



FIDA
FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA

Comité de Evaluación – 29º período de sesiones

Roma, 4 de diciembre de 2001

**GUÍA PRÁCTICA SOBRE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
DE PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL**

GUÍA PRÁCTICA SOBRE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL

A. Antecedentes y justificación

1. Mientras formulaba su nuevo enfoque de la evaluación (NEE) en 1999, la Oficina de Evaluación y Estudios (OE) decidió, como parte de ese nuevo enfoque, elaborar métodos e instrumentos apropiados para el seguimiento y la evaluación (SyE) de los proyectos apoyados por el FIDA. El consenso interno que se logró sobre la nueva orientación estratégica quedó debidamente reflejado en los programas de trabajo de la OE para los años 2000 y 2001.

2. La primera etapa del proceso consistió en examinar la sección relativa al SyE de buena parte de los informes de evaluación del FIDA preparados desde 1990. El panorama general no era muy favorable, puesto que en muchos proyectos se consideraba que el SyE era una actividad de vigilancia, de lo que resultaba una falta de compromiso y de confianza, o incluso resistencia a aprender de la experiencia. Gracias al examen se determinaron siete problemas fundamentales:

- i) **La falta de compromiso del personal de los proyectos** por lo que se refiere al seguimiento. Ello genera retrasos en la aplicación de esos sistemas, mientras que la dirección de los proyectos utiliza poco la información reunida.
- ii) **El seguimiento se considera una obligación** impuesta desde el exterior. El personal de los proyectos rellena mecánicamente los formularios y los directores de los proyectos consideran que la tarea consiste meramente en reunir datos para redactar los informes para los donantes.
- iii) **La poca calidad y la falta de pertinencia de la información** que se obtiene mediante las actividades de seguimiento, ya que éstas se centran en los aspectos físicos y financieros y no tienen en cuenta factores como el alcance, el efecto y el impacto de los proyectos.
- iv) **La poca atención que se presta a las necesidades de seguimiento de los demás interesados**, como los beneficiarios, las organizaciones comunitarias y otros socios locales.
- v) **La escasez de exámenes internos o evaluaciones continuas de los proyectos.** Los ajustes que se realizan se deben principalmente a actividades externas de evaluación o supervisión.
- vi) **La falta generalizada de integración y cooperación** entre los responsables del SyE y la dirección de los proyectos.
- vii) **La escasa utilización de métodos de SyE participativos y de calidad** debido a la poca capacidad y el escaso reconocimiento de la necesidad de utilizar esos métodos.

3. A lo largo del pasado año la OE también hizo un examen comparativo de las estrategias y enfoques de los sistemas de SyE de los proyectos que aplican diversos organismos de desarrollo importantes. El examen confirmó el hecho de que los resultados de los sistemas de SyE sean poco satisfactorios no es una característica exclusiva del FIDA y que otras organizaciones multilaterales y bilaterales y organizaciones no gubernamentales (ONG) se encuentran con dificultades similares¹. Está claro que en la mayoría de los proyectos son muy necesarias claridad y mejoras.

4. Ambos exámenes revelaron que si bien existe un volumen considerable de documentación conceptual y teórica sobre SyE, faltan conjuntos de conocimientos prácticos sobre las metodologías y los procesos aplicables sobre el terreno. La única publicación sobre la cuestión disponible actualmente en el FIDA es el folleto titulado *Directrices para el diseño y la utilización de sistemas de seguimiento y evaluación en proyectos y programas de desarrollo rural en los países en desarrollo*, que el FIDA produjo en 1985 en cooperación con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Banco Mundial. Las mencionadas directrices, que son más bien generales, no tenían la finalidad específica de fomentar el establecimiento y la aplicación de sistemas eficaces de SyE en el ámbito de los proyectos. Tampoco son pertinentes para las políticas o el entorno institucional actuales ni para la nueva generación de proyectos financiados por el FIDA, que ahora son considerablemente más flexibles y participativos.

5. En un seminario interno, celebrado en mayo de 2000, se examinó un informe titulado *Fortalecimiento del apoyo del FIDA a la formulación de sistemas eficaces y eficientes de seguimiento y evaluación de los proyectos*. Poniendo de relieve la necesidad de definiciones más claras y operativas, el seminario recomendó firmemente que las directrices sobre SyE del FIDA se actualizaran y se hicieran tan fáciles de aplicar como fuera posible, a fin de que pudieran utilizarlas todos los interesados, particularmente el personal sobre el terreno de los proyectos. Se acordó que debería centrarse la atención en definir las etapas que deben seguirse en el diseño de los sistemas y procesos de SyE para integrarlos plenamente en la ejecución de los proyectos.

6. En relación con el objetivo B iii) del Plan de Acción para la Quinta Reposición de los Recursos del FIDA (2000-2002) –a saber, mejorar la evaluación del impacto– se señaló que el FIDA debería, entre otras cosas, “determinar las prácticas idóneas y preparar instrumentos y directrices para conseguir un sistema eficaz de seguimiento y evaluación (SyE) en el plano de los proyectos”. Este objetivo también se reflejó en la hoja de calificación para el 2000 y se incluyó como actividad prioritaria en el programa de trabajo de la OE para 2001. Además, el Grupo de Trabajo interno sobre la consecución del impacto a lo largo del ciclo de los proyectos, que se reunió en julio de 2000, recomendó que se establecieran sistemas de SyE más participativos, utilizando el enfoque basado en el marco lógico y centrándose en el impacto.

7. En el 25º período de sesiones del Comité de Evaluación, que se celebró en septiembre de 2000, se presentó un estudio metodológico sobre el fortalecimiento del apoyo del FIDA a la formulación de sistemas eficaces y eficientes de SyE. En noviembre del mismo año, y en el marco del Grupo de Trabajo sobre la consecución del impacto a lo largo del ciclo de los proyectos, siguió debatiéndose la cuestión con miembros del personal del FIDA, directores de proyectos, consultores y agentes sobre el terreno.

8. Como resultado de todas estas iniciativas y debates se ha concluido que es necesario elaborar directrices nuevas y más prácticas, o un conjunto de recursos, para asegurar que el SyE tenga más impacto en el plano de los proyectos.

¹ Sobre el Banco Mundial, véase Alex y Byerlee, 2000; sobre la Unión Mundial para la Naturaleza, véase Universalía, 2000; sobre la asistencia bilateral de los Países Bajos, véase Dirección General de Cooperación Internacional (DGIS), 1994.

B. Objetivos y destinatarios principales

9. El objetivo de la guía práctica propuesta es **facilitar la preparación, instauración y utilización de sistemas eficaces de SyE de los proyectos como instrumentos de una gestión orientada a la consecución del impacto**. Así pues, el objetivo principal es contribuir a aumentar el impacto de los proyectos financiados por el FIDA, como indica el título propuesto para la guía: *Gestión encaminada a la consecución del impacto en el desarrollo rural: guía práctica sobre SyE de los proyectos*. Esta iniciativa se está llevando a cabo en el marco del Plan de Acción para la Quinta Reposición de los Recursos del FIDA (2000-2002) y complementa otras iniciativas del FIDA en curso de ejecución o examen, como la instauración de un enfoque dinámico basado en el marco lógico y de un ciclo de los proyectos revisado, como propuso el Grupo de Trabajo sobre la consecución del impacto a lo largo del ciclo de los proyectos.

10. La guía se dirigirá principalmente a los directores y a los oficiales de SyE de los proyectos financiados por el FIDA, aunque algunas secciones serán especialmente pertinentes para los asociados de ejecución. También será una fuente de información importante para los consultores que se contraten para suministrar apoyo técnico o servicios de facilitación a los proyectos y para las instituciones cooperantes del FIDA. Dado que el diseño y las decisiones relativas al presupuesto del proyecto influyen considerablemente en el SyE, habrá un módulo sobre la integración del SyE en el diseño de los proyectos que estará dirigido al personal del FIDA y a los consultores que participan en esta fase del ciclo de proyectos.

C. Progresos realizados hasta la fecha

11. En diciembre de 2000, se estableció un grupo básico de funcionarios del FIDA y representantes de instituciones cooperantes, que se conoce como el consorcio central de aprendizaje (CCA)², para dirigir el proceso de elaboración de la guía. Se contrataron para ello los servicios de dos consultores con experiencia considerable en sistemas de SyE participativos y orientados al aprendizaje.

12. En la primera reunión del CCA, celebrada en diciembre de 2000, los participantes examinaron el mandato provisional de los consultores y acordaron el formato de la guía, así como el proceso que habría de seguirse y las fases necesarias. En la segunda reunión del CCA, celebrada en enero de 2001, se examinaron el marco conceptual inicial y un esquema provisional de la guía, que luego se presentaron al PD y la OE para que los examinaran y formularan observaciones.

13. Entre marzo y julio de 2001, los instrumentos y procesos necesarios para el diseño y la utilización de sistemas de SyE durante el ciclo de los proyectos se incluyeron en el esquema provisional junto con diversos estudios monográficos (buenas y malas prácticas). Se ha contratado, además de a los autores principales de la guía, a varios otros consultores para que preparen estudios monográficos sobre determinados proyectos en consulta con las divisiones regionales del Fondo. Entre mayo y septiembre de 2001 se visitaron 30 proyectos en 16 países (Armenia, Bangladesh, Benin, Colombia, El Salvador, Ghana, Guatemala, la India, Indonesia, Malí, Marruecos, el Perú, la República Unida de Tanzania, Uganda, Venezuela y el Yemen). También se celebraron reuniones con otros directores de proyectos en dos reuniones regionales en Asia y América Latina.

² El consorcio central de aprendizaje para la elaboración de la guía práctica estaba formado por 10 profesionales del Departamento de Administración de Programas (PD), dos funcionarios de evaluación y cuatro funcionarios de la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (OSP) que trabajan en las oficinas regionales de África, Asia y América Latina.



14. A finales de julio de 2001 el CCA examinó un primer borrador de la guía, y a continuación se celebró un taller para estudiar la preparación de un segundo borrador que debería examinarse en octubre. El segundo borrador se terminó a principios de octubre y se distribuyó para su estudio tanto en el FIDA como a diversos especialistas externos que habían sido invitados a asistir al taller programado para los días 30 y 31 de octubre. Asistieron al taller, además de diversos funcionarios del FIDA, 11 directores y oficiales de SyE de proyectos y programas financiados por el FIDA, 10 consultores y especialistas, cinco supervisores de proyectos de instituciones cooperantes y personal de la FAO, del Programa Mundial de Alimentos y de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación. Los objetivos del taller eran los siguientes:

- i) aportar contribuciones directas para elaborar un “prototipo” satisfactorio de la guía que estuviera terminado en diciembre de 2001, intercambiando para ello observaciones y sugerencias con una amplia gama de posibles usuarios; y
- ii) acordar un proceso para ensayar la guía en los proyectos financiados por el FIDA.

15. Se espera que el “prototipo” se ultime en noviembre de 2001. No obstante, en el 29º período de sesiones del Comité de Evaluación, que tendrá lugar en diciembre de 2001, se presentará una versión provisional (solamente en inglés).

D. ¿Cuáles son las novedades de esta guía?

16. Si bien se ha elaborado un número considerable de directrices y manuales sobre SyE, en casi ningún caso se han conseguido los resultados deseados. El FIDA considera que la nueva guía será más eficaz que las demás y que será realmente útil para los proyectos financiados por el FIDA por las razones siguientes:

- La guía se está elaborando en consulta con los posibles usuarios. Se utilizará como instrumento para resolver los problemas de los usuarios, comenzando por las prácticas actuales de SyE, y, en la medida de lo posible, se presentarán en ella ejemplos de buenas prácticas tomados de estudios de casos sobre proyectos financiados por el FIDA y otros proyectos de desarrollo rural. Cuando se haya elaborado un “prototipo” satisfactorio de la guía, ésta se ensayará sobre el terreno y se adaptará a las circunstancias específicas de los distintos países y regiones.
- La guía no será un plan preestablecido de SyE ni una lista estandarizada de indicadores. No obstante, se adaptará a los contextos, los procedimientos y las asociaciones concretos de las operaciones apoyadas por el FIDA. Se centrará en procesos participativos de aprendizaje y propondrá opciones que puedan adaptarse a las condiciones que impongan los equipos directivos de los proyectos en distintos contextos nacionales y regionales.
- Lo más importante es que la guía práctica no será una iniciativa aislada. Formará parte de un conjunto de iniciativas distintas que abarcarán, en particular, la instauración de un enfoque basado en el marco lógico y el establecimiento de redes regionales de apoyo sobre la base de la experiencia del PREVAL³ en la región de América Latina y el Caribe y de otros programas regionales relativos a la capacitación, la asistencia técnica, la comunicación y la gestión de los conocimientos.

³ 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.



17. El material que figurará en la guía se seleccionará con arreglo a siete principios básicos:
- i) concebir el SyE y la administración de los proyectos en función de un enfoque centrado en el aprendizaje;
 - ii) poner de relieve el valor de la participación de los interesados en el SyE;
 - iii) centrar la atención en las necesidades concretas de los proyectos apoyados por el FIDA;
 - iv) estructurar la guía con arreglo a las funciones y tareas cotidianas de los interesados e integrar el SyE en el ciclo de los proyectos;
 - v) asegurar que se utiliza un mismo lenguaje en las actividades de planificación y de SyE;
 - vi) dar valor a distintos métodos y estilos de trabajo; y
 - vii) reconocer la importancia de la capacidad institucional y humana en la ejecución de las actividades de SyE.

E. Contenido propuesto para la guía

18. El objetivo de las actividades de SyE en el ámbito del desarrollo rural es conocer los logros y los problemas a fin de poder mejorar la ejecución y conseguir de esa forma un mayor impacto. La guía ofrecerá ideas sobre cómo establecer y mejorar los sistemas y procesos de SyE de ese tipo, y estudiará los aspectos fundamentales que los equipos directivos de los proyectos deberán tener presentes para elaborar un sistema racional de aprendizaje que ayude a mejorar la administración y a asegurar la responsabilización. En ella figurarán muchos ejemplos prácticos sobre las formas en que el personal de los proyectos ha logrado fortalecer los sistemas de aprendizaje a fin de conseguir un impacto.

19. En particular, la guía responderá a la creciente demanda, por parte del personal de los proyectos, los organismos de financiación y los beneficiarios de los proyectos, de ideas prácticas sobre una evaluación del impacto que no se limite a medir los resultados o las actividades y sobre métodos de actuación más orientados al aprendizaje y la obtención de enseñanzas, y no impulsados únicamente por la necesidad de rendir cuentas, para asegurar una mayor participación de los beneficiarios en el SyE.

20. Las ideas que se propongan en la guía **no** constituirán un sistema obligatorio de SyE que todos los proyectos deban seguir, sino más bien una descripción de prácticas que se consideran buenas –y que hayan demostrado serlo– para el SyE de los proyectos.

21. Si bien es esencial cierta flexibilidad que permita adoptar distintas opciones, para que la labor de SyE sea de buena calidad debe ajustarse a un mínimo de requisitos y normas. En la guía se examinarán esos requisitos y normas y se indicará qué opciones existen.

22. La guía se está elaborando como una serie de secciones independientes de dos tipos distintos: i) secciones sobre la “**aplicación práctica**”, por ejemplo sobre cómo diseñar un sistema de SyE y cómo llevar a cabo los exámenes anuales de los proyectos; y ii) **secciones de referencia**, por ejemplo sobre métodos e instrumentos de SyE, ejemplos detallados de planes de SyE y matrices de marco lógico. Las secciones se reunirán en carpetas separadas. (También podría prepararse una versión electrónica para Internet a fin de facilitar la adaptación de la guía a las necesidades de los distintos países y regiones).



23. En la fase actual, es decir, **antes de que se hayan ultimado las conclusiones del examen realizado en el seminario de octubre de 2001**, el contenido del proyecto de guía puede resumirse como sigue.

Parte I: cómo convertir el SyE en la base de un proyecto de aprendizaje

24. La primera parte consta de nueve secciones de entre 15 y 25 páginas.

25. **Sección 1: presentación de la guía práctica.** Las principales cuestiones que se tratan en esta sección introductoria son las siguientes:

- La guía se ha escrito para ayudar a los directores de los proyectos y al personal de SyE a mejorar la calidad del SyE de los proyectos apoyados por el FIDA. Responde a un estudio que reveló que el SyE de la mayoría de proyectos es generalmente de poca calidad.
- La guía se centra en cómo puede utilizarse el SyE para apoyar la administración de los proyectos. Pretende ayudar a todos los interesados a aprender cómo se puede mejorar la ejecución de los proyectos, con el objetivo último de demostrar el impacto de los proyectos de desarrollo rural y conseguir que éste sea lo más grande posible.
- La guía presenta ejemplos de buenas prácticas e información detallada sobre cómo establecer y aplicar el sistema de SyE de un proyecto.

26. **Sección 2: empleo del SyE para una gestión encaminada a la consecución del impacto: panorama general.** En esta sección se muestra cómo el SyE puede ayudar a los proyectos a conocer mejor su propia labor, y cómo puede guiar los proyectos a fin de que éstos logren el mayor impacto posible en la reducción de la pobreza. Esta sección es pertinente para todos los posibles usuarios (directores de los proyectos y funcionarios de SyE, personal del FIDA, consultores y supervisores de las instituciones cooperantes) y explica los cuatro elementos fundamentales de una gestión encaminada a la consecución del impacto:

- i) orientar la estrategia general del proyecto;
- ii) crear un entorno de aprendizaje;
- iii) asegurar la eficacia de las operaciones del proyecto; y
- iv) elaborar y utilizar el sistema de SyE.

27. Otras consideraciones fundamentales son:

- El SyE es más eficaz cuando entraña la participación de los interesados en un proceso creativo dirigido a aprender cómo mejorar los proyectos continuamente.
- El establecimiento del SyE para apoyar la “gestión encaminada a la consecución del impacto” requiere que se comprendan las funciones fundamentales de la administración y las necesidades de información.
- La conversión del SyE en una actividad participativa requiere que se preste una atención cuidadosa a cómo lograr que los distintos interesados participen de la forma más constructiva posible.



28. **Sección 3: vinculación del diseño de los proyectos, la planificación anual y el SyE.** Esta sección se centra en el diseño de los proyectos y su relación con la planificación anual y el SyE, y demuestra cómo puede hacerse un uso óptimo del enfoque basado en el marco lógico. Está previsto que los principales destinatarios de esta sección sean los directores de los proyectos, los funcionarios de SyE, los consultores y encargados de las tareas de facilitación y los diseñadores de proyectos. Puesto que la guía reconoce que el (re)diseño de los proyectos es un proceso continuo durante la vida de los mismos, los directores y los asociados en la ejecución deben conocer los principios de un buen diseño para poder adaptar la estrategia y las operaciones del proyecto en función de circunstancias variables y de las enseñanzas extraídas de la experiencia de aplicación. En este ámbito las consideraciones fundamentales son las siguientes:

- Las buenas prácticas de diseño (y de rediseño o adaptación) de los proyectos abarcan:
 - hacer participar a los interesados;
 - hacer un análisis detallado de la situación;
 - asegurar una estrategia de intervención lógica;
 - determinar objetivos intersectoriales;
 - planificar en función del desarrollo de la capacidad y de la sostenibilidad; y
 - planificar en función del aprendizaje y la adaptación.
- El enfoque basado en el marco lógico es un instrumento valioso para el diseño de los proyectos, siempre que se utilice de manera flexible y se conozcan y solucionen los problemas comunes que presenta. En la matriz del marco lógico se resumen la lógica de intervención de los proyectos, las hipótesis utilizadas y la forma en que se llevará a cabo el SyE. La matriz es un instrumento útil de administración y constituye la base de los planes de operaciones y los planes anuales de trabajo, pero debe utilizarse de forma coherente y regular y es necesario prestar atención a los detalles.
- La elaboración de un buen sistema de SyE requiere que durante la fase de diseño inicial se preste suficiente atención a la cuestión del SyE. El sistema de SyE debe esbozarse en el informe de evaluación *ex ante* del proyecto.

29. **Sección 4: establecimiento del sistema de SyE.** Esta sección muestra lo que debe hacerse para establecer y poner en marcha un plan de operaciones a fin de crear un sistema completo de SyE. En este caso las consideraciones fundamentales son las siguientes:

- El SyE debe considerarse como un sistema completo en el marco de cada proyecto y requiere planificación, administración y financiación. Los sistemas de SyE tienen cuatro partes fundamentales:
 - i) el establecimiento (o diseño) del sistema;
 - ii) la reunión y gestión de la información;
 - iii) la utilización de la experiencia y de la información con más eficacia a fin de mejorar las actuaciones; y
 - iv) la comunicación de los resultados y la presentación de informes al respecto.
- Un buen sistema de SyE puede utilizarse para orientar la estrategia del proyecto y asegurar la eficacia de las operaciones; **el sistema de SyE forma parte del sistema global de administración del proyecto.**
- En todas las fases del ciclo de los proyectos debe prestarse atención a un conjunto de tareas fundamentales de SyE.



- Durante las fases de puesta en marcha del proyecto y de movilización debería elaborarse, y documentarse claramente, un plan detallado de SyE. El sistema de SyE debe supervisarse y actualizarse durante toda la vida del proyecto.

30. **Sección 5: determinación de los aspectos que deben ser objeto de seguimiento y evaluación.** En esta sección, que será pertinente para todos los usuarios, se muestra cómo elegir los aspectos que deben seguirse, documentarse y analizarse y con quién hacerlo. Para que los sistemas de SyE den buenos resultados es crucial definir qué información es necesaria, para qué es necesaria y quién la necesita. En este ámbito las consideraciones fundamentales son las siguientes:

- El SyE es una actividad guiada por cinco aspectos generales de los proyectos: la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de las actuaciones.
- A fin de apoyar la “gestión orientada a la consecución del impacto”, los sistemas de SyE, además de informar sobre los progresos realizados en cuanto al logro de los objetivos, deben señalar los éxitos y los fracasos. También es importante que se identifiquen los efectos positivos o negativos imprevistos.
- Calidad antes que cantidad. Un error común en el ámbito del SyE es que se trata de reunir demasiados datos, que luego no se analizan.

31. **Sección 6: reunión y gestión de la información.** Esta sección se centra en las mejores formas de reunir información sobre el terreno y utilizarla para una buena administración de los proyectos. Los destinatarios principales de esta sección son los encargados del SyE, los directores de los proyectos y los asociados en la ejecución. En esta sección las consideraciones fundamentales son:

- La necesidad de métodos de reunión de datos y de verificación, muestreo, registro, comparación y análisis ulteriores de esos datos. Los métodos que se utilicen deben ser técnica y financieramente viables, suficientemente fiables y coherentes, y no estar sujetos a distorsiones. Se pueden utilizar diversos métodos para reunir indicadores. Así pues, antes de elegir uno definitivamente, debe hacerse una lista de las posibilidades existentes y deben evaluarse sus ventajas e inconvenientes.
- La necesidad de estudiar los aspectos prácticos de la adopción de un enfoque más o menos participativo de la reunión y elaboración de datos, para evitar que los principales interesados participen sólo de forma superficial.

32. **Sección 7: reflexión crítica para mejorar las actividades.** En esta sección se explica qué puede hacerse para asegurar que durante la vida de los proyectos se produzca un aprendizaje razonado suficiente y adecuado. Los datos de SyE sólo serán útiles para los proyectos si éstos se examinan en reuniones con los interesados participantes.

33. **Sección 8: comunicación de los resultados del SyE y presentación de informes al respecto.** En esta sección se describe qué tipo de información debe comunicarse como parte del proceso de SyE, cómo comunicarla y a quién. Los destinatarios principales de esta sección son los directores de los proyectos, los oficiales de SyE, los ministerios pertinentes y el personal del FIDA y de las instituciones cooperantes. (Esta sección, que fue sugerida por el CCA, todavía no se ha redactado. No obstante, en ella figurará información de importancia crucial para los ministerios interesados, el FIDA y sus instituciones cooperantes).



34. **Sección 9: establecimiento de las capacidades y condiciones necesarias.** En esta sección se explica qué se necesita para mejorar la capacidad técnica y humana de modo que pueda llevarse a cabo una labor eficaz de SyE. Los principales destinatarios de esta sección son los directores de los proyectos, los coordinadores de las unidades de SyE y los diseñadores de proyectos. Las consideraciones principales son las siguientes:

- La capacidad no es sólo “habilidad” y en ella participan otras muchas personas además del personal de los proyectos.
- Las personas deben estar motivadas para hacer un buen trabajo. Es esencial ofrecer incentivos adecuados, que pueden adoptar formas muy diversas. Es igualmente importante que todos tengan claro cuáles son sus responsabilidades.
- La planificación cuidadosa de la estructura de organización de una unidad de SyE en el marco del proyecto (incluidas las jerarquías, los ámbitos de responsabilidad y la autoridad de los distintos interesados) garantiza que todos colaboren para que el proyecto marche sin contratiempos.
- La capacidad de las personas para desempeñar las funciones de SyE mejora extraordinariamente si los sistemas de información tienen la capacidad técnica adecuada. Las personas necesitan trabajar en las condiciones adecuadas, incluidos los sistemas de gestión de la información, para registrar la información importante y comunicarla.

Parte II: material de referencia detallado

35. En la segunda parte se presentan ejemplos e información de antecedentes para apoyar la **aplicación práctica** de las ideas y los principios presentados en las secciones 2 a 9 de la primera parte. Esta parte consta de ocho secciones.

36. **Sección 10: glosario de conceptos y términos relacionados con el SyE.** Esta sección, en la que se explica el significado de los términos de SyE, es útil para todos los usuarios.

37. **Sección 11: listas de comprobación para los directores de los proyectos, las instituciones cooperantes y los gerentes de operaciones para los países.** En esta sección se resumen las tareas básicas de los agentes clave en el SyE de los proyectos.

38. **Sección 12: métodos de seguimiento y evaluación.** Esta sección está dirigida principalmente al personal de las unidades de SyE y a los consultores. En ella se presentan 50 métodos para realizar tareas concretas de SyE y se resumen los objetivos, los aspectos prácticos y las ventajas y los inconvenientes de cada tarea.

39. **Sección 13: ejemplo anotado de la matriz del marco lógico de un proyecto.** En esta sección figuran ejemplos prácticos de la experiencia sobre SyE adquirida en proyectos apoyados por el FIDA. Los ejemplos están acompañados por observaciones sobre las mejoras que se hicieron en los proyectos. Se presentan ilustraciones sobre las formas de mejorar el marco lógico de un proyecto y evitar los errores más comunes.

40. **Sección 14: ejemplo anotado de una matriz de SyE.** En esta sección, en la que se aplica la lógica para adaptar el mecanismo de SyE a un ejemplo práctico extraído de un proyecto apoyado por el FIDA (como en la sección 13), se dan ejemplos de cuestiones de evaluación, indicadores y mecanismos de seguimiento que pueden dar ideas a los agentes de los proyectos para crear los suyos propios. Los principales destinatarios de esta sección son los participantes en las fases de diseño y puesta en marcha de los proyectos.



41. **Sección 15: cuadro indicativo del contenido de los planes y estrategias de SyE en los informes de los proyectos.** En esta sección se enumeran las cuestiones que sería útil incluir en el plan estratégico y operacional de SyE. Los destinatarios principales de esta sección son los directores de los proyectos, los oficiales de SyE, los supervisores y los asistentes y consultores técnicos.
42. **Sección 16: ejemplo de descripciones de funciones y mandatos de las tareas y agentes fundamentales del SyE.** En esta sección se describe qué hay que recordar cuando se redacta el mandato para las tareas y actos cruciales de SyE. Los destinatarios principales de esta sección son los directores de los proyectos y los coordinadores del SyE.
43. **Sección 17: bibliografía y lecturas complementarias.** Aquí se enumeran otras publicaciones disponibles sobre las cuestiones que se tratan en la guía.

F. Próximos pasos: la guía y el futuro

44. Se espera que gracias al seminario de examen celebrado en octubre de 2001 se mejore considerablemente el contenido de la guía, atendiendo a las necesidades y expectativas de los usuarios. En 2002 el prototipo se ensayará tanto en proyectos en curso como en proyectos nuevos en las distintas regiones. Se traducirá y se adaptará a usuarios y contextos distintos. Esta fase de adaptación es esencial: i) para seguir mejorando las características “prácticas” del instrumento y asegurar que los profesionales locales se identifiquen con él; y ii) para facilitar el establecimiento de nuevas asociaciones y redes de especialistas, encargados de tareas de facilitación y de capacitación y otros proveedores de servicios que muchos proyectos necesitan y solicitan.
45. No obstante, las guías prácticas y los manuales no tendrán, por sí solos, una influencia decisiva. Para hacer que los proyectos y programas tengan un impacto mayor es necesario emprender otros tipos de actividades complementarias sobre el terreno, con el FIDA, las instituciones cooperantes y los gobiernos y entre todos ellos.