

Anexo

Gestores
Personal de SyE (proyecto o asociados)
Consultores
Personal del FIDA y de la institución cooperante

E

Modelos de descripciones de puestos de trabajo y términos de referencia para las principales tareas y actores del SyE



Gestión orientada al impacto en el desarrollo rural

Guía para el SyE de proyectos

Índice del anexo E

E.1	Director del proyecto (sólo en lo relativo al SyE)	5
E.2	Coordinador de SyE	6
E.3	Personal de SyE	10
E.4	Responsabilidades de SyE del personal del proyecto (y de los asociados) en general	12
E.5	Responsabilidades de SyE de los grupos de interesados directos	15
E.6	Términos de referencia del consultor encargado de establecer el sistema de SyE	16
E.7	Términos de referencia del consultor en SyE participativo	18
E.8	Términos de referencia del consultor en gestión de la información	20
E.9	Términos de referencia del coejecutor (sólo el componente de SyE)	21
E.10	Términos de referencia para la revisión de medio término	22



Este anexo es de utilidad para:

- *los gestores*: a fin de asegurar que el personal de SyE está suficientemente cualificado para elaborar y aplicar sistemas de SyE, y supervisar las contribuciones y la actuación del personal, los asociados y los consultores;
- *el personal de SyE*: a fin de comprobar que se cuenta con la capacidad y el apoyo necesarios para que el SyE sea eficaz;
- *el personal del FIDA y de la institución cooperante*: con objeto de incorporar de manera generalizada el SyE orientado al aprendizaje en las descripciones de los puestos de trabajo y en los términos de referencia.

El presente anexo contribuirá a orientar a los encargados de la contratación, incluidos los gestores y el personal del FIDA y de la institución cooperante, en la redacción de las descripciones de los puestos de trabajo del proyecto que incluyan responsabilidades de SyE concebido según las ideas basadas en el aprendizaje y la participación expuestas en esta Guía. Se incluyen tres descripciones de puestos de trabajo, dos series de responsabilidades externas que abarcan las funciones de SyE más habituales en un proyecto, y cinco términos de referencia (véase el cuadro E-1). Asimismo, se ofrecen ideas relativas a las responsabilidades de SyE de los grupos de interesados directos. Si bien no es habitual preparar términos de referencia para estos grupos, en algunos proyectos los interesados directos son proveedores de servicios y por consiguiente tienen responsabilidades de SyE. El material del presente anexo trata principalmente de los principios del SyE participativo y orientado al aprendizaje en los que se basa la presente Guía.

Las jerarquías de control, los calendarios de contratación del personal y el número y ubicación de éste son distintos en cada proyecto. Las responsabilidades pueden ser distintas según los proyectos y encomendarse a personas distintas de las aquí indicadas. Elabore sus propios términos de referencia y sus descripciones de los puestos de trabajo en función de las necesidades de su proyecto (véase el recuadro E-1), pero inspirándose en el material presentado en este anexo.

En los proyectos que desean fortalecer el grado de participación y aprendizaje, las dos preguntas que se indican a continuación podrían contribuir a la preparación de los términos de referencia o las descripciones de puestos de trabajo: 1) ¿Cómo contribuirá esta persona a los procesos de aprendizaje del proyecto?; y 2) ¿Qué aspectos del SyE participativo tienen que incluirse en los términos de referencia o en la descripción de los puestos de trabajo de esta persona?

Recuadro E-1. Elementos que deben incluirse en los términos de referencia

Antecedentes

- ✓ Descripción del proyecto (meta, propósito, efectos directos)
- ✓ Contribución del contrato laboral al proyecto

Propósito de la tarea que se contrata

- ✓ Propósito principal, destinatarios principales y productos previstos
- ✓ Decisiones formales a las que contribuye la tarea, y utilización planeada de los productos de la tarea

Alcance y método

- ✓ Alcance general de la labor
- ✓ Tipos deseados de análisis, enfoque y métodos, y en particular lo que se espera de los enfoques participativos

Cuestiones que deben incluirse

- ✓ Delimitación de los temas en relación con el propósito de la tarea
- ✓ Medida en que se abordarán las cuestiones transversales (género, pobreza, potenciación de la capacidad)

Necesidades de personal

- ✓ Número de personas que han de participar en la tarea y tiempo asignado
- ✓ Cualificaciones y experiencia profesional necesarias

Calendario

- ✓ Fechas de inicio, período del análisis provisional, plazos

Interesados que deben participar

- ✓ Quiénes deben participar: autoridades, instituciones, grupos, individuos, organismo de financiación, institución cooperante, comité directivo
- ✓ Cómo participarán las personas/grupos

Remuneración

- ✓ Tarifas diarias
- ✓ Gastos cubiertos y no cubiertos
- ✓ Cómo se efectuará la facturación y el pago

Documentación

- ✓ Autoría del trabajo y grado en que se distribuirá la documentación

Cuadro E-1. Lista de los principales términos de referencias y descripciones de puestos de trabajo

<i>Descripciones de puestos de trabajo</i>	
1.	Director del programa, con énfasis en el SyE
2.	Coordinador de SyE
3.	Personal de SyE sobre el terreno
<i>Responsabilidades que podrían figurar en el memorando de entendimiento</i>	
4.	Responsabilidades de SyE del personal del proyecto (y los asociados) en general
5.	Responsabilidades de SyE de los grupos de interesados directos
<i>Términos de referencia</i>	
6.	Consultor encargado de establecer el sistema de SyE
7.	Consultor encargado de integrar elementos participativos en el SyE
8.	Consultor encargado de organizar la gestión de la información
9.	Coejecutor, en lo relativo al componente de SyE
10.	Equipo de consultores encargados de la revisión de medio término

E.1 Director del proyecto (sólo en lo relativo al SyE)

Características generales del puesto (en relación con el SyE)

El director/a del proyecto coordinará la gestión de éste y se asegurará de que la ejecución se lleva a cabo de conformidad con las condiciones del convenio de préstamo y del informe de evaluación *ex ante*. Con esta finalidad verificará que las necesidades indicadas de SyE se tengan en cuenta y se satisfagan con puntualidad y teniendo en cuenta las opiniones de los principales interesados. El director/a será responsable de que la dotación de personal sea suficiente y apropiada y de que éste cuente con el nivel de recursos adecuado y con todo el apoyo necesario para practicar un SyE de calidad.

Relaciones organizativas (en lo relativo al SyE)

El director/a del proyecto será responsable de la marcha de éste y del sistema de SyE, y rendirá cuentas al comité de coordinación del proyecto, al personal competente de la institución cooperante y de los organismos de financiación, y a los encargados de los ministerios al nivel pertinente. El director/a será responsable ante el personal (del proyecto y de los asociados) y los interesados directos de la marcha, los problemas y la estrategia del proyecto.

Responsabilidades y tareas (sólo en lo relativo al SyE)

Tareas iniciales de la ejecución

- Establecer la estructura administrativa para la coordinación del SyE.
- Nombrar al personal principal de SyE para el proyecto, y supervisar sus actividades.
- Dirigir el establecimiento de sistemas de SyE administrativos y contables, y referentes a los componentes del proyecto.
- Coordinar la revisión de la estrategia del proyecto con los principales interesados para asegurar un conocimiento actualizado y compartido de la estrategia y de las necesidades de información.
- Negociar la aprobación de los cambios de la estrategia y los procesos del proyecto con los organismos de financiación y las instituciones cooperantes.
- Asegurarse de que se establece un sistema de SyE eficaz y participativo a un nivel lo más descentralizado posible que no merme la eficacia.

Tareas continuas de gestión

- Preparar el PTPA y revisar el plan y sistema de SyE, procurando obtener la colaboración de los interesados en la producción de esos planes y el pleno compromiso de todas las organizaciones participantes en el proyecto. Presentar oportunamente el PTPA y el plan de SyE a los órganos competentes, para que los examinen y aprueben.
- Asegurarse, en relación con cada contrato de prestación de servicios, de que se preparan instrucciones detalladas de forma oportuna, objetiva, neutral y transparente, con inclusión de las responsabilidades de SyE y la administración de las condiciones y adjudicaciones.
- Asegurarse, mediante la supervisión y el seguimiento de la ejecución, de que las operaciones comerciales del proyecto se llevan a cabo de un modo eficiente. Procurar que se adopten y ejecuten decisiones oportunas para la aplicación de medidas correctivas.
- Dirigir y supervisar las operaciones cotidianas del proyecto sobre la base del documento del proyecto y el PTPA e introduciendo las modificaciones necesarias para asegurar un funcionamiento regular.
- Movilizar oportunamente la asistencia técnica de SyE, delimitando claramente las responsabilidades según los principios de participación y equidad.

- Verificar el cumplimiento de todas las obligaciones contractuales, establecer los contactos necesarios y hacer todo lo que sea necesario para alcanzar los objetivos materiales del proyecto.
- Evaluar regularmente al personal e informar a éste del resultado de la evaluación, ofreciéndole apoyo en caso de que deba mejorar su desempeño.

Comunicación

- Establecer estrechas relaciones de trabajo con todos los participantes e interesados en el proyecto –interesados directos, departamentos pertinentes, sector privado y ONG– y con quien sea necesario para promover una visión común del proyecto y alcanzar sus objetivos.
- Establecer y mantener buenas relaciones de trabajo con los ministerios competentes y con otros grupos de interesados de alto nivel.
- Facilitar el acceso del público a los informes y datos de SyE, y darles una amplia distribución.
- Presentar puntualmente los informes analíticos requeridos sobre la marcha del proyecto –con indicaciones de acciones planeadas y estados financieros– a los organismos pertinentes, con asistencia del personal de SyE.
- Alentar al personal a que presente informes objetivos acerca de las actividades sobre el terreno, destacando los problemas, las posibles soluciones y las lecciones aprendidas. Recompensar la innovación en la reflexión crítica y el aprendizaje.
- Planear ocasiones de reflexión, en particular las revisiones anuales del proyecto (RAP), y participar en ellas.
- Concertar acuerdos de ejecución con los asociados, definiendo las modalidades de la ejecución y el SyE. Asegurarse de que las iniciativas de SyE de tipo participativo y de cara al aprendizaje se especifican en términos compatibles con la dirección del proyecto.
- Controlar el presupuesto y tomar medidas contra la utilización indebida de los fondos y activos del proyecto.
- Promover por todos los medios posibles la participación de los principales interesados en las evaluaciones externas importantes, a fin de mejorar la comprensión de los impactos y problemas tal y como se perciben localmente.
- Verificar que se efectúen todos los estudios de evaluación ad hoc necesarios para adquirir percepciones oportunas y pertinentes de las áreas problemáticas que vayan surgiendo. Proceder al intercambio de datos con todos los participantes en el proceso de adopción de decisiones y el seguimiento de la ejecución de las decisiones.
- Prestar apoyo a las misiones externas a fin de promover el proceso de aprendizaje conjunto que permita definir las mejoras necesarias para conseguir el impacto.

E.2 Coordinador de SyE

Un proyecto puede optar por no centralizar las funciones de SyE en un coordinador. En tal caso las responsabilidades y tareas enumeradas a continuación deberán asignarse explícitamente a otros interesados en el proyecto para que el SyE funcione adecuadamente.

Características generales del puesto

El coordinador/a del SyE es responsable de la orientación estratégica general del SyE y de la ejecución de las actividades conexas en el marco del proyecto y por conducto de los asociados, así como de proporcionar información oportuna y pertinente a los interesados. Esto significa que ha de mantener una estrecha comunicación con todos los participantes en el diseño y la coordinación del SyE: el personal de SyE del proyecto y de los asociados; los representantes del comité directivo u

otra dependencia similar; los representantes de los grupos de interesados directos; y el director del proyecto, los consultores externos y el personal sobre el terreno cuando proceda, así como los miembros de misiones externas relacionadas con el SyE.

Las tareas fundamentales del coordinador/a consisten en establecer el sistema de SyE y procurar que los principales interesados, o sea, los interesados directos y los coejecutores, lo apliquen de modo eficaz. Para ello deberá elaborarse conjuntamente un sistema común de SyE basado en los mecanismos y sistemas formales e informales a disposición de los principales interesados. Esto deberá complementarse con medidas para facilitar que los interesados valoren sus propias actividades de SyE, dispongan de la capacidad adecuada para ellas y las lleven a cabo, y promover su vinculación con la evaluación general de la marcha del proyecto y las medidas que deban adoptarse.

Relaciones organizativas

Nota: en la presente descripción de puestos de trabajo no pueden detallarse las relaciones organizativas porque las estructuras de los proyectos son demasiado variadas. Sin embargo, en la descripción de puestos de trabajo debe especificarse a quién debería presentar sus informes el coordinador/a de SyE y a quién debería consultar cuando adopte decisiones –incluidos los asociados y los interesados directos– para llegar a un consenso sobre la metodología y el análisis de las consecuencias de los datos de SyE.

Responsabilidades y tareas

(en conexión con otros participantes en el diseño y la ejecución del SyE)

Establecimiento del sistema

- Ayudar a revisar la matriz del marco lógico del proyecto, particularmente en los sectores de la jerarquía de objetivos, los indicadores y los mecanismos de seguimiento.
- Contribuir a la preparación del PTPA.
- Organizar el marco general del SyE del proyecto, que estará compuesto, por ejemplo, de revisiones anuales del proyecto (RAP), evaluaciones participativas del impacto (EPI), medidas de seguimiento del proceso, medidas de seguimiento de las operaciones y talleres sobre las lecciones aprendidas.
- Orientar el proceso de identificación y diseño de los principales indicadores para cada componente, con miras al registro y la comunicación de los progresos materiales en relación con el PTPA. Asimismo, dirigir el diseño del formato de los informes sobre la marcha del proyecto.
- Orientar el proceso de formulación de las principales preguntas de desempeño y de los parámetros para el seguimiento del desempeño del proyecto, y la comparación con los fines. Diseñar el formato de los informes sobre el desempeño.
- Determinar claramente las necesidades principales de información del personal central de gestión del proyecto, el comité directivo (u otro órgano similar), los organismos de financiación y la institución cooperante.
- Establecer, junto con los interesados, el marco y los procedimientos para la evaluación de las actividades del proyecto.
- Verificar la calidad de los datos sociales y económicos existentes en la zona del proyecto, los métodos para recogerlos y la medida en que proporcionarán datos estadísticos de base adecuados para la evaluación del impacto.
- Sobre la base del examen de los datos existentes en la zona, preparar los términos de referencia de las encuestas de base y la evaluación de las necesidades, su diseño y el cálculo de los costos.
- Junto con los coejecutores, examinar los criterios y métodos de información del personal de gestión y acordar con ellos los cambios, el apoyo y los recursos necesarios.

- Identificar al personal adicional de SyE que debe contratarse para el proyecto. Dirigir el proceso de contratación.
- Contratar, dirigir y supervisar a las organizaciones a las que se haya encargado las encuestas y estudios especiales de evaluación de los efectos e impactos del proyecto.
- Procurar que en todos los contratos de prestación de servicios figuren instrucciones para el seguimiento interno de los mismos, los sistemas de preparación de informes y las sanciones para los casos de incumplimiento de las prescripciones relativas a estos informes.
- Preparar un plan de fortalecimiento de las capacidades de SyE en relación con el proyecto, y proporcionar todo el apoyo informático que se requiera.
- Organizar y llevar a cabo actividades de capacitación con los interesados (entre ellos los interesados directos) en técnicas de SyE, incluidos los aspectos participativos.

Ejecución del SyE

- Sobre la base del PTPA, y en particular de los presupuestos por programas, diseñar el marco para el seguimiento físico y de procesos de las actividades del proyecto.
- Orientar al personal y a los asociados en la preparación de sus informes sobre la marcha del proyecto. Analizar conjuntamente estos informes en relación con los problemas planteados y las medidas necesarias. Preparar informes consolidados sobre la gestión del proyecto con destino a los organismos pertinentes, de conformidad con los formatos y fechas aprobados para la presentación de informes.
- Examinar los informes de seguimiento, analizarlos en función del impacto e identificar las causas de los posibles “cuellos de botella” en la ejecución del proyecto.
- Colaborar con el personal y con los coejecutores en los procesos de seguimiento cualitativo, a fin de obtener información pertinente para la evaluación continua de las actividades, efectos e impactos del proyecto.
- Promover la planificación y el seguimiento participativos mediante actividades de capacitación y de fomento de la participación de grupos de interesados directos en el SyE.
- Determinar la necesidad de estudios específicos sobre el proyecto, y preparar los correspondientes términos de referencia.
- Asegurarse de que los dispositivos de seguimiento del proyecto se ajustan, en general, al convenio de préstamo y, sobre todo, que se observan estrictamente las disposiciones de este convenio en el diseño del SyE.
- Informar sobre misiones externas de supervisión y evaluación de organismos de financiación y de otro tipo y participar en ellas, mediante el análisis de los informes de seguimiento y la información personal directa acerca de la situación sobre el terreno.
- Organizar y llevar a cabo cursos de repaso sobre el SyE para el personal del proyecto y del coejecutor, las organizaciones locales y los interesados directos.
- Planear con regularidad la celebración de reuniones a fin de identificar lecciones aprendidas y sus consecuencias para las próximas etapas del proyecto. Participar en esas actividades siempre que sea posible.

Comunicación

- Preparar informes sobre las conclusiones del SyE, según proceda, en estrecha colaboración con el contralor financiero, el personal técnico y los coejecutores.
- Efectuar visitas periódicas al terreno para proporcionar apoyo a la ejecución del SyE e identificar las adaptaciones que pudieran ser necesarias.
- Dirigir el intercambio periódico de los productos del SyE con el personal del proyecto, los coejecutores y los interesados directos.

- En colaboración con el contable, proporcionar al director del proyecto la información de gestión que pueda necesitar.
- Preparar informes periódicos para la junta directiva del proyecto (o el ente decisorio equivalente), poniendo de relieve los sectores problemáticos y preparando la documentación que habrá de examinarse en las reuniones.
- Verificar que los datos de seguimiento se examinan en los foros adecuados y de un modo oportuno para determinar las consecuencias en la acción futura. De ser necesario, organizar estos foros de debate para subsanar cualquier omisión.
- Participar en misiones externas y facilitar el acceso de los miembros del equipo de las misiones a los datos de SyE y a los interesados.

Cualificaciones y experiencia requeridas

Nota: en este modelo de descripción de puestos de trabajo no es posible indicar con exactitud las cualificaciones, ya que dependerán de la estructura del proyecto. En términos generales, los candidatos idóneos deben poseer un título en una disciplina relacionada con el desarrollo y/o la gestión, y tener experiencia en investigaciones sobre el terreno. A veces el puesto de coordinador/a de SyE se confía a un estadístico; sin embargo, aunque es esencial que el candidato posea conocimientos estadísticos, éstos no dan por sí solos la actitud abierta que ha de poseer el candidato idóneo para realizar sus tareas de análisis y reflexión.

El candidato/a debe tener varios años de experiencia demostrada en:

- el enfoque del marco lógico y otros métodos de planificación y estrategia;
- los métodos y enfoques del SyE (cuantitativos, cualitativos y participativos);
- la planificación y ejecución de sistemas de SyE;
- la capacitación en la elaboración y ejecución de sistemas de SyE;
- la organización de sesiones de análisis de datos de SyE orientadas al aprendizaje, con múltiples interesados;
- el análisis de la información y la capacidad de redactar informes.

El candidato/a deberá poseer también:

- un sólido conocimiento del desarrollo rural, especialmente de los procesos participativos, la gestión conjunta y las cuestiones relativas al género;
- familiaridad con los procesos de fortalecimiento de las organizaciones locales y la promoción de las capacidades locales para la autogestión, y una actitud favorable a los mismos;
- una buena disposición para efectuar visitas periódicas al terreno e interactuar con diferentes interesados, en particular los interesados directos;
- conocimientos de informática;
- dotes de mando y capacidad de dirigir al personal y a los equipos (incluida la capacidad de mediación y de resolución de conflictos).

Cualificaciones convenientes:

- experiencia en el diseño de sistemas de SyE;
- experiencia en el procesamiento de datos y en el trabajo con computadoras.

E.3 Personal de SyE

La plantilla depende del presupuesto y la estructura del proyecto. El principio general consiste en descentralizar la función de SyE entre los interesados, alentándoles a que compartan sus capacidades e ideas en las actividades conjuntas de SyE y facilitándoles este proceso. Por consiguiente, las funciones y tareas enumeradas a continuación deberán distribuirse entre el personal y los asociados del modo que más convenga al contexto del proyecto. Las ideas que se expresan a continuación son aplicables a tres clases de personal de SyE que suelen encontrarse en los proyectos (aunque no siempre): oficial de apoyo al SyE, oficial regional/de distrito de SyE y oficial de gestión de datos.

Oficial de apoyo al SyE

Características generales del puesto

El oficial de apoyo al SyE es responsable del funcionamiento del sistema de SyE al nivel # (indicar el nivel adecuado al contexto).

Relaciones organizativas

El oficial rinde cuentas al coordinador de SyE. Al igual que los restantes empleados del proyecto, también deberá rendir cuentas a los grupos de interesados directos.

Responsabilidades y tareas

Prestar asistencia al coordinador de SyE y a todos los participantes en el SyE del proyecto, y en particular a los grupos de interesados directos, para:

- revisar la jerarquía de objetivos y la matriz del marco lógico (actividades, procesos, insumos, productos, efectos directos e impactos);
- determinar las necesidades de información de los gestores del proyecto, los coejecutores y los interesados directos, la institución cooperante y los organismos de financiación;
- identificar y redactar las preguntas de desempeño, los principales indicadores y los fines para cada componente del proyecto y cada nivel de la jerarquía de objetivos;
- llegar a un acuerdo sobre el método de registro y análisis de los progresos, preparar informes al respecto en base a comparaciones con el PTPA, y diseñar el formato de los informes sobre la marcha del proyecto;
- examinar los datos sociales y económicos existentes para la zona del proyecto a fin de determinar si pueden proporcionar buenos datos de base para la evaluación del impacto, identificando las eventuales lagunas que colmar;
- preparar los términos de referencia, las encuestas de base y la evaluación de las necesidades (según proceda), diseñarlas y calcular los costos;
- diseñar los formatos y procedimientos para el seguimiento operacional;
- identificar los estudios concretos de evaluación que sean necesarios y preparar los correspondientes términos de referencia;
- revisar los sistemas existentes de SyE y de información sobre la gestión de los coejecutores, y determinar cuándo prestarles apoyo;
- recoger, compilar y analizar informes preparados por los coejecutores y preparar informes consolidados sobre la gestión del proyecto que se someterán al comité directivo del proyecto, los ministerios competentes, la institución cooperante y el FIDA, en los formatos aprobados para los informes;

- revisar los informes de seguimiento para determinar los impactos intermedios e identificar las causas de los posibles “cuellos de botella” en la ejecución;
- colaborar con los coejecutores y los interesados directos a fin de organizar debates viables y eficaces en los que se analicen los datos del SyE y pueda llegarse a un acuerdo sobre las medidas correctivas;
- dirigir y supervisar a las organizaciones subcontratadas en lo relativo a los estudios especiales que sean necesarios para evaluar los efectos e impactos del proyecto;
- capacitar a los coejecutores y a los interesados directos en SyE y facilitar los procesos de diseño y ejecución del SyE;
- emprender la ejecución del plan de SyE, y facilitarla a otros, revisando y actualizando regularmente las preguntas de desempeño, los indicadores, los métodos, los formatos y los procesos analíticos.

Cualificaciones y experiencia requeridas

- Título universitario en la disciplina pertinente.
- Por lo menos dos años de experiencia en: evaluación y seguimiento participativos, procesamiento o análisis de datos e informática, capacitación, técnicas de facilitación de la comunicación y diseño del SyE.
- Capacidad de organizar y formar al personal de oficina.
- Para la evaluación comunitaria y para el diseño, evaluación y ejecución del proyecto: buen conocimiento contextual de las cuestiones locales, las prioridades comunitarias y los obstáculos y realidades sociales y culturales.

Oficial regional/de distrito de SyE

Características generales del puesto

El oficial regional/de distrito se encargará de todas las actividades de recolección de datos de seguimiento y evaluación, encuestas y sesiones analíticas organizadas a su nivel.

Relaciones organizativas

El oficial regional/de distrito de SyE deberá colaborar estrechamente con el oficial de apoyo y el coordinador/a del SyE, y responder ante ellos (además de atender las indicaciones de su ministerio de origen, si no ha sido contratado directamente por el proyecto). Como el restante personal del proyecto, rendirá cuentas a los grupos de interesados directos.

Responsabilidades y tareas

El oficial regional/de distrito es responsable de la recolección de los datos, de la capacitación y facilitación regional/de distrito, de la programación, del muestreo, de la calidad del personal sobre el terreno y de la ejecución de calidad y presentación oportuna de todos los formularios e informes. Asimismo, se encargará de la verificación de la labor de los encuestadores y de otro personal sobre el terreno en relación con el SyE, supervisará la calidad de las actividades sobre el terreno, verificará la exactitud e integridad de los datos y, lo que es más importante, asegurará la máxima participación posible de los interesados directos en la realización del SyE.

Cualificaciones y experiencia requeridas

- Experiencia en evaluación participativa, seguimiento y evaluación, capacitación y facilitación, procesamiento o análisis de datos y computadoras.
- Capacidad de organizar y formar al personal.
- Buen conocimiento contextual de las cuestiones locales, prioridades comunitarias, relaciones organizativas, limitaciones y realidades sociales y culturales y condiciones ambientales.

Oficial(es) de gestión de los datos*Características generales del puesto*

El oficial de gestión de datos es responsable de la recolección y el registro de los datos sobre el terreno, asegura la calidad de los datos incorporados y ayuda a preparar los análisis estadísticos iniciales.

Relaciones organizativas

El oficial de gestión de datos rinde cuentas directamente al oficial de SyE o, si el proyecto es descentralizado, al oficial regional/de distrito de SyE.

Responsabilidades y tareas

El oficial de gestión de datos se encarga de obtener todos los datos de fuentes primarias según lo indicado en el plan de SyE, y de compaginar y analizar estos datos en la oficina de SyE. El oficial colaborará con los interesados directos en la realización de las encuestas, de conformidad con los procedimientos y normas convenidos. Asimismo, efectuará la verificación y el control de calidad habituales de sus funciones y de las de los demás. El titular deberá efectuar un trabajo intenso de incorporación y extracción de datos de los informes sobre el terreno, así como algunos análisis.

Cualificaciones y experiencia requeridas

Enseñanza secundaria, conocimientos sólidos de matemáticas e idiomas (incluido un conocimiento de los dialectos locales y facilidad para hablarlos), una actitud hacia el trabajo fiable, cuidadosa, honrada y sincera, capacidad de trabajar en circunstancias aisladas y frecuentemente difíciles, y un buen conocimiento de la localidad.

E.4 Responsabilidades de SyE del personal del proyecto en general (y de los asociados)

Pocos términos de referencia o descripciones de puestos de trabajo del personal general del proyecto o de los coejecutores incluyen cláusulas relacionadas con el SyE. Al determinar ciertas responsabilidades en materia de SyE, el proyecto alienta al personal a participar en el proceso continuo de observación, anotación y análisis de los resultados del proyecto.

Para todo el personal del proyecto*Cualificaciones y experiencia generales requeridas*

- Interés en la capacitación, la formación en el trabajo, el aprendizaje mediante intercambios y otras formas de reflexión que contribuyan al SyE del proyecto.
- Conciencia de la contribución del SyE al logro del impacto del proyecto.
- Interés en la mejora de las técnicas de SyE.

Gestor(es)

La descripción siguiente es válida para las diversas clases de gestores del proyecto, como, por ejemplo, los responsables de los diferentes componentes.

Responsabilidades y tareas (relacionadas con el SyE)

- Prestar asistencia al diseño y ejecución de procesos y procedimientos participativos de planificación.
- Supervisar la preparación del PTPA a nivel local y su consolidación en un PTPA general.
- En consulta con el oficial de SyE y otros gestores y asesores, establecer conexiones con los interesados directos y los otros empleados para asegurar el intercambio de informaciones sobre la ejecución.
- Junto con las organizaciones locales, identificar el apoyo y los recursos que necesitarán dichas organizaciones de cara al fortalecimiento institucional, incluido el SyE, y organizar el seguimiento para verificar que se haya proporcionado el apoyo necesario.
- Facilitar la comunicación entre los encargados de la ejecución sobre el terreno y los que adoptan las decisiones, en relación con el número y la calidad de las actividades emprendidas para cada componente del proyecto.
- Tratar de entender activamente los problemas y los impactos positivos o negativos imprevistos, y discutirlos con los interesados directos y el personal superior de gestión.
- Evaluar los informes sobre el terreno para determinar las posibles consecuencias en la ejecución y llegar a un acuerdo con los encargados de adoptar decisiones sobre las medidas correctivas.
- Prestar asistencia a la preparación técnica y la evaluación socioeconómica de las actividades, así como a la aprobación de las actividades propuestas por los grupos comunitarios por conducto de los consejos locales o las ONG ejecutoras. Asegurarse de que se observan las normas de calidad y que en los planes se indica claramente cómo se efectuará el SyE.

Oficial de género/responsable de las actividades de desarrollo de la mujer

Responsabilidades y tareas (relacionadas con el SyE)

- Prestar apoyo al personal de gestión del proyecto y al personal técnico para que incorporen las cuestiones de género en el sistema de SyE del proyecto (preguntas de desempeño, indicadores, muestreo, métodos, procedimientos, y análisis de la ejecución y el impacto, desglosados por sexos).
- Establecer una estrecha vinculación, continua y constructiva, con los interesados directos, los ministerios, el gobierno local, los posibles contratistas y otros proyectos, para intercambiar ideas sobre un SyE de las actividades, procesos e impactos del proyecto, que tenga en cuenta las cuestiones de género.
- Colaborar estrechamente con grupos locales de mujeres para verificar cómo realizan su propio SyE y cómo puede vincularse con el SyE del proyecto de un modo seguro y adecuado. Identificar los recursos y el apoyo adicionales que permitirán su participación activa.
- Prestar asistencia a una planificación participativa que tenga en cuenta las cuestiones de género, y apoyar su ejecución. Verificar que en los planes locales se incluyan cuestiones relativas a la mujer.
- Facilitar al personal sobre el terreno y a los responsables de los componentes del proyecto la comunicación de la información del terreno a los foros adecuados de adopción de decisiones sobre la participación y el desempeño de las mujeres en las actividades, procesos e impactos de todos los componentes y subcomponentes.

- Procurar que la capacitación en los procesos de SyE y la facilitación de esos procesos se lleven a cabo teniendo en cuenta la necesaria igualdad en la contribución de ambos sexos.
- Organizar la difusión de información, basada en datos de SyE, sobre la medida en que se estén alcanzando los objetivos de género y sobre el impacto del proyecto en ambos sexos.

Cualificaciones y experiencia requeridas

Además de los conocimientos normalmente exigidos en materia de género y gestión del proyecto:

- experiencia en la evaluación de la dinámica interna de los hogares y los impactos en diversos grupos de edad/étnicos/sociales;
- experiencia en la integración de las consideraciones de género en los procesos de SyE, en lo relativo tanto al tipo de información deseado como a la creación de espacios en los que puedan debatirse abiertamente las cuestiones de género en relación con la ejecución y el impacto, y se adopten las medidas correctivas oportunas.

Contralor financiero-administrador

Responsabilidades y tareas (relacionadas con el SyE)

- En colaboración con las autoridades nacionales y estatales competentes, preparar estados de cuentas que deberán informatizarse y comunicar datos a los gestores que puedan utilizarse directamente en la gestión del proyecto y la coordinación del SyE.
- Organizar sistemas de contabilidad interna para las partidas de gastos directos del proyecto (y no de las operaciones contratadas).
- Proporcionar apoyo a los coordinadores y oficiales del SyE para el seguimiento de los gastos.
- Preparar estados financieros corrientes que se presentarán al personal de gestión del proyecto y, según proceda, a los órganos de supervisión externos, como los comités directivos, los consejos de administración, etc.
- Prestar la asistencia necesaria a la preparación del PTPA.

Oficial del componente técnico

Responsabilidades y tareas (relacionadas con el SyE)

- Supervisar y coordinar al personal sobre el terreno en su interacción con los interesados directos, a fin de enseñar los procedimientos para la mejora continua de la ejecución.
- Participar en el desarrollo, la revisión periódica y la actualización del sistema de información con miras al seguimiento de los progresos del componente del proyecto, la identificación de los problemas y la evaluación exacta del impacto.
- Colaborar estrechamente con el oficial de SyE, el especialista en género y el personal sobre el terreno a fin de articular un proceso viable y útil de SyE para el componente, basado en la participación y en los principios de equidad.
- Determinar el apoyo que debe prestarse para conseguir un SyE adecuado del componente, y hacer todo lo necesario para obtener este apoyo.
- Supervisar el SyE de los contratistas que intervengan en el componente.

Especialista en comunicación

Responsabilidades y tareas (relacionadas con el SyE)

- Preparar una estrategia de comunicación para el proyecto, determinando las necesidades más importantes de difusión de la información de los principales grupos de interesados e identificando los medios, frecuencia, destinatarios y contenidos más adecuados.
- Organizar una comunicación oportuna, periódica y de fácil acceso, por medios tales como boletines trimestrales, programas de radio y tableros de anuncios, que incluya información de SyE actualizada y esté especialmente adaptada a los destinatarios.
- Mantener el sitio web del proyecto, en el que se incluya información sobre SyE actualizada y las lecciones aprendidas.
- Responder a una gran variedad de peticiones de información de los interesados de la zona del proyecto, incluidos los medios de comunicación.
- Supervisar la preparación, impresión y distribución de documentos, y ocuparse del enlace con los autores, los impresores y los diseñadores gráficos.
- Prestar asistencia a la organización de seminarios, talleres y otras reuniones en las que se examinen cuestiones prioritarias para los interesados.
- Colaborar con el personal técnico y con los gestores para almacenar en un lugar adecuado la información sobre los progresos, problemas, impactos y lecciones aprendidas, a fin de que los usuarios previstos tengan acceso a ella.
- Prestar asistencia ocasional a la labor de los consultores con contratos de corta duración, facilitando su acceso a la información que necesiten.

E.5 Responsabilidades de SyE de los grupos de interesados directos

Los vínculos entre el proyecto y los grupos de interesados directos varían considerablemente según como sea el proyecto. Las ideas que se exponen a continuación no indican específicamente, por ejemplo, lo que es necesario para el seguimiento de los grupos de microcrédito o las actividades locales de extensión. Estas cuestiones deberán preverse con más detalle en los eventuales acuerdos entre el proyecto, los coejecutores y los grupos de interesados directos.

Alcance general de la contribución de los interesados

La principal contribución de los grupos de interesados directos al SyE consistirá en dar a conocer ideas que sean fruto de una reflexión detenida sobre la pertinencia, la calidad y el impacto de las actividades del proyecto, con especial atención a la participación de las mujeres, las capas más pobres de la población y los grupos sociales/étnicos marginados, para que puedan hacer oír su voz.

Responsabilidades y tareas (relacionadas con el SyE)

- Participar activamente en las operaciones de diseño del SyE, en particular identificando las necesidades y capacidades de información de los grupos de interesados.
- Negociar con el personal del proyecto y los coejecutores el objeto del seguimiento por parte del grupo y el apoyo que necesitan para hacerlo posible.
- Garantizar el cumplimiento de los acuerdos sobre las responsabilidades de SyE de los grupos.
- Representar activamente las diversas posiciones del grupo en las reuniones y actividades organizadas relacionadas con el proyecto.
- Celebrar reuniones locales periódicas para reflexionar sobre las actividades del proyecto y recabar opiniones sobre su evolución futura, con objeto de informar a los gestores del proyecto.

- Procurar que la información sobre los planes del proyecto se discuta en el grupo, y que las opiniones locales estén activamente presentes en los procesos de adopción de decisiones pertinentes.
- En todas las tareas descritas, garantizar el respeto de la heterogeneidad del grupo, permitiendo que las mujeres, las capas más pobres de la población y los grupos sociales/étnicos marginados puedan aportar una contribución significativa.

E.6 Términos de referencia del consultor encargado de establecer el sistema de SyE

Características generales del puesto

El consultor/a de SyE se encargará de establecer el sistema de SyE del proyecto y contribuirá de manera continua a su ejecución, de conformidad con las directrices del FIDA en materia de SyE.

Relaciones organizativas

El consultor/a de SyE rendirá cuentas al director/a del proyecto y realizará la mayoría de las tareas en colaboración con los coejecutores, el personal del proyecto y, en particular, el personal de SyE y los grupos de interesados directos, a fin de establecer un proceso integrador de aprendizaje y adopción de decisiones y alcanzar el máximo nivel de transparencia y responsabilización. El consultor/a de SyE deberá colaborar con el coordinador/a de SyE, si ha sido nombrado, pero no ejercerá funciones de supervisión del proyecto. Al igual que el restante personal del proyecto, los consultores serán responsables ante los interesados directos.

Responsabilidades y tareas funcionales

Primer año

Nota: las condiciones de la plantilla (calidad y cantidad) en el momento de la puesta en marcha determinarán cuáles de las tareas indicadas a continuación deberá llevar a cabo el consultor/a.

- Definir en detalle las responsabilidades del coordinador/a de la unidad de SyE y de los oficiales de SyE.
- En la fase de puesta en marcha, colaborar estrechamente con los gestores del proyecto, incluidos los coejecutores y los interesados directos, en la revisión de la estrategia y el marco lógico.
- En esta misma fase, utilizar el marco lógico revisado y el presupuesto del proyecto para hacer un diseño detallado del sistema de SyE, junto con los principales interesados. Incluir las preguntas de desempeño, las necesidades de información, los indicadores y los correspondientes fines, métodos, procedimientos de muestreo y formatos y procedimientos de preparación de informes. Verificar que todo ello complementa los procesos existentes de SyE de los coejecutores y otros grupos de interesados, y mantener el enlace con los mismos.
- Preparar los términos de referencia para la encuesta de base, incluida la preparación de los métodos, la selección de la muestra y la capacitación del personal, si es necesario. Si se coordina la ejecución, supervisar la entrada de datos y organizar el análisis preliminar de las conclusiones.
- Recomendar una capacitación profesional adecuada en SyE de todo el personal durante los dos primeros años, y proporcionarla siempre que sea posible.
- Describir el sistema de información de gestión, determinar los informes que necesitan los gestores encargados de la ejecución de las actividades o componentes y definir los formatos de los informes habituales (p. ej., los informes trimestrales y anuales).
- Instalar el material y los programas informáticos para el SyE y organizar la capacitación de los operadores.

- Estructurar, junto con los principales interesados, un método viable de evaluación del impacto que complemente el SyE de los otros coejecutores. Este método constará por lo menos de dos elementos: la evaluación del impacto del proyecto por los interesados directos y la autoevaluación del impacto del proyecto por el personal (del proyecto y de los coejecutores).
- Determinar la necesidad de estudios concretos de SyE.
- Determinar la frecuencia y el método para la revisión y la mejora del sistema de SyE, así como el responsable de esta operación.
- Identificar los organismos de los sectores público y privado que disponen de la capacidad y la experiencia necesarias para realizar estudios especiales de SyE.
- Asegurarse de que el sistema de SyE se basa en criterios de aprendizaje y gira en torno de las necesidades de los que toman las decisiones en el proceso de gestión orientada al impacto. Llegar a un acuerdo sobre cuándo y con quién proceder a la reflexión y al análisis de la información.

Año(s) intermedio(s)

- Asegurarse de que las actividades de SyE son idóneas y tienen en cuenta la evolución del proyecto y las necesidades y capacidades de los interesados.
- Junto con los encargados de la ejecución, identificar los problemas que plantea el sistema de SyE y, de ser necesario, modificarlo.
- Organizar cursos de repaso de SyE, según proceda.
- Supervisar el diseño y la preparación de los estudios de medio término sobre el terreno.
- Determinar si las conclusiones del SyE sirven para adoptar decisiones y aumentar el impacto del proyecto. De ser necesario, decidir lo que puede hacerse con esta finalidad.
- Pasar revista a los resultados de las encuestas terminadas y colaborar en la preparación de los informes.
- Prestar asistencia a la evaluación/revisión de medio término.
- Procurar que el personal y los coejecutores reciban apoyo suficiente en sus funciones de SyE y que la recolección y análisis de los datos sea oportuno y útil para los usuarios finales. En consulta con los usuarios, recomendar las adaptaciones que puedan ser necesarias.

Año final del proyecto

- Prestar asistencia a la coordinación y ejecución de la evaluación final, incluida la realización de una evaluación participativa del impacto con los principales interesados, en la que se identificarán las lecciones aprendidas con miras a una posible próxima fase o a proyectos similares en otros lugares.

Condiciones de trabajo y fechas

Nota: deberá usted decidir cuántos meses al año, y en qué años, necesitará la colaboración del consultor/a. Disponga que las fechas de las visitas de asistencia técnica se decidan durante el período inicial de colaboración, y se basen en las necesidades del proyecto. El plan podría expresarse más o menos del modo siguiente: “Un total de # meses/hombre, que abarque un período semestral en la fase de puesta en marcha para realizar una encuesta de base y diseñar un sistema de seguimiento; a continuación un mes de contrato todos los años subsiguientes, a fin de prestar el apoyo necesario a la ejecución, perfeccionamiento y análisis del SyE; y finalmente un contrato de seis meses para el estudio de evaluación final”.

Nota: determine dónde estará basado el consultor. Por ejemplo: “El consultor/a trabajará en la oficina de coordinación del proyecto y viajará al terreno con el personal de SyE según sea necesario”.

Cualificaciones y experiencia requeridas

El consultor/a deberá poseer:

- un sólido conocimiento del desarrollo rural, en especial de los procesos participativos, la gestión conjunta y las cuestiones relativas al género;
- familiaridad con los procesos de fortalecimiento de las organizaciones locales y de fomento de la capacidad local para la autogestión, y una actitud favorable a los mismos;
- una buena disposición para efectuar visitas periódicas sobre el terreno e interactuar con los diferentes interesados, en particular los interesados directos;
- conocimientos de informática;
- dotes de mando y capacidad de dirigir al personal y los equipos (incluidas la mediación y la resolución de conflictos).

Asimismo, el consultor/a deberá poseer:

- un título universitario en una disciplina pertinente, como economía agrícola o gestión del desarrollo rural;
- un mínimo de ocho años de experiencia profesional en la elaboración y ejecución de sistemas de SyE en proyectos similares;
- experiencia probada en el enfoque del marco lógico y otros métodos de planificación estratégica, métodos y enfoques de SyE (cuantitativos, cualitativos y participativos), capacitación en la preparación y ejecución del SyE, facilitación de las sesiones de análisis de datos de SyE con múltiples interesados con fines de aprendizaje, análisis de la información y preparación de informes.

E.7 Términos de referencia del consultor en SyE participativo

Características generales del puesto

El principal cometido de este consultor/a consistirá en facilitar la intervención del grupo de interesados directos y el personal del proyecto en la elaboración de un sistema participativo de SyE que:

- puedan utilizar los interesados directos y el personal sobre el terreno;
- tenga en cuenta las necesidades de información de los gestores del proyecto y los encargados de la ejecución;
- genere información suficientemente fiable y útil sobre el impacto económico, sociocultural y ambiental del proyecto;
- produzca información que ayude a los interesados directos a gestionar mejor el proyecto y a identificarse con él;
- pueda funcionar con un costo mínimo, sustituyendo los elementos menos eficaces del sistema existente de SyE;
- encaje adecuadamente con el sistema existente de SyE del proyecto, aprovechando la experiencia acumulada y las capacidades disponibles e incorporando sistemas informales de SyE que ya apliquen los grupos de interesados.

Relaciones organizativas

El consultor/a en SyE participativo rendirá cuentas al director/a del proyecto. Realizará la mayoría de sus funciones en colaboración con el personal de los coejecutores –en particular los responsables del SyE– y con grupos de interesados directos a fin de facilitar el proceso de aprendizaje, garantizar

el carácter integrador del proceso de adopción de decisiones y obtener la máxima transparencia y responsabilización. El consultor/a deberá colaborar estrechamente con los coordinadores de SyE en cuestiones relacionadas con el seguimiento y la evaluación participativos, y no ejercerá funciones de supervisión en el proyecto. Tanto el personal del proyecto como los consultores serán responsables ante los interesados directos.

Responsabilidades y tareas

- Identificar con el personal, los coejecutores y los interesados directos las necesidades del proyecto, en lo relativo a la adopción de formas más participativas de SyE.
- Colaborar con el personal del proyecto y los coejecutores para identificar lo que puede modificarse y la mejor manera de hacerlo, e integrar mejor a los interesados directos y a otros grupos pertinentes en los procesos de aprendizaje.
- Colaborar con los interesados directos en la elaboración de indicadores y métodos localmente pertinentes que faciliten la evaluación del impacto y contribuyan al fortalecimiento institucional de sus organizaciones.
- Según las necesidades, preparar y capacitar al personal, a los interesados directos y a los coejecutores para que participen en las actividades de reflexión y aprendizaje, el seguimiento participativo y/o la evaluación participativa del impacto, con inclusión de la capacitación metodológica y los ensayos de métodos, técnicas de recolección y procesamiento de datos y análisis de la información.

Responsabilidades relacionadas con la autoevaluación de los interesados directos

- Colaborar estrechamente con grupos de interesados directos para identificar el propósito de la autoevaluación, las necesidades principales de información y los métodos y formatos para la recolección y análisis de los datos.
- De ser necesario, elaborar una estrategia de comunicación para compartir los resultados del SyE con los demás.
- Debatir con el personal cómo han de utilizarse los resultados de la autoevaluación en las evaluaciones continuas y la organización del proyecto.
- Documentar los resultados y los principales elementos del enfoque con el personal del proyecto.
- Organizar, si se desea, la capacitación de los interesados directos y el personal del proyecto o los coejecutores que dirigen el proceso de autoevaluación.
- Elaborar el material de apoyo adecuado con los interesados directos.

Cualificaciones y experiencia requeridas

- Las mismas descritas en el apartado E.5, pero por lo menos cuatro años de experiencia en planificación participativa y en procesos de SyE.
- Conocimientos adecuados de comunicación y facilitación.

E.8 Términos de referencia del consultor en gestión de la información

Características generales del puesto

La principal contribución de este consultor/a consistirá en elaborar los instrumentos más importantes para la recolección, el registro y la gestión de los datos para que sean localmente viables, faciliten al máximo el acceso a la información y sean suficientemente flexibles para permitir su actualización a medida que evolucionan las necesidades de información.

Relaciones organizativas

El consultor responderá ante el director/a del proyecto, y desempeñará sus funciones en colaboración con los asociados pertinentes en la ejecución, el personal del proyecto –en particular los que ejercen funciones de SyE– y los grupos de interesados directos, con la finalidad de facilitar el proceso de aprendizaje, asegurar el carácter integrador del proceso de adopción de decisiones y obtener la máxima transparencia y responsabilización. El consultor/a deberá colaborar estrechamente con los coordinadores de SyE y no ejercerá funciones de supervisión en el proyecto. El personal del proyecto y los consultores rendirán cuentas a los interesados directos del proyecto.

Responsabilidades y tareas

- Hacer que las recomendaciones y la ejecución de los sistemas de gestión de la información se fundamenten en los sistemas o planes existentes de SyE. Para ello el consultor/a evaluará la situación actual del SyE del proyecto y las preguntas e indicadores de desempeño, así como la jerarquía de objetivos y los supuestos, y considerará quién está utilizando o va a utilizar esta información.
- Revisar las necesidades de los principales interesados en materia de información, que deberán integrarse en la base de datos local.
- Perfeccionar, si es necesario, los métodos para la recolección periódica de información y para la realización de estudios especiales basados en las necesidades del proyecto.
- Llegar a un acuerdo sobre la base en que se integrarán los datos, quién tendrá acceso a ellos y quién se ocupará del análisis estadístico (dónde y cuándo).
- Definir los principales productos automatizados que deberá proporcionar el sistema, en base a las necesidades del organismo de financiación y el ministerio (y en relación con los resultados, los objetivos, el impacto, las lecciones aprendidas y las medidas correctivas necesarias o ya adoptadas).
- Elegir los programas informáticos teniendo en cuenta las necesidades de la base de datos, la facilidad de uso, las posibilidades de actualizar la base y los servicios técnicos existentes sobre el terreno.
- Formular recomendaciones y preparar los términos de referencia para la contratación de nuevos especialistas en información que se ocupen de mantener la base de datos.
- Hacer # visitas al proyecto (se acordarán con el director del proyecto) para pasar revista a la gestión de la información e introducir los ajustes que sean necesarios.
- Si es necesario, instalar materiales y programas informáticos para el SyE y organizar actividades de capacitación de los operadores.

Cualificaciones y experiencia requeridas

- Especialización en computadoras o procesamiento de datos, con cinco años de experiencia por lo menos en la creación y mantenimiento de sistemas de información de gestión de proyectos de desarrollo rural.

E.9 Términos de referencia del coejecutor (sólo el componente de SyE)

Características generales del puesto

La principal función de SyE de los coejecutores consistirá en procurar que el componente o actividad del que se ocupan sea objeto de un seguimiento adecuado y oportuno, basado en la participación activa de los grupos locales y la adopción de medidas continuas de corrección para mejorar el impacto.

Relaciones organizativas

El coejecutor/a responderá ante el director/a del proyecto y colaborará estrechamente con el personal técnico y de SyE, a fin de que el seguimiento y la evaluación surtan efectos favorables para el impacto. El coejecutor/a responderá de su labor ante los interesados directos con los que trabaje.

Responsabilidades y tareas (relacionadas con el SyE y centradas en el componente del que es responsable el coejecutor)

- Colaborar estrechamente con el director/a del proyecto en la organización de un taller de puesta en marcha con los interesados, especialmente los directos, durante el cual se debatirá la naturaleza participativa y orientada al aprendizaje del SyE.
- Colaborar con el coordinador de SyE/director del proyecto en la preparación de un sistema de SyE basado en un proceso al que los interesados directos o sus representantes aportarán una contribución esencial.
- Comprender las necesidades y procesos actuales de SyE de los interesados directos e integrarlos con las necesidades y procesos del SyE del proyecto para constituir un solo sistema de SyE complementario.
- Colaborar estrechamente con los interesados directos y el personal de SyE del proyecto para iniciar y orientar el proceso de transferencia del SyE a las organizaciones locales, proporcionando el apoyo requerido para promover las capacidades.
- Facilitar los intercambios docentes y de información entre la coordinación del proyecto y los interesados directos, colaborando con otros proyectos, organismos de financiación y ministerios.
- Cumplir todas las condiciones contractuales relativas a la recolección de datos de SyE y análisis y preparación de informes, y las relacionadas con el nivel y calidad de los procesos participativos.
- Participar en estudios especiales de evaluación, misiones de supervisión y evaluaciones externas, según se haya convenido al inicio del proyecto.

E.10 Términos de referencia para la revisión de medio término

Características generales

En la revisión de medio término (RMT) se evalúan aspectos operacionales como la gestión del proyecto y la ejecución de las actividades, y la medida en que se están alcanzando los objetivos. La RMT se centrará en las medidas correctivas necesarias para alcanzar el impacto del proyecto. Es una operación decisiva para saber si el proyecto debe pasar a la segunda fase.

Relaciones organizativas

El jefe del equipo de la RMT será responsable ante el organismo de financiación (y quizás también ante la institución cooperante) y colaborará estrechamente con el director/a del proyecto, los gestores del coejecutor y el personal de SyE en el diseño y la realización de la RMT. El proyecto proporcionará documentación básica de antecedentes al equipo (informe de evaluación *ex ante*, informe y recomendación del presidente, informes de las misiones de supervisión, informes sobre la marcha del proyecto, informes de SyE y estudios especiales, información de antecedentes sobre la zona del proyecto, etc.).

Responsabilidades y tareas

- Antes de empezar conviene estar plenamente familiarizado con el proyecto (objetivos, productos, fases anteriores incluidas las actividades previas, problemas, plazos presupuestarios, contexto, etc.).
- Consulte con el director/a del proyecto la mejor manera de llevar a cabo la misión de revisión, cómo participarán los coejecutores, el personal del proyecto y los interesados directos, qué plazos se prevén para la labor sobre el terreno y la preparación de informes y cómo se organizará la retroalimentación sobre las conclusiones.
- Llegue a un acuerdo con el personal de gestión del proyecto y con los organismos de financiación sobre la metodología de la RMT, en relación con: 1) el nivel de participación en la gestión del proceso, la recolección y análisis de los datos, la formulación de conclusiones/recomendaciones y la comunicación de las reacciones al borrador de las conclusiones; y 2) la metodología que deberá utilizarse (talleres, seminarios, entrevistas, cuestionarios, técnicas participativas, etc.).
- Llegue a un acuerdo sobre el objeto de la RMT, por ejemplo: pertinencia del proyecto para las prioridades y las necesidades de desarrollo locales; claridad y viabilidad de los objetivos del proyecto (incluidos los fines); perspectivas de sostenibilidad; calidad e idoneidad de la estrategia del proyecto (incluida la coherencia lógica, la claridad de los supuestos y los riesgos, la calidad de las relaciones externas, la eficacia en función de los costos); y calidad de los procesos participativos y apoyo al fortalecimiento de las organizaciones locales.

Nota: los elementos que se indican a continuación suelen encontrarse en las revisiones de medio término, pero no son los mismos en todas ellas.

- Evalúe, para cada componente, los progresos materiales, la eficacia e idoneidad en relación con los insumos y los productos del proyecto.
- Analice los progresos financieros para cada componente. Determine si el uso de los fondos del proyecto es proporcional a los progresos materiales, la eficacia y la oportunidad de las actividades de compra y desembolso.
- Evalúe la eficacia de la organización y la gestión del proyecto en relación con su tamaño y composición, estructura organizativa, gestión y política de personal, cualificaciones del personal local y los consultores, preparación de informes, eficacia del sistema de SyE (en la definición de los indicadores del desempeño y la recolección y análisis de datos de seguimiento de la marcha del proyecto) y seguimiento de las reacciones de los interesados directos a las actividades del proyecto.

- Evalúe la pertinencia y la eficacia de la asistencia técnica y la capacitación proporcionadas a los interesados directos y al personal para el diseño de los objetivos, y la medida en que se han basado en la evaluación de las necesidades y han sido objeto de seguimiento para determinar su impacto.
- Evalúe la calidad de la cooperación con las instituciones y la eficacia de los mecanismos de coordinación, teniendo en cuenta la composición de los comités de coordinación y su contribución a la adopción oportuna de decisiones y a la resolución de los problemas. Los cambios pertinentes en el diseño del proyecto serán objeto de una minuciosa evaluación.
- Determine la medida en que se ha cumplido el convenio de préstamo.
- Analice qué factores y obstáculos han influido en la ejecución del proyecto, incluidas las cuestiones técnicas, de gestión, de organización, institucionales y de política socioeconómica, además de otros factores externos no previstos en el diseño.
- Evalúe los resultados e impactos del proyecto en relación con los efectos directos de desarrollo, sobre la base del impacto real y potencial de desarrollo del proyecto para los grupos de interesados directos y las instituciones pertinentes, y en un contexto más amplio. Deberán tenerse en cuenta los beneficios identificables para los interesados directos, entre ellos la mejora del nivel de subsistencia y el fortalecimiento de las capacidades en términos de profundidad, alcance y género, participación de los interesados directos y cuestiones ambientales.
- Descubra lo que piensan los interesados locales directos e indirectos y las instituciones participantes respecto de la sostenibilidad de los impactos cuando el proyecto haya finalizado, teniendo en cuenta los supuestos y los riesgos antiguos y recientes.
- Haga una evaluación general de la eficacia en función de los costos del proyecto.
- Determine dónde es necesario ajustar o reorientar el diseño del proyecto para que llegue con más eficacia a los grupos-objetivo. En este contexto deben tenerse en cuenta las propuestas de ajuste de los objetivos y la estrategia del proyecto, las actividades, el presupuesto y los insumos, el marco institucional/de organización y el plan de ejecución.
- Evalúe el desempeño de los organismos de financiación y supervisión en lo relativo a la calidad de la supervisión, la eficiencia en la administración del préstamo, la capacidad de prever problemas y proporcionar apoyo a la ejecución, la idoneidad de los informes, las recomendaciones y la medida en que se cumplen. Determine cómo ha afectado todo ello al desempeño del proyecto.
- Haga una relación clara de las lecciones aprendidas que pueden beneficiar al proyecto en lo que queda del período de ejecución.

Cualificaciones y experiencia requeridas

El equipo de la RMT deberá incluir a diversos profesionales (en varias disciplinas) y a expertos en metodología (desarrollo local, potenciación de la capacidad, experiencia en RMT, facilitación de los talleres, investigación participativa, competencia de género, etc.), y tener un buen conocimiento de la región/país.

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 INTERNAZIONALE DI SVILUPPO AGRICOLA • **الصندوق الدولي للتنمية الزراعية - IFAD**

Via del Serafico 107 • 00142 Roma, Italia • Tel. +39-0654591 • Fax +39-065043463 • e-mail ifad@ifad.org • oemalbox@ifad.org • Web Site www.ifad.org