



Gestión orientada al impacto en el desarrollo rural

Guía para el SyE de proyectos

Créditos

© Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), 2002

ISBN

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de este documento podrá reproducirse sin la autorización previa por escrito del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)

Publicado con la asistencia de la Oficina de Evaluación y Estudios del FIDA (OE)

Coordinación: Jean-Philippe Audinet y Paolo Silveri (OE, FIDA) e Irene Guijt (Learning by Design)

Autores: Irene Guijt (Learning by Design, Randwijk, Países Bajos) y Jim Woodhill (International Agriculture Centre, Wageningen, Países Bajos)

Auxiliares de investigación y redacción: Mundie Salm y Julia Wright

Investigadores sobre el terreno (por orden alfabético): Rekha Dayal (India), Irene Guijt (Malí), Deb Johnson (Ghana, Marruecos, Tanzania, Uganda), Cheick Kamaté (Benin), Britha Mikkelsen (Bangladesh, India), Claus Rebien (Indonesia), Gloria Vela (Brasil, Colombia, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Perú, Venezuela), Jim Woodhill (Armenia), Elsayed Zaki (Yemen)

Diseño gráfico: Martha Lauría (www.lauria.org)

Ilustraciones: Julie Smith

Diagramas: Michelle Luijben-Marks

Coordinación de la traducción española: Laura Chumillas (FIDA) y Ada Ocampo (PREVAL)

Traducción: Alejandro Vilafranca

Revisión: Verónica Viñas (PREVAL)

Edición: Antonio Mendi



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

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

Índice general

Prólogo	v
Prefacio	vii
Cómo orientarse por la Guía	ix
Agradecimientos	xi
Siglas	xiii
Proyectos mencionados en la Guía	xiv
Índice temático	xv
Sección 1. Presentación de la Guía de SyE	1-1
1.1 Lo que hay que saber de la Guía	1-3
1.2 En qué se basa la Guía	1-4
1.3 Cómo utilizar la Guía	1-8
1.4 Características de los proyectos que reciben apoyo del FIDA	1-10
1.5 Consecuencias para el SyE del cambio en los enfoques de desarrollo	1-15
Sección 2. Utilizar el SyE para la gestión orientada al impacto	2-1
2.1 Perspectiva general de la utilización del SyE para la gestión orientada al impacto	2-3
2.2 La gestión y el SyE	2-9
2.3 Guiar la estrategia del proyecto hacia el impacto en la pobreza	2-13
2.4 Crear un entorno de aprendizaje	2-18
2.5 Garantizar la eficacia de las operaciones	2-20
2.6 Establecer y utilizar el sistema de SyE	2-22
2.7 Elementos básicos de un SyE participativo	2-26
Sección 3. Vincular el diseño del proyecto, la planificación anual y el SyE	3-1
3.1 Descripción general de la vinculación entre el diseño del proyecto, la planificación anual y el SyE	3-3
3.2 El diseño orientado al aprendizaje, la potenciación de la capacidad de acción y la sostenibilidad	3-6
3.3 Introducción al enfoque del marco lógico	3-12
3.4 Utilizar el enfoque del marco lógico	3-17
3.5 De la matriz del marco lógico al plan de trabajo y presupuesto anuales	3-25
3.6 Esbozar el SyE durante el diseño inicial del proyecto	3-29
Sección 4. Establecer el sistema de SyE	4-1
4.1 Descripción general del establecimiento de un sistema de SyE	4-3
4.2 Etapas clave en el establecimiento de un sistema de SyE	4-8
4.3 Documentar el plan de SyE	4-17
4.4 Calidad de su SyE y necesidad de mantenerlo al día	4-21
Sección 5. Decidir el objeto del SyE	5-1
5.1 Aspectos generales de la decisión sobre el objeto del seguimiento y evaluación	5-3
5.2 Saber qué necesita saber	5-6
5.3 Utilizar la matriz de SyE para la planificación detallada	5-13
5.4 Cómo guiarse por las preguntas de desempeño	5-15
5.5 Centrar la atención en la información clave y en los indicadores óptimos	5-18
5.6 Las comparaciones y la función de las líneas base	5-30
5.7 Actualizar sus necesidades de información e indicadores	5-35

Sección 6. Recoger, gestionar y comunicar la información	6-1
6.1 Descripción general de la recolección, gestión y comunicación de la información	6-3
6.2 Decidir qué métodos deben utilizarse	6-7
6.3 Recoger datos sobre el terreno	6-16
6.4 Compaginar, analizar y almacenar información	6-22
6.5 Comunicar las conclusiones del SyE con miras a la acción y la responsabilización	6-26
Sección 7. Establecer las capacidades y condiciones necesarias	7-1
7.1 Descripción general del proceso de establecimiento de las capacidades y condiciones necesarias	7-3
7.2 Capacidades humanas e institucionales	7-7
7.3 Incentivos para el SyE	7-18
7.4 Organizar las estructuras y las responsabilidades del SyE	7-24
7.5 Organizar el sistema del proyecto para la gestión de la información	7-31
7.6 Finanzas y recursos para hacer funcionar el sistema de SyE	7-36
Sección 8. Proceder a una reflexión crítica para mejorar la acción	8-1
8.1 Descripción general de la reflexión crítica encaminada a mejorar la acción	8-3
8.2 Cómo alentar la reflexión crítica	8-6
8.3 Hacer que las actividades de SyE sean más reflexivas	8-12
8.4 Contribución de las revisiones y evaluaciones externas a la reflexión crítica	8-22
Anexo A. Glosario de conceptos y términos de SyE	A-1
Anexo B. Ejemplo anotado de la matriz del marco lógico de un proyecto	B-1
B.1 Revisión de una matriz del marco lógico existente	B-3
B.2 La matriz del marco lógico reelaborada	B-10
Anexo C. Ejemplo anotado de una matriz de SyE	C-1
C.1 Aspectos que tener en cuenta cuando se elabora una matriz de SyE	C-3
C.2 Actividades esenciales de SyE en el ejemplo	C-5
C.3 Ejemplo de matriz de SyE	C-6
Anexo D. Métodos de SyE	D-1
D.1 Métodos muestrales	D-3
D.2 Métodos básicos de SyE	D-6
D.3 Métodos de debate en grupo	D-17
D.4 Métodos para la información distribuida espacialmente	D-23
D.5 Métodos para el seguimiento cronológico de los cambios	D-29
D.6 Métodos para analizar las vinculaciones y las relaciones	D-34
D.7 Métodos para jerarquizar y priorizar	D-42
Anexo E. Modelos de descripciones de puestos de trabajo y términos de referencia para las principales tareas y actores del SyE	E-1
E.1 Director del proyecto (sólo en lo relativo al SyE)	E-5
E.2 Coordinador de SyE	E-6
E.3 Personal de SyE	E-10
E.4 Responsabilidades de SyE del personal del proyecto (y de los asociados) en general	E-12
E.5 Responsabilidades de SyE de los grupos de interesados directos	E-15
E.6 Términos de referencia del consultor encargado de establecer el sistema de SyE	E-16
E.7 Términos de referencia del consultor en SyE participativo	E-18
E.8 Términos de referencia del consultor en gestión de la información	E-20
E.9 Términos de referencia del coejecutor (sólo el componente de SyE)	E-21
E.10 Términos de referencia para la revisión de medio término	E-22

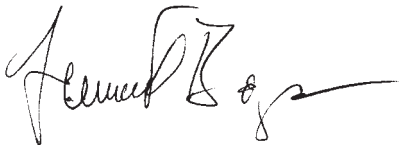
Prólogo

El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y sus asociados en los países en desarrollo comparten la misma ardua misión de dar a los campesinos pobres la oportunidad de salir de la pobreza. Esta colaboración se plasma principalmente en centenares de proyectos y programas comunitarios de desarrollo rural que, con frecuencia, se llevan a cabo en las regiones más remotas y pobres del mundo.

Si bien con el paso de los años se ha logrado mejorar en muchos sentidos los resultados de tales proyectos, las evaluaciones externas siguen señalando algunas debilidades en sus sistemas de seguimiento y evaluación (SyE), en particular por lo que se refiere al modo en que se lleva a cabo y se utiliza el SyE del impacto a nivel de la gestión de los proyectos y en el ámbito normativo. La necesidad de apoyo queda asimismo de manifiesto por las numerosas solicitudes de asistencia en materia de diseño y funcionamiento de sistemas de SyE que cada año el FIDA recibe de sus asociados.

En consonancia con el Plan de Acción para la Quinta Reposición de los Recursos del FIDA (2000-2002), cuyo objetivo es “mejorar la evaluación del impacto”, esta nueva guía práctica se ha elaborado durante un proceso consultivo, de un año de duración, con sus usuarios potenciales, es decir, oficiales de SyE, gestores, planificadores y supervisores de los proyectos. Su finalidad es facilitar el desarrollo y la utilización de sistemas de SyE eficaces y participativos que sirvan de instrumento para lograr una gestión orientada al impacto, emprender procesos de aprendizaje en común y llevar a cabo una gestión responsable.

Así pues, esta Guía es parte integrante de los esfuerzos que realizamos a nivel mundial para mejorar el desempeño de nuestras iniciativas comunes y seguir de cerca sus resultados, con miras a fortalecer la capacidad de la población rural pobre y sus organizaciones, lograr un acceso más equitativo a los recursos productivos y aumentar el acceso a los servicios y mercados financieros.



Lennart Båge

Presidente
Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

Prefacio

Tras un prolongado proceso de consulta y la ingente labor de diversos especialistas en SyE procedentes de todas las regiones en las que el FIDA lleva a cabo sus operaciones, tengo el placer de presentar la Guía del FIDA para el seguimiento y la evaluación de proyectos de desarrollo rural.

El proceso de preparación de la Guía inició en 2000, cuando la Oficina de Evaluación y Estudios del FIDA llevó a cabo un balance que abarcaba un decenio de experiencias del FIDA en materia de SyE de proyectos. Posteriormente, se emprendió un examen comparativo de las estrategias y enfoques relativos a los sistemas de SyE de proyectos de algunos de los principales organismos que se ocupan del desarrollo. Si bien al realizar ese balance se observó una debilidad general de la mayoría de los sistemas de SyE, en el examen comparativo se llegó a la conclusión de que, aunque existiera abundante documentación sobre conceptos y teorías en materia de SyE, faltaban herramientas prácticas sobre metodologías y procesos operacionales.

Así pues, el objetivo primordial de la Guía consiste en mejorar el impacto de los proyectos financiados por el FIDA mediante la introducción de sistemas de SyE eficaces. La Guía se centra en un enfoque de gestión basado en el aprendizaje, que aprovecha los logros y los problemas encontrados para mejorar el proceso de adopción de decisiones y de responsabilización. Esto conlleva la creación de un sistema de SyE que ayude a los interesados directos, los coejecutores y el personal del proyecto a extraer lecciones de manera conjunta con objeto de mejorar constantemente sus intervenciones en materia de desarrollo. Puesto que en última instancia el objetivo es lograr que los grupos rurales pobres obtengan el mayor beneficio posible, ellos son los más indicados para evaluar el impacto de los proyectos y por eso debe considerárseles asociados de pleno derecho en cualquier actividad futura de SyE. La Guía también aporta ideas para poner en práctica ésta y otras formas de seguimiento y evaluación participativos.

El público a quien va dirigida esta Guía comprende fundamentalmente el personal de las unidades de gestión de los proyectos, en particular los gestores de los proyectos y los oficiales de SyE, así como sus coejecutores, por ejemplo el personal de los servicios públicos, las ONG y las organizaciones comunitarias. La Guía está destinada asimismo a los consultores técnicos y los supervisores de las instituciones cooperantes. Habida cuenta de que la eficacia de los sistemas de SyE depende también de las decisiones adoptadas durante el diseño de los proyectos, en varias secciones específicas de la Guía se brinda asesoramiento a los encargados de esa labor, incluido el personal del FIDA y sus consultores.

Esta Guía presenta diversos rasgos originales que, en mi opinión, pueden contribuir a que tenga éxito y resulte de utilidad, a saber:

- Se ha elaborado en colaboración con sus usuarios potenciales mediante un proceso de consulta durado más de un año. En ella se abordan los problemas de índole práctica con que éstos tropiezan, partiendo de sus actuales prácticas de SyE, por rudimentarias que sean, y, en la medida de lo posible, se utilizan ejemplos de buenas prácticas procedentes de proyectos de desarrollo rural financiados por el FIDA o por otros organismos.
- Está orientada específicamente al contexto, los procedimientos y los asociados de las actividades que reciben el apoyo del FIDA. En ella se hace hincapié desde un principio en los procesos participativos y se proponen opciones que pueden adaptarse a las exigencias del personal directivo de los proyectos en diversos ámbitos regionales o nacionales.
- Está estructurada en ocho módulos autónomos que se ajustan a las necesidades de diversas categorías de usuarios, con responsabilidades y tareas específicas y diferenciadas.
- El público también puede consultar la Guía en formato electrónico de fácil utilización en la siguiente página del sitio web del FIDA: www.ifad.org/evaluation.

Esta Guía no constituye una iniciativa aislada sino que forma parte de una gama más amplia de actividades entre las que figuran, más concretamente, la mejora de los enfoques del marco lógico aplicados al diseño y la supervisión de los proyectos, la capacitación, la traducción de la Guía en varios idiomas y el desarrollo de redes de apoyo regionales de SyE que aprovechan la experiencia del FIDA con el Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Evaluación de los Proyectos de Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe (PREVAL). Esta adaptación a los diferentes contextos regionales debería permitir ajustar aún más los contenidos de la Guía a las exigencias de sus usuarios, cuyos comentarios se incorporarán en las versiones futuras.

Confío en que esta Guía sea un instrumento valioso y constituya una importante contribución para mejorar la evaluación y el logro del impacto de los proyectos apoyados por el FIDA.



Luciano Lavizzari

Director
Oficina de Evaluación y Estudios

Cómo orientarse por la Guía

Gestores

¿Está usted encargado de la gestión del proyecto o de un componente de éste?

Fase del ciclo del proyecto	Tareas de las que se encarga	Sección o anexo
Puesta en marcha	Revisar el diseño del proyecto (marco lógico)	Sección 3, anexo B
	Trazar una visión general de las responsabilidades del SyE	Sección 2
	Supervisar la elaboración del sistema de SyE	Sección 5, anexo C
	Utilizar el marco lógico como base para la elaboración del plan de trabajo y presupuesto anuales	Sección 3
	Verificar que el personal de SyE cuenta con recursos, capacidades y estructuras suficientes para la elaboración y la ejecución del sistema de SyE	Sección 7, anexo E
Ejecución	Pedir y utilizar información de SyE para guiar la ejecución del proyecto y adoptar decisiones	Secciones 2 y 8
	Supervisar las contribuciones y el desempeño del personal, los asociados y los consultores	Sección 4, anexo E
	Hacer participar a los miembros del equipo, a los interesados directos y a los asociados en ejercicios conjuntos de análisis, aprendizaje y adopción de decisiones	Sección 8

Personal de SyE (proyecto o asociados)

¿Es usted responsable de que el establecimiento y ejecución del SyE del proyecto en general o de un componente de éste sean adecuados?

Fase del ciclo del proyecto	Tareas de las que se encarga	Sección o anexo
Puesta en marcha	Poner en claro la función del SyE en la gestión del proyecto	Sección 2
	Asegurarse de que durante la revisión del diseño del proyecto, el sistema y los procedimientos de SyE estén suficientemente detallados para la ejecución	Secciones 3 y 4
	Orientar a los encargados de la ejecución para que lleguen a un acuerdo sobre el objeto del seguimiento y la evaluación	Sección 5, anexo C
	Orientar a los encargados de la ejecución para que decidan cómo recoger y comunicar la información	Sección 6, anexo D
	Comprobar que los recursos, capacidades, apoyo y estructuras propuestas son suficientes para que el SyE sea eficaz	Sección 7, anexo E
Ejecución	Proporcionar apoyo a los asociados y consultores en el desempeño de sus responsabilidades de SyE	Sección 4
	Promover la utilización reflexiva de la información entre los encargados de la ejecución	Sección 8
	Hacer participar a los principales interesados en el análisis conjunto de la información	Sección 8
	Preparar informes sobre las conclusiones del SyE	Sección 6

¿Está usted encargado de la asistencia técnica externa al diseño del proyecto, el SyE y la gestión de la información para el proyecto o un componente de éste?

Consultores

Fase del ciclo del proyecto	Tareas de las que está encargado	Sección o anexo
Diseño	Asegurarse de que el diseño propuesto se basa en una buena práctica de diseño	Sección 3, anexo B
	Asegurarse de que el componente de SyE se diseñe de un modo lo bastante completo y con suficientes recursos, capacidades y flexibilidad	Secciones 4 y 7
Puesta en marcha	Asegurarse de que el diseño del sistema de SyE esté pensado de modo que proporcione apoyo a la "gestión orientada al impacto"	Secciones 2 y 4
	Proporcionar apoyo al personal de SyE en la elaboración de los mecanismos de seguimiento adecuados	Secciones 5 y 6
	Asegurarse de que se dispone de recursos, capacidades y estructuras de apoyo suficientes y apropiadas para llevar a cabo las responsabilidades del SyE	Sección 7
Ejecución	Incorporar una reflexión crítica a los procesos de SyE	Sección 8
	Examinar y actualizar el sistema de SyE	Secciones 4, 5, 6, 7 y 8

¿Está usted encargado de proporcionar orientación, supervisión y apoyo al proyecto?

Personal del FIDA y de la institución cooperante

Fase del ciclo del proyecto	Tareas de las que está encargado	Sección o anexo
Diseño	Comprobar que el diseño propuesto cumple los criterios de una "buena práctica"	Sección 3, anexo B
	Indicar los elementos pertinentes del SyE orientado al aprendizaje en las descripciones de puestos de trabajo y en los términos de referencia	Anexo E
	Asegurarse de que el diseño de proyecto propuesto incluya suficientes recursos, capacidades y estructuras de apoyo a la habilitación para el SyE	Sección 7
Puesta en marcha	Asegurarse de que el diseño del proyecto se revisa adecuadamente, y que el SyE está suficientemente detallado	Sección 3
	Promover el seguimiento centrado en el impacto	Sección 5
Ejecución	Asegurarse de que todos los aspectos principales del sistema de SyE estén disponibles	Sección 4
	Reconocer si un proyecto adopta un enfoque de aprendizaje en su ejecución	Sección 8
	Comprobar los informes y proponer modelos de informes	Secciones 3 y 6

Agradecimientos

Personal de proyecto y personas interesadas que compartieron sus experiencias de SyE

- *Armenia.* G. Matevossian, E. Kojoyan, V. Kanayan, V. Sapharyin, S. Ghazaryan, H. Minasyan, S. Gischyan, R. Culver, A. Kalantaryan, H. Naschkaryan, personal superior de ANEV (ONG encargada de la ejecución)
- *Bangladesh.* R. Ahmed, M.D.H. Islam, M.D.E. Moslem, S. K. Islam, Dr. N. Sarder, M. Mortuza, M.A. Awal, K.A. Quadir, T. Shapla, A.K.M. Delwar Hossein, A.S. Khan, K. Akbar, A. Armstrong
- *Benin.* B. Sourokou, T.S. Ségou Sounon, N. Moussa, D. Challa, K. Bagoudou, O. Opián Gabriel, Sra. Dieudonné, B. Gassi, Q. Bonaventure, F. Chabi Biaou, A. Djossouvi, R. Yorouba, M.S. Inoussa, A.M. Marcelline, T. Amidou, A. Benoît, A. François, A. Boris, T. Medar
- *Brasil.* C. Jurema, A. Medrado Brasileiro, D. Andrade dos Santos, C. Ribeiro Cardoso
- *Colombia.* M.O. Lizarazo, L. Isaacs, A. Rojas
- *Ecuador.* J. Orbe, D. Quilumbaqui
- *El Salvador.* M. Ponce, J.A. Torres, M. Quesada, E. Ancheta, G. Colunga, J. Santos Castillo
- *Ghana.* A.A. Adjekum, A. Ayebo, A.R.Z. Salifu, S.M. Abd-Allah, A. Dannson, S.N.E. Asante, B. Abanga, E. Andanye, E. Agumah, E. Adauwieba, F. Dery, F. Seidu, I. Dauda, J.S. Odoi, J. Amiyuure, K.B. Owusu-Sekyere, K.E. Baah, K.K. Appiah, K. Glseddy, K. Anene, L. Abusat, M. Amaboda, P. Siameh, P. Ayoreko, R. Atengdem, R. Ayarega, S.A. Benlu, S. Danso, Grupo de mujeres de Sanabisi, S. Abdulrahmouni, Asociación de usuarios del agua de Saka
- *Guatemala.* C. Mas, M. Mérida
- *India.* V.K. Agarwal, K.N. Banerjee, V. Subramanyan, P. Lakshmi Narayana, V. Reddy, Mr. Gaud, Mr. Naidu, Dr. Krishna, Mr. Rameshankar, Mr. Ramesh, Mr. Naidu, N. Raju, M. Rao, Mr. Mehaboob, P. Rao, U. Ramakrishna, P. Reddy, S. Rao, S. Priya, S. Rao, K. Rao, Grupo de autoayuda Gandhiji, asociaciones de grupos Sardamme y Bhedradri, J. Kumar, S. Jones, E. Gravgaard, M. Balasubramaniam, Sr. Ramadoss, S. Ramakrishnan, R. Mangalam, S. Lakshmi, R. Gomathi, Q. Gandhi, A.K. Rajeevan, Dr. K. Shankar, X.C. Nayakam, G. Kanna, G. Kalidas, S. Ramachndran, K. Marugesan, M. Nawab, S. Pandurahajn, A. Joshep, M. Moni, D. Varadhan, G. Mathew, G. Kalaiselu, P. Padmanabhan, S.Rajgopalakshmi, Sr. S. Daisy, Sr. Micky, S. Willam, P. Keshavan, A. Dhanraj, M. Xavier, S. Chinnappan, A.M. Tiwari, Dr. Z. Meenai, Dr. S. Rao, Sra. Sathyavati, Dr. V. Hebbare, M. Raghu, D.K. Naik, R. Krishnamurthy, E.S. Patole, B.R. Shirsat, Dr. R.N. Kulkarni, S.R. Dere, A.V. Shimpi, G.V. Purohit, M.R. Gulgule, S.S. Parulekar, G.K. Salvekar, C.R. More, P.D. Kale, R.G. Chaudhari, S.M. Dalvi, S. Agarwal
- *Indonesia.* D. Purnomo, T.E.H. Basuki, S. Latief, W. Adisaputro, A.Wahyudin, S. Budisetyanto, H. Moedrionyono, K. Osman, F. Lamerkabel, N. Jauanedi, C. Lubis, Mr. Widihatmoko, Sr. Sukandi, D. Makka, N.L. Tobing, Sr. Ery, Sr. Agus, Sra. Widayati, K. Zulkarnain, J.W. Molyneaux, R. Astika
- *Malí.* C. Kamaté, Y. Diarra, Mr. Sako, M. Coulibaly, A. Karam, Sr. Sakaponé, M. Baba Diatiké, A. Traoré, A. Kene, S. Fatoumata, F. Kamara, A. Traoré, B. Thiero, O. Traoré, F. Diara, N. Keita, B. Doumbia, H. Diallo, B. Togola, M. Nadio, M. Moutairou, E. Boka, I. Dabo Ndiaye
- *Nicaragua.* J.L. Sandino
- *Perú.* C. Sotomayor, J. Solórzano, E. Mar, I. Loaiza, T. Samagoa
- *Tanzanía.* E.A. Anyosisye, L.A.G. Gallet, C.M. Kiberange, H.B. Lungogelo, M. Mboya, S.S. Mkude, E. Mushi, N.K. Rajabu, L.K. Rweyemamu, T.D.R.Waida, dirigentes de aldeas Kibaale.

- *Uganda.* E.B. Aru, J.W. Byakagaba, M. Kajubi, F. Ndozereho, J. Tumushabe, J. Zirabwende, D. Kisauza, oficial de desarrollo comunitario del distrito de Hoima.
- *Venezuela.* O. Lozano, R. González, W. Toledo, C. Sánchez, A. Valbuena, A. González, L. Velásquez, C. Sánchez, E. Manzanella
- *Yemen.* E.A. Al Mutawakil, M.A. Al Haj, A.S. AL Yosfi, A.G. Turkawi, I. Al Doma, Z.M. Heig, M.A. Fitini, B.A. Hassan, Sr. Sulieman, M. Al Awaji, M.H. Al Wazan, M.O. Ali

Se agradecen las observaciones y las contribuciones recibidas de los siguientes funcionarios del FIDA en Roma: A.Abdouli, W. Bettink, N. Brett, F. David e Silva, H. Dommel, K. Elharizi, A. Gerrits, P. Glikman, S. Kennedy, S. Khadka, M. Kherallah, D. Kingsbury, L. Lavizzari, M. Madsen, M. Manssouri, E. Mertens, A. Muthoo, S. Mwanundu, P. Roy, T. Rice, P. Saint-Ange, K. van de Sand, G. Thapa, P. Turilli

Se agradecen las observaciones sobre los primeros borradores de la Guía y el material complementario recibidos de: A. Adjekum, M. Allaoui, E. Barrientos, I. Barro, J. Berdegué, J. Bos, L. Caviezel, R. China, I. Christensen, R. Cleveringa, K. Gill, B. Girardin, M. Ben Hafoune, D. Hedayetul Islam, E. Krogh, R. Lauritto, A. Marini, A. Ocampo (PREVAL), J.S. Odoi, R. Pantanali, J. Piña, R. Roy, M. Read, F. Sarassoro, A. Sattar Khan, J. Sermeño, D. Tymo, G. van Vliet, R.T.D. Waida, P. Wignaraja, I. van der Does de Willebois, O. Zafar

La preparación de la presente Guía se ha basado en parte en la experiencia de sus autores en el trabajo con la Iniciativa mundial de seguimiento y evaluación de la Unión Mundial para la Naturaleza (IUCN). Estamos especialmente agradecidos a Nancy McPherson, Alejandro Imbach, Veronica Muthui y Mine Pabari, que participaron en un diálogo constante sobre las maneras de mejorar el SyE participativo.

Siglas

ACB	Análisis de costos-beneficios	IIRR	Instituto Internacional de Reconstrucción Rural
ACIN	Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (Colombia)	INDAP	Instituto Nacional de Desarrollo Agrícola
AKRSP	Programa de Apoyo Rural Aga Khan (ONG)	INTRAC	Centro Internacional de Formación e Investigaciones de las ONG
ANGOC	Coalición de ONG asiáticas para la reforma y el desarrollo rurales	ISNAR	Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional
AT	Asistencia técnica	IUCN	Unión Internacional para la Naturaleza
AUA	Asociación de usuarios del agua	MS	Misión de supervisión
AusAID	Organismo Australiano de Desarrollo Internacional	OC	Organización de base comunitaria
BCCA	Banco de Crédito Cooperativo y Agrícola	OE	Oficina de Evaluación y Estudios (FIDA)
CARE	Cooperativa de Asistencia y Auxilio a Cualquier Parte del Mundo	OMC	Organización Mundial del Comercio
CCDB	Comisión Cristiana para el Desarrollo de Bangladesh	ONG	Organización no gubernamental
CD	Consejo de distrito	ONGP	Organización no gubernamental participante (o sea, coejecutora)
CDA	Comité de desarrollo de aldea	OXFAM	Comité de Oxford para el Socorro en Casos de Hambre
CIID	Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo	PMA	Programa Mundial de Alimentos
COSOP	Documento sobre oportunidades estratégicas nacionales	PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
DP	Director de proyecto	PREVAL	Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos FIDA en América Latina y el Caribe
EML	Enfoque del marco lógico	PTPA	Plan de trabajo y presupuesto anuales
EPI	Evaluación participativa del impacto	RAP	Revisión anual del proyecto
ERP	Evaluación rural participativa	RDRS	Servicios Rurales Rangpur Dinajpur
EvMT	Evaluación de medio término	RMT	Revisión de medio término
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación	SIG	Sistema de información geográfica
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola	SOE	Servicio de Operaciones Especiales (FIDA)
FNUDC	Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización	SPI	Seguimiento participativo del impacto
FODA	Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	SyE	Seguimiento y evaluación
GOP	Gerente de operaciones para los países	SyEP	Seguimiento y evaluación participativo
GPS	Sistema de posicionamiento global (<i>global positioning system</i>)	TIR	Tasa interna de rendimiento
IC	Institución cooperante	UCP	Unidad de Coordinación del Programa
IED	Instituto de Estudios sobre el Desarrollo	UGP	Unidad de Gestión del Proyecto
IF	Informe final	UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
IFOAM	Federación Internacional de los Movimientos de Agricultura Biológica	UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
IIED	Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo	UNOPS	Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas
		US	Unidad de Seguimiento

Proyectos mencionados en la Guía

SAPAP	Programa de alivio de la pobreza en Asia meridional	
SISP	Programa de Apoyo al Riego de Pequeñas Explotaciones	Zimbabwe
TCZCDP	Programa de conservación y desarrollo de la zona costera de Tanga	Tanzanía
PADEMER	Programa de Desarrollo de la Microempresa Rural	Colombia
MEDEP	Programa de desarrollo de microempresas	Nepal
SFPDP	Programa de Desarrollo de Pequeñas Explotaciones en las Llanuras Aluviales	Malawi
PIDP	Programa de Desarrollo Participativo del Riego	Tanzanía
PDR-San	Programa de Diversificación de las Fuentes de Ingresos en la Zona del Malí Sud	Malí
RTIP	Programa de Mejora del Cultivo de Raíces y Tubérculos	Ghana
FODESA	Programa del Fondo para el Desarrollo de las Zonas Sahelianas	Malí
PROSALAFSA	Proyecto de Apoyo a Pequeños Productores de las Zonas Semiáridas de los Estados Falcón y Lara	Venezuela
DDSP	Proyecto de Apoyo al Desarrollo a Nivel de Distrito	Uganda
TROPISEC	Proyecto de Capitalización de los Pequeños Productores en la Zona de Trópico Seco de las Segovias – Región I	Nicaragua
LACOSREP	Proyecto de Conservación de Tierras y Rehabilitación de Pequeñas Explotaciones Agrícolas en la Región Nordoriental	Ghana
	Proyecto de Crédito Rural en Maharashtra	India
PRODECOP	Proyecto de Desarrollo de Comunidades Rurales Pobres	Venezuela
	Proyecto de desarrollo de distrito	Zambia
RADP	Proyecto de Desarrollo de la Zona de Raymah	Yemen
NWFP	Proyecto de Desarrollo de las Zonas de Secano (<i>Barani</i>) de la Provincia de la Frontera del Noroeste	Pakistán
SDPMA	Proyecto de Desarrollo de Pequeñas Explotaciones Agrícolas en Zonas Marginales	Tanzanía
	Proyecto de desarrollo pastoral de Wajir	Kenya
	Proyecto de Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes	Guatemala
PROCHALATE	Proyecto de Desarrollo Rural para Poblaciones Afectadas por el Conflicto en el Departamento de Chalatenango	El Salvador
SARAGURO	Proyecto de Desarrollo Rural Saraguro-Yacuambí	Ecuador
	Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible de la Comarca Ngöbe-Buglé y Corregimientos Pobres Aledaños	Panamá
APPTDP	Proyecto de Desarrollo Tribal Participativo en Andhra Pradesh	India
REP	Proyecto de Empresas Rurales	Ghana
P4K	Proyecto de Generación de Ingresos para Agricultores Marginales y Campesinos Carentes de Tierra	Indonesia
ADIP	Proyecto de Intensificación y Diversificación de Cultivos	Bangladesh
MARENASS	Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur	Perú
SAIP	Proyecto de Mejora de la Agricultura en Pequeña Escala	Bangladesh
KAEMP	Proyecto de Ordenación de la Agricultura y el Medio Ambiente	Tanzanía
TNWDP	Proyecto de Promoción de la Mujer en el Estado de Tamil Nadu	India
TEPP	Proyecto de Protección del Medio Ambiente en Tihama	Yemen
WUPAP	Proyecto de Reducción de la Pobreza en las Tierras Altas Occidentales	Nepal
	Proyecto de Servicios Agrícolas en el Noroeste	Armenia
	Proyecto Rural de Saneamiento y Suministro de Agua en Karnataka	India
SPA	Servicio de producción agrícola	Marruecos

Índice temático

- actores, *véase* interesados
- actualización, 4-21 a 22
de los indicadores, 5-28 a 29, 5-34 a 35
- adopción de decisiones, 1-15, 2-17, 2-24, 2-26, 2-27, 2-28, 6-25
- análisis
comparativo, 5-30 a 31
véase también información de base, encuesta/estudio de base
de costos-beneficios, A-3, D-10 a 12
de situación, 3-4, 3-18 a 19, A-3
FODA, D-20 a 21
- anhelos, D-21 a 22
- aprender de los problemas, 1-7, 8-3
- aprendizaje, 2-10 a 11, 2-18 a 20, 2-25, 3-11 a 12, 4-4, 7-9,
8-4 a 6, 8-8 a 27, A-3
ciclo, 8-4 a 6, 8-9 a 11
institucionalización, 7-19 a 23, 7-37, 8-12 a 27
participativo, 2-10
- árbol
de problemas, 3-18, 3-20, D-38
de objetivos, 3-20, D-38
- asistencia técnica, 1-13, 7-30, E-14
- asociado (en la ejecución), *véase* coejecutor
- asociado/organización asociada, A-3
- auditoría, A-3
- autoevaluación, 2-9, 2-31, 4-16, 8-6 a 7, 8-21, A-3
-
- beneficiarios, A-3
véase también interesados directos
-
- calendarios, 4-17 a 18
de rutina diaria, D-32
estacionales, D-31 a 32
- calidad
de los indicadores, 5-25 a 27
del SyE, 4-21 a 22, 5-10 a 11, 7-10
- cambio, 5-6, 5-18
en las organizaciones, 5-24
véase también gestión adaptativa
- capacidades, 7-4, A-3
fortalecimiento, 2-27, 3-9 a 11, 6-27, 7-3 a 4, 7-9 a 18, A-3
para el SyE, 4-15 a 16, 7-3 a 4, 6-17, 7-8 a 18
véase también condiciones para el SyE
- capacitación en SyE, 6-17, 7-9, 7-16 a 18, 7-35
- coejecutor, 1-13, 5-29, 7-13, 7-20 a 23, A-3, E-21
- comité directivo, 8-17 a 18
- comunicación de los resultados del SyE, 4-14 a 15, 6-6 a 7,
6-26 a 31, E-6, E-8 a 9, E-14 a 15
véase también presentación de informes de SyE
- conceptos de SyE, **anexo A**
- condiciones para el SyE, **sección 7**
- consultores, 1-13, 3-11, 7-9, 7-15, 7-28 a 30, E-16 a 20
- contratación de personal y consultores, 7-9, 7-15, 7-29 a 30,
E-16-20
- costos, *véase* finanzas
- crédito, 5-16, 5-25
- cualitativo, A-4
indicador, *véase* indicador cualitativo
método, 5-10 a 11, 6-9 a 10, 6-13, 6-20, 6-22 a 24
- cuantitativo, A-4
indicador, *véase* indicador cuantitativo
método, 6-9 a 10, 6-13, 6-24
- cuestionarios, D-12 a 13
-
- datos, 2-24, 6-3 a 5, E-12
análisis, 5-28, 6-4, 6-6, 6-18 a 19, 6-22 a 25, 7-31 a 32
base de datos, 6-4, 7-31
compaginación, 6-4 a 5, 6-21 a 22
recolección, 4-5, 4-12 a 13, 5-9, 5-12, 5-16, 5-28, 5-32 a 35,
6-3 a 5, 6-12, 6-14 a 20, C-3 a 4, C-7 a 11
registro, 6-21 a 22
- desarrollo de los recursos humanos, *véase* capacidades
- descentralización, 1-15, 6-25
- descripciones de puestos de trabajo, 7-28, 8-6 a 7, E-5 a 15
- desempeño, 7-4, 7-20 a 22, A-4
indicador, *véase* indicador de desempeño
preguntas de desempeño, 4-11 a 12, 5-15 a 18, 6-14, A-10,
B-11, B-13 a 19, C-7 a 11
véase también seguimiento del desempeño
- desmantelamiento (fase de), 1-11, 4-6
- diagrama
Chapati, D-36 a 37
de causa-efecto, D-34 a 35
de flujo del impacto, D-34 a 35
de insumos-productos, D-41 a 42
de sistemas, D-41 a 42
de vinculación institucional, D-36 a 37
Venn, D-36 a 37
- diarios, D-29
- diseño
del proyecto, 1-11, **sección 3**, 7-27
del sistema de SyE, 2-12 a 13
- donantes, *véase* organismos de financiación
-
- efecto directo, 2-17, 3-11, 3-14 a 17, 3-21, 4-4, 5-8
definición, 2-6, A-4
indicadores, *véase* indicador de efecto directo

- eficacia, **A-4**
 de las operaciones, **2-8, 2-20 a 22, 4-4, A-4**
- eficiencia, **5-8, A-4**
- ejecución del proyecto, **1-11, 3-4, 4-3, 4-6**
- encuesta, **5-30 a 34, 6-18, D-12 a 14**
 de hogares, **B-13, C-5**
- encuesta/estudio de base, **3-19, 5-30 a 34, 7-38, A-4, B-5**
- enfoque del marco lógico (EML), **3-5, 3-12 a 13, 3-17 a 25, 5-4, 6-30, A-4**
- entrevistas, **6-17**
 semiestructuradas, **D-14 a 15**
- escalas relativas, **D-47 a 49**
- estudios de casos, **D-15 a 17**
- evaluación, **2-3, 5-8, 7-22, 8-21, 8-22 a 27, A-5**
 aperiódica, **A-5**
véase también impacto
 conjunta, **A-5**
véase también SyE participativo
 de los procesos, **8-18 a 21, A-5**
 de programas en un país, **A-5**
ex post, *véase* evaluación/informe final
 independiente, **A-5**
véase también evaluación/revisión externa
 participativa, **4-16, 7-23, A-5**
véase también SyE, SyE participativo
- evaluación/informe final, **8-27, A-5, A-7**
- evaluación/revisión externa, **8-22 a 27, A-5**
- examen de la documentación, **D-8**
-
- facilitación del SyE, **7-13**
- fiabilidad de la información, **6-12, 6-15 a 20, A-6**
- FIDA
 objetivos, **1-4 a 7**
 ciclo de los proyectos, **1-10 a 11**
 interesados, **1-14**
- finanzas, **7-6 a 7, 7-35 a 39, B-7, B-12, E-14**
- flexibilidad (del diseño), **3-11**
- FODA, *véase* análisis FODA
- fondos, *véase* finanzas
- fotografías, **5-33, 6-29 a 31, D-28**
-
- Gobierno, **1-14, 3-11, 7-24**
- grupos de discusión, **D-18 a 19**
- género (cuestiones de), **3-8 a 9, 3-15, 5-9, 5-14, 5-20, 5-22, 5-28, 5-33, 8-26, B-11, E-13 a 14**
- gestión
 adaptativa, **2-15, 3-3 a 4, 3-11 a 12, 4-7 a 8, A-6**
 de los componentes, *véase* gestión del proyecto
 orientada al impacto, **sección 2, A-6**
véase también impacto
- gráficos de bolsillos, **D-50 a 51**
- grupo de referencia, **5-30 a 31, A-6**
véase también información de base, encuesta/estudio de base
- grupo-objetivo, **5-6 a 7, 5-16, 5-21 a 22, 5-30 a 31, A-6**
-
- herramientas, *véase* métodos
-
- imágenes vivas, **D-34**
- impacto, **3-11, 4-4, 5-15 a 16, 5-30 a 31, 7-23 a 24, A-6**
 evaluación, **2-4 a 7, 2-26, 5-6, 5-30 a 31, A-5**
 gestión orientada al impacto, **1-4 a 7, 2-3 a 7, 2-9 a 10, 3-11, 3-16, 4-5**
- incentivos para el SyE, **2-30, 6-13, 7-4 a 5, 7-19 a 24**
- indicador, **3-14, 4-11 a 12, A-6**
 cuantitativo/cualitativo, **4-11, 5-19 a 27, B-11**
 de desempeño, **5-21**
 de efecto directo, **5-18, 5-21 a 22**
 identificar/desarrollar, **5-15 a 16, 5-18 a 23**
 insumo/producto, **5-21, B-6 a 7, B-11, B-16 a 19**
 objetivamente verificable, **3-14, A-6**
 sustitutivo, **5-20 a 21, 5-24, A-6**
- información, **4-5, 4-10, 4-12 a 13, 5-3 a 4, 6-3, 6-5 a 6, 7-6**
 almacenamiento, **6-5 a 6, 6-25 a 26, 7-31 a 32**
 análisis, **6-6, 6-15, 6-22 a 24**
 de base, **5-30 a 34, A-6, C-7 a 11**
 fuentes, **5-6 a 10, 5-13 a 15, 5-35, 6-11 a 12, 6-29, B-13 a 19**
 línea de base, *véase* información de base, encuesta/estudio de base
véase también datos
- informante principal, **D-6**
- informatización, **6-22, 6-25 a 26, 7-6, 7-31 a 35**
- informe
 de formulación, *véase* informe de evaluación *ex ante*
 de evaluación *ex ante*, **3-3, 3-26, 3-30 a 31, 4-5, 4-8 a 11, A-7**
véase también presentación de informes
- institución, *véase* organización
- institución cooperante, **1-13, A-7**
- interesados, **2-28, 2-29, 3-6 a 8, 3-13, 3-17 a 19, 4-5, A-7**
 análisis, **3-7, 3-18, 5-6 a 7, D-6 a 8**
 diversidad, **1-12 a 14, 6-26 a 27, 6-29, 8-16**
 participación en el SyE, **1-12 a 14, 5-6 a 7, 5-27 a 29, 6-15, 6-23 a 24, 6-26, 7-8, 8-8 a 9, 8-15 a 17, 8-24 a 25, A-8**
- interesados directos, **2-9, 2-22, 3-6, A-7**
 fortalecimiento de las capacidades, **7-14**
 intereses, **7-23 a 24**
 participación en el SyE, **1-12, 5-6 a 7, 5-27 a 28, 6-11, 6-23, 7-11 a 12, 7-23 a 24, 8-20, 8-24 a 25, E-15**
- intervención de desarrollo, **1-15**
- insumos, *véase* seguimiento y evaluación de los insumos **A-7, B-4, B-6 a 7, B-10, B-16 a 19**
-
- jerarquía de objetivos, **2-13 a 15, 2-17, 3-14 a 16, 3-20, 3-22, 5-4 a 5, 5-7 a 8, 5-15 a 17, A-7, B-3, B-12, C-3**
- jerarquización, **5-23, D-19, D-50 a 51**
 del bienestar, **D-42 a 44**
-
- lluvia de ideas, **D-17 a 18**

- lógica
 de intervención *véase* jerarquía de objetivos
 horizontal, **A-7**, **B-11**
 vertical, **A-7**
-
- mapas (trazado de)
 croquis, **6-29**, **D-23** a **24**
 sistema de información geográfica (SIG), **D-27**
 mentales, **D-34**
 sociales, **D-42** a **43**
- Marco de Desarrollo de Base, **5-19**
- matriz
 de puntuación, **D-44** a **47**
 del marco lógico, **2-14**, **3-8**, **3-12**, **3-13** a **17**, **3-25** a **28**,
5-4 a **5**, **A-8**, **B-1**, **B-2**, **B-5** a **7**, **B-14** a **19**
- mediciones biofísicas, **D-9**
- medios de subsistencia
 indicadores para evaluar la mejora en los medios de
 subsistencia, **5-19**, **5-33**
 y seguridad alimentaria, **5-14**, **5-20**, **5-23**
- medios de verificación, **3-14**, **A-8**, **B-5** a **7**, **B-14** a **19**
- meta, **3-14**, **3-15**, **3-20**, **3-21**, **A-8**
 del proyecto, **2-14** **B-5**, **B-8**, **B-9**
- método del “cambio más significativo”, **2-25**, **D-32** a **33**
- métodos y metodología, **5-13** a **14**, **5-16**, **5-28**, **5-33**, **6-5** a **18**,
6-21, **6-23**, **6-28**, **anexo D**
- misión de supervisión, **2-10**, **8-22** a **23**, **A-10**
- modelo conceptual de SyE, **sección 4**
- motivación, *véase* incentivos para el SyE
- muestreo, **6-14**, **6-18**, **D-3** a **6**
 aleatorio, **D-4**
 intencional, **A-10**, **D-5** a **6**
 marco, **D-4**
 no aleatorio, **D-5**
 por cuotas, **D-6**
- mujer, *véase* género
-
- objetivos, **3-14**, **A-8**
 objetivo/planificación estratégica, **A-9**
véase también informe de evaluación *ex ante* y jerarquía
 de objetivos
- observación directa, **D-9** a **10**
- obstáculos (operacionales), **2-11**
- ONG (organizaciones no gubernamentales), **5-24** a **25**, **5-28** a **29**
- oportunidades estratégicas de un país (COSOP), **1-11**, **3-17**, **A-8**
- organismos de financiación, **5-7**
- organización, **5-24** a **25**
-
- participantes, *véase* interesados
- participación, **2-7**, **3-8** a **9**, **4-12**, **A-8**
 en el diseño del proyecto, **3-6** a **8**, **3-18**
 en el diseño del SyE, **5-27** a **29**
 en el análisis, **6-11**
 hacer más participativo el SyE de un proyecto existente,
7-23 a **24**
véase también SyE participativo
- personal (disposiciones), **2-21**, **7-10** a **11**, **7-13**, **7-20** a **23**,
7-25 a **28**, **E-5** a **15**
véase también contratación de personal y consultores
- plan
 de trabajo, **A-9**
 de trabajo y presupuesto anuales (PTPA), **2-8**, **2-20**, **3-5**,
3-25 a **28**, **5-10**, **A-9**
 operacional, *véase* plan de trabajo y presupuesto anuales
- planificación, **sección 3**, **8-12**, **A-9**, **C-7** a **11**
- pobreza
 alivio, **1-3** a **6**, **2-4**, **2-7**, **3-8** a **9**
- potenciación (de la capacidad de acción), **1-5**, **1-15**, **3-6**, **4-16**,
5-20, **5-28**
- presentación
 de informes de SyE, **4-5**, **4-14**, **6-26** a **31**, **8-7**, **8-11**
 de los resultados del SyE, **6-29**, **6-31**, **C-6**
- presupuesto
 para el SyE en el informe de evaluación *ex ante*, **3-12**, **3-28**,
3-30
 para el SyE en el plan, **2-25**, **4-7**, **4-17**, **5-26**, **7-6** a **7**,
7-35 a **39**
- procesos, **B-10**
véase también seguimiento de los procesos, evaluación de los
 procesos
- producto, **2-6**, **2-14**, **3-14** a **16**, **3-20** a **21**, **5-7** a **8**, **5-15** a **16**, **A-9**
 indicadores, **A-9**
véase también indicador
- propósito (del proyecto), **2-14**, **3-14**, **3-15**, **3-20** a **21**, **4-10**, **A-9**
- proveedores de servicios, *véase* coejecutores
- proyecto, **A-9**
 ciclo, **1-10** a **11**, **A-6**
 diseño, *véase* diseño del proyecto
 evaluación, **A-5**
 manual de ejecución, **4-17** a **18**, **A-7**
 gestión, **1-12**, **A-6**
 director, **E-5** a **6**
 desempeño, **A-4**
véase también desempeño
 estrategia, **2-13** a **17**, **3-4**, **3-20** a **21**, **4-4** a **5**, **5-8**, **5-15** a **16**,
A-4, **B-1**
- puesta en marcha del proyecto (fase de), **3-3** a **4**, **4-6**, **4-9**, **7-37**,
E-16
- punto de referencia, **A-9**
-
- recursos para el SyE, **7-6** a **7**, **A-9**
- rediseño, *véase* diseño
- reflexión, **8-3** a **27**
 colectiva, **8-4**, **8-8** a **10**, **8-13** a **27**
 crítica, **2-7**, **2-18**, **4-4**, **4-13** a **14**, **sección 8**, **A-9**
 maneras de asegurar la reflexión, **5-11**, **8-6** a **27**
- registro, *véase* datos **6-21** a **22**
- relación
 causal, **A-9**
 costo-eficacia, **A-9**
- responsabilización, **2-15** a **16**, **2-25**, **6-26**, **A-10**
 ante el nivel inferior, **A-10**

retroalimentación, 2-18, 2-19, 6-7, 6-27 a 29, 8-7, 8-14, A-10, C-7 a 11

resumen narrativo (del proyecto), 2-14, A-10

reuniones (de reflexión), 8-10 a 11, 8-13 a 17

revisión, 2-17, 8-18 a 21, A-10, C-6

anual, 2-9, 2-27, 3-3 a 4, 5-17

de medio término, 2-10, 3-3 a 4, 4-6

revisión/evaluación de medio término, A-10, E-22 a 23

riesgo, A-10

véase también supuestos

rueda, D-40 a 41

seguimiento, 2-3, 7-25, A-10

del contexto, 5-10 a 11

de los contactos con los beneficiarios, 2-22

de los procesos, A-10

de los progresos, 5-10 a 11

mecanismos, 3-14, 5-3, 5-9, 5-12, B-5 a 7, B-13 a 19

participativo del impacto, 4-7, 7-39, A-10, C-5, C-9

véase también SyE (participativo), evaluación

seguimiento y evaluación (SyE), 2-28, 3-6, 3-29 a 31, 5-12

definición, 1-3, 2-3, A-11

de la pobreza, 5-20, 5-22

del desempeño, 5-9

de los insumos A-5, B-4, B-6 a 7, B-10, B-16 a 19

elementos, 5-7, 8-12

funciones y responsabilidades, E-5 a 23

matriz de SyE, 5-4 a 5, 5-13, A-7, C-3 a 11

oficial de SyE, E-6 a 12

participación, 5-30, 5-35, 6-13, 6-23 a 24, 7-5, 7-11 a 14, 7-16, 7-26 a 28

participativo (SyEP), 1-5 a 6, 2-26 a 31, 6-11 a 13,

6-23 a 24, 6-28, 7-4, 7-7, 7-11 a 14, 7-38 a 39, C-5,

E-18 a 19

plan de SyE, 4-17 a 20

propósito y alcance, 1-3 a 4, 1-6, 1-15, 5-3

tareas principales, 1-6 a 7, 1-12 a 13, 4-6 a 7, 7-5,

7-26 a 28, C-5, E-5 a 23

sistema de SyE, 2-8, 2-22 a 26, **sección 4**, 7-25, A-11,

E-16 a 18

unidad de SyE, 7-24 a 26, A-11

seguridad alimentaria, *véase* medios de subsistencia

series cronológicas, D-30

simulación de situaciones, D-22 a 23

sistema de gestión de la información, 4-19, 6-21 a 23, 6-25, 7-6, 7-31 a 35, 7-39, A-11, E-20

sistema de información de gestión, *véase* sistema de gestión de la información

sistema "de las 100 semillas", D-51

sostenibilidad (del proyecto), 2-5, 3-6, 3-9, 6-8, 7-30, A-11

supuesto, 2-13 a 15, 3-14, A-11

ejemplos, 3-23 a 24, B-5 a 7, B-13 a 19

evaluar la calidad, B-8, B-11

papel en el diseño del proyecto, 3-22 a 25

taller de reflexión, 6-29, 8-15 a 16

técnica del grupo nominal, D-19

tela de araña, D-40 a 41

tendencias históricas/series cronológicas, D-30 a 31

terminación, 1-12, 4-6, 8-25 a 27, A-11

términos de referencia, 7-15, 8-22, E-3, E-16 a 23

véase también descripciones de puestos de trabajo

transectos, D-26

transparencia, *véase* responsabilización

triangulación, 6-20, A-11, C-3

validez, 6-16, 6-19 a 20, A-11, C-3

vídeo, 5-33, 6-29, 6-31, D-28

visualización, D-21 a 22

