

Gestión orientada al impacto en el desarrollo rural

GUÍA PARA EL SyE DE PROYECTOS

VOLUMEN II
ANEXO A-E

VOLUMEN II

ANEXOS

| | |
|---|------------|
| Anexo A. Glosario de conceptos y términos de SyE | 1 |
| Anexo B. Ejemplo anotado de la matriz del marco lógico de un proyecto | 13 |
| B.1 Revisión de una matriz de un marco lógico existente | 14 |
| B.2 La matriz del marco lógico reelaborada | 22 |
| Anexo C. Ejemplo anotado de una matriz de SyE | 33 |
| C.1 Aspectos que tener en cuenta cuando se elabora una matriz de SyE | 34 |
| C.2 Actividades esenciales de SyE en el ejemplo | 35 |
| C.3 Ejemplo de matriz de SyE | 37 |
| Anexo D. Métodos de SyE | 45 |
| D.1 Métodos muestrales | 46 |
| D.2 Métodos básicos de SyE | 51 |
| D.3 Métodos de debate en grupo | 64 |
| D.4 Métodos para la información distribuida espacialmente | 72 |
| D.5 Métodos para el seguimiento cronológico de los cambios | 79 |
| D.6 Métodos para analizar las vinculaciones y las relaciones | 84 |
| D.7 Métodos para jerarquizar y priorizar | 95 |
| Anexo E. Modelos de descripciones de puestos de trabajo y términos de referencia para las principales tareas y actores del SyE | 107 |
| E.1 Director del proyecto (sólo en lo relativo al SyE) | 109 |
| E.2 Coordinador del SyE | 111 |
| E.3 Personal del SyE | 114 |
| E.4 Responsabilidades de SyE del personal del proyecto (y de los asociados) en general | 117 |
| E.5. Responsabilidades de SyE de los grupos de interesados directos | 120 |
| E.6 Términos de referencia del consultor encargado de establecer el sistema de SyE | 121 |
| E.7 Términos de referencia del consultor en SyE participativo | 124 |
| E.8 Términos de referencia del consultor en gestión de la información | 125 |
| E.9 Términos de referencia del coejecutor (sólo el componente de SyE) | 126 |
| E.10 Términos de referencia para la revisión de medio término | 127 |

Anexo A. Glosario de conceptos y términos de SyE

Este anexo será de utilidad para:

- *los gestores, el personal de SyE, los consultores y el personal del FIDA y de la institución cooperante, a fin de asegurar que comparten una visión común de los conceptos clave de SyE.*

El presente anexo contiene una lista de términos con sus respectivas definiciones, tal y como se emplean en los proyectos que reciben el apoyo del FIDA y en esta Guía.

| Término | Definición utilizada en la Guía |
|--------------------------------------|---|
| <i>Actividad</i> | Medida adoptada o trabajo realizado en un proyecto, para obtener un determinado producto mediante la utilización de insumos tales como fondos, asistencia técnica u otro tipo de recursos. |
| <i>Alcance</i> | Beneficiarios y otras partes interesadas de una intervención de desarrollo, sean sectores, grupos de personas o zonas geográficas de un país o región. |
| <i>Análisis de causalidad</i> | Estudio de las relaciones de causa y efecto entre una intervención y sus impactos. |
| <i>Análisis de costos-beneficios</i> | Comparación entre los costos de inversión y operación y los beneficios o el impacto directo resultantes de una inversión en una determinada intervención. Este análisis utiliza diversos métodos y medios de expresar los resultados. |
| <i>Análisis de situación</i> | Proceso para entender el estado, condición, tendencias y cuestiones principales que afectan a las personas, los ecosistemas y las instituciones en un determinado contexto geográfico a cualquier nivel (local, nacional, regional o internacional). |
| <i>Aprendizaje</i> | Reflexión sobre la experiencia para ver el modo de mejorar una situación o las acciones futuras, y utilizar este conocimiento para introducir mejoras efectivas. Puede basarse en un ejercicio individual o de grupo. El aprendizaje conlleva la aplicación de las lecciones aprendidas en las acciones futuras, lo que sirve de base para otro ciclo de aprendizaje. |
| <i>Asociado</i> | Organización, en el país del proyecto, con la que colabora el organismo de financiación para alcanzar objetivos mutuamente convenidos. Pueden ser asociados el gobierno del país hospedante, ONG locales o internacionales, universidades, asociaciones profesionales y empresariales, empresas privadas, etc. |
| <i>Atribución</i> | Vínculo causal entre una cosa y otra; por ejemplo, la medida en que los cambios observados (o que se espera observar) pueden imputarse a una intervención específica, en vista de los efectos de otras intervenciones o factores que inducen a confusión. |

| Término | Definición utilizada en la Guía |
|---------------------------------|--|
| <i>Auditoría</i> | Comprobación de la legalidad y regularidad de la utilización de los recursos, llevada a cabo por auditores independientes, para determinar si las actividades y procedimientos organizativos se ajustan a las normas y criterios previamente establecidos, y en qué medida. La auditoría ayuda a una organización a alcanzar sus objetivos, introduciendo un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de los riesgos, control y gobierno. En las <i>auditorías internas</i> los auditores informan a la organización que está siendo examinada, mientras que en las <i>auditorías externas</i> los auditores informan a los propietarios de la organización (por ejemplo, la junta) o a sus financiadores. |
| <i>Autoevaluación</i> | Evaluación realizada por los que gestionan un programa o proyecto sobre el terreno, o participan en él, o por los encargados del diseño y la ejecución de (parte de) una intervención de desarrollo. Como ocurre con cualquier evaluación, la autoevaluación se centra en el impacto y el desempeño generales, o en aspectos concretos de éstos. |
| <i>Beneficiario</i> | Individuo, grupo u organización que, en su propia opinión y sea o no destinatario del proyecto, se beneficia directa o indirectamente de la intervención de desarrollo. En esta Guía se les denomina “interesados directos” del proyecto. |
| <i>Capacidad</i> | Habilidad de individuos y organizaciones de ejercer sus funciones de un modo eficaz, eficiente y sostenible. |
| <i>Coejecutor</i> | Organización subcontratada por la unidad de gestión del proyecto, u organización indicada oficialmente en el convenio de préstamo como responsable de la ejecución de un aspecto determinado del proyecto. También se denomina "asociado en la ejecución" o, simplemente, “asociado”. |
| <i>Comunidad</i> | Grupo de personas que viven en una misma localidad y comparten algunas características comunes. |
| <i>Condición previa</i> | Condición que debe cumplirse para que el proyecto sea efectivo (cuando puede desembolsarse el préstamo). |
| <i>Convenio de préstamo</i> | Convenio en el que se indican las metas, el área de intervención, los principales componentes y el presupuesto de un proyecto por categorías de gasto. Indica las condiciones formales que deben cumplirse, principalmente en relación con las adquisiciones, la preparación de informes y la gestión financiera. |
| <i>Cualitativo</i> | Que no se resume en forma numérica, como las actas de las reuniones comunitarias y las notas generales procedentes de las observaciones. Los datos cualitativos suelen describir los conocimientos, actitudes o comportamientos de las personas. |
| <i>Cuantitativo</i> | Que se mide o es mensurable en términos de cantidad, o que tiene que ver con la cantidad, y que se expresa en números o cantidades. |
| <i>Desempeño</i> | Grado en que una intervención de desarrollo o un asociado en el desarrollo operan de conformidad con determinados criterios, normas o directrices, o alcanzan resultados previstos en las metas o planes declarados. |
| <i>Desempeño de un proyecto</i> | Calidad general de un proyecto en términos de impacto, utilidad para los beneficiarios, eficacia de la ejecución y eficiencia y sostenibilidad. |
| <i>Efecto</i> | Cambio previsto o imprevisto que resulta directa o indirectamente de una intervención de desarrollo. |

| Término | Definición utilizada en la Guía |
|---|--|
| <i>Efecto directo</i> | Resultado obtenido a nivel de propósito en la jerarquía de objetivos. En la terminología del FIDA, los efectos forman parte del impacto (el resultado a nivel de propósito y meta). |
| <i>Efecto indirecto</i> | Cambio no planeado que se ha producido de resultados de una intervención. |
| <i>Eficacia (o efectividad)</i> | Determinación del grado en que el proyecto alcanza sus objetivos, a nivel de metas o propósitos; por ejemplo, medida en que una intervención de desarrollo ha alcanzado, o se espera que alcance, sus objetivos pertinentes de un modo eficiente y sostenible. |
| <i>Eficiencia</i> | Determinación del grado en que los insumos económicos (fondos, servicios técnicos, tiempo, etc.) se transforman en productos. |
| <i>Encuesta/ estudio de base</i> | Análisis que describe la situación en la zona de un proyecto antes de una intervención de desarrollo e incluye datos, a nivel individual, sobre los diversos interesados directos. Esta clase de estudios puede servir de base comparativa para evaluar los progresos (resultados y logros) y hacer comparaciones con las evaluaciones. Asimismo, constituyen un importante punto de referencia para la evaluación final. |
| <i>Enfoque</i> | Planteamiento específico elegido para avanzar o proceder. |
| <i>Enfoque del marco lógico (EML)</i> | Instrumento analítico, de presentación y de gestión, que incluye el análisis de los problemas, el análisis de los interesados, el establecimiento de una jerarquía de objetivos y la selección de una estrategia preferida de ejecución. Contribuye a identificar los elementos estratégicos (insumos, productos, propósitos y metas) y sus relaciones causales, así como los supuestos externos (riesgos) que pueden determinar el éxito o el fracaso de las operaciones. Facilita la planificación, la ejecución y la evaluación del proyecto. |
| <i>Estrategia del proyecto</i> | Marco general de lo que alcanzará el proyecto, y el modo en que se ejecutará. |
| <i>Evaluabilidad</i> | Medida en que una actividad o proyecto puede evaluarse de manera fidedigna y verosímil. |
| <i>Evaluación</i> | Examen sistemático (y lo más objetivo posible) de un proyecto planeado, en ejecución o terminado. Tiene por objeto responder a preguntas específicas sobre la gestión, calcular el valor global de una empresa y suministrar lecciones aprendidas para mejorar las acciones, la planificación y la adopción de decisiones futuras. Generalmente la evaluación trata de determinar la eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad y pertinencia de los objetivos del proyecto o la organización. Una evaluación debe proporcionar información verosímil y útil y ofrecer lecciones aprendidas concretas que ayuden a los asociados y a los organismos de financiación a tomar decisiones. |
| <i>Evaluación de medio término</i> | Evaluación externa realizada hacia la mitad del período de ejecución, cuyo objetivo principal consiste en extraer conclusiones para reorientar la estrategia del proyecto. También se denomina “evaluación a mitad de período”. |
| <i>Evaluación aperiódica</i> | Proceso (que puede o no ser sistemático) de recogida y análisis de información, a partir del cual se formulará un juicio. |
| <i>Evaluación aperiódica del impacto</i> | Proceso de estimar el impacto de un programa en una zona de intervención. |
| <i>Evaluación conjunta</i> | Evaluación a la que contribuyen diferentes instituciones y/o asociados. |
| <i>Evaluación de programas en un país</i> | Evaluación de la cartera de intervenciones de desarrollo de uno o más donantes u organismos en un país asociado, y de la estrategia de asistencia que sustenta dichas intervenciones. |

| Término | Definición utilizada en la Guía |
|---|---|
| <i>Evaluación del proceso</i> | Evaluación encaminada a describir y entender la dinámica interna y las relaciones de un proyecto, programa o institución. |
| <i>Evaluación del proyecto</i> | Evaluación de una intervención de desarrollo planificada individualmente con la finalidad de alcanzar objetivos específicos, con un presupuesto determinado y unos plazos concretos. |
| <i>Evaluación ex ante</i> | Estimación, de conformidad con los criterios establecidos para la adopción de decisiones, de la viabilidad y la aceptabilidad de un proyecto o de un programa, antes de contraer el compromiso de financiarlo. Entre los criterios suelen incluirse la pertinencia y la sostenibilidad. La evaluación <i>ex ante</i> puede estar relacionada también con el examen de las opiniones como parte del proceso de selección del proyecto que será financiado. |
| <i>Evaluación externa</i> | Evaluación de un proyecto realizada por la Oficina de Evaluación y Estudios del FIDA y por los coejecutores. |
| <i>Evaluación final</i> | Evaluación externa que se efectúa una vez terminado el proyecto. |
| <i>Evaluación formativa</i> | Evaluación realizada durante la ejecución para mejorar el rendimiento. Está destinada a los gestores y a los que prestan asistencia directa al proyecto. |
| <i>Evaluación independiente</i> | Véase "evaluación externa". Evaluación realizada por entidades y personas que no están sujetas al control de los encargados del diseño y la ejecución de la intervención de desarrollo. |
| <i>Evaluación intermedia</i> | Evaluación del proyecto efectuada por la Oficina de Evaluación y Estudios hacia el final del período de ejecución (alrededor de un año antes de la fecha de cierre del préstamo), cuando el FIDA está considerando una petición para financiar una segunda fase o un nuevo proyecto en el mismo sector. La evaluación intermedia ofrece al FIDA, al gobierno, a los coejecutores y a los interesados directos una oportunidad inapreciable de aprender de la experiencia conjunta, antes de emprender el diseño de una segunda fase o de un nuevo proyecto. |
| <i>Evaluación participativa</i> | Término amplio que comprende la participación de los interesados directos y otros interesados en la evaluación. La atención puede centrarse principalmente en las necesidades de información de los interesados, y no de los donantes. |
| <i>Facilitador</i> | Persona que ayuda a los miembros de un grupo a celebrar una reunión de un modo eficiente y eficaz, pero sin forzar el proceso. |
| <i>Fiabilidad</i> | Coherencia o carácter fidedigno de los datos y los juicios de una evaluación, en relación con la calidad de los instrumentos, procedimientos y análisis utilizados para recoger e interpretar los datos de la evaluación. Se dice que la información es fiable cuando observaciones repetidas con un mismo instrumento en condiciones idénticas producen resultados similares. |
| <i>Fin</i> | Objetivo especificado que indica el número, los plazos y la ubicación de lo que se ha de realizar. |
| <i>Fortalecimiento de las capacidades</i> | Proceso de creación de capacidades. Es un aspecto clave y transversal cada vez más importante para los proyectos de alivio de la pobreza. |
| <i>Gestión adaptativa</i> | Proceso que integra el diseño, la gestión y el seguimiento del proyecto, con objeto de ofrecer un marco para poner a prueba los supuestos, la adaptación y el aprendizaje. |

| Término | Definición utilizada en la Guía |
|---|---|
| <i>Gestión del ciclo del proyecto</i> | Instrumento para comprender las tareas y funciones de gestión que deben realizarse durante la vida de un proyecto o programa. Generalmente incluye las fases de identificación, preparación, evaluación <i>ex ante</i> , ejecución/supervisión, evaluación, terminación y extracción de lecciones aprendidas. |
| <i>Gestión del proyecto</i> | Proceso de dirigir, planear, organizar, dotar de personal y controlar las actividades, personas y otros recursos del proyecto, con objeto de alcanzar determinados objetivos. |
| <i>Grupo de referencia</i> | Subgrupo de personas especialmente seleccionadas a las que deliberadamente ni se les da el mismo trato que al grupo-objetivo ni reciben insumos, capacitación, etc. Ello permite medir y evaluar las diferencias entre el grupo de referencia y el grupo-objetivo. |
| <i>Grupo-objetivo</i> | Grupo específico en cuyo beneficio se emprende el proyecto o programa, y que está estrechamente relacionado con el impacto y la pertinencia. |
| <i>Impacto</i> | Cambio en la vida de las poblaciones rurales, visto por ellas mismas y por sus asociados en el momento de la evaluación, más el cambio en su entorno al que haya contribuido el proyecto y que favorezca la sostenibilidad. El cambio puede ser positivo o negativo, previsto o imprevisto. En la terminología del marco lógico, estos "cambios percibidos en la vida de las poblaciones" pueden corresponder al nivel de los propósitos o al de las metas de una intervención. |
| <i>Impacto del proyecto</i> | Cambio producido en una situación que resulta de los efectos combinados de las actividades del proyecto, o la medida en que se alcanzan las metas u objetivos de máximo nivel del proyecto. Por impacto se entiende también cualquier cambio imprevisto, positivo o negativo, que resulte de un proyecto. A veces por impacto se entiende cualquier logro de un proyecto que trascienda los productos directos. |
| <i>Indicador</i> | Factor o variable cuantitativa o cualitativa que ofrece una base simple y fiable para evaluar los logros, los cambios o el desempeño. Unidad de información medida en el tiempo que puede contribuir a indicar los cambios en una condición determinada. Una meta u objetivo determinados pueden tener múltiples indicadores. |
| <i>Indicador aproximativo</i> | Indicador adecuado que se utiliza en representación de otro más difícil de medir. |
| <i>Indicador del producto</i> | Indicador utilizado al nivel del producto en la jerarquía de objetivos. Habitualmente indica la cantidad y calidad de los productos y las fechas de entrega. |
| <i>Indicadores objetivamente verificables</i> | Grupo de criterios (no necesariamente mensurables) utilizados para verificar el grado de obtención (previsto o real) del propósito sectorial, del objetivo y de los insumos y productos de un proyecto. Los indicadores pueden ser cuantitativos, y por consiguiente verificables y mensurables, o cualitativos, y por ende solamente verificables. |
| <i>Información de base</i> | Información, compuesta habitualmente por hechos y cifras recogidos en las fases iniciales del proyecto, que sirve de base para la medición de los progresos en el logro de los objetivos y los productos del proyecto. |
| <i>Informe de evaluación ex ante</i> | Documento resultante de la misión de evaluación <i>ex ante</i> que sirve de base para la planificación operativa y anual del proyecto. Es el marco general (pero no un modelo propiamente dicho) para la formulación de la estrategia del proyecto. |
| <i>Informe final</i> | Véase "informe final de proyecto". |

| Término | Definición utilizada en la Guía |
|---|--|
| <i>Informe final de proyecto</i> | Informe que describe la situación al término de una intervención de desarrollo, y en el que se incluyen las lecciones aprendidas. El informe final de proyecto es responsabilidad del prestatario (o sea, el Gobierno). |
| <i>Institución cooperante</i> | Organización que, en un convenio de préstamo, asume la responsabilidad de administrar el préstamo y supervisar el proyecto en nombre del FIDA. |
| <i>Insumos</i> | Recursos financieros, humanos y materiales necesarios para obtener los productos previstos de un proyecto. |
| <i>Interesado o parte interesada</i> | Organismo, organización, grupo o individuo que tiene un interés directo o indirecto en el proyecto o programa, o que influye positiva o negativamente en su ejecución y efectos, o es afectado por ellos. En la presente Guía, los interesados directos son los principales beneficiarios previstos de un proyecto. |
| <i>Interesados directos</i> | Principales beneficiarios previstos de un proyecto. |
| <i>Jerarquía de objetivos</i> | Diferentes niveles de objetivos, desde las actividades hasta las metas, que se indican en la primera columna del marco lógico. Si el proyecto está bien diseñado, el logro de cada nivel de objetivos de la jerarquía debería conducir a la meta del proyecto. |
| <i>Lecciones aprendidas</i> | Conocimientos obtenidos reflexionando sobre la experiencia que ofrecen posibilidades de mejorar las acciones futuras. La lección aprendida resume un conocimiento en un momento determinado, mientras que el aprendizaje es un proceso continuo. |
| <i>Lógica de intervención</i> | Véase "jerarquía de objetivos". |
| <i>Lógica horizontal</i> | Resumen del enfoque del proyecto cuyo objetivo en un marco lógico consiste en definir de qué manera se medirán los objetivos indicados en la descripción del proyecto, y con qué medios se verificará la medición. En la presente Guía es un resumen de la matriz de SyE. |
| <i>Lógica vertical</i> | Resumen del proyecto que describe las relaciones causales entre cada nivel de la jerarquía de objetivos (insumos-productos, productos-propósito, propósito-meta) por una parte y, por la otra, los supuestos críticos y las incertidumbres que afectan a estas vinculaciones y escapan al control de los gestores del proyecto. |
| <i>Manual de ejecución del proyecto</i> | Documento específico de cada proyecto que indica la estrategia, las actividades operativas, las etapas y los procedimientos del proyecto, así como las responsabilidades de los principales interesados. Con frecuencia incluye un plan operacional detallado de SyE. |
| <i>Marco de SyE</i> | Visión general del sistema de SyE articulada durante la fase de diseño de un proyecto e incluida en el informe de evaluación <i>ex ante</i> . |
| <i>Matriz de SyE</i> | Cuadro en el que se indican las preguntas de desempeño, las necesidades de información (incluidos los indicadores), las sesiones de reflexión y revisión con los interesados, y los recursos y actividades necesarios para aplicar un sistema funcional de SyE. En esta matriz se indica la manera en que se recogerán los datos, cuándo se recogerán, quién los recogerá y dónde. |

| Término | Definición utilizada en la Guía |
|--|--|
| <i>Matriz del marco lógico</i> | Llamada también "marco lógico". Cuadro compuesto habitualmente por cuatro filas y cuatro columnas, que resume lo que se propone hacer el proyecto y cómo se propone llevarlo a cabo (insumos necesarios, productos, propósito, meta), cuáles son los supuestos fundamentales y cómo se procederá al seguimiento y la evaluación de los productos y efectos. |
| <i>Medios de verificación</i> | Fuente o fuentes previstas de información que pueden contribuir a responder a las preguntas o los indicadores de desempeño. Ocupa la tercera columna del marco lógico. Se expone más detalladamente en la matriz de SyE. |
| <i>Meta</i> | Objetivo programático o sectorial de nivel superior al que una intervención de desarrollo, como un proyecto, está destinada a contribuir. Se trata, pues, de una declaración de intenciones. |
| <i>Modelo conceptual</i> | Diagrama de un conjunto de relaciones entre los factores que se considera que ejercen un impacto en una condición determinada, o conducen a ella. Es el fundamento del diseño, la gestión y el seguimiento del proyecto, y constituye la primera parte de un plan completo del proyecto. |
| <i>Modelo de gestión orientada al impacto</i> | Proceso consistente en guiar la estrategia general del proyecto, crear un entorno de aprendizaje y garantizar la eficacia de las operaciones, mediante la elaboración y utilización de un sistema eficaz de SyE. |
| <i>Muestra</i> | Selección de una parte representativa de la población para determinar parámetros o características de toda la población. |
| <i>Objetivo</i> | Declaración concreta en que se detallan los logros o efectos deseados de un proyecto a diferentes niveles (de corto a largo plazo). Un buen objetivo satisface los criterios siguientes: está orientado al impacto, es mensurable, tiene un plazo concreto, es específico y práctico. Los objetivos pueden ordenarse en una jerarquía de dos o más niveles (véase "jerarquía de objetivos"). |
| <i>Oportunidades estratégicas de un país (COSOP)</i> | Marco de objetivos y prioridades de un país, preparado y utilizado para orientar las inversiones. |
| <i>Organización de base</i> | Organización comunitaria que representa, o puede representar, a los interesados directos ante el proyecto, y que puede participar en la ejecución. |
| <i>Participación</i> | Proceso (o procesos) por el que un individuo (o grupo) participa en la adopción de una decisión concreta o en la realización de una acción, y sobre los que el individuo o el grupo pueden ejercer un control específico. Con frecuencia se aplica a los procesos en los que los interesados directos participan activamente en la planificación y la adopción de decisiones, la ejecución, el aprendizaje y la evaluación. A menudo la intención es compartir el control de los recursos generados y la responsabilidad de su utilización futura. |
| <i>Participación comunitaria</i> | En general se considera que es la participación activa de los miembros de la comunidad en actividades locales de desarrollo. No obstante, en la práctica este término se aplica a grados muy diversos de participación local en las intervenciones externas de desarrollo, desde una participación simbólica y pasiva hasta formas locales de adopción de decisiones más orientadas a la potenciación de la capacidad de acción. |
| <i>Participación de los interesados</i> | Participación activa de los interesados en el diseño, gestión y seguimiento del proyecto. Por participación plena se entiende que todos los representantes de los principales grupos interesados en el lugar del proyecto participan de manera apropiada y mutuamente convenida. |

| Término | Definición utilizada en la Guía |
|---|--|
| <i>Pertinencia</i> | Medida en que los objetivos de un proyecto son compatibles con las prioridades del grupo-objetivo y las políticas de los receptores y los donantes. |
| <i>Plan de trabajo</i> | Documento detallado que indica las actividades que deben realizarse en un plazo determinado, cómo se realizarán y qué relación guardan con los objetivos y visiones comunes. El plan de trabajo se diseña con arreglo a un marco lógico y en cada casilla contiene una descripción del plan de cada actividad y producto, sus indicadores verificables, los medios de verificación y sus supuestos. |
| <i>Plan de trabajo y presupuesto anuales (PTPA)</i> | Compromiso anual del proyecto con las comunidades, el Gobierno y el FIDA, que servirá de marco para medir los progresos en la ejecución. En el PTPA se detallan los aspectos operacionales de un proyecto conforme al plan estratégico y la situación sobre el terreno. Constituye la base para la programación detallada de las actividades y asignaciones específicas en las reuniones mensuales de gestión, así como para el seguimiento de la marcha de las actividades y la asignación y el uso de los recursos. Aún más importante, en los proyectos basados en la demanda, el PTPA es la expresión formal (y jurídica) del conjunto consolidado de proyectos e iniciativas de los interesados directos a los que se proporcionará apoyo durante el siguiente año. |
| <i>Plan operacional</i> | Véase "plan de trabajo y presupuesto anuales". |
| <i>Plan presupuestario</i> | Plan que establece el costo trimestral de las diferentes actividades y lo desglosa con arreglo a las fuentes de financiación. |
| <i>Planificación estratégica</i> | Amplia descripción de las actividades que normalmente se llevarían a cabo en el contexto de la elaboración de un proyecto, desde el comienzo hasta el final, y de las etapas que se vayan cubriendo a lo largo del camino, como los acuerdos de ejecución, registro, etc. El plan explica los diferentes aspectos que deben tenerse en cuenta en el proceso de elaboración del proyecto, e ilustra los principios básicos que han de observarse. Deben describirse también la secuencia y la relación entre las principales actividades y etapas. El informe de evaluación <i>ex ante</i> debe servir de punto de partida para refinar el plan estratégico, y para la planificación operacional detallada. |
| <i>Pregunta de desempeño</i> | Pregunta que contribuye a orientar el proceso de búsqueda y análisis de información, a entender si el proyecto se está ejecutando o no de acuerdo con lo planeado y por qué. |
| <i>Producto</i> | Resultado tangible (fácilmente mensurable, práctico), inmediato y previsto que debe obtenerse mediante una gestión adecuada de los insumos convenidos. Ejemplos de productos son los bienes, servicios o infraestructuras producidos por un proyecto y destinados a la consecución de sus propósitos. Pueden ser también los cambios resultantes de la intervención que son necesarios para alcanzar los efectos a nivel del propósito. |
| <i>Propósito</i> | Mejora positiva de una situación cuyo logro es imputable a un proyecto o programa. |
| <i>Proyecto</i> | Intervención que consiste en una serie de actividades planeadas e interrelacionadas, destinadas a alcanzar objetivos definidos, con un presupuesto determinado y unos plazos concretos. |
| <i>Punto de referencia</i> | Norma o pauta con la que se comparan el desempeño y los logros. Puede tratarse de logros anteriores de otras organizaciones comparables, o de lo que podría haberse conseguido razonablemente dadas las circunstancias. |

| Término | Definición utilizada en la Guía |
|--|--|
| <i>Recursos</i> | Medios de que dispone un proyecto o que necesita para funcionar, como tiempo de personal, tiempo de los gestores, conocimientos locales, fondos, equipo, personal capacitado y oportunidades sociopolíticas. |
| <i>Reflexión crítica</i> | Cuestionamiento y análisis de experiencias, observaciones, teorías, creencias o supuestos. |
| <i>Relación causal</i> | Conexión lógica o relación de causa y efecto en el logro de resultados correlacionados e interdependientes. Normalmente el término se aplica a vinculaciones posibles, y no a relaciones estadísticamente precisas. |
| <i>Relación costo-eficacia</i> | Comparación de los costos relativos para alcanzar un determinado resultado o producto por medios distintos (se emplea cuando es difícil determinar los beneficios). |
| <i>Responsabilización</i> | Obligación del Gobierno, los servicios públicos o los organismos de financiación de demostrar a los ciudadanos que los trabajos contratados se han llevado a cabo de conformidad con las normas y criterios convenidos, o de informar, lealmente y con precisión, de los resultados de la ejecución del proyecto en relación con las funciones y/o planes previstos en las condiciones contractuales. Para ello puede que sea necesario demostrar con precisión, e incluso por la vía jurídica, que el trabajo se ha realizado conforme a las condiciones del contrato. Los proyectos suelen prestar mayor atención a la <i>responsabilización ante el nivel superior</i> , o sea el organismo de financiación, mientras que la <i>responsabilización ante el nivel inferior</i> consiste en informar a los interesados directos de las cuentas y los planes de un modo transparente. Asegurar la responsabilización es una de las funciones del seguimiento y la evaluación (las otras dos son el aprendizaje y la gestión). |
| <i>Responsabilización ante el nivel inferior</i> | Proceso por el cual las organizaciones de desarrollo asumen sus propias responsabilidades ante sus asociados y los grupos de pobres y marginados. Entraña una mayor participación y transparencia en la labor de las organizaciones. |
| <i>Resultado</i> | Producto, efecto o impacto mensurable (previsto o imprevisto, positivo o negativo) de una intervención de desarrollo. |
| <i>Resumen del plan presupuestario</i> | Resumen de la información presupuestaria desagregada por productos, componentes del proyecto, distritos y unidades de facilitación, y a nivel nacional y general del proyecto. |
| <i>Resumen narrativo</i> | Primera columna de la matriz del marco lógico en la que se exponen los insumos, productos, propósito y meta. Véase "jerarquía de objetivos". |
| <i>Retroalimentación</i> | Transmisión a las partes de las conclusiones de la evaluación que sean pertinentes y útiles, a fin de facilitar el aprendizaje. Esta actividad puede comprender la recolección y difusión de conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas. En el contexto específico de la evaluación, se trata de reconsiderar y compartir los resultados con quienes han participado en ella. |
| <i>Revisión</i> | Evaluación del desempeño de un proyecto o programa, periódicamente o cuando sea menester. La revisión es más amplia que el seguimiento, pero menos que la evaluación. |
| <i>Revisión anual</i> | Véase "revisión". |

| Término | Definición utilizada en la Guía |
|--|--|
| <i>Revisión de medio término (RMT)</i> | Versión elaborada de una misión de supervisión, con los mismos protagonistas, que a veces cuestiona el diseño del proyecto. No existe un modelo estándar y, por consiguiente, puede ser desde una misión de supervisión hasta un ejercicio completo similar a la evaluación a mitad de período. También se denomina “examen a mitad de período”. |
| <i>Riesgos</i> | Factores externos negativos posibles, como acontecimientos, condiciones o decisiones, que se prevé aplacen seriamente o impidan la realización de los objetivos y los productos de un proyecto (y que generalmente escapan en gran parte o por completo al control de los gestores del proyecto). |
| <i>Seguimiento</i> | Recolección y análisis regulares de información para contribuir a la adopción oportuna de decisiones, garantizar la responsabilización y sentar las bases de la evaluación y el aprendizaje. Se trata de una función continua basada en una operación metódica de recolección de datos para proporcionar a los gestores y a los principales interesados de un proyecto o programa en curso de ejecución las primeras indicaciones sobre los progresos y el logro de los objetivos. |
| <i>Seguimiento del proceso</i> | Comprende las actividades siguientes: seleccionar concienzudamente los procesos, observarlos selectiva y sistemáticamente para compararlos con otros, y comunicar lo observado para aprender a dirigir y configurar los procesos. |
| <i>Seguimiento participativo del impacto</i> | Evaluación inmediata y continua del impacto, con fines de control y dirección. Se caracteriza por el hecho de que los actores, a varios niveles, tratan de llevar a cabo una reflexión conjunta sobre los impactos. |
| <i>Seguimiento y evaluación (SyE)</i> | Combinación del seguimiento y la evaluación que proporciona los conocimientos necesarios para: a) una gestión efectiva del proyecto, y b) la preparación de informes y la responsabilización. |
| <i>Sistema de gestión de la información</i> | Sistema de acumulación, cotejo y organización de datos que debería proporcionar datos seleccionados e informes a los gestores, para ayudarlos en el seguimiento y control de la organización, los recursos, las actividades y los resultados del proyecto. |
| <i>Sistema de información de gestión</i> | Véase "sistema de gestión de la información". |
| <i>Sistema de planificación</i> | Sus aspectos principales son los siguientes: planificación estratégica, preparación del plan y presupuesto anuales y programación de la actividad mensual. |
| <i>Sostenibilidad</i> | Probabilidad de que los efectos positivos de un proyecto (bienes, capacidades, instalaciones o servicios mejorados) se mantengan durante un largo período después de que finalice la asistencia externa. |
| <i>Supervisión</i> | Proceso por el que una organización legalmente responsable (una institución cooperante o el propio FIDA) gestiona el préstamo, revisa periódicamente los progresos en el logro de los objetivos, determina los principales obstáculos, contribuye a encontrar soluciones viables e introduce los cambios estratégicos que sean necesarios. |

| Término | Definición utilizada en la Guía |
|-------------------------------------|---|
| <i>Supuesto</i> | Factor externo (como un acontecimiento, condición o decisión) que podría afectar a la marcha o al éxito de las operaciones de un proyecto o programa. Los supuestos son necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto, pero escapan, en gran parte o por completo, al control de los gestores. Se redactan en forma de condiciones positivas. Los <i>supuestos iniciales</i> son las condiciones que parecen esenciales para el éxito de un proyecto o programa. Los <i>supuestos críticos</i> (o "fatídicos") son las condiciones que parecen poner en peligro la ejecución de un proyecto o programa. |
| <i>Supuesto crítico</i> | Factor importante, ajeno a la asistencia, que influye en el éxito de la actividad pero que los gestores no controlan. Los supuestos iniciales constituyen condiciones percibidas para el éxito de un proyecto. Véase "supuestos". |
| <i>SyE (plan de aprendizaje)</i> | Marco general de preguntas sobre el desempeño y el aprendizaje, las necesidades de información (incluidos los indicadores), los ejercicios de reflexión y revisión con los interesados y los recursos y actividades necesarios para aplicar un sistema funcional de SyE. |
| <i>SyE (sistema de aprendizaje)</i> | Conjunto de procesos de planificación, recolección y síntesis de la información, y reflexión y preparación de informes, junto con las condiciones y capacidades complementarias necesarias para que los productos del SyE aporten una valiosa contribución a la adopción de decisiones y al aprendizaje. |
| <i>Terminación</i> | Fase final del ciclo del proyecto, en la que se prepara el informe final. En esta fase se identifican las lecciones aprendidas y se llevan a cabo las diversas actividades de finalización del proyecto. Puede incluir una evaluación final del proyecto. |
| <i>Triangulación</i> | Utilización de diversas fuentes, métodos o miembros de los equipos sobre el terreno para verificar y convalidar los datos y la información a fin de limitar los sesgos. |
| <i>Unidad de SyE</i> | Denominación genérica de las unidades encargadas del SyE, a nivel sectorial y del proyecto. |
| <i>Validación</i> | Proceso de verificación para asegurarse de que los datos obtenidos con un método de seguimiento son confirmados por los obtenidos con otro método. |
| <i>Validez</i> | Grado de fiabilidad y medida en que se hace una previsión correcta y ésta se cumple. Este concepto se aplica a las estrategias e instrumentos de recolección de datos. |