeas y se exhiben en un lugar conveniente al que tengan acceso todos los miembros del grupo. Durante las reuniones y las revisiones de los proyectos, estos mapas se utilizan para el seguimiento de las actividades del proyecto y para la solución de los problemas.

Lo más importante de una línea de base es utilizarla; de lo contrario será una pérdida de tiempo. Para utilizar de un modo activo las líneas de base:

- sepa cuándo tiene que realizar la siguiente fase de recolección de datos, y quién se encargará de ello;
- haga un presupuesto adecuado para todas las operaciones subsiguientes de recogida de datos que necesite para hacer comparaciones con regularidad;
- cuando disponga de una segunda serie de datos, planee una reunión con las personas para las cuales los datos son importantes a fin de comparar la información, analizar las conclusiones y llegar a un acuerdo sobre medidas correctivas, si es menester.

<sup>9</sup> SHAH, P., G. BHARADWAJ y R. AMBASTHA: “Participatory Impact Monitoring of a Soil and Water Conservation Programme by Farmers, Extension Volunteers and AKRSP in Gujarat”, *RRA Notes* 13, agosto 1991, págs. 86-88.



### 5.6.4 Alternativas a los estudios de base clásicos

Muchos proyectos tienen dificultades para realizar bien y a tiempo los estudios de base. No es de extrañar, pues, que la utilización de líneas de base suscite cada vez más dudas. Están apareciendo algunas alternativas a las encuestas de base clásicas.

1. *Primeras mediciones como punto de partida.* Una alternativa consiste en indicar si se observa una mejora o un empeoramiento respecto de la primera medición o en comparación con la condición deseada, o sea el fin. En el Brasil, un proyecto administrado por una ONG utiliza los datos de seguimiento del primer año como “línea de base”, simplemente porque no puede permitirse una encuesta más detallada.
2. *Líneas de base rotatorias.* Este método consiste en recoger información de base para preparar perfiles sobre una base rotatoria a medida que se van constituyendo organizaciones de aldeas, empiezan a funcionar los grupos de crédito o las comunidades adoptan una estrategia de intervención. La noción de “línea de base rotatoria” representa una opción intermedia entre la realización de un estudio de base completo y un enfoque de evaluación aperiódica del impacto totalmente retrospectivo. Obsérvese que la información procedente de esta línea de base quizás deba complementarse con una información de carácter más general.
3. *Utilización óptima de la documentación existente.* Hay quien resuelve el problema de la línea de base haciendo una descripción de la situación original basada en la documentación existente, por lo que no necesita recoger datos sobre el terreno (véase el recuadro 5-20).

#### **Recuadro 5-20. Un enfoque no tradicional del establecimiento de una línea de base para la reducción de la pobreza pastoral en Kenya<sup>10</sup>**

El Proyecto de desarrollo pastoral de Wajir, en el nordeste de Kenya, se inició con una serie de ejercicios intensivos de evaluación rural participativa (ERP) con las comunidades, para determinar la meta y la estrategia del proyecto. Inicialmente se pensó en recoger los datos de base con los cuales podrían evaluarse todos los aspectos del proyecto. Pero pensándolo bien, los gestores vieron que había varios problemas: se utilizaría a las poblaciones de pastores como fuentes de información y no como interesados del proyecto, el método estaría sesgado hacia los datos cuantitativos, no se captarían los aspectos cualitativos y se podría perder el carácter participativo del proyecto. Así pues, lo que en cambio se hizo fue:

- integrar las conclusiones iniciales de la ERP con las de ejercicios subsiguientes de ERP en forma de un “documento de antecedentes” que incluía datos secundarios, a fin de insertar estas perspectivas en un contexto más amplio;
- elaborar, junto con las comunidades, varios sistemas participativos con miras al seguimiento continuo de diferentes aspectos del proyecto;
- realizar una evaluación participativa del impacto de los principales indicadores identificados por las propias poblaciones de pastores;
- proceder con regularidad al seguimiento de una muestra aleatoria de familias seleccionadas durante un largo período para estimar los cambios en las situaciones de los hogares y determinar lo que podía atribuirse a las actividades del proyecto.

Aunque el proyecto no utiliza un estudio de base en el sentido tradicional del término, su sistema de SyE incluye diferentes instrumentos para detectar los cambios de desarrollo y la medida en que puedan atribuirse al proyecto. Además, se ha reforzado el sentido de responsabilidad compartida de la organización ejecutora (OXFAM) y las asociaciones pastorales en lo relativo al logro de los objetivos del proyecto.



## 5.7 Actualizar sus necesidades de información e indicadores

Al igual que con los demás aspectos del sistema de SyE, debe usted actualizar sus necesidades de información y sus indicadores. Esto es necesario simplemente porque el proyecto evoluciona. El sistema automatizado de seguimiento del proyecto Cuchumatanes, en Guatemala, ha sido actualizado varias veces por la unidad de SyE con arreglo a las nuevas necesidades de información y actividades, reflejadas en los nuevos indicadores. Los gestores del proyecto ADIP, en Bangladesh, al examinar y actualizar su sistema de SyE, observaron que hacían falta indicadores cualitativos para medir el cambio en los grupos de crédito. Los indicadores originales, como por ejemplo “número de grupos formados”, no captaban el nivel de madurez de los grupos, que era una información indispensable para determinar cómo podía el proyecto proporcionarles apoyo. Fue necesario identificar indicadores cualitativos que tuvieran debidamente en cuenta el contexto local, en colaboración con los interesados.

Reexamine los indicadores haciéndose esta simple pregunta: “¿Quién utiliza (o va a utilizar) la información?” Si no la utiliza nadie, prescinda del indicador o cámbielo. Si observa omisiones importantes, subsánelas identificando la información que necesita ahora.

La actualización es igualmente necesaria en las formas más participativas de SyE, ya que todos están empezando a aprender lo que es el SyE cuando lo ponen en práctica. Al comienzo pocos sabrán de qué depende la idoneidad de un indicador, qué métodos existen y cuáles son los mejores, con qué frecuencia deben recogerse los datos y qué clase de información será verdaderamente útil.

En los proyectos participativos los indicadores también cambiarán debido a las diferencias locales y a la evolución de los grupos. Un proyecto de riego en Zimbabwe trabaja con una serie básica de indicadores para los 36 planes de riego, complementada con otros indicadores más específicos para los distintos planes, elegidos teniendo en cuenta la opinión de los agricultores y el ritmo de desarrollo del plan.

Revisar y ajustar su lista de necesidades de información y sus indicadores le permitirá elaborar un sistema de SyE cada vez más pertinente y factible.



### Otro material de lectura

GERMANN, D., E. GOHL y B. SCHWARZ (1996): *Participative Impact Monitoring*, Stuttgart, FAKT. Serie de cuatro folletos disponibles en inglés (número limitado de ejemplares gratuitos para el Sur). Los folletos 1 y 2 también pueden obtenerse en versión francesa y portuguesa. Pueden encargarse a: [fakt\\_ger@csi.com](mailto:fakt_ger@csi.com), o bien a FAKT GmbH, Gänsheidestr. 43, D-70184 Stuttgart, Alemania.

MACGUILLIVRAY, A., C. WESTON y C. UNSWORTH (1998): *Communities Count! A Step-by-Step Guide to Community Sustainability Indicators*, Londres, NEF. Puede descargarse en: <http://www.neweconomics.org/> (Busque la expresión "communities count" y se le dirigirá al vínculo).

MARGOLUIS, R. y N. SALAFSKY (1998): *Measures of Success: Designing, Managing, and Monitoring Conservation and Development Projects*, Washington, D. C., Island Press. Puede encargarse a: <http://www.islandpress.org/books/>

OAKLEY, P., B. PRATT y A. CLAYTON (1998): *Outcomes and Impact: Evaluating Change in Social Development*, Oxford, Centro Internacional de Formación e Investigaciones de las ONG (INTRAC). Puede encargarse a: [publications@intrac.org](mailto:publications@intrac.org) o a INTRAC, P.O. Box 563, Oxford, OX2 6RZ, Reino Unido.

Sitio web sobre indicadores: <http://www.sustainablemeasures.com>. Nota: este sitio web detallado trata principalmente de los indicadores aplicables en el Norte, y de su utilización para evaluar la sostenibilidad.

### Secciones y anexos de la Guía

**Sección 1.** Presentación de la Guía de SyE

**Sección 2.** Utilizar el SyE para la gestión orientada al impacto

**Sección 3.** Vincular el diseño del proyecto, la planificación anual y el SyE

**Sección 4.** Establecer el sistema de SyE

**Sección 5.** Decidir el objeto del seguimiento y evaluación

**Sección 6.** Recoger, gestionar y comunicar la información

**Sección 7.** Establecer las capacidades y condiciones necesarias

**Sección 8.** Proceder a una reflexión crítica para mejorar la acción

**Anexo A.** Glosario de conceptos y términos de SyE

**Anexo B.** Ejemplo anotado de la matriz del marco lógico de un proyecto (en relación con la sección 3)

**Anexo C.** Ejemplo anotado de una matriz de SyE (en relación con la sección 5)

**Anexo D.** Métodos de SyE (en relación con las secciones 3, 6 y 8)

**Anexo E.** Modelos de descripciones de puestos de trabajo y términos de referencia para las principales tareas y actores del SyE (en relación con la sección 7)



IFAD - INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT • FIDA - FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE  
FIDA - FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA • الصندوق الدولي للتنمية الزراعية - IFAD

Via del Serafico 107 • 00142 Roma, Italia • Tel. +39-0654591 • Fax +39-065043463 • e-mail [ifad@ifad.org](mailto:ifad@ifad.org) • oemailbox@ifad.org • Web Site [www.ifad.org](http://www.ifad.org)