

---

# *Breve Guía*

## CONCEPTOS CLAVE DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

---

Verónica Viñas

Ada Ocampo



---

*Breve Guía*  
**CONCEPTOS CLAVE DE SEGUIMIENTO  
Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS  
Y PROYECTOS**

---

**Verónica Viñas  
Ada Ocampo**

mayo de 2004



---

Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos FIDA en América Latina y el Caribe (PREVAL)

Derechos reservados. Prohibida la reproducción total del libro sin autorización de PREVAL.  
La reproducción parcial es permitida siempre y cuando se cite la fuente y el nombre las autoras.

Verónica E. Viñas ([veronica@polsoc.uc3m.es](mailto:veronica@polsoc.uc3m.es))  
*Autora*

Ada Ocampo Cobos ([aocampo2@hotmail.com](mailto:aocampo2@hotmail.com))  
*Coautora*

Editora técnica: Ada Ocampo Cobos  
Diagramación: José E. Rodríguez

Mayo 2004



© *Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos FIDA en América Latina y El Caribe.*

*León de la Fuente 110, Lima 17 – Perú*

*Teléfonos: (51-1) 264-6836 / 613-8300*

*Fax: (51-1) 613-8308*

*[preval@desco.org.pe](mailto:preval@desco.org.pe) / [preval3@desco.org.pe](mailto:preval3@desco.org.pe)*

*[www.preval.org](http://www.preval.org)*

---

# INDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	5
SIGLAS UTILIZADAS EN EL TEXTO .....	6
INTRODUCCIÓN .....	8
CONCEPTOS CLAVE DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS .....	9
SITIOS <i>WEB</i> RELACIONADOS CON EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS .....	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	58

---

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. El ciclo de los proyectos que reciben apoyo del FIDA .....	13
Gráfico 2. El ciclo del proyecto según la Comisión Europea .....	14
Gráfico 3. El ciclo del proyecto según la cooperación española .....	15
Gráfico 4. Transformación de los datos en información y de la información en conocimiento .....	17
Gráfico 5. Pirámide de la elaboración de la información. ....	17
Gráfico 6. Marco lógico de las inversiones en desarrollo rural .....	19
Gráfico 7. Criterios principales que se pueden considerar en una evaluación .....	25
Gráfico 8. Interacción entre los programas y su evaluación en las diferentes fases de aplicación .....	26
Gráfico 9. Relación entre planificación (P), ejecución / seguimiento (monitoreo) (M) . .... y evaluación (E) en la mejora progresiva en el desempeño y el impacto del proyecto	26
Gráfico 10. Componentes clave de la evaluación ex ante .....	29
Gráfico 11. La lógica de la intervención de un programa o proyecto .....	38
Gráfico 12. Matriz del Marco Lógico .....	39
Gráfico 13. Proceso de retroalimentación del seguimiento y la evaluación .....	48
Gráfico 14. Un modelo metodológico operativo para el proceso de sistematización .....	50
Gráfico 15. Interrelación entre la sociedad civil, el Estado y el sector privado .....	51

---

## SIGLAS UTILIZADAS EN EL TEXTO

<b>ACB</b>	Análisis Costo-Beneficio
<b>ACE</b>	Análisis Costo-Efectividad
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>CAC</b>	Comité Administrativo de Coordinación
<b>CARE</b>	Cooperativa Americana de Remesas al Exterior
<b>CEPPI</b>	Centro de Programas y Proyectos de Inversión
<b>CIAT</b>	Centro Internacional de Agricultura Tropical
<b>CMF</b>	Centro Nacional para el Desarrollo de la Mujer y la Familia (Costa Rica)
<b>CONCYTEC</b>	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
<b>DAC</b>	Development Assistance Committee
<b>COSUDE</b>	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
<b>DIPRAT</b>	Dirección de Planeamiento, Programación, Proyectos y Auditoría Técnica
<b>EB</b>	Estudio de Base
<b>ERP</b>	Evaluación Rural Participativa
<b>FAO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
<b>FIDA</b>	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
<b>UNFPA</b>	Fondo de Población de las Naciones Unidas
<b>GTZ</b>	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
<b>IAIA</b>	International Association for Impact Assessment
<b>IICA</b>	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
<b>IFAD</b>	Ver «FIDA»

<b>INTA</b>	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
<b>IPES</b>	Instituto de la Promoción de la Economía Social
<b>ISNAR</b>	Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (Holanda)
<b>IUCN</b>	Unión Mundial para la Naturaleza
<b>LAC</b>	América Latina y el Caribe
<b>MAP</b>	Ministerio para las Administraciones Públicas
<b>NEF</b>	The New Economics Foundation
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>ONG</b>	Organización no Gubernamental
<b>ONU</b>	Organización de Naciones Unidas
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>PREVAL</b>	Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos FIDA en América Latina y el Caribe
<b>RUTA</b>	Unidad Regional de Asistencia Técnica
<b>RUTAS S.A.</b>	Asistencia al Desarrollo Sostenible
<b>SIG</b>	Sistema de Información Gerencial
<b>UNICEF</b>	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
<b>UNT</b>	Universidad Nacional de Tucumán (Argentina)
<b>WWF</b>	Fondo Mundial de Vida Silvestre - World Wildlife Foundation

---

# INTRODUCCIÓN

Los esfuerzos que el PREVAL viene realizando en aras de contribuir a difundir conocimientos y a mejorar el acceso a información sobre seguimiento y evaluación de proyectos y programas, se remonta a 1997. Es precisamente en este año cuando el PREVAL lanza tanto la Red Electrónica sobre Evaluación de Proyectos ([preval@rimisp.cl](mailto:preval@rimisp.cl)) como sus primeras publicaciones, entre las que destacan: Glosario de Términos Clave sobre Evaluación de Proyectos de Desarrollo Rural (PREVAL, San José, Costa Rica, agosto 1997); y Bibliografía Anotada sobre Evaluación de Proyectos (PREVAL, San José Costa Rica, octubre 1997)<sup>1</sup>.

Desde el año indicado y hasta la fecha, PREVAL ha publicado un total de 10 libros y 13 discos compactos multimedia, material que es utilizado tanto por los proyectos apoyados por el FIDA en América Latina como por diferentes instituciones y agencias, especialmente para la formulación e implementación de sistemas de seguimiento y evaluación.

La **Breve Guía** que en esta oportunidad se presenta, ha sido construida sobre la base del Glosario de Términos Clave de 1997. Parte de los contenidos del Glosario fueron actualizados y ampliados; asimismo, nuevas categorías o términos incluidos. Doscientos treinta y dos (232) términos frecuentemente utilizados en la literatura sobre seguimiento y evaluación de programas y proyectos de desarrollo rural hacen parte de la **Breve Guía**. En este número se cuentan también, algunas categorías de análisis relacionadas con la agronomía, la investigación social y la economía, bajo el entendido de que éstas podrían contribuir a una mejor comprensión y utilización de los términos sobre seguimiento y evaluación de programas y proyectos de desarrollo rural. Quince gráficos seleccionados forman también parte de los contenidos en la medida en que sintetizan y relacionan varios de los conceptos que son motivo de la presente **Breve Guía**.

Para varios de los términos, se presentan definiciones extraídas de dos o más autores. Esto dado que, en la mayoría de las ocasiones, éstas se complementan entre sí o reflejan el significado (a veces no consensuado) de cada uno de los autores cuyos textos fueron consultados para elaborar la **Breve Guía**.

Adicionalmente, la **Breve Guía** contiene un apartado de «páginas *web* de interés» y un listado que detalla la bibliografía utilizada. La finalidad de estas secciones es brindar a los lectores, la posibilidad de ampliar conocimientos, consultando -por un lado- las fuentes originales de donde se extrajeron las definiciones y conceptos, y -por otro- explorar otras ideas, teorías, experiencias, etc. no incluidas en este documento.

El PREVAL espera que esta publicación sea de utilidad para instituciones, profesionales y otros actores involucrados en el diseño, implementación o evaluación de programas y proyectos, y que se constituya en material de consulta para cursos, seminarios y talleres en cuyos contenidos se incluya el tema de seguimiento y evaluación.

Ada Ocampo  
Coordinadora del PREVAL

---

<sup>1</sup> Información detallada sobre los alcances, actividades y productos de PREVAL, se encuentra disponible en el sitio web: [www.preval.org](http://www.preval.org)



---

# CONCEPTOS CLAVE DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS



**Actores.** Agencias, organizaciones, grupos o individuos que tienen una participación directa o indirecta en el diseño, la ejecución o la evaluación de un programa o proyecto (COSUDE 2002).

**Administración estratégica.** Un enfoque, una forma diferente de entender y practicar la administración, que reconoce o privilegia aspectos críticos de ésta como los siguientes: a) la importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas; b) la importancia de un sistema de acción centrado en los clientes, usuarios y socios de la organización; c) el compromiso con la visión prospectiva, el largo plazo y la sostenibilidad institucional; d) las «inversiones inteligentes», centradas en factores de cambio y transformación; e) el compromiso con los principios de calidad total en todos los niveles de la organización; f) la importancia de los competidores para el desempeño de la organización y de las alianzas estratégicas entre ésta y dichos competidores; g) el desafío de la complejidad de la realidad y de las turbulencias sociales, políticas y económicas para la competitividad y la posición futura de la organización; y h) la movilización de la inteligencia y de la creatividad internas para permitir avances institucionales innovadores, oportunos y continuos (Gálvez *et al.* 1995:7).

**Amenaza.** Cualquier elemento resultante de la interacción de los factores del contexto que, aunque no esté bajo el control directo de la organización, puede constituirse en un riesgo, peligro u obstáculo para la realización de alguna(s) de sus actividades más importantes (Bojanic *et al.* 1995:71).

**Análisis.** Proceso de organizar y estudiar la información recolectada para desarrollar conclusiones (Pait Volstein y Flit Stern 1995:21).

**Análisis costo-beneficio (ACB).** Técnica de análisis que se utiliza cuando los resultados y costos del proyecto pueden traducirse en unidades monetarias. Se usa para comparar costos y beneficios (eficiencia) (Cohen y Franco 1993:171).

**Análisis costo-efectividad (ACE).** Tiene por finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia relativo de distintas alternativas de un mismo proyecto o de diferentes proyectos que persiguen los mismos objetivos; implica comparar los costos con los productos del proyecto (Cohen y Franco 1993:107-108, 201).

**Análisis de eficacia en términos de costos.** Un análisis económico o social del costo-beneficio que cuantifica los beneficios sin traducirlos en términos monetarios. Este tipo de análisis permite comparar las maneras alternativas de lograr los objetivos y seleccionar, entre otras actividades alternativas, la actividad o proyecto que logrará los objetivos al costo más bajo (UNICEF 1991:131).

**Análisis de género.** Implica: a) evaluar en qué medida los hombres y las mujeres del mismo grupo socioeconómico tienen necesidades y limitaciones análogas y pueden beneficiarse de los mismos servicios

y recursos; b) evaluar en qué medida la diferencia de las necesidades, preferencias y limitaciones de los hombres y las mujeres son reales o sólo aparentes, y responden predominantemente a los estereotipos y prácticas discriminatorias imperantes que limitan la posibilidad de que la mujer exprese sus necesidades y preferencias; c) evaluar en qué medida el suministro de servicios y recursos, incluso cuando se ofrecen los mismos servicios y recursos a los hombres y las mujeres, ha de diferenciarse por género para atender más eficazmente las necesidades de ambos; d) recopilar o localizar y utilizar datos válidos sobre las funciones sociales y económicas del hombre y la mujer para evitar estereotipos ya superados; e) conceptualizar los hogares rurales como una unidad formada por sub-unidades económicas de hombres y mujeres distintas pero interdependientes, y reconocer la necesidad de suministrar servicios y recursos a los hombres y las mujeres para aumentar la productividad y los ingresos de ambos; y f) examinar las consecuencias de la dinámica entre los hombres y las mujeres dentro del hogar y entre los hombres y las mujeres de diferentes grupos socioeconómicos, étnicos, religiosos y de edad, y tenerlas en cuenta en el diseño y ejecución de los proyectos (FIDA 1995:8). Evaluación de las posibles diferencias sobre hombres y mujeres del impacto de los programas o proyectos (Valadez y Bamberger 1994:468). Proceso teórico-práctico que permite analizar los papeles diferenciados entre hombres y mujeres, así como las responsabilidades, el acceso, uso y control sobre los recursos, los problemas o las necesidades, las propiedades y las oportunidades, con el objetivo de planificar el desarrollo con eficiencia y equidad (RUTA 1996:13).

**Análisis de rentabilidad.** Forma de análisis económico que compara los costos de una actividad o proyecto con los beneficios que de ella o él se derivan. Este análisis puede hacerse *ex ante* (en el que se estiman los costos y beneficios) o *ex post* (después de que ha transcurrido suficiente tiempo para que la actividad o proyecto cause impacto) (Horton *et al.* 1994:221).

**Análisis del contexto.** Proceso de seguimiento, interpretación y evaluación del ambiente externo, para identificar las oportunidades y amenazas actuales y potenciales que pueden influir positiva o negativamente en la capacidad de una institución o de un proyecto para lograr sus objetivos (Bojanic *et al.* 1995:71).

**Análisis organizativo.** Análisis realizado mediante la recolección de informaciones sobre insumos, procesos y productos de la organización, con la finalidad de identificar sus fortalezas y debilidades frente a las oportunidades y amenazas del contexto y respecto a los objetivos organizativos (Bojanic *et al.* 1995:71).

**Aprendizaje.** 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, en las acciones futuras, de las lecciones aprendidas, lo que sirve de base para otro ciclo de aprendizaje (FIDA 2002).

**Aprendizaje institucional.** En una organización, «aprendizaje» significa la comprobación constante de la experiencia y la transformación de esa experiencia en conocimiento (un conocimiento accesible a toda la organización, y de interés para su objetivo fundamental). Los elementos clave de este aprendizaje son la experiencia, el conocimiento, el acceso y la pertinencia. La comprobación significa que el aprendizaje es un proceso dinámico, en otras palabras, que los conocimientos deben utilizarse para determinar si las enseñanzas extraídas de la experiencia son válidas.

**Atribución.** 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 (FIDA 2002).

**Atributos (o características).** Cualidades observables en la población del proyecto que varían en mag-

nitud, y cuya expresión numérica se llama medida. Cuando, dada la naturaleza de los atributos, sus cambios son infinitesimales se habla de variables continuas (peso, ingresos, etc.), es decir, cuando pueden alcanzar infinitos valores de una escala ininterrumpida. Por el contrario, cuando las variables sólo pueden alcanzar un determinado conjunto de valores, pero se pueden ordenar de mayor a menor, se trata de variables discretas (número de miembros de una familia, nivel de educación obtenido, etc.) (Cohen y Franco 1993:140).

**Auditoría.** 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 (FIDA 2002).

**Autoevaluación.** Evaluación llevada a cabo por los que gestionan un programa o proyecto, 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 estos (FIDA 2002). Evaluación hecha de su desempeño por parte de un investigador, o evaluación de un programa o proyecto hecha por los participantes, los beneficiarios u otros actores interesados (Horton *et al.* 1994:221).



**Beneficiarios.** Individuos, grupos u organizaciones, que en su propia opinión, y sea o no destinatario del proyecto, se benefician directa o indirectamente de la intervención de desarrollo. También se les denomina «interesados directos» del proyecto (FIDA 2002). Personas, hogares, organizaciones, comunidades u otras unidades afectadas positivamente por un programa o actividad (o que se benefician de éste o ésta) (Horton *et al.* 1994:221; Bojanic *et al.* 1995:72).

**Beneficios.** Productos y servicios mejorados que están disponibles para los beneficiarios como resultado de una actividad o proyecto (Horton *et al.* 1994:221).

**Brecha.** Diferencia entre los productos obtenidos y los deseados, entre los insumos existentes y los necesarios, y entre los procesos actuales que requieren ser mejorados y los recomendados para superar sus limitaciones. En este sentido, una organización o un proyecto puede tener brechas de productos, de insumos o de procesos (Bojanic *et al.* 1995:72).



**Capacidad de negociación.** En la mayoría de los casos, las actividades de los programas y proyectos de desarrollo incluyen relacionarse con diferentes personas y organizaciones, por lo que las actividades de negociación están presentes en todas las etapas del ciclo del proyecto. La capacidad de negociación alude a la habilidad de los individuos y partes interesadas de relacionarse e interactuar; esta capacidad es, por lo tanto, un factor importante para garantizar un inicio y una implementación eficaces y eficientes de los programas y proyectos, y para la consecución y acuerdo sobre los efectos e impactos alcanzados.

**Capital social.** Se refiere al valor de las redes sociales y a la tendencia de esas redes a hacer cosas por los otros, de forma recíproca. La evidencia demuestra que la cohesión social es necesaria para que las

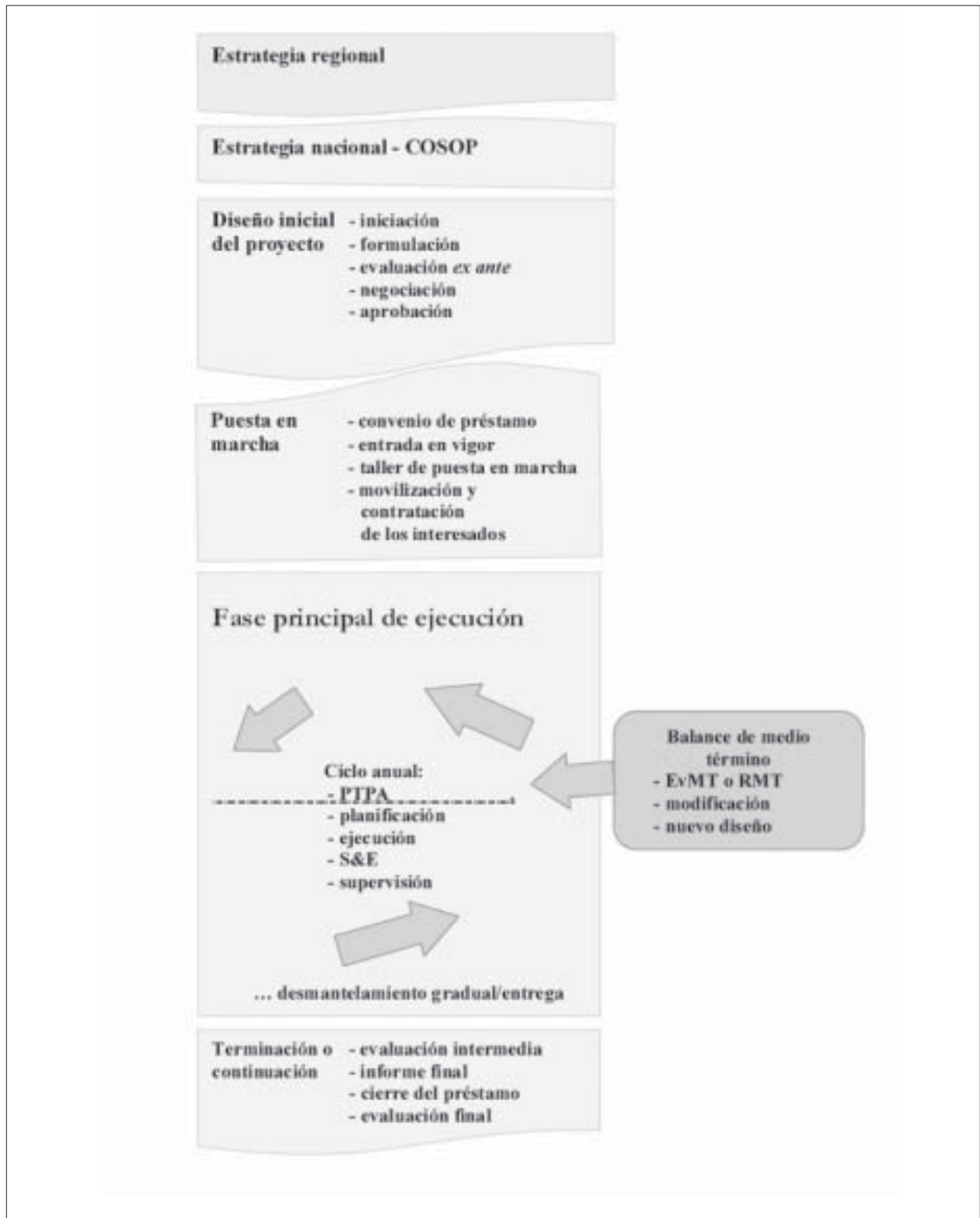
sociedades prosperen económicamente y para que el desarrollo sea sostenible. El capital social no es solamente la suma de las personas e instituciones que forman parte de una sociedad, sino también las interrelaciones e interacciones entre ellas (Putman 2000; <http://www.worldbank.org/poverty/scapital/whatsc.htm>).

**Ciclo del programa o proyecto.** Secuencia temporal de las diversas actividades agrupadas por etapas en el desarrollo o la implementación de un programa o proyecto (Bojanic *et al.* 1995:72). Decimos que un programa o proyecto tienen un ciclo porque sus distintas fases o etapas son interdependientes, conducen unas a otras e interactúan entre sí, de modo que para analizar cada una hay que situarla en relación con las demás. Estas fases pueden recibir diferentes nombres y ser objeto de interpretaciones diferentes, según los distintos autores o agencias de desarrollo (Gómez Galán y Sainz Ollero 1999:20). Sin embargo, en general se mencionan las siguientes etapas del ciclo del programa o proyecto:

- **Identificación:** Es la etapa en la que se ponen las bases del proyecto, es decir, en la que se determina cuál es el problema que se quiere resolver, a quiénes afecta, y cuál es la nueva situación que se quiere alcanzar con la actuación, concretando el modo de hacerlo y valorando las posibilidades de lograrlo.
- **Diseño (o formulación):** Es el período en el que se estructura y formaliza la acción a llevar a cabo, estableciendo los rasgos y elementos definitivos del proyecto. En esta etapa también se determina, dentro de lo posible, los recursos necesarios (que se concretan en un presupuesto) y se establecen los plazos para convertir esos recursos en actividades necesarias para el proyecto, a lo largo de una secuencia temporal (lo que da lugar al correspondiente calendario).
- **Ejecución (o implementación) y seguimiento.** Es la fase en la que se lleva a cabo el programa o proyecto, con el fin de alcanzar los objetivos previstos. Paralelamente y de forma coordinada con el proceso de implementación, se realiza su seguimiento.
- **Evaluación.** Análisis de los resultados, efectos e impactos del programa o proyecto durante su implementación o una vez finalizado, con el fin de reorientarlo o formular recomendaciones que sirvan de orientación a programas o proyectos similares en el futuro.

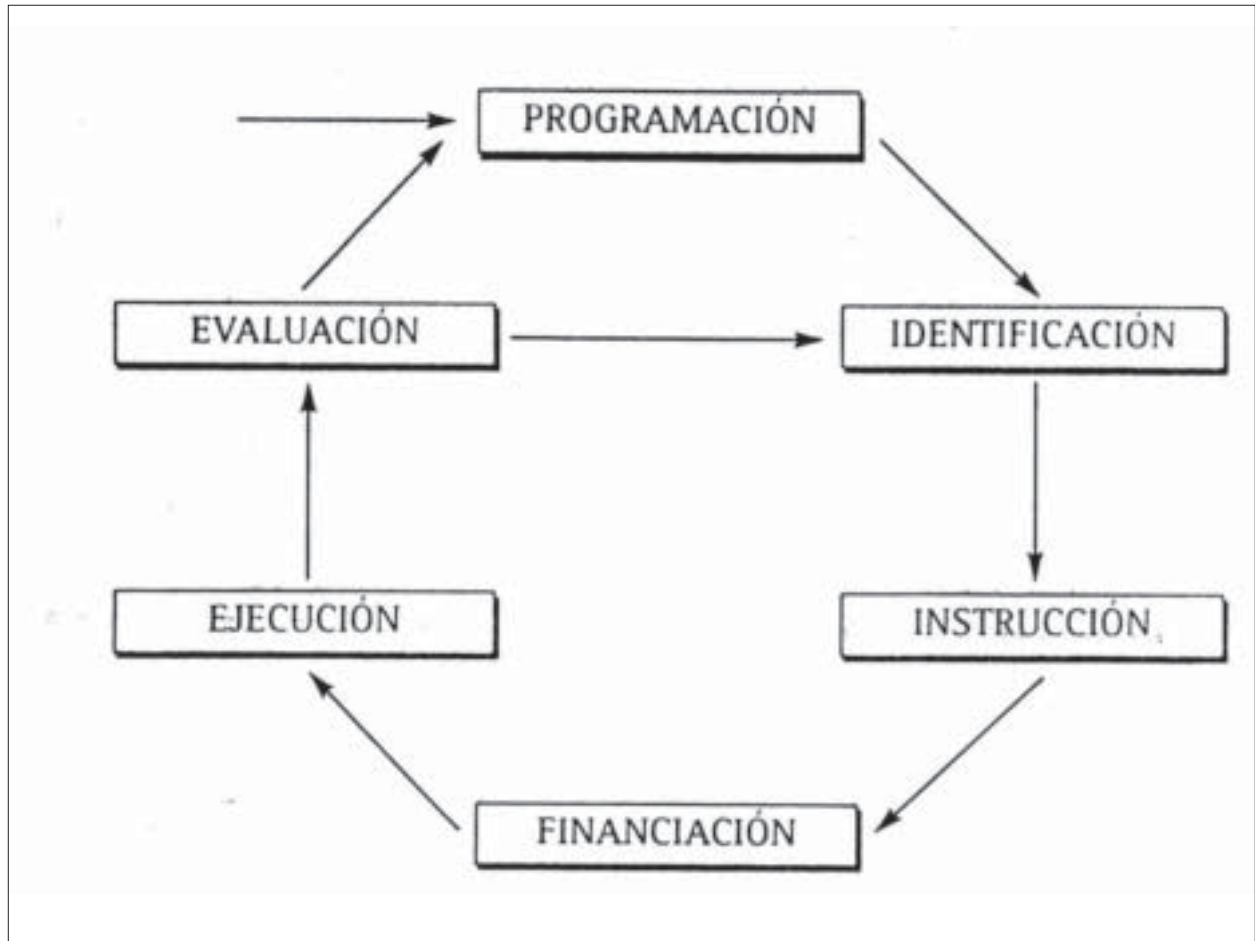
A modo de ejemplo, se inserta a continuación la concepción del ciclo del proyecto según el FIDA, la Comisión Europea y la Cooperación Española:

Gráfico 1. El ciclo de los proyectos que reciben apoyo del FIDA



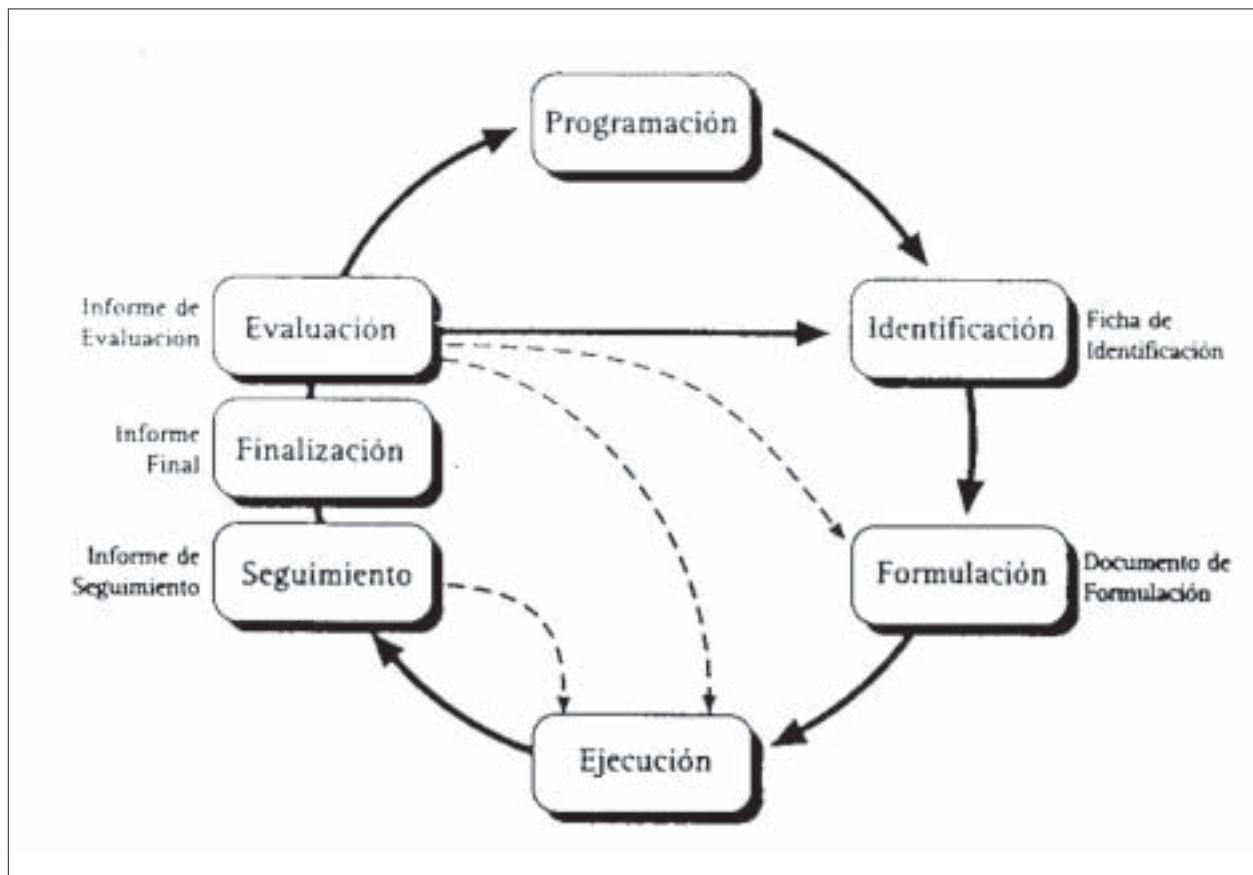
FUENTE: FIDA 2002

**Gráfico 2. El ciclo del proyecto según la Comisión Europea**



FUENTE: Comisión de las Comunidades Europeas 1993.

Gráfico 3. El ciclo del proyecto según la cooperación española



FUENTE: Ministerio de Asuntos Exteriores 1998.

**Cobertura.** Proporción que existe entre la población o el área geográfica que forma parte del grupo objetivo, que recibe los servicios del proyecto, y la población o área geográfica total que el proyecto pretende atender (Cohen y Franco 1993:96).

**Coherencia.** Conformidad con las políticas, lineamientos y enfoques definidos por una institución (organismo financiador, gobierno, contraparte...) (COSUDE 2002).

**Componente.** Elemento o parte de un proyecto o programa, generalmente con objetivos específicos (por ejemplo: componente de fortalecimiento organizacional, de servicios de apoyo a la producción, entre otros). (ONU 1984:23).

**Concertación.** Disposición de la acción institucional para que los interesados se incorporen al proyecto como parte reconocida e indispensable, haciéndolos co-responsables del diseño, implementación y/o evaluación. También puede entenderse como la reunión de proyectos para coordinar su trabajo, intercambiar información y experiencias y/o llegar a un consenso sobre diferentes cuestiones.

**Confiabilidad.** Estabilidad y exactitud de la medición. Una medición es confiable si un instrumento aplicado repetidamente sobre el mismo objeto de análisis entrega los mismos o similares resultados. Por otro lado, la exactitud en la medición implica una relativa ausencia de errores en un instrumento determinado. La confiabilidad es una condición necesaria para la validez; no puede haber validez sin confiabilidad (sin embargo, lo contrario es posible: puede existir confiabilidad sin validez) (Cohen y Franco 1993:125-126).

**Contexto.** Ver «entorno».

**Contrafactual.** Cómo sería la situación de los participantes en un programa si no hubieran estado expuestos al programa (Weiss 1998:329). Un escenario contrafactual es una situación hipotética en la que se trata de mostrar los distintos niveles de bienestar de los individuos en ausencia de la política, programa o proyecto. La forma de construir o visualizar este escenario contrafactual depende de varios factores, incluyendo el tipo de cobertura del programa o proyecto. En programas de cobertura parcial, el escenario contrafactual se logra comparando a los participantes en el programa (el grupo experimental) con un grupo de control (o de comparación) con las mismas características que los beneficiarios del programa, salvo su participación en el programa que se está evaluando. Las evaluaciones de intervenciones de cobertura completa (por ejemplo programas nacionales) se basan en la comparación de la situación en la que se encuentra el grupo estudiado antes y después del programa. Otros métodos para evaluar intervenciones de cobertura completa incluyen simulaciones, comparaciones entre países con el programa y sin él, etc. (<http://www.worldbank.org/poverty/spanish/impact/overview/howtoevl.htm>).

**Contrapartes.** Organizaciones o instituciones que colaboran para lograr objetivos convenidos en común y que comparten responsabilidad, responsabilización y beneficios, así como riesgos y esfuerzos (COSUDE 2002).

**Corresponsabilidad.** Colaboración entre dos o más personas, actores o instituciones que llevan a cabo el mismo tipo de actividades. La corresponsabilidad provee a las personas y actores, la oportunidad de tener un control directo sobre lo que sucede en sus comunidades. Algunos proyectos esperan que los interesados en el bienestar de las familias y las comunidades asuman parte de las responsabilidades para conseguir los objetivos. La experiencia parece demostrar que cuando se comparte la responsabilidad, los interesados se comunican y cooperan.

**Credibilidad.** Grado en que una organización o una actividad se considera confiable y creíble. Para que el sistema de seguimiento y evaluación sea efectivo, la metodología aplicada, la experiencia de los evaluadores y los informes emitidos deben tener credibilidad (Horton *et al.* 1994:222).

**Criterios.** Normas de comparación, de apreciación o de juicio (Bojanic *et al.* 1995:73).

**Cultura institucional.** Ver «cultura organizativa».

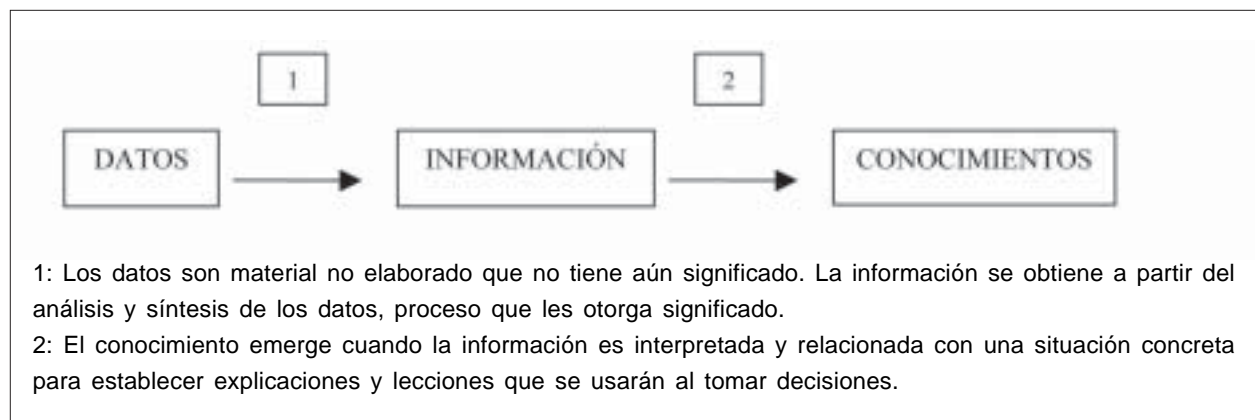
**Cultura organizativa.** Conjunto de principios y valores que facilitan la disponibilidad psicológica y emocional de los empleados de una institución para adoptar, aceptar, apoyar o rechazar ciertas formas de comportamiento de la organización como conjunto (Bojanic *et al.* 1995:73).



# D

**Datos.** Los datos son materiales sin elaborar, recogidos por métodos cualitativos y/o cuantitativos que no tienen aún significado. Los datos que se recogen para el seguimiento y evaluación tienen tres propósitos: describir, explicar y predecir. Estos propósitos no se excluyen mutuamente, por el contrario, hay una progresión lógica desde el primero hasta el último. La descripción es un fenómeno, un primer paso, orientado a explicar la índole, causas subyacentes, relaciones y contexto del proceso. Y la predicción requiere, usualmente, aunque no siempre, describir y explicar. Los datos cobran significado al sintetizarlos, analizarlos e interpretarlos. Por ello, la única justificación para recopilar datos es que éstos se vayan a utilizar para un propósito específico que se ha identificado claramente por adelantado y en cual se ha convenido (Casley y Kumar 1990b:2-8).

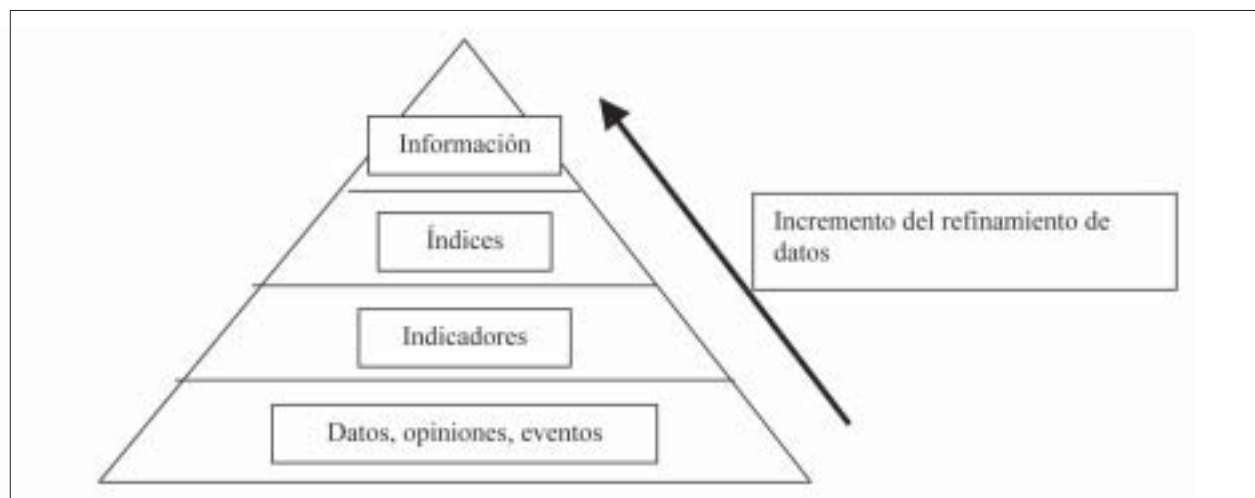
**Gráfico 4. Transformación de los datos en información y de la información en conocimiento**



FUENTE: Basado en: FIDA 2002 (sección 6 pág. 3).

De hecho, podemos pensar en una pirámide de la información, como una de las bases de producción de conocimientos. En la base están los datos (que pueden provenir de opiniones, eventos, hechos, etc.), que se convierten en indicadores una vez que se analizan y procesan. Un índice es una combinación ponderada de indicadores seleccionados en función de la cuestión que interesa analizar y/o evaluar.

**Gráfico 5. Pirámide de la elaboración de la información.**



FUENTE: Reelaborado sobre la base de: WWF – NEF 1997.

**Datos de series cronológicas.** Ver «datos longitudinales».

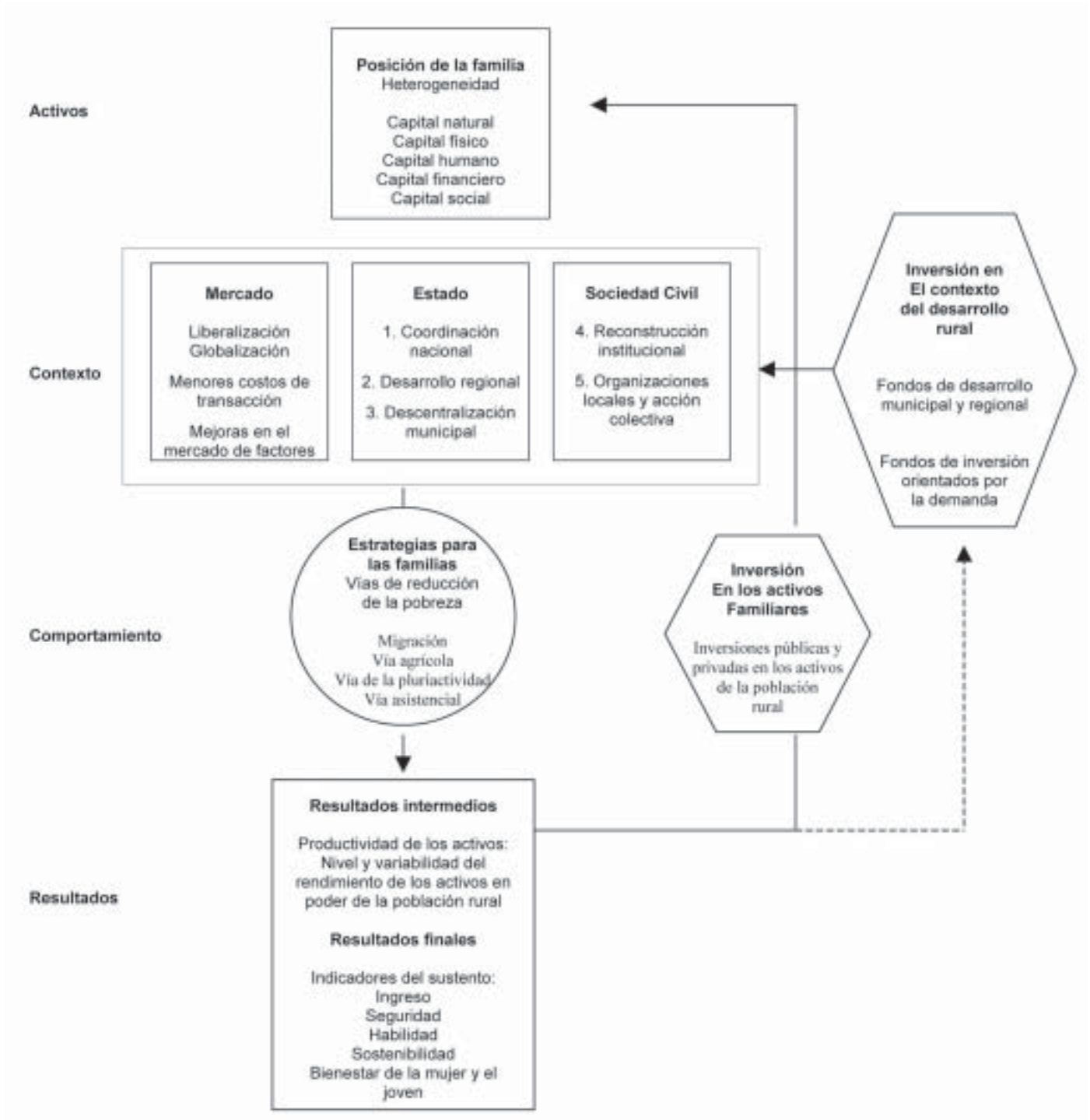
**Datos longitudinales.** Observaciones recopiladas durante un período sobre un hecho determinado. También se denominan «datos de series cronológicas» (BID, 1997).

**Desarrollo.** Proceso complejo que implica el mejoramiento social, económico, cultural y político de los individuos y la sociedad; es decir, situación en que la sociedad es capaz de satisfacer las necesidades físicas, emocionales y creativas de la población a un nivel histórico aceptable (Balarezo 1994a:11).

**Desarrollo participativo.** Desarrollo concebido como la participación de la sociedad civil (o de los actores que la conforman) en una experiencia de formación mutua que les compromete a ellos mismos, a sus recursos locales, a los recursos ajenos y a los agentes externos de cambio. En él se considera que los actores sólo pueden desarrollarse por ellos mismos, mediante la participación en la toma de decisiones y en las actividades cooperativas que afecten su bienestar (Oakley *et al.* 1993:25).

**Desarrollo rural.** Para el FIDA, el desarrollo rural incluye los siguientes elementos conceptuales y estratégicos: i) la reducción de la pobreza rural requiere de políticas y programas claramente focalizados tanto en la población objetivo como en área geográfica; ii) la inversión social mejora el entorno y la calidad de vida del poblador rural, pero la reducción de la pobreza requiere de incrementos sostenibles en los niveles de ingresos de las familias pobres rurales; iii) el proceso dinámico del desarrollo rural estimula la demanda de los mercados locales de bienes y servicios y genera oportunidades de empleo; iv) la mejora del ingreso implica no sólo el crecimiento de la producción y productividad agropecuaria familiar, la pequeña industria agropecuaria y no agropecuaria, sino también la generación de oportunidades de empleo asalariado rural y urbano; y v) el diseño y planificación de los programas de desarrollo rural y alivio a la pobreza deben realizarse en forma participativa y constituir el elemento base de los planes de desarrollo municipal y regional (FIDA 2000). Enfoque que busca mejorar la posición de la población rural y el contexto que determina la productividad de sus activos, a través de inversiones que resulten eficaces y efectivas desde el punto de vista social y privado. En este marco el desarrollo rural busca contribuir al crecimiento económico y a la reducción de la pobreza rural. Incluye cinco propuestas: i) a nivel nacional, coordinar el desarrollo rural con la política macroeconómica y sectorial e iniciativas de otros sectores con el objetivo de eliminar las incongruencias de política y los factores que limitan el desarrollo en el campo; ii) Insertar las iniciativas de desarrollo rural en una amplia estrategia de desarrollo regional; iii) emprender una descentralización efectiva a nivel municipal; iv) promover la reconstrucción de un conjunto de instituciones de servicio a los pequeños agricultores y a las zonas rurales (distintas a las para-estatales); y v) promover organizaciones locales y la acción colectiva de la población pobre, utilizando el capital social local (Echevarría 2001).

**Gráfico 6. Marco lógico de las inversiones en desarrollo rural**



FUENTE: Echevarría 2001

**Desarrollo sostenible.** Crecimiento económico equilibrado que tiene en cuenta las exigencias del empleo y la integración social, las necesidades de las pequeñas y medianas empresas, la salud y el bienestar de todos, así como la protección de la naturaleza. Su objetivo es asegurar la satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer la capacidad y la posibilidad de las futuras generaciones de satisfacer las propias.

**Diagnóstico rural participativo.** Técnica cualitativa para recoger información. Es un proceso semi-estructurado para aprender rápidamente sobre una comunidad y su condición de vida. Es una actividad sistemática que efectúa un equipo multidisciplinario, con el acompañamiento de la comunidad (hombres y mujeres) y de otros actores interesados para generar información y crear nuevas hipótesis para el desarrollo rural. Intenta habilitar a los actores o interesados para el análisis de su situación, planificar y también actuar (Schnadt 1996:11-12; Chambers 1992).

**Diálogo de saberes.** Encuentro de personas e instituciones que, partiendo de reconocerse diferentes en sus culturas, historias y saberes, asumen el reto de articularse para transformar una situación de interés común (Fundación Kellogg). No sólo basta el reconocimiento del otro. El diálogo de saberes exige que el otro sea consciente de su propio saber. Partiendo de que todo conocimiento es incompleto y que el diálogo de saberes acerca, o pretende acercar, saberes diferentes, se pensó en el diálogo de saberes como propuesta a las relaciones de desigualdad. El diálogo de saberes no pretende sustituir una mentalidad por otra, sino aprender de los dos saberes, para crear una coexistencia entre ellos.

**Difusión de la evaluación.** Poner en conocimiento del personal de una institución, de la población objetivo, de las agencias de ayuda al desarrollo y de otros actores interesados la información resultante de la evaluación que sirva para la toma de decisiones, para sustentar la responsabilidad pública y para apoyar la planificación, el seguimiento y la evaluación (Bojanic *et al.* 1995:73).

**Diseño cuasi-experimental.** Evaluación que utiliza un grupo experimental (grupo que recibe, recibió o recibirá el proyecto) y que puede utilizar, con fines comparativos, otro de control (que no se beneficia o beneficiará del proyecto), pero cuyos individuos no son asignados aleatoriamente. Hay varios tipos de evaluación con este diseño: series temporales, series temporales múltiples, grupos de control no equivalentes o de comparación, etc. Se utiliza cuando no es posible realizar un diseño experimental, por falta de tiempo o presupuesto o por la forma en que se lleva a cabo el programa (Cohen y Franco 1993:132-134; Weiss 1983:87-93).

**Diseño experimental.** Evaluación que utiliza un grupo experimental (grupo que recibirá, recibe o recibió el proyecto) y otro de control (que no lo recibe ni lo recibió). Se toman medidas de variables antes del inicio del proyecto y después de su término, se calculan las diferencias, y se califica de exitoso al proyecto cuando el grupo experimental mejoró más que el grupo de control. Existen diversos factores que restringen o dificultan la aplicación de evaluaciones experimentales en proyectos de desarrollo rural. Entre otras situaciones que pueden dificultar la aplicación de un diseño experimental en una evaluación, se pueden poner como ejemplos las siguientes: a) quizás no se encuentre ningún sujeto que pueda formar parte del grupo de control (porque podría ser el caso que el proyecto dé servicios a todas las personas interesadas y que puedan tener acceso a él); b) a veces los únicos controles posibles están muy esparcidos, se encuentran a mucha distancia o no están dispuestos a cooperar con un proyecto que no les ofrecerá nada a cambio; c) los grupos experimentales y de control pueden sufrir deserciones en el transcurso del tiempo, lo que podría disminuir sus niveles de representatividad. En ocasiones los grupos de control se «contaminan» al establecer relaciones con beneficiarios del proyecto (Cohen y Franco 1993:126-132; Weiss 1983:79-86).

**Diseño no experimental.** Se realiza cuando no son posibles ni el diseño experimental ni el cuasi-experimental, cuando la población objetivo no puede ser comparada con un grupo de control. Hay diversos modelos de este tipo de evaluación: modelo antes-después, modelo sólo después, y modelo únicamente después con grupo de comparación (Cohen y Franco 1993:134-138; Weiss 1983:93-98).



**Efectividad.** Relación entre los resultados (R) y el objetivo (O).  $Efectividad = R/O$ . Se usa para expresar el logro concreto o las acciones conducentes a ese logro concreto, de los fines y objetivos deseados (Cohen y Franco 1993:107). Mide el grado en que los resultados han sido alcanzados; constituye el grado en que una actividad, un proyecto o un programa logra sus objetivos; es el nivel hasta el cual llegan los resultados obtenidos y los efectos logrados en relación con sus objetivos (Horton *et al.* 1994:4, 222).

**Efectos.** Cambios previstos o imprevistos que resultan directa o indirectamente de una intervención de desarrollo (FIDA 2002). Hay efectos buscados, es decir, aquellos que inicialmente se pensó alcanzar con el proyecto y que, por ello, se previeron como objetivos. También hay efectos no previstos, sea por limitaciones del conocimiento disponible en el momento del diseño o por desinformación de quienes elaboraron el diseño. Los efectos no previstos pueden ser positivos o negativos (Cohen y Franco 1993:93).

**Eficacia.** Grado en que se alcanzan los objetivos del proyecto en un período determinado, independientemente de los costos que ello implique (Cohen y Franco 1993:77, 102). El análisis de la eficacia puede considerarse como una indagación que pretende valorar las posibilidades de consecución de los objetivos del proyecto. Para ello será necesario comprobar si las actividades previstas o ejecutadas conducen al logro de los resultados proyectados, si estos son suficientes para la consecución de los objetivos y si los plazos temporales resultan adecuados para garantizar ese propósito. Asimismo, deberá comprobar el comportamiento o la existencia de factores externos que pueden condicionar el éxito de la intervención. Un problema clásico a la hora de efectuar una indagación precisa acerca de la eficacia de un proyecto proviene de la deficiente formulación de los objetivos. Si éstos son confusos, múltiples o carecen de indicadores precisos resulta difícil determinar su logro (Gómez Galán y Sainz Ollero 1999:78).

**Eficiencia.** Es la relación que existe entre los productos y los costos que la ejecución del proyecto implica, el grado en que una actividad produce resultados al menor costo (Horton *et al.* 1994:222). A través del concepto de eficiencia se trata de determinar de qué manera un proyecto hace uso de los medios disponibles, cómo se realizan las actividades y de qué modo se alcanzan los resultados previstos. La eficiencia valora la forma en la que se utilizan los recursos que se consumen durante la ejecución y si éstos conducen adecuadamente al logro de los resultados esperados. Un análisis de la eficiencia pretende medir el rendimiento del proceso de ejecución, proponiendo soluciones para incrementarlo, siempre que eso sea posible sin amenazar la consecución de objetivos. Para determinar la eficiencia de una intervención concreta, es necesario contar con algún tipo de valores de referencia que permitan establecer una comparación significativa. Esos valores de referencia se establecen sobre la base de la experiencia acumulada en intervenciones similares o atendiendo a criterios específicos que cada institución considere razonables. La valoración de la eficiencia es difícil de efectuar si no se cuenta con presupuestos desagregados por actividades (Gómez Galán y Sainz Ollero 1999:77-78).

**«Empoderamiento».** Es el aumento de las capacidades de la población pobre y de otros grupos excluidos para participar, negociar, influenciar, controlar y tener instituciones responsables que afectan, o pueden

afectar, a su bienestar y a sus vidas. Es un proceso participativo que transfiere responsabilidades en la toma de decisiones y de los recursos hacia los que se van a beneficiar de ellos (World Bank Group 2002). El «empoderamiento» implica incrementar el acceso y el control de los recursos y las decisiones por parte de los pobres, cambiando la naturaleza de la relación entre los pobres y otros actores, tanto estatales como no estatales. Implica cambios en las reglas, las normas y los comportamientos, para permitir que la voz de los pobres sea oída y representada en las interacciones con las instituciones del Estado y otras entidades no estatales que afectan su vida, que estos incrementen su acceso a los recursos y las decisiones, así como su control sobre estos. En un sentido más amplio, el «empoderamiento» tiene que ver con aumentar la libertad de elección y de acción. Es un proceso que puede entenderse a nivel individual como también aplicarse a los grupos sociales. Los grupos excluidos pueden ser minoritarios o, en el caso de altos niveles de concentración o colapsos del Estado, pueden asimismo incluir a la mayoría de los ciudadanos de clase media. El «empoderamiento» requiere medidas en los órdenes doméstico, comunitario, nacional y mundial. Así, el «empoderamiento» tiene que ver con los cambios en la capacidad de los ciudadanos, y con las reformas de las instituciones (Banco Mundial, Internet).

**Encuesta.** Técnica utilizada para recolectar información de individuos o grupos. Se realiza mediante la observación, manejo de cuestionarios o en discusiones con los miembros del grupo que recibe la encuesta (Horton *et al.* 1994:222).

**Encuesta estructurada.** Método de entrevistar a la gente para recoger información en el cual se utiliza un cuestionario formal para estructurar las entrevistas. Hay dos diferencias principales entre este tipo de encuesta y la entrevista semi-estructurada (cualitativa) o encuesta informal: a) las encuestas estructuradas pretenden generar datos cuantitativos; las respuestas posibles a cada pregunta tienen un conjunto limitado de opciones cifradas para el análisis y la presentación de los datos estadísticos; y b) la cobertura de las encuestas estructuradas se decide y estandariza con anterioridad al desarrollo de las entrevistas. Las entrevistas para una encuesta estandarizada se llevan a cabo, generalmente, con una muestra de encuestados seleccionados de acuerdo con procedimientos aleatorios (Casley y Kumar 1990b:57; Marsden, Oakley y Pratt 1994:135-136). También se llama «encuesta formal» y «encuesta estandarizada».

**Encuesta formal.** Ver «encuesta estructurada».

**Encuesta informal.** Ver «entrevista semi-estructurada».

**Enfoque.** Planteamiento específico elegido para avanzar o proceder (FIDA 2002). Propósito y ámbito de la evaluación (para qué, en qué espacio) y las partes interesadas (quiénes), así como las preguntas que se desean responder con la evaluación (Pait Volstein y Flit Stern 1995:21).

**Enfoque de género.** Forma de observar la realidad con base en las variables «sexo» y «género» y sus manifestaciones en un contexto geográfico, étnico e histórico determinado. Este enfoque permite visualizar y reconocer la existencia de relaciones de jerarquía y desigualdad entre hombres y mujeres, expresadas en opresión, injusticia, subordinación y discriminación, sobre todo hacia las mujeres (RUTA 1996:13). Enfoque que subraya la necesidad de considerar el género como una variable y de evaluar las necesidades y limitaciones del hombre y de la mujer. Análisis que pone de manifiesto la situación real de las personas de los dos sexos, lo cual permite adaptar el diseño de los proyectos a las necesidades y la condición real de hombres y mujeres del grupo objetivo (FIDA 1995:1, 3).

**Entorno.** Realidad social, económica, política y ambiental que afecta a cualquier institución, programa o proyecto, en donde los eventos y hechos están prácticamente fuera de su control (por ejemplo, las políticas

gubernamentales, las tendencias internacionales del consumo, el desarrollo de nuevos conocimientos científicos, etc.) (Bojanic *et al.* 1995:71).

**Entrevista a la comunidad.** Entrevista semi-estructurada a la cual se invita a los miembros de una comunidad o poblado y que se efectúa con una guía de entrevista. Es una reunión pública con un grupo grande (más de quince personas), en que sólo se hace un número reducido de preguntas y no se espera que cada participante responda individualmente a todas las preguntas (Casley y Kumar 1990b:27).

**Entrevista grupal «focalizada».** Ver «grupo de discusión».

**Entrevista informal.** Ver «entrevista semi-estructurada».

**Entrevista semi-estructurada.** Manera flexible y de bajo costo para obtener información. Se vale del diálogo con pobladores rurales, gestores y otras personas para obtener e interpretar la información (Horton *et al.* 1994:222). Permite la formulación de preguntas flexibles, al entrevistador seguir líneas de investigación interesantes e imprevistas, y a los entrevistados, decir las cosas en sus propias palabras sin constreñirse a una serie de respuestas previamente determinadas (Marsden, Oakley y Pratt 1994:135-136). También se llama «encuesta informal» o «entrevista informal».

**Equidad de género.** Por equidad de género se entiende el trato imparcial de mujeres y hombres, según sus necesidades respectivas, ya sea con un trato equitativo o con uno diferenciado pero que se considera equivalente por lo que se refiere a los derechos, los beneficios, las obligaciones y las posibilidades. En el ámbito del desarrollo, el objetivo de lograr la equidad de género, a menudo exige la incorporación de medidas específicas para compensar las desventajas históricas y sociales que arrastran las mujeres (FIDA 2003).

**Equipo de evaluación.** Grupo de individuos o actores encargados de la planificación y realización de la evaluación de un proyecto o programa (Horton *et al.* 1994:223).

**Error de muestreo.** Representa la imprecisión que cabe atribuir al muestreo, debido a que las estimaciones se hacen con base en una muestra y no en el universo (Casley y Kumar 1990b:82).

**Error muestral.** Ver «error de muestreo».

**Error no muestral.** Errores ajenos al muestreo que pueden tener los datos recogidos en una encuesta. Estos errores surgirían incluso si se estudiara todo el universo. Son errores de la encuesta; por ejemplo, si el encuestado da una respuesta incorrecta o entiende mal la pregunta, el encuestador incurre en un error al registrar la respuesta, al transcribir los datos, etc. Estos errores pueden tener un componente aleatorio similar al error de muestreo, pero es probable que introduzcan un sesgo desconocido (Casley y Kumar 1990b:82).

**Escenario contrafactual.** Ver «contrafactual».

**Estándares de vida.** El concepto se ha movido desde una bastante estricta interpretación económica de «bienestar» a una que incorpora elementos no económicos. Es decir, la insatisfacción con el uso del producto interno bruto (PIB) «per capita» como forma de medir el «nivel de vida» ha llevado al uso de otros indicadores, como «esperanza de vida», «nivel de educación», «acceso al trabajo y a las infraestructuras», o a una combinación de varios de éstos.

**Estándares para seguimiento y evaluación.** Criterios utilizados como base de comparación en el seguimiento y la evaluación; por ejemplo, al comparar el progreso o los logros de un proyecto con los objetivos originales, con otros proyectos o con los estándares profesionales en ese campo (Horton *et al.* 1994:223).

**Estrategia.** Selección de la mejor combinación lógica de actores, factores y acciones para lograr un objetivo, en un determinado contexto. Es importante distinguir «política» de «estrategia». Las políticas son orientaciones amplias para alcanzar determinados fines. Las estrategias también son formuladas para lograr objetivos, pero involucran una secuencia de pasos lógicos a seguir. Además, las políticas orientan conjuntos de acciones y decisiones deseables, las estrategias determinan acciones por realizar (Bojanic *et al.* 1995:73; Gálvez *et al.* 1995:40).

**Estudio de adopción.** Estudio de campo diseñado para estimar el grado en que el grupo objetivo está aplicando las tecnologías recomendadas por el proyecto, y explicar las razones de diferentes patrones de adopción (Horton *et al.* 1994:223).

**Estudio de base (EB).** Es el estudio en profundidad de la situación de la población objetivo y el contexto en que se desarrolla un proyecto en términos de los Objetivos, Propósitos y Resultados que se esperan lograr «antes de» iniciar la intervención. El EB genera información sobre; i) la situación de la población objetivo «sin» y «antes» del proyecto; ii) situación del contexto; iii) primer valor de los indicadores de efectos e impacto del proyecto (PREVAL 2002b). El objetivo del EB es generar información que permita realizar comparaciones en el futuro con la finalidad de establecer los efectos e impactos de los proyectos y programas (Feinstein 1997). Descripción de una situación antes de la implementación de una actividad o proyecto; se emplea para medir resultados y logros, y sirve como punto de referencia para evaluaciones posteriores (Horton *et al.* 1994:223; UNICEF 1991:131).

**Estudio de caso.** Es un método de aprendizaje acerca de una situación compleja; se basa en el entendimiento comprensivo de dicha situación el cual se obtiene a través de la descripción y análisis de la situación la cual es tomada como un conjunto y dentro de su contexto (Morra y Friedlander 2001).

**Estudio de panel.** Selección de un grupo de personas, comunidades u organizaciones cuya conducta es observada a lo largo del tiempo. Los estudios de panel son utilizados para el seguimiento y para describir el proceso de cambio producido por un proyecto o para observar cambios resultantes de eventos no relacionados con el proyecto, como elecciones, establecimiento de un asentamiento campesino ilegal, etc. (Valadez y Bamberger 1994:470).

**Estudio en profundidad.** Estudio que se sirve de los datos cualitativos y cuantitativos derivados de una muestra relativamente pequeña (con frecuencia, elegida deliberadamente) para una finalidad específica, o que examina la estructura de una institución o comunidad. Los estudios en profundidad resultan particularmente apropiados cuando una cuantificación es imposible y no pueden establecerse indicadores simples o cuando es preciso indagar más allá de ellos (ONU 1984:59).

**Evaluabilidad.** Grado en que un proyecto o programa puede ser evaluado de una forma fiable y creíble (verosímil) (FIDA 2002). Si una intervención no es evaluable (por ejemplo por falta de información adecuada o porque sus objetivos no están definidos adecuadamente) se puede tomar la decisión de posponer la evaluación (Comisión Europea 1997).

**Evaluación.** Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido,



de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de decisiones de beneficiarios y donantes (OECD-DAC 2001). Medio para comprobar si los proyectos y programas alcanzan sus objetivos y ofrecen enseñanzas para el diseño, la planificación y la gestión de proyectos futuros. Proceso encaminado a determinar, sistemática y objetivamente, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de todas las actividades a la luz de sus objetivos. Es un proceso para mejorar las actividades que se hallan aún en marcha y ayudar a la gerencia y a los actores involucrados en un programa o proyecto, en la planificación, programación y decisiones futuras (ONU 1984:7, 18; UNICEF 1991:1). Es la valoración de los resultados de un proyecto y del efecto ejercido en la población y la zona señaladas como objetivo (Casley y Kumar 1990a:1). Conjunto de actividades mediante las cuales se recopilan, analizan y/o sintetizan los datos e informaciones correspondientes a la marcha de los proyectos con el fin de apoyar su gestión y para establecer cuáles han sido sus efectos e impactos, extrayendo lecciones de la experiencia (Feinstein 1990:10). Los juicios establecidos en una evaluación están basados en los criterios y escalas de valores de los evaluadores y/o las instituciones o personas que encargan la evaluación. Para evitar que una evaluación, por este hecho, sea criticada por subjetiva y pueda convertirse en un factor de conflicto, es importante que las evaluaciones sean transparentes y participativas. «Transparencia» en el sentido de que quienes lleven a cabo la evaluación den a conocer, por un lado, los criterios o valores que los llevaron a juzgar la situación o proceso como buena o mala, y –por otro- la metodología y las fuentes de información utilizadas durante la evaluación. «Participación» en el sentido de que si se aumenta el número de personas o actores que participan genuinamente en la evaluación, el juicio resultante representa los valores de un grupo mayor de gente o de actores, con lo que aumenta su representatividad y su valor como juicio (Red de evaluadores de la sostenibilidad, Internet).

El gráfico siguiente muestra los criterios principales que se pueden considerar en una evaluación: pertinencia, eficacia, eficiencia, utilidad y perdurabilidad (sostenibilidad).

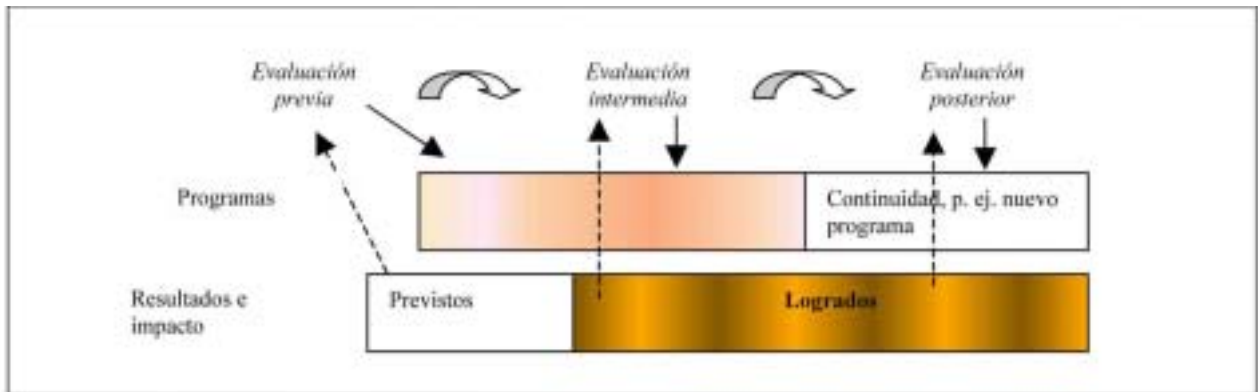
**Gráfico 7. Criterios principales que se pueden considerar en una evaluación**



FUENTE: Comisión Europea 1999b:11.

El siguiente gráfico refleja la interacción entre un programa y su evaluación en sus diferentes fases. Las flechas de línea discontinua indican que en la evaluación se obtiene y procesa información sobre los resultados e impactos de la intervención. Las flechas de línea continua indican el momento de la evaluación y, asimismo, que las conclusiones y recomendaciones de esa evaluación deben incidir en el programa y en su aplicación o en las medidas que le den continuidad. Las flechas superiores de trazo grueso indican que la evaluación debe aprovechar los resultados de evaluaciones anteriores, es decir, que la evaluación intermedia debe tener presentes los resultados de la previa, y la evaluación posterior las conclusiones de la evaluación intermedia.

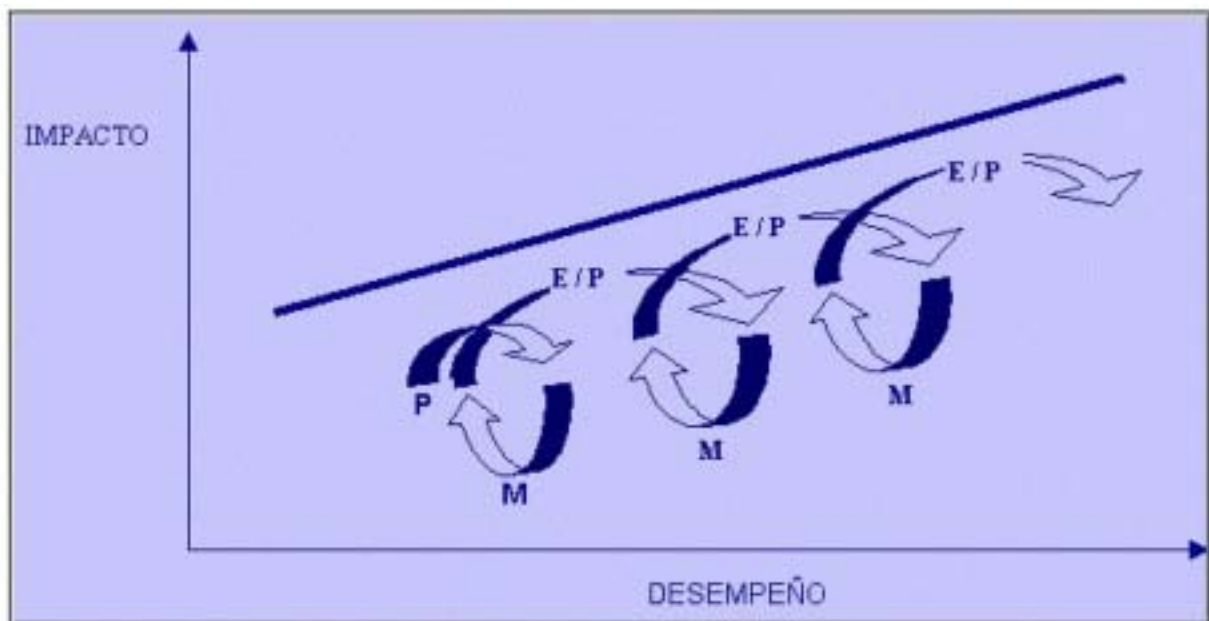
**Gráfico 8. Interacción entre los programas y su evaluación en las diferentes fases de aplicación**



FUENTE: Comisión Europea, 1999a:9.

Por otro lado, la sucesión de tareas de planificación (P), ejecución/seguimiento (M) y evaluación (E) conduce a una mejora progresiva en el desempeño y en el impacto del proyecto, se puede representar como se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico 9. Relación entre planificación (P), ejecución / seguimiento (monitoreo) (M) y evaluación (E) en la mejora progresiva en el desempeño y el impacto del proyecto.**



FUENTE: CIAT – IUCN 2000.

**Evaluación a mitad de período.** Ver «evaluación de medio plazo».

**Evaluación continua.** Análisis, durante la ejecución del proyecto, de su pertinencia, eficiencia y efectividad y de sus resultados, efectos e impactos presentes y probablemente futuros. Ayuda a los responsables de tomar decisiones, ofreciéndoles información para proceder a los ajustes necesarios de objetivos, políticas, estrategias de ejecución u otros elementos del proyecto, así como suministrando información para la planificación futura. Examina si los supuestos o hipótesis establecidos durante la etapa de formulación y evaluación *ex ante* del proyecto siguen siendo válidos o si es necesario introducir ajustes que garanticen el logro de los objetivos globales (ONU 1984:19). La línea divisoria entre seguimiento y evaluación continua es muy tenue. No es posible decir dónde se detiene el seguimiento y comienza la evaluación continua. La diferencia entre estos dos conceptos es meramente de énfasis. El seguimiento tiende a centrarse más en las cuestiones de ejecución del proyecto, en tanto que la evaluación continua aborda los resultados probables de las intervenciones. La evaluación continua es un proceso continuo, y no ejercicios puntuales. Proporciona información retroactiva constante a los gestores para que se puedan adoptar medidas correctivas. Acentúa principalmente las recomendaciones prácticas que surgen del proyecto (Casley y Kumar 1990a:108). Es un proceso que se lleva a cabo durante la ejecución del proyecto. Su propósito básico es aportar informaciones que permitan realizar los ajustes necesarios y garantizar (o aumentar la probabilidad) de que se alcancen los objetivos del programa, con una adecuada utilización de los medios previstos para su realización. Su finalidad es mejorar la ejecución del proyecto, tanto en lo que respecta a eficacia (logro de objetivos), como a la eficiencia (economía de medios) (Feinstein 1986:83-84; Feinstein 1994a). También se llama «evaluación de procesos» y «evaluación formativa».

**Evaluación de fin de proyecto.** Ver «evaluación terminal».

**Evaluación de la evaluabilidad.** Evaluación del diseño de evaluación propuesto para determinar si será técnicamente posible evaluar el proyecto en la forma planteada. Este tipo de evaluación consigue en muchos casos simplificar el diseño de la evaluación, si demuestra que los objetivos deseados se pueden alcanzar de forma menos sofisticada y/o más barata (Valadez y Bamberger 1994:467).

**Evaluación de los insumos.** Identificación y valoración de las estrategias opcionales, de los cronogramas, los presupuestos, los recursos y del diseño de los procedimientos que son necesarios para alcanzar los objetivos (Horton *et al.* 1994:224).

**Evaluación de medio plazo.** Evaluación que se lleva a cabo a los tres o cuatro años de iniciada la ejecución, cuando el proyecto ha superado sus problemas iniciales, ha comenzado el flujo de sus servicios e insumos a la población objetivo y se pueden observar sus reacciones iniciales. Es la primera mirada amplia al proyecto por el gobierno anfitrión, los organismos internacionales de financiamiento u otros actores interesados. Se distingue de evaluaciones ulteriores en que las correcciones al proyecto todavía se pueden hacer sobre la base de las comprobaciones y recomendaciones. Las evaluaciones de medio plazo pueden conducir a que se introduzcan modificaciones adecuadas en el diseño o estrategias del proyecto (Casley y Kumar 1990a:115-116). También se denomina «evaluación a mitad de período», pero actualmente se prefiere utilizar la expresión «evaluación de medio plazo», porque la mitad del período de ejecución del proyecto no suele ser fácil de establecer, debido a que no siempre los proyectos duran el tiempo que había sido previsto, y porque el momento en que se ha desembolsado la mitad de los recursos financieros no suele coincidir con la mitad del tiempo de ejecución.

**Evaluación de necesidades.** Identificación de las necesidades de un país, una zona geográfica o un grupo de personas mediante la reunión y análisis de datos (UNFPA 1990:32).

**Evaluación de procesos.** Evaluación encaminada a describir y entender la dinámica interna y las relaciones de un proyecto, programa o institución (FIDA 2002). Evaluación cuyo objeto es mejorar el desempeño y que generalmente se realiza durante la fase de implementación de un proyecto o programa (OECD-DAC 2001).

**Evaluación del impacto.** La evaluación del impacto tiene como objeto determinar si el programa o proyecto produjo los resultados en las personas, hogares e instituciones y si estos resultados son atribuibles a la intervención. Las evaluaciones del impacto también permiten determinar consecuencias no previstas en los beneficiarios, ya sean positivas o negativas. Algunas preguntas que abordan las evaluaciones del impacto incluyen las siguientes: i) ¿Cómo afectó el proyecto a los beneficiarios?; ii) ¿Algún mejoramiento fue el resultado directo del proyecto o se hubiese producido de todas formas?; iii) ¿Se podría modificar el diseño del programa para mejorar sus repercusiones?; iv) ¿Se justificaban los costos?. Para asegurar un rigor metodológico, una evaluación del impacto debe estimar el escenario contrafactual o simulado alternativo, es decir lo que habría ocurrido si el proyecto nunca se hubiera realizado (Baker 2000). Se lleva a cabo cuando el proyecto ha alcanzado su pleno desarrollo; es decir, algunos años después de concluida la ejecución, cuando se supone que los beneficios previstos fueron alcanzados (ONU 1984:19-20). También se llama «evaluación sumativa» o «evaluación totalizadora».

**Evaluación del impacto ambiental.** Evaluación de los efectos ambientales del proyecto, que comprenden efectos de contaminación, conservación de los recursos naturales, etc. (Horton *et al.* 1994:223). Valoración de la pérdida de los recursos naturales que un proyecto utiliza, con la finalidad de determinar si existe la cantidad y la calidad necesarias para sostener el proyecto en el futuro y para garantizar los beneficios deseados. La evaluación del impacto ambiental constituye la mejor herramienta para garantizar la sostenibilidad en el tiempo del proyecto, una vez finalizada la asistencia técnica, financiera y gerencial (GTZ/IICA 1996:160).

**Evaluación del impacto económico.** Estimación de los efectos económicos de un proyecto, generalmente a través del análisis de rentabilidad (Horton *et al.* 1994:224).

**Evaluación del impacto social.** Es analizar y gestionar las consecuencias sociales del desarrollo. Incluye los procesos de análisis, seguimiento y gestión de las consecuencias sociales previstas o no previstas, positivas o negativas de políticas, programas, planes o proyectos y cualquier cambio social atribuible a estas intervenciones. Su propósito principal es contribuir a lograr un entorno biofísico y humano más equitativo y sostenible (IAIA 2003). Manera de considerar los resultados de un proyecto en la calidad de vida de diversos grupos sociales; por ejemplo, el ingreso, la salud o el estado nutricional de agricultores de bajos ingresos, de trabajadores sin tierra o de mujeres (Horton *et al.* 1994:224).

**Evaluación económica.** Aplicación de principios y métodos económicos en la evaluación. Se utiliza generalmente en los análisis de costos y beneficios (Horton *et al.* 1994:224).

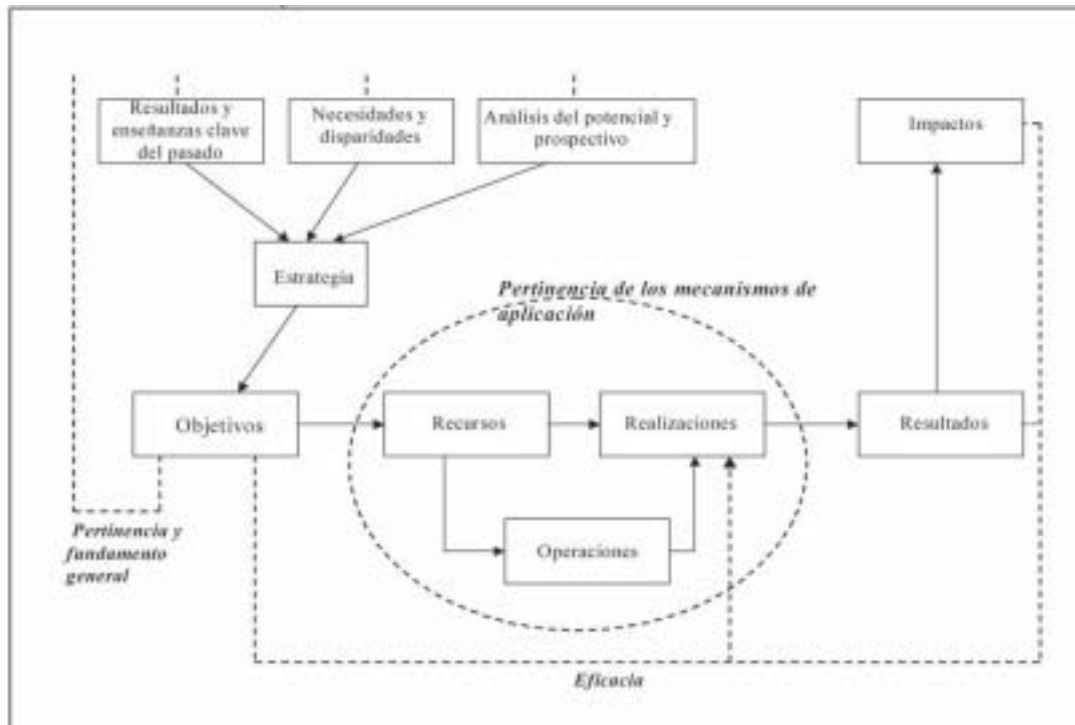
**Evaluación «empoderadora».** Uso de los conceptos, técnicas y conclusiones de la evaluación para ayudar a los participantes en un programa a evaluarse a ellos mismos y a sus programas, con el objetivo de mejorar esos programas y promover la autodeterminación. Utiliza tanto técnicas cuantitativas como cualitativas. Es una actividad grupal, no individual, porque un evaluador no puede «empoderar» a otros, sino que la gente se «empodera» a sí misma, aunque necesite ayuda de otros o un entrenamiento (Fetterman 1996).

**Evaluación en marcha.** Ver «evaluación continua».

**Evaluación *ex ante*.** Evaluación, con base en criterios establecidos para la adopción de decisiones, de la

viabilidad y 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 (FIDA 2002). Tiene por finalidad proporcionar criterios racionales para una crucial decisión cualitativa: si el proyecto debe o no implementarse. Los componentes clave de la evaluación *ex ante* se representan en el siguiente gráfico:

**Gráfico 10. Componentes clave de la evaluación *ex ante***



FUENTE: Comisión Europea 1999c:6.

**Evaluación *ex post*.** Evaluación que se realiza algunos años después de terminado el proyecto, cuando se prevé que sus actividades habrán producido todo su impacto. Las finalidades son: a) valorar el logro de los resultados generales del proyecto, en términos de eficiencia, productos, efectos e impacto, y b) obtener enseñanzas aplicables en la planificación futura, es decir, para el diseño o formulación, la evaluación *ex ante*, la ejecución y el seguimiento y evaluación de las actividades de desarrollo por realizarse en el futuro (ONU 1984:19-20). Hay al menos dos razones importantes para realizar evaluaciones *ex post*: a) muchas de las repercusiones duraderas no serán visibles cuando se concluya el proyecto, y b) los impactos detectados en la evaluación terminal pueden resultar transitorios (Casley y Kumar 1990a:118).

**Evaluación externa.** Evaluación realizada por personas ajenas a la organización que lleva a cabo el proyecto. Supuestamente, esos evaluadores tienen mayor experiencia en actividades de este tipo y -por ello- se piensa que podrán comparar los resultados obtenidos en ese proyecto concreto con otros similares que hayan conocido, pudiendo realizar análisis sobre la eficacia y eficiencia de diferentes soluciones a los problemas enfrentados. La mayor ventaja del evaluador externo es su conocimiento de la metodología, y su debilidad es el desconocimiento de las especificidades del proyecto (Cohen y Franco 1993:112-113).

**Evaluación final.** Ver «Evaluación terminal».

**Evaluación formativa.** Ver «evaluación de procesos».

**Evaluación intermedia.** Ver «evaluación de medio plazo».

**Evaluación interna.** Evaluación llevada a cabo por personas pertenecientes a la organización gestora del proyecto. Se aduce, como aspecto positivo, que elimina las fricciones de la evaluación externa, ya que quienes van a ser evaluados por un extraño se ponen a la defensiva y proporcionan información parcial, en tanto la perciben como un examen de su actuación personal. Como aspecto negativo de este tipo de evaluación se sostiene que da menores garantías de objetividad, ya que la organización que implementa el proyecto es «juez y parte». Los evaluadores tendrán ideas preconcebidas sobre el proyecto, por lo que están menos capacitados para apreciarlo de forma independiente e imparcial. Además, la evaluación interna no elimina el choque de intereses entre los diversos actores, como por ejemplo entre directivos y técnicos (Cohen y Franco 1993:113-114).

**Evaluación participativa.** 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 (FIDA 2002). La evaluación participativa tiene que ser entendida como un proceso de aprendizaje, tanto por el personal del proyecto como por los miembros de la comunidad (Uphoff 1992:8). Método de evaluación en la que los representantes de entidades y partes interesadas (incluidos los beneficiarios) trabajan conjuntamente en el diseño, implementación e interpretación de una evaluación (OECD-DAC 2002). Proceso sistemático y periódico en el que los actores o partes interesadas, analizan y valoran los resultados de un proyectos, toman decisiones concertadas y derivan aprendizajes (PREVAL 2003).

**Evaluación posterior.** Ver «evaluación terminal».

**Evaluación previa.** Ver «evaluación *ex ante*».

**Evaluación prospectiva.** Síntesis de información surgida en actividades de seguimiento y evaluación realizadas con anterioridad para valorar las posibilidades de conseguir los impactos deseados que tiene un nuevo proyecto (Valadez y Bamberger 1994:467).

**Evaluación rápida.** Mini-investigación del programa, o de un componente del programa, que utiliza una muestra confiable y pequeña, es de corta duración y examina un grupo seleccionado de variables y de indicadores.

**Evaluación rural participativa (ERP).** Es el nombre que se le ha dado a una familia cada vez más grande de enfoques y métodos que capacitan a la gente de un lugar (rural o urbano) para hacer sus propias apreciaciones, analizar y planear, compartir información y hacer el seguimiento y evaluar actividades y programas de desarrollo (Chambers 1992).

**Evaluación «sumativa».** Ver «evaluación del impacto».

**Evaluación temática:** Evaluación de un conjunto determinado de intervenciones para el desarrollo, todas las cuales se refieren a una prioridad específica de desarrollo que puede abarcar distintos países, regiones o sectores. (OECD-DAC 2001).

**Evaluación terminal.** Evaluación que se realiza al concluir la ejecución o antes de iniciar una fase

complementaria del proyecto. Sus finalidades son: a) valorar el logro de los resultados generales del proyecto en términos de eficiencia, productos, efectos e impacto; y b) obtener enseñanzas aplicables en la planificación futura, es decir, para el diseño o formulación, la evaluación *ex ante*, la ejecución y el seguimiento y la evaluación de las actividades de desarrollo por realizarse en el futuro (ONU 1984:19-20). También se llama «evaluación de fin de proyecto» o «evaluación final».

**Evaluación totalizadora.** Ver «evaluación del impacto».

**Exposición (a los insumos y beneficios de un proyecto).** Define el tipo y nivel de insumos y beneficios accesibles a diferentes sectores de la población objetivo del proyecto y realmente disfrutados por ellos. Cuando los proyectos ofrecen una gama de diferentes servicios o productos que son accesibles a diversos grupos en momentos distintos, es común descubrir que diferentes beneficiarios han sido expuestos a distintos productos o servicios (Valadez y Bamberger 1994:467).



**Factibilidad.** Capacidad que tiene una actividad o proyecto de ser ejecutado con el tiempo y los recursos disponibles (Horton *et al.* 1994:225).

**Factor crítico externo.** Cualquier elemento (aspecto, evento, hecho o actor) del contexto capaz de afectar directamente, de forma positiva o negativa, el desempeño general de una institución, programa o proyecto, o la realización exitosa de algunas de sus actividades más significativas (Bojanic *et al.* 1995:74).

**Familia.** No hay una definición convenida de familia, aunque es utilizada como unidad de selección para encuestas. Podría definirse como un grupo de personas que comparten una misma vivienda y hacen sus comidas en común, pero una definición más completa puede ser: personas o grupo de personas ligadas en general por lazos de parentesco que viven juntas bajo un solo techo o dentro de un solo recinto, que comparten una fuente común de alimentos y una forma de vida, en el sentido de que tienen que responder de sus actos ante el mismo cabeza de familia (Casley y Kumar 1990b:63-64).

**Fijación de prioridades.** Toma de decisiones acerca de la relativa importancia de los componentes de los proyectos, generalmente en términos de la contribución que se espera realicen a los objetivos de la organización o del desarrollo (Horton *et al.* 1994:225).



**Género.** El término «género» hace referencia a las expectativas de índole cultural respecto de los roles y comportamientos de hombres y mujeres. El término distingue los aspectos atribuidos a hombres y mujeres desde un punto de vista social de los determinados biológicamente. A diferencia del sexo biológico, los roles de género y los comportamientos y relaciones entre hombres y mujeres (relaciones de género) pueden cambiar con el tiempo, incluso si ciertos aspectos de estos roles derivan de las diferencias biológicas entre los sexos (FIDA 2003).

Conjunto de rasgos asignados a hombres y mujeres en una sociedad que son adquiridos en el proceso de socialización. Son las responsabilidades, pautas de comportamiento, valores, gustos, temores, actividades

y expectativas que la cultura asigna de forma diferenciada a hombres y mujeres. De ahí se derivan necesidades y requerimientos distintos de hombres y mujeres para su desarrollo y realización personal. Se distingue del término «sexo», pues «género» alude a diferencias socio-culturales y no biológicas. Al ser una construcción social está sujeta a modificaciones históricas y culturales, así como a las derivadas de cambios en la organización social (RUTA 1996:13).

**Gerencia.** Personal del proyecto (o cualquier otra institución) que tiene como funciones básicas la planificación, la organización, la integración de personal, la dirección y el control, además de crear y mantener un ambiente adecuado, en el que los individuos, trabajando en grupo, puedan llevar a cabo las funciones y los objetivos preestablecidos.

**Gestión.** Proceso de dirigir, planear, organizar, dotar de personal y controlar las actividades, personas y otros recursos del proyecto con objeto de alcanzar determinados objetivos (FIDA 2002). Conjunto de actividades de un proyecto que tienen por objetivo la realización colectiva de un producto o de un servicio de calidad, que sea social, cultural y humanamente útil, además de económicamente viable, y que esté elaborado con los menores y más razonables costos, tanto para la institución que lleva a cabo las acciones, como para su entorno natural y el resto de la sociedad, presente y futura.

**Gestión basada en resultados.** Estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de productos, efectos e impacto. (OECD-DAC 2001).

**Gestión del ciclo del programa/ proyecto.** Proceso que permite la gestión de todas las etapas, desde la identificación a la terminación, a través de la evaluación *ex ante*, la planificación, la implementación, el seguimiento, la retroalimentación, la evaluación intermedia y la evaluación final (COSUDE 2002).

**Gestión/ resolución de conflictos.** Las intervenciones de desarrollo en algunos casos cambian las relaciones de poder entre los grupos presentes en la sociedad. Durante esas intervenciones algunos grupos pueden perder mientras otros ganan, por lo que puede surgir el conflicto. Los conflictos son parte integrante de la interacción social, pero tienen un impacto negativo sobre los involucrados. Por ello, son necesarias técnicas y mecanismos efectivos de prevención, gestión y resolución de conflictos. La transparencia y la información compartida pueden minimizar los conflictos causados por un conocimiento incompleto o distorsionado. La participación y/o el establecimiento de espacios de participación de diferentes puntos de vista puede prevenir el surgimiento del conflicto.

**Grupo de comparación.** Grupo de personas, familias, empresas o instituciones que se utiliza para comparar con el grupo experimental. Las unidades que componen el grupo de comparación no están incluidas entre los beneficiarios del proyecto evaluado, pero –a diferencia de un grupo de control- no son elegidas aleatoriamente.

**Grupo de control.** Conjunto de personas, familias, empresas o instituciones seleccionadas en una evaluación con un diseño experimental o cuasi experimental para representar las condiciones de un grupo que no ha estado ni está expuesto al proyecto (Valadez y Bamberger 1994:466). Es una forma de observar cómo hubiera sido la población objetivo del programa en caso de que éste no hubiera existido (Weiss 1998:329).

**Grupo de discusión («grupo focal»).** Técnica cualitativa para recoger información. Es una reunión de un grupo pequeño de personas (de seis a diez). Los participantes discuten entre sí ideas, problemas, conocimientos y experiencias. Cada persona es libre de comentar, criticar o explicar con detalle los puntos de vista expresados por oradores anteriores. El moderador (que en este caso es una palabra más adecuada



que «entrevistador») guía la discusión. Los participantes son seleccionados sobre la base de criterios que varían según el objetivo de la reunión (Casley y Kumar 1990b:27-28; Viñas 1995).

**Grupo de interés.** Personas u organizaciones que de alguna forma están afectadas o interesadas por el resultado de una acción o proyecto y que desearían dirigirlo en su propio provecho o en la dirección -a su juicio- mejor (Bojanic *et al.* 1995:75).

**Grupo experimental.** Conjunto de personas, familias, empresas o instituciones seleccionadas en una evaluación con un diseño experimental o cuasi experimental entre las que reciben o han recibido los bienes o servicios de un proyecto. Su situación se compara con las pertenecientes al grupo de control o al de comparación, para observar las diferencias entre los dos grupos.

**Grupo objetivo.** Grupo específico en cuyo beneficio se emprende el proyecto o programa y que está estrechamente relacionado con el impacto y la pertinencia (FIDA 2002). Colectividad de personas, hogares, organizaciones, comunidades u otras unidades a la cual se dirigen las actividades de los proyectos (Horton *et al.* 1994:225).



**Hipótesis.** Afirmación conjetural sobre la relación existente entre dos o más variables. Las hipótesis requieren que se cumplan tres condiciones formales: a) ofrecer una respuesta al problema que originó la evaluación, b) enunciar las hipótesis no verificables directamente de manera tal que puedan serlo a través de sus implicaciones lógicas, y c) estar bien formuladas (ser formalmente correctas) y ser significativas (que no varíen semánticamente). Cumplidos estos requisitos, una hipótesis, sea verdadera o no, puede considerarse correcta y, por tanto, válidamente incorporable a la evaluación. Es tan importante aceptar hipótesis como rechazarlas, ya que en ambos casos aumenta la capacidad de adoptar las medidas correctivas pertinentes (Cohen y Franco 1993:142).



**Impacto.** Cambio en la vida de las poblaciones rurales, vista 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 (FIDA 2002). Es el cambio fundamental y sostenible en las condiciones de vida o en las actitudes y prácticas de los participantes/contrapartes, que son atribuibles a las intervenciones del proyecto (CARE-Perú 1995:15).

**Impacto en el desarrollo institucional.** Medida en que una intervención mejora o debilita la capacidad de un país o región de hacer uso más eficiente, equitativo y sostenible de sus recursos humanos, financieros y naturales, por ejemplo, a través de: i) mecanismos institucionales mejor definidos, más estables, transparentes y aplicados de manera eficaz y previsible y/o; ii) mejor ajuste de la misión y la capacidad de una organización con su mandato, que se deriva de estos mecanismos institucionales. Estos impactos pueden incluir cambios intencionales o no intencionales. (OECD-DAC 2001).

**Implementación.** Desarrollo, ejecución o realización de un proyecto desde el momento en que se pone en marcha.

**Incorporación de los aspectos de género.** Es el proceso mediante el cual la reducción de las diferencias entre mujeres y hombres para acceder a las oportunidades de desarrollo y la labor de conseguir la igualdad entre ambos se convierten en parte integrante de la estrategia, las políticas y las actividades de la organización, y en el tema central del empeño constante por conseguir la excelencia. Así pues, la incorporación de los aspectos de género se refleja plenamente, junto con otras prioridades básicas, en la mentalidad de los directores y del personal del proyecto, sus valores, la asignación de recursos, las normas y procedimientos operativos, la medición de los resultados, la responsabilización, las competencias y los procesos de mejora y aprendizaje (FIDA 2003).

**Indicador.** Unidad de información medida en el tiempo que puede contribuir a indicar los cambios en una condición determinada. Los objetivos pueden tener múltiples indicadores (FIDA 2002). Medida específica (explícita) y objetivamente verificable utilizada para determinar o mostrar el cambio o resultado de una actividad, proyecto o programa. Se pueden clasificar los indicadores por tipos, como indicadores de insumos, indicadores de producto, indicadores de efectos, indicadores de impactos e indicadores del contexto. Los objetivos a menudo se establecen en términos de los indicadores por lograrse en cierto momento. Los indicadores deberían ser: a) medibles, b) objetivos (significar lo mismo para todo el mundo), c) válidos (medir lo que dicen medir), d) fiables (las conclusiones basadas en ellos deben ser las mismas, aunque la medición sea realizada por personas distintas, en momentos diversos y en circunstancias diferentes), e) pertinentes (guardar correspondencia con los objetivos del proyecto), f) sensibles (reflejar los cambios experimentados en la situación observada), g) específicos (basarse en los datos disponibles), h) eficaces en función de los costos (los resultados deben compensar el tiempo y el dinero que cuesta obtenerlos), e i) oportunos (debe ser posible recoger los datos con una rapidez razonable). Son pocos los indicadores que cumplen con todos estos criterios (Feinstein 1986:87; ONU 1984:45-47; UNICEF 1991:38). Según algunos autores e instituciones, no hay que confundir «indicador» con «variable»: el indicador es el nexo entre «lo que se quiere medir» (variable) y «lo que se puede observar» (Balarezo 1994b:49; García Ferrando 1982:34). Sin embargo, en otros textos los dos términos se utilizan como equivalentes (ONU 1984:45; Casley y Lury 1982:39).

**Indicadores objetivamente verificables.** Grupo de criterios (no necesariamente mensurables) utilizados para verificar el grado de obtención (previsto o real) de los resultados del proyecto. Los indicadores pueden ser cuantitativos, y por consiguiente verificables y mensurables, o cualitativos y, por ende, solamente verificables (FIDA 2002). Son las medidas para verificar si se han llevado a cabo todas las etapas del proyecto establecidas en el Marco Lógico. Los indicadores objetivamente verificables tienen que definirse en términos de cantidad y tiempo.

**Índice.** Combinación ponderada de dos o más indicadores, seleccionados en función de la cuestión que interesa analizar y/o evaluar.

**Información primaria.** Información que se recoge *ad hoc* para realizar una investigación o para una evaluación.

**Información secundaria.** Información que ya existe en informes publicados o en archivos del proyecto o de otra organización y que puede ser utilizada para la evaluación (Valadez y Bamberger 1994:474).

**Información clave.** Ver «informante clave».

**Informante clave.** Persona de un poblado, región u organización que, por su posición, puede ofrecer información sobre algún aspecto relevante para la evaluación. Las entrevistas a informantes clave constituyen una técnica cualitativa para la recolección de información (Valadez y Bamberger 1994:469). Persona que por su situación o papel tiene mayor acceso a la información que otras. Se la suele entrevistar para conocer datos acerca de los demás y no de ella misma. Estos informadores se eligen de acuerdo con la información que se necesita (Casley y Kumar 1990a:81-82).

**Informe.** Recurso administrativo para presentar a otros información acerca del progreso de los proyectos o programas o sobre los resultados de una evaluación (Bojanic *et al.* 1995:75).

**Informe de evaluación.** Documento que presenta los resultados de una evaluación, la metodología aplicada, el análisis y las recomendaciones (Horton *et al.* 1994:226).

**Informe de fin de proyecto.** Ver «informe final».

**Informe final.** Informe que describe la situación al término de una intervención de desarrollo y en el que se incluyen las lecciones aprendidas. El informe final es responsabilidad del prestatario (FIDA 2002). Informe normalmente solicitado por las agencias de ayuda internacional en el momento de finalización del proyecto (generalmente un cierto número de meses después de recibido el último desembolso del crédito o de la donación). El informe final usualmente revisa y valora todos los aspectos de la implementación del proyecto y compara los objetivos iniciales con los resultados realmente alcanzados. Puede incluir, además, lecciones aprendidas. Algunas agencias de ayuda al desarrollo piden que también se calculen las tasas de retorno (Valadez y Bamberger 1994:472). También se denomina «informe de fin de proyecto».

**Institucionalización de la participación.** Proceso por el cual los individuos y las organizaciones que la emplean se adecuan a sí mismos para facilitar y promover un aprendizaje participativo. Incluye procedimientos y mecanismos explícitamente definidos.

**Instrumentos de recolección de datos.** Métodos, herramientas y formatos utilizados para recolectar y registrar las informaciones necesarias para la evaluación, tales como las entrevistas, encuestas, grupos de discusión, etc. (Bojanic *et al.* 1995:75; Pait Volstein y Flit Stern 1995:21).

**Insumos.** Bienes, fondos, servicios, mano de obra, tecnología y otros recursos utilizados para una actividad o grupo de actividades con las que se espera obtener determinados productos y alcanzar los objetivos de un programa o proyecto (ONU 1984:16).

**Intangibles.** Se aplica a los costos y beneficios que se consideran pertinentes, pero que no se pueden medir y, por lo tanto, no pueden incluirse en el análisis económico (BID-OCDE 1986:77).

**Interesados.** 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 (FIDA 2002). Personas, grupos o instituciones con un interés directo o indirecto en un programa o en su evaluación. Los interesados pueden ser los que dirigen, gestionan, participan o financian un programa, o quienes pueden ser afectados por la implementación del programa o por su evaluación (Weiss 1998:337; Comisión Europea 1997). Son aquellos que pueden (directa o indirectamente, positiva o negativamente) afectar o ser afectados por los resultados de los proyectos o programas. Esto significa que su número es superior al de los usuarios del proyecto (BID, Internet).

**Ejemplos de grupos de personas y/o entidades que tienen un interés legítimo en un proyecto:**

- organizaciones intermediarias o grupos de base;
- organizaciones no gubernamentales (ONG) de carácter local, nacional e internacional;
- redes sociales tradicionales pero informales que pueden movilizar el proyecto o aportarle recursos y servir como canales de comunicación;
- coaliciones informales, temporales o redes sociales que resultan precisamente de la ejecución de dicho proyecto;
- otros grupos que integran la sociedad civil;
- el sector privado y los órganos profesionales que pueden agilizar el proyecto o aportarle recursos;
- los gobiernos municipales y departamentales;
- el gobierno nacional; y
- organismos de desarrollo.

El análisis social es esencial para identificar las personas o entidades que tienen un interés legítimo en el proyecto, sus necesidades e intereses y su poder e influencia relativos. Es útil, especialmente, para identificar los grupos que tradicionalmente han estado excluidos de la participación social y, muy en particular, para el análisis de los canales de comunicación no manifiestos que existen entre dichos grupos marginados a nivel local, regional y nacional (BID, Internet).

**Interesados directos:** Principales beneficiarios previstos de un proyecto. (FIDA 2002).



**Lecciones aprendidas.** 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 (FIDA 2002). Generalizaciones basadas en las experiencias de evaluación de proyectos, programas o políticas en circunstancias específicas, que se aplican a situaciones más amplias. Con frecuencia, las lecciones destacan los puntos fuertes o débiles en la preparación, el diseño y la puesta en práctica que afectan al desempeño, los resultados y el impacto (OECD-DAC 2001). Generalizaciones que pueden derivarse de la evaluación de las intervenciones de desarrollo sobre la base de una experiencia o grupo de experiencias de uno o más proyectos, programas o políticas (<http://www.unfpa.org>).

**Transformar las enseñanzas de la experiencia en conocimiento**

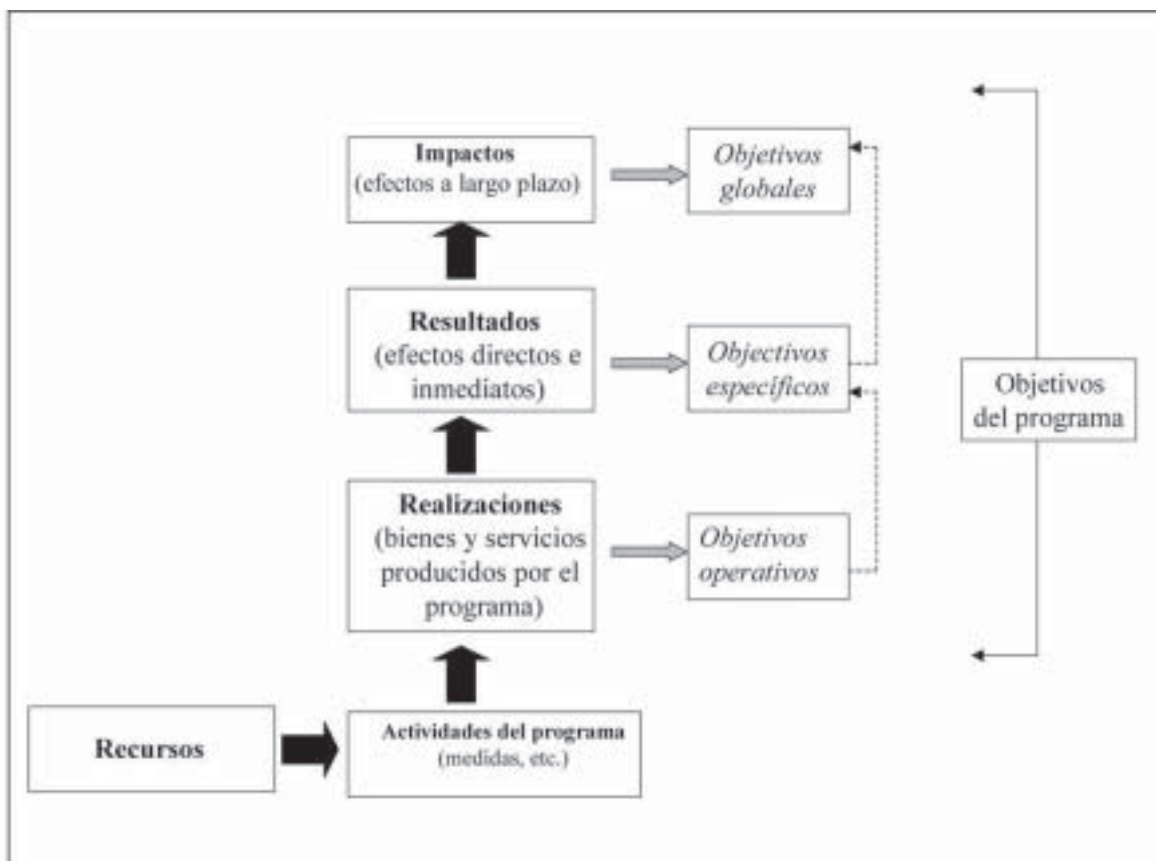
La importancia de las enseñanzas de la experiencia aumenta cuando éstas se comparten con otros a través de mecanismos de apoyo como la capacitación y los seminarios. Por ello, los organismos de desarrollo y los proyectos deben adoptar estrategias para garantizar que la experiencia se convierta realmente en un factor de aprendizaje o fuente de conocimientos. En consecuencia, la retroalimentación derivada de la evaluación, debe ser organizada sistemáticamente y difundida entre los usuarios finales por los productores de esa retroalimentación (PNUD 1997).

**Lógica general de las intervenciones de desarrollo.** Una parte fundamental de la preparación de los programas de desarrollo es el establecimiento de objetivos y la asignación de los recursos entre las diversas intervenciones con vistas a una consecución óptima de los objetivos. Existe una relación lógica entre las decisiones de asignación de recursos y los objetivos, que puede presentarse desde el nivel superior al inferior o desde el nivel inferior al superior. En la práctica, la programación implica la alternancia de estas dos perspectivas:

- Desde el nivel superior al inferior: todas las intervenciones se programan en un contexto específico con relación a un objetivo global establecido. Dicho objetivo constituye la base de la estrategia de la intervención y origina un cierto número de objetivos específicos, que, de forma general, se corresponden con las áreas prioritarias. A su vez, cada objetivo específico se lleva a cabo a través de medidas o componentes. Estos últimos permiten la consecución de los objetivos operativos.
- Desde el nivel inferior al superior:
  - Las medidas, actuaciones o componentes son llevadas a cabo por administraciones, organismos o agentes económicos que utilizan diversos medios o recursos, de índole financiera, humana, técnica u organizativa.
  - El gasto real origina una serie de realizaciones físicas o servicios (intermediarias financieras asistidas, kilómetros de caminos construidos, número de puestos de formación ofertados, etc.) que reflejan los progresos de la ejecución.
  - Los resultados son los efectos inmediatos sobre los beneficiarios directos de las acciones (número de microempresas articuladas a mercados regionales, número de personas formadas que ofertan servicios privados de asistencia técnica, etc.).
  - Estos resultados ayudan a conseguir los impactos, es decir, la consecución de los objetivos globales del programa o proyecto. Los impactos pueden incluir, por ejemplo, una mayor competitividad de los pequeños productores, incremento de los ingresos familiares, mejor adaptación de los trabajadores a las exigencias del mercado laboral o hacer referencia a la creación de empleo neto.

En el siguiente gráfico se presenta la secuencia lógica de las intervenciones.

Gráfico 11. La lógica de la intervención de un programa o proyecto



FUENTE: Comisión Europea, 1999b:6.

El gráfico anterior muestra cómo los recursos del programa están relacionados tanto con las realizaciones como con la consecución de los resultados y los impactos. Asimismo, presenta los medios a través de los cuales el programa alcanza sus objetivos operativos, específicos y globales. Este encadenamiento de elementos se basa en un esquema clásico en política económica, que relaciona agentes con instrumentos y fines.

En general:

- Los objetivos operativos se plasman en términos de realizaciones (por ejemplo, oferta de cursos de gestión dirigidos a microempresas rurales).
- Los objetivos específicos se plasman en términos de resultados (por ejemplo, aumento de las posibilidades de inserción a mercados regionales de las microempresas rurales que recibieron capacitación en gestión).
- Los objetivos globales se plasman en términos del impacto del programa (por ejemplo, incremento de los volúmenes de venta de las microempresas rurales en mercados internacionales).

Es decir, en un plano conceptual puede utilizarse ese esquema para comprender mejor la lógica de la programación de las intervenciones de desarrollo:

- Los diferentes organismos gestores realizan actividades utilizando recursos o medios (financieros, humanos, técnicos, materiales, etc.).

- Las actividades originan una serie de realizaciones (bienes y/o servicios producidos).
- La utilización de esos bienes o servicios permite obtener resultados o efectos directos o inmediatos (que se corresponden con los objetivos específicos).
- Estos resultados deben, en su conjunto, ayudar a obtener un impacto respecto al objetivo global (o de largo plazo) de las intervenciones.



**Marco Lógico.** Es un instrumento desarrollado en los años 70 y utilizado desde entonces por diferentes organismos de cooperación. Se trata a la vez de un ejercicio y de un método de análisis, pero es –sobre todo– una herramienta para planificar, supervisar y evaluar los proyectos dentro del contexto amplio de los programas y de las objetivos nacionales. Clarifica los enlaces lógicos entre los insumos que requiere el proyecto y sus objetivos en orden jerárquico: productos, resultados, propósito y fin. Es un instrumento que permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un proyecto o programa y sus relaciones de causalidad. Sirve para indicar los objetivos que se desea alcanzar y para definir las hipótesis (o supuestos) exteriores al proyecto o programa que pueden influir en su consecución (Horton *et al.* 1994:226; Comisión de las Comunidades Europeas 1993:14).

La matriz del marco lógico se suele representar de la siguiente manera:

**Gráfico 12. Matriz del Marco Lógico**

<b>Jerarquía de objetivos</b> (Lógica de la intervención)	<b>Preguntas relativas al desempeño e indicadores</b> (Indicadores objetivamente verificables, indicadores)	<b>Mecanismos de seguimiento</b> (Medios de verificación, fuentes de información)	<b>Supuestos y riesgos</b>
<b>Fin</b> (Objetivo general, objetivo global, objetivo de desarrollo) <i>El objetivo a largo plazo, el cambio de situación o la mejora de la situación a los que el proyecto está contribuyendo</i>	Preguntas relativas al desempeño e indicadores a nivel del fin o impactos	Cómo se reunirá la información necesaria	Para la sostenibilidad a largo plazo del proyecto
<b>Propósito</b> (Situación final esperada por el proyecto) <i>Ayuda a los cambios generales deberían registrarse como consecuencia del proyecto. Es el objetivo que da razón a la intervención.</i>	Preguntas relativas al desempeño e indicadores para el propósito	Cómo se reunirá la información necesaria	Supuestos en la transición del propósito al fin
<b>- Resultados</b> Efectos mensurables o no mensurables, previstos o no previstos que contribuyen al logro del propósito.	Preguntas relativas al desempeño e indicadores para cada resultado	Cómo se reunirá la información necesaria	Supuestos en la transición de los productos a los propósitos
<b>Actividades</b> <i>Medidas adoptadas por el proyecto que son necesarias para la consecución de los resultados</i>	Nota: aquí deben ir los recursos necesarios, y no los indicadores de actividades		Supuestos en la transición de las actividades a los productos

**Medios.** Instrumentos que posibilitan el logro de los objetivos. Los medios muchas veces son identificados con obras de infraestructura (caminos vecinales, almacenes, obras de irrigación, centros médicos, escuelas, etc.), con acciones institucionales y de política (catastro y titulación de tierras, servicios de asistencia técnica; servicios financieros; entre otros y con capacidades o potencialidades por crear y desarrollar (gestión participativa, desarrollo de capacidades locales, planificación estratégica, entre otros.). Los proyectos, para lograr sus objetivos deben -en primer término- instalar, reactivar, reforzar y hacer funcionar permanentemente los medios que posibilitarán el acercamiento hacia los objetivos, haciéndose necesario para ello suministrar recursos financieros, humanos y tecnológicos. En algunos proyectos los medios corresponden a los denominados «componentes», ya que es a través de ellos que se alcanzan los objetivos (Villavicencio Rivera 1984:9).

**Medios de verificación.** Métodos utilizados para obtener información sobre los indicadores en relación con los objetivos. Se emplea en el marco lógico (Horton *et al.* 1994:226). Indican dónde y en qué forma se obtienen las informaciones sobre la realización de los objetivos y resultados (Comisión de las Comunidades Europeas 1993:18).

**Medir.** Asignar metódicamente símbolos, de los cuales los números son sólo una especie, a las características observadas de un objeto sobre la dimensión que se esté investigando. La medición no se limita a la utilización de números ni a tener sólo un sentido cuantitativo (Cohen y Franco 1993:150).

**Meta.** Resultados especificados en términos de cantidad o tiempo (por lo general ambos), que pueden referirse a insumos, productos, efectos o impactos (ONU 1984:45-46).

**Meta-Evaluación.** Consiste en el análisis de los resultados de varias evaluaciones. Proporciona, por tanto, información sintética sobre el conocimiento existente en relación con una determinada política o programa público. En otras ocasiones, consiste en repetir un estudio acabado, reanalizando los datos en que se basa o incorporando más datos sobre el mismo programa (Ballart, 1992:81-82). Valoración crítica y visión general de los procedimientos y las experiencias de una evaluación. Se lleva a cabo para aprender de las evaluaciones pasadas y mejorar las futuras (Horton *et al.* 1994:226).

**Método.** Organización racional y sistemática de los medios movilizados para alcanzar los objetivos. Constituye la modalidad operativa organizada para acercar las acciones del proyecto hacia sus objetivos (Villavicencio Rivera 1984:9-10).

**Metodología.** Serie de procedimientos que permiten llevar a cabo de forma exitosa una investigación (García 1993:11). Es un tipo de tecnología, una forma de llevar a cabo las actividades, un modo de hacer (Feinstein 1986:84).

«**Monitoreo**». Término que algunos autores e instituciones utilizan en vez de «seguimiento», como traducción de la palabra inglesa *monitoring*.

**Muestra.** Parte estudiada dentro de la población total (universo) (Casley y Kumar 1990b:81). Cualquier subconjunto de la población o universo (Cohen y Franco 1993:142-143).

**Muestreo.** Selección de un número limitado de unidades de entre una totalidad siguiendo determinadas reglas y con la finalidad de establecer enunciados sobre ese universo (Mayntz, Holm y Hübner 1983:89).

**Muestreo informal.** Cualquier procedimiento de muestreo que no da valores especificados a las probabilidades de selección (Casley y Kumar 1990b:83-84).



**Muestreo probabilístico.** Muestreo en el que cada miembro del universo tiene una probabilidad de selección conocida y distinta de cero. Además, tiene otras características: a) procedimientos de selección claramente definidos, b) utilización de listas (o equivalentes), c) aplicabilidad de la teoría del muestreo, y d) posibilidad de estimar el error del muestreo (Casley y Kumar 1990b:83).



**Objetivos.** Son los resultados deseados de los programas y proyectos de desarrollo. Los objetivos pueden ordenarse jerárquicamente en dos o más niveles, por ejemplo a corto, mediano y largo plazo (ONU 1984:15). Constituyen la situación (estado deseado) que se pretende alcanzar con la realización del proyecto. Su horizonte temporal es determinado antes de la realización del proyecto según los valores sustentados por sus diseñadores (Cohen y Franco 1993:92). Si dividimos los objetivos del proyecto a corto y a largo plazo, los primeros definirán de manera específica lo que se espera que logre el proyecto, por ejemplo, intermediarias financieras asistidas; microempresas insertadas en mercados regionales, entre otros. Los objetivos a largo plazo se definirán en el contexto de políticas más amplias, ya sea sectoriales, multisectoriales o nacionales. Esos objetivos tendrán por mira lograr un desarrollo sostenido compatible con las políticas nacionales, mediante la consecución de los objetivos a corto plazo. En los casos de los proyectos de desarrollo agrícola y rural, los objetivos a largo plazo se describen a menudo en términos de mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural y el alivio de la pobreza (Casley y Kumar 1990a:25).

**Observación participante.** Método de recopilación de datos cualitativos que requiere la observación directa de una actividad, comportamiento, relación, fenómeno, red o proceso sobre el terreno. El investigador participa en la realidad social experimentada por los actores sometidos a observación. En una definición estricta, un observador participante «participa» en las actividades que son objeto de su estudio. Sin embargo, en general la definición se usa para abarcar una prolongada observación con una participación real sólo incidental (Casley y Kumar 1990b:43).

**Optimalidad.** Utilización plena de la capacidad instalada (o recursos disponibles) potencial. Como en general la utilización de las capacidades y recursos no es total, la productividad siempre es inferior al rendimiento (nunca superior). Dado que el cálculo de la productividad es mucho más fácil de realizar que el del rendimiento, si la productividad es aceptable de acuerdo con los patrones vigentes, no es necesario calcular el rendimiento, que siempre será mayor o igual (Cohen y Franco 1993:101-102).



**Panel.** Ver «estudio de panel».

**«Partenariado».** Cooperación y colaboración entre diversas entidades u organismos (públicos y/o privados) para alcanzar objetivos comunes, asumiendo responsabilidades de forma conjunta, y compartiendo recursos (Subirats 1999:21). También puede usarse el término «asociación».

**Participación.** Proceso (o procesos) por el que algún 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 (FIDA 2002). Proceso por el cual algunos actores vinculados a un programa o proyecto tienen influencia en él y/o tienen cierto control sobre las iniciativas de desarrollo y los recursos involucrados y que les afectan.

### ¿Cómo se involucra a la sociedad civil en la participación?

Con el fin de atraer a todas las personas y entidades que tienen un interés legítimo en el proyecto, los procesos participativos pueden incorporar a representantes de la sociedad civil, del sector estatal, del sector privado y de organismos internacionales. Los procesos de participación tienden a fortalecer la sociedad civil al darle a los ciudadanos la oportunidad de organizarse ellos mismos para promover sus intereses y de participar en las decisiones que afectan a sus vidas. Pueden, por ejemplo, llegar a negociar en forma más efectiva con los organismos del gobierno. La experiencia colectiva motiva a la gente a organizar nuevas actividades. También pueden crear un mayor sentimiento de conciencia comunitaria e iniciativa empresarial. Las organizaciones de la sociedad civil aprenden haciendo y esa es la manera en que se fortalecen para emprender nuevas tareas. De modo que, al fortalecerse los grupos de la sociedad civil, hay más probabilidad de que aspiren a participar y sirvan como vehículos efectivos para incrementar dicha participación.

**La participación puede mejorar también la relación entre la sociedad civil y el Estado.** Si la participación en un proyecto satisface las necesidades de un grupo y les da un sentido de equidad, incrementará la confianza del grupo en el gobierno y se convertirá en una lección práctica de civismo. Asimismo, una experiencia satisfactoria de participación puede convencer a los gobiernos de que los proyectos participativos son efectivos y tienen mayor legitimidad, motivándolos a ampliar su aceptación de la participación (BID, Internet).

**Participante en el proyecto.** Participación activa de los interesados en el diseño, gestión, seguimiento y evaluación del proyecto. Por participación plena se entiende que todos los representantes de los principales grupos interesados participan de manera apropiada y mutuamente convenida (FIDA 2002). Individuo o actor que tiene acceso a los mensajes, productos o servicios del proyecto. Es una expresión que se utiliza con frecuencia y de manera casi equivalente a beneficiario del proyecto, expresando la idea de que cualquiera que participe en un proyecto puede obtener algún beneficio de esa participación (Casley y Kumar 1990b:66-67).

**Pequeño agricultor.** Ver «pequeño productor».

**Pequeño productor.** Productor que posee una finca pequeña. No hay una definición más precisa. Un pequeño agricultor en un país con terrenos como las pampas en Argentina sería un agricultor muy grande en Malawi. Diez hectáreas pueden ser una superficie mínima para ganarse la vida a duras penas en las zonas áridas del nordeste del Brasil, pero situarían al agricultor entre los más productivos en la región del Punjab en la India (Casley y Kumar 1990b:64).

**Perdurabilidad.** Ver «sostenibilidad».

**Pertinencia.** 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 (FIDA 2002). Adecuación de la intervención de desarrollo con respecto a las prioridades de las diferentes entidades y colectivos implicados en su puesta en marcha. La valoración de la pertinencia es, por tanto, una indagación acerca de la utilidad del proyecto en términos de desarrollo, teniendo en cuenta los fines diversos que pueden confluir en torno a una intervención. Para las entidades financiadoras la pertinencia será básicamente la adecuación de un proyecto concreto a las prioridades de tipo sectorial, de colectivos beneficiarios, de ámbito geográfico, etc. que hayan sido

establecidas. Por su parte, las autoridades locales implicadas valorarán si ese proyecto se enmarca dentro de sus propias estrategias de desarrollo en los niveles nacional, regional, local, etc. Por último, es imprescindible comprobar si ese proyecto constituye un objetivo prioritario para los propios beneficiarios. Aparte de la comprobación de la adecuación del proyecto a las prioridades de las distintas instancias afectadas, la pertinencia puede ser vista también como un juicio más amplio acerca del significado del proyecto en términos de desarrollo. Es necesario que exista una cierta relación lógica entre la naturaleza de la intervención y la situación que pretende resolver (Gómez Galán y Sainz Ollero 1999:76).

**Planificación.** Conjunto de procedimientos, mecanismos e instrumentos para definir resultados y estrategias de acción de mediano y corto plazo en relación con los objetivos del proyecto (PREVAL 2002b). Proceso para fijar las metas y objetivos de una organización o proyecto y establecer los recursos que se necesitan para alcanzarlas. Es también una manera de establecer un consenso acerca del mandato, la dirección y las prioridades de esa organización o proyecto (Horton *et al.* 1994:227). Es un proceso desarrollado para combinar de la manera más racional la estructura, los recursos y los procedimientos organizativos que permitan a una institución, programa o proyecto lograr determinados objetivos (Bojanic *et al.* 1995:76).

**Planificación de los recursos humanos.** Proceso para determinar el número, las disciplinas y el nivel profesional del personal requerido para llevar a cabo una evaluación o para trabajar en un proyecto (Horton *et al.* 1994:227).

**Planificación estratégica.** Proceso de planificación a nivel institucional, participativo y a largo plazo, basado en los análisis del contexto, organizativo y de brechas, para estudiar las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas, el cual antecede a la formulación de objetivos, políticas y estrategias de una organización (Bojanic *et al.* 1995:76). Proceso mediante el cual una organización crea un plan de su futuro y desarrolla la estructura, los recursos, los procedimientos y las operaciones necesarias para lograrlo (Horton *et al.* 1994:227).

**Planificación operativa.** Proceso de planificación en el nivel de ejecución, de naturaleza práctica, que considera las actividades individuales de cada subsistema funcional de la organización. Los objetivos, prioridades y estrategias definidos en este nivel de planificación son a corto plazo y se derivan de la planificación táctica y estratégica (Bojanic *et al.* 1995:76).

#### Relación entre planificación estratégica y planificación operativa

La planificación estratégica es una planificación a largo plazo que define las prioridades y lineamientos de acción para alcanzar objetivos a largo plazo. Normalmente es realizada por las organizaciones que quieren definir los caminos más apropiados para cumplir con su objetivo a largo plazo. Asimismo, es frecuente que los programas de las organizaciones también lleven a cabo ejercicios de planificación estratégica.

La estrategia de la organización o del programa se operativiza luego mediante la planificación a mediano plazo (3-5 años) y mediante la planificación operativa (normalmente anual). La planificación a mediano plazo incorpora indicadores, define productos concretos a alcanzar e identifica, en forma general, las acciones a realizar. El Marco Lógico es una herramienta típica de planificación a mediano plazo.

La planificación operativa es de corto plazo (un año o seis meses) y en ella se definen con bastante detalle las tareas a realizar, su responsable, los recursos necesarios, el momento de realización, su duración, etc. De allí que los nombres dados a estos planes (Plan de Trabajo, Plan Operativo, Plan anual de actividades, etc.) reflejen estas características.

Las organizaciones y sus programas realizan los tres tipos de planificación, mientras que los proyectos solamente realizan los dos últimos (mediano plazo y operativa) (CIAT – IUCN 2000).

**Planificación participativa.** Cuando la planificación es realizada por los actores que van a participar en la ejecución.

**Planificación táctica.** Proceso de planificación en el nivel de la gerencia intermedia, de naturaleza organizativa. Los objetivos, prioridades y estrategias definidos a través de la planificación táctica son a medio plazo, se derivan de la planificación estratégica y son las pautas para la planificación operativa (Bojanic *et al.* 1995:77).

**Población.** Ver «universo».

**Políticas.** Grandes líneas de acción para alcanzar los fines o para hacer cumplir las prioridades. Su formulación debería ocurrir como consecuencia de la formulación de objetivos. Las políticas sirven para concentrar en una dirección (coincidente con los objetivos) las decisiones sobre insumos y procesos (Bojanic *et al.* 1995:77).

**Productividad.** Se deriva de la relación existente entre un producto y un insumo. Depende, por tanto, de la tecnología, la organización, el comportamiento de los actores sociales involucrados, etc. Como normalmente el producto es consecuencia de la combinación de varios insumos, la productividad suele referirse a la contribución de cada uno de ellos en la generación del resultado. Siempre se hace referencia a la unidad de tiempo en que se aplica el insumo. Si el producto es un servicio, la productividad (P) es igual al número de prestaciones realizadas (PR) sobre la unidad (o unidades) de recursos disponibles (URD) por unidad de tiempo (UT).  $P = PR/URD \times UT$  (Cohen y Franco 1993:101).

**Productos.** Resultados tangibles (fácilmente mensurables, prácticos), inmediatos y previstos que deben 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 (FIDA 2002). Algunos autores y organizaciones los denominan «realizaciones».

**Programa.** Conjunto organizado de actividades, proyectos, procesos o servicios orientados a la consecución de objetivos específicos (ONU 1984:15-16). Conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos. Establece las prioridades de intervención, identifica y ordena los proyectos, define el marco institucional y asigna los recursos que se utilizarán (Cohen y Franco 1993:86).

**Propósito.** Situación esperada al final de un proyecto. Describe lo que se espera lograr si el proyecto se ejecuta en forma completa y a tiempo (Bojanic *et al.* 1995:77).

**Proyecto.** Intervención que consiste en una serie de actividades planeadas o interrelacionadas, destinadas a alcanzar objetivos definidos, con un presupuesto determinado y unos plazos concretos (FIDA 2002). Conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas con el fin de alcanzar unos objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y período de tiempo dados. Generalmente los proyectos forman parte de un sub-programa o programa. Tanto los proyectos como los programas son actividades organizadas para alcanzar objetivos específicos. La diferencia está en su alcance, magnitud y diversidad (ONU 1984:16).

**Proyecto de desarrollo rural.** Proyecto cuyo objetivo es potenciar el desarrollo rural, es decir, la erradicación de la pobreza, el hambre y la malnutrición, conseguir el crecimiento con equidad, la potenciación de las capacidades nacionales e institucionales, la armonía ecológica y la conservación de los recursos naturales (ONU 1984:10).

**Proyecto de desarrollo social.** Proyecto diseñado para mejorar la calidad de vida aumentando la capacidad de las personas de participar en actividades sociales, económicas y políticas a nivel local o nacional. Por un lado, estos proyectos deben centrarse en el bienestar físico y en el acceso a los servicios, protegiendo a los grupos vulnerables de las consecuencias adversas de las reformas económicas y el ajuste estructural, o proveyendo educación, alfabetización, empleo y oportunidades de generación de ingresos. Por otro lado, deben centrarse en el fortalecimiento local y en cuestiones de equidad, consolidando organizaciones de la comunidad, animando a las mujeres a participar en el desarrollo o aliviando la pobreza (Valadez y Bamberger 1994:xviii, 474).

**Punto de referencia.** 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 (FIDA 2002).



**Realizaciones.** Ver «productos».

**Recolección de Datos.** Ver «recolección de información».

**Recolección de información.** Proceso de acumular material cuantitativo y cualitativo para responder a requerimientos de información específicos (Pait Volstein y Flit Stern 1995:21).

**Recomendaciones.** Propuestas que tienen por objeto mejorar la eficacia, la calidad o la eficiencia de una intervención para el desarrollo, rediseñar los objetivos y/o reasignar los recursos. Las recomendaciones deberán estar vinculadas a las conclusiones. (OECD-DAC 2001).

**Recursos.** Conjunto de bienes físicos y financieros y requerimientos de personal previstos para la realización de una actividad, con la que se espera obtener determinados productos y alcanzar los objetivos de un proyecto (Cohen y Franco 1993:94).

**Reflexión crítica.** Cuestionamiento y análisis de experiencias, observaciones, teorías, creencias o supuestos (FIDA 2002).

**Relevancia.** Indica lo adecuado e importante de los objetivos respecto de las necesidades establecidas (Horton *et al.* 1994:4).

**Rendimiento.** Palabra que se utiliza con significados distintos si está referida a cuestiones agrícolas o a los resultados de un proyecto: a) En relación con la agricultura, el rendimiento (Y) se refiere a la producción (P) por unidad de superficie (A) durante un ciclo de cultivo o año agrícola.  $Y = P / A$  (Casley y Kumar 1990b:104). b) En cuanto a los resultados de un proyecto, el rendimiento es igual al número de productos obtenidos en relación con los recursos utilizados por unidad de tiempo. Si el producto es un servicio, el rendimiento (R) es igual al número de prestaciones realizadas (PR) sobre la unidad (o unidades) de recursos utilizados (URU) por unidad de tiempo (UT).  $R = PR / URU \times UT$  (Cohen y Franco 1993:101).

**Representantes de la sociedad civil.** Las organizaciones de la sociedad civil incluyen, pero no se

limitan, a las organizaciones de la comunidad y a otras organizaciones base, las fundaciones, las iglesias, las ONG, las universidades, los gremios, los sindicatos, etc.

**Responsabilidad pública.** Responsabilidad de una organización o de su personal de proporcionar evidencia de los gastos y los resultados de un proyecto a sus patrocinadores o a los niveles más altos de la administración (Bojanic *et al.* 1995:77).

**Responsabilización.** Obligación de demostrar que la labor ha sido realizada conforme a las reglas y normas convenidas o de rendir cuentas de manera clara e imparcial de los resultados y del rendimiento en relación a las tareas y planes establecidos (COSUDE 2002).

**Resumen ejecutivo.** Resumen del informe de evaluación que se escribe para proveer una visión rápida del informe completo al cual acompaña.

**Retroalimentación.** Transmisión a las partes interesadas de las conclusiones de la evaluación que sean pertinentes y útiles, a fin de facilitar el aprendizaje. Esta actividad puede comprender el acopio y difusión de conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas. En el contexto específico de la evaluación, se trata de devolver y compartir los resultados con quienes participaron en ella y con quienes la encargaron (FIDA 2002). Dentro del contexto del seguimiento y la evaluación, la retroalimentación es al mismo tiempo un producto y un proceso. En cuanto producto, por retroalimentación se entiende la información generada mediante el seguimiento y la evaluación y transmitida a quienes pueda resultar pertinente y útil. Comprende las comprobaciones, conclusiones, recomendaciones y enseñanzas extraídas de la ejecución de los programas o proyectos. En cuanto proceso, la retroalimentación implica la organización y presentación de la información pertinente en forma adecuada, la difusión de esta información entre los destinatarios y, sobre todo, la utilización de esa información como base para la toma de decisiones y la promoción del aprendizaje en la organización. La retroalimentación procedente del seguimiento se distingue de la emanada de la evaluación porque ambas tienen objetivos inmediatos distintos. La derivada de las actividades de seguimiento deberá ofrecer a los gestores y a otros interesados una base para tomar decisiones o adoptar medidas relacionadas con el programa o proyecto en curso. En este contexto, la retroalimentación puede revelar un problema que debe abordarse antes de que adquiera mayor gravedad. Puede indicar también algunas áreas en las que se están consiguiendo progresos y que podrían mejorar si recibieran apoyo adicional (una evaluación de mitad de período de un programa o proyecto en curso puede ofrecer también este tipo de información). Por ello, la retroalimentación derivada del seguimiento ayuda a atender las necesidades inmediatas de toma de decisiones, más que a acumular conocimientos a largo plazo. Por el contrario, la retroalimentación derivada de la evaluación (en particular la evaluación *ex post*) respalda la función de aprendizaje, más que el proceso inmediato de toma de decisiones. Este tipo de retroalimentación adopta la forma de enseñanzas aprendidas sobre lo que funciona o no funciona en determinadas condiciones. Por ello, la retroalimentación puede contribuir al aprendizaje institucional. La retroalimentación derivada del seguimiento y la evaluación es un medio de compartir enseñanzas que se pueden aplicar a actividades actuales y futuras de programación, ejecución, seguimiento y evaluación de programas y proyectos. Al reflejar los problemas y los probables logros, el seguimiento puede ofrecer enseñanzas iniciales de interés específico para el programa o proyecto. Por el contrario, la evaluación debe ser capaz de extraer enseñanzas de la experiencia de tal manera que se identifiquen las cuestiones genéricas y se busquen soluciones alternativas. El problema de fondo es cómo extraer de la experiencia enseñanzas que sean transferibles, es decir, que puedan tener una aplicación más amplia, a diferencia de las que sólo tienen interés para un único programa o proyecto. Una de las formas más eficientes de llegar a estas enseñanzas transferibles es la utilización de evaluaciones colectivas (por ejemplo, sectoriales, temáticas o estratégicas) que puedan facilitar el aprendizaje entre los países. La retroalimentación es un proceso de doble dirección, que debe suponer una relación interactiva entre los que realizan

la evaluación y los que pueden utilizar sus conclusiones y recomendaciones. Va más allá de la distribución física de los productos obtenidos, ya que supone también un proceso de «retroalimentación sobre la retroalimentación» con el fin de garantizar la alta calidad del conocimiento que se comparte dentro y fuera de la organización. En cuanto proceso de doble dirección, la retroalimentación debe ser capaz de atender las necesidades de información identificadas por los potenciales usuarios de la evaluación (basadas en la demanda) y por los que la llevan a cabo (basadas en la oferta). Por la misma razón, el acceso a la retroalimentación (solicitudes de información formuladas por los usuarios de la evaluación) deberá recibir tanta atención como la difusión de esa información (medidas realizadas por iniciativa de los que la llevan a cabo) (PNUD 1997).

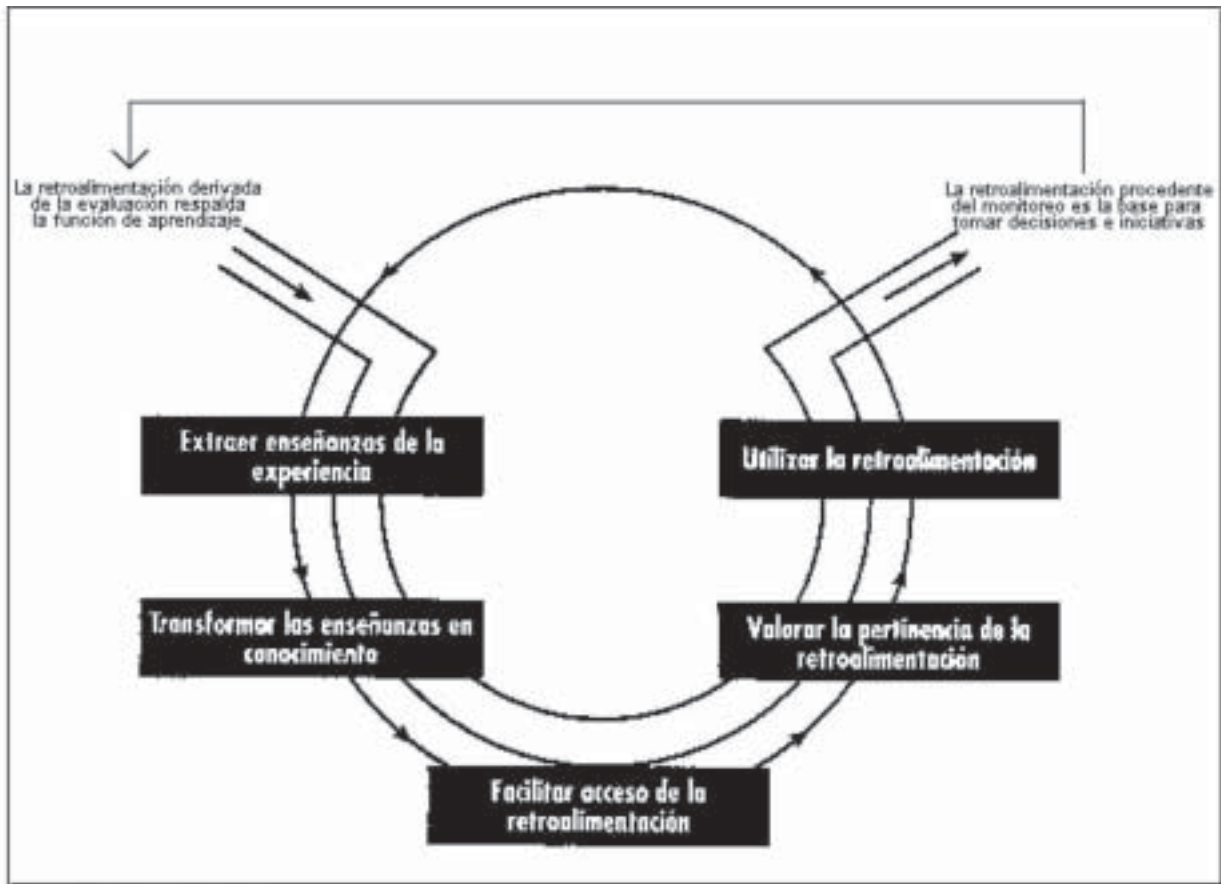
### **Utilización de la retroalimentación**

El uso de la retroalimentación depende de la mayor o menor orientación hacia la acción y de la oportunidad de la información, así como de su pertinencia. La retroalimentación debe estar orientada a la acción, es decir, concebirse de tal manera que pueda favorecer la toma de decisiones en el ciclo general de gestión de los programas o proyectos.

Las enseñanzas pertinentes deben incorporarse a los nuevos programas o proyectos. No deberá someterse a la aprobación ningún programa o proyecto antes de que haya constancia de que se ha llevado a cabo una búsqueda detenida de enseñanzas pertinentes y de que éstas se hayan aplicado en el diseño del programa o proyecto.

La retroalimentación debe ofrecerse en forma oportuna. La procedente del seguimiento y de la evaluación de mitad de período deben facilitarse inmediatamente, si se van a utilizar como base para tomar decisiones con el fin de mejorar la ejecución. Lo mismo puede decirse de la retroalimentación procedente de evaluaciones finales de programas o proyectos en los que se está examinando la posibilidad de aprobar una segunda fase. En general, las enseñanzas de la evaluación deben facilitarse cuando se está realizando la identificación, diseño y evaluación previa a la aprobación de los proyectos o programas (PNUD 1997).

Gráfico 13. Proceso de retroalimentación del seguimiento y la evaluación



FUENTE: PNUD 1997.



**Seguimiento.** Recolección y análisis de información, realizados con regularidad, 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 un proceso metódico de recolección de datos para proporcionar a los gestores y a los principales interesados de un proyecto o programa en curso, las primeras indicaciones sobre los progresos y el logro de los objetivos (FIDA 2002). Conjunto de actividades mediante las cuales se recopilan, analizan y/o sintetizan los datos e informaciones correspondientes a la marcha de los proyectos con el fin de apoyar su gestión (Feinstein 1990:10). El proceso de seguimiento permite reconducir desviaciones en la ejecución del proyecto, apuntar correcciones y reorientaciones y proponer los ajustes necesarios. Hay varias palabras clave en la definición de «seguimiento». En primer lugar se habla de «proceso organizado», lo que implica una secuencia planificada de distintas acciones que se extiende en el tiempo. Esto lleva a descartar posibles ideas sobre el seguimiento como un evento puntual o que se realiza de forma *ad-hoc* sólo cuando se necesita. En segundo lugar se habla de algo «previsto» (sea una situación o un proceso), lo que implica que existe una idea o una hipótesis acerca de cómo se espera que sea dicha situación o proceso. Es importante resaltar que «previsto» tiene un significado distinto que «planeado». Lo



planeado siempre lleva a algo previsto (se planean una serie de actividades que llevan a un resultado previsto), pero no todo lo previsto está necesariamente planeado (por ejemplo se puede prever una disminución de la contaminación ambiental en el futuro, o que mejore el funcionamiento democrático en la región, pero no planearlo). Ambos tipos de situaciones, las planeadas y las previstas, pueden ser incluidas en el sistema de seguimiento (Red de Evaluadores de la sostenibilidad, Internet).

#### **Comparación y relación entre «seguimiento» y «evaluación».**

El análisis de los conceptos de «seguimiento» y «evaluación» pone en evidencia que ambos están estrechamente relacionados, ya que mientras el seguimiento se centra en verificar la manera en que avanza un proceso, la evaluación utiliza la información del seguimiento y emite juicios sobre los resultados del mismo. Por ejemplo, si la finalización de una tarea se retrasa, el seguimiento alerta sobre ello, pero es la evaluación la que dice si ese retraso es catastrófico o simplemente indeseable.

**Seguimiento del impacto.** Análisis continuo y sistemático sobre el impacto (previsto y no previsto) durante la implementación del proyecto.

**Seguimiento y evaluación orientados al impacto.** Procesos de seguimiento o evaluación centrados en las consecuencias o resultados de un programa, más que en los procesos o formas de implementación (Scriven 1991:190).

**Seguimiento y evaluación participativos.** Un proceso de seguimiento y evaluación que involucra gente local, agencias de desarrollo y diseñadores de políticas decidiendo juntos cómo debe ser medido el progreso y qué resultados se esperan. Algunos de sus principios son: (i) participación en el diseño de procesos y en los análisis, (ii) negociación sobre indicadores, métodos, uso de información y acción subsecuente, (iii) aprendizaje para el mejoramiento ulterior, y (iv) flexibilidad del proceso (Guijt y Gaventa 1998).

**Sistema de información gerencial (SIG).** Recolección de datos y sistemas de análisis continuos, generalmente computarizados, que proporcionan información periódica a los niveles gerenciales sobre los insumos, las actividades y los resultados del proyecto (Horton *et al.* 1994:229). Creación, a través de un sistema de seguimiento, de un sistema de información para la gestión del proyecto y en el nivel de la unidad organizativa central responsable de él, sobre todos los aspectos clave del proyecto (Valadez y Bamberger 1994:469).

**Sistema de información para la gerencia.** Ver «Sistema de Información Gerencial».

**Sistema de seguimiento y evaluación.** Conjunto de procesos (de planificación, acopio y síntesis de información, reflexión y preparación de informes), y de condiciones y capacidades complementarias necesarias para que los productos del seguimiento y de la evaluación, aporten una valiosa contribución a la adopción de decisiones y al aprendizaje (FIDA 2002).

**Sistematización.** La interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que intervinieron en dicho proceso, cómo se interrelacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo (Jara 1998). La sistematización de las experiencias es un proceso íntimamente relacionado con el seguimiento y evaluación de proyectos, por lo que es posible considerarlo como un componente del mismo. Básicamente la sistematización es la reflexión acerca de la experiencia propia del proyecto a fin de identificar y explicitar las lecciones aprendi-

das en el proceso (tanto positivas como negativas). Es posible sistematizar tanto períodos largos como cortos, así como también enfocar el proceso en cuestiones muy específicas (por ejemplo sistematizar la experiencia en las relaciones con el gobierno, o en la promoción de la reforestación) o desarrollarlo con una visión general que aborde comprensivamente todas las actividades del proyecto. De lo anterior se desprende que es necesario realizar diversos y repetidos procesos de sistematización en los proyectos, más aún en aquellos que tienen varios años de trabajo.

**Gráfico 14. Un modelo metodológico operativo para el proceso de sistematización**

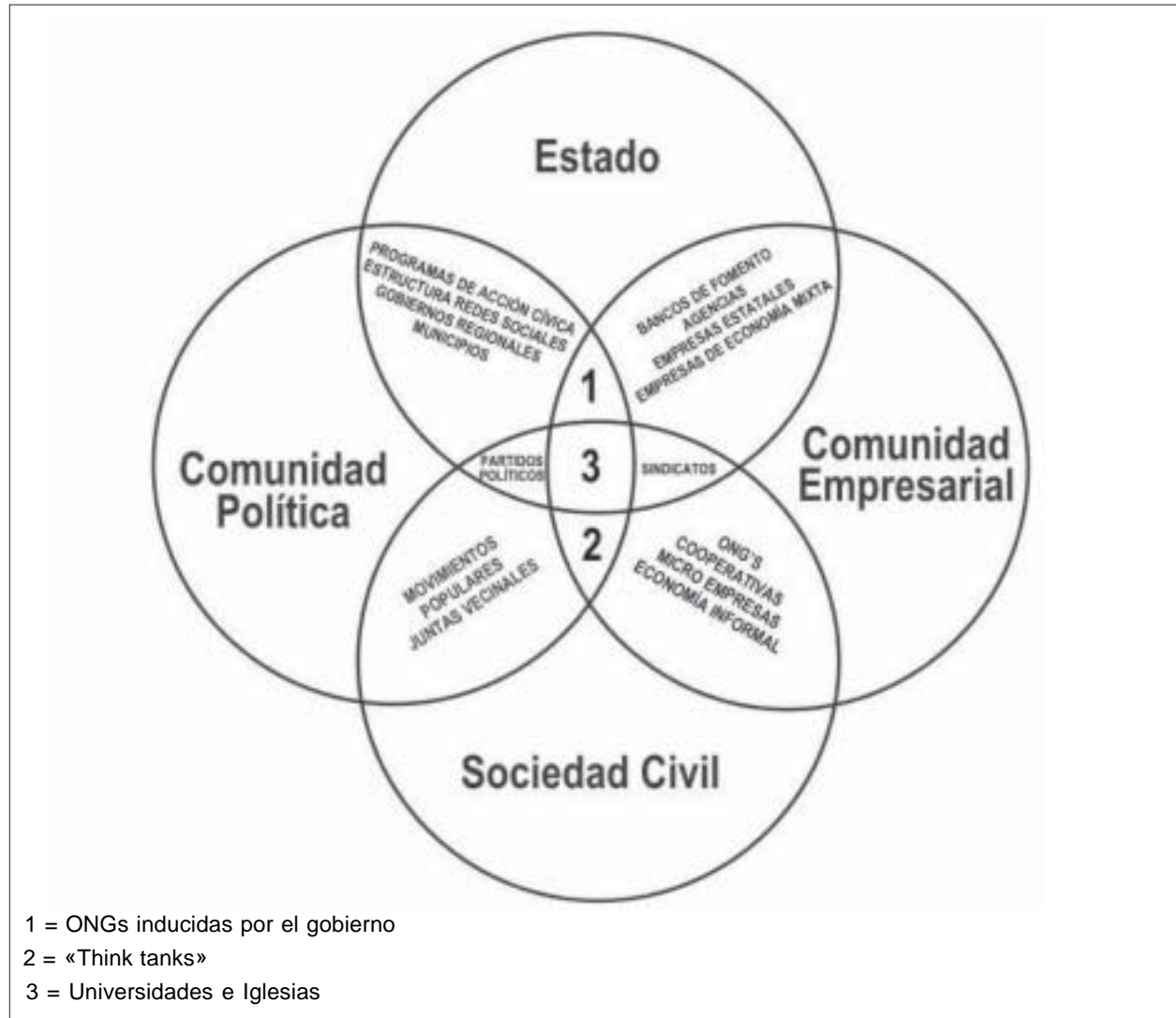


FUENTE: Berdegué, Ocampo y Escobar 2000.

**Sociedad civil.** El escenario en el que se reúnen las personas con el fin de velar por sus intereses comunes, no para lucrarse o ejercer el poder político, sino porque algún asunto les inspira suficiente interés como para tomar medidas colectivas. Así, en la sociedad civil caben las organizaciones religiosas y gremiales, los sindicatos, las organizaciones de base y las ONG, entre otras (Banco Mundial, Internet). Es la gente organizada por su propia iniciativa con el fin de buscar la satisfacción de necesidades colectivas. En esta definición está implícita la idea de que la sociedad civil va más allá del contexto de la producción de bienes y servicios determinado por mandatos políticos o empresariales (BID, Internet). El término «sociedad civil» se refiere, en un sentido restringido, a las instituciones sociales, tales como mercados y asociaciones voluntarias, y a la esfera pública, que están fuera del control directo por parte del Estado. Este es el uso del término más extendido en el discurso sociopolítico actual. De esta forma, se distingue entre sociedad civil (con sus instituciones fundamentales: mercado y comunidad), Estado (con sus aparatos burocráticos, judiciales, represivos, etc.) y sociedad política (partidos, asambleas representativas, etc.) (Subirats 1999:24). Sin embargo, también existe un sentido más amplio del término, como sinónimo de «sociedad política», es decir, un entramado de instituciones sociopolíticas que incluye: un gobierno (o Estado) limitado (que opera bajo el imperio de la ley), un conjunto de

instituciones sociales (como mercados) y asociaciones basadas en acuerdos voluntarios entre agentes autónomos, y una esfera pública, en la que estos agentes debaten entre sí, y con el Estado, acerca de asuntos de interés público, y se comprometen en actividades públicas (Pérez Díaz 1993:76-79). El gráfico siguiente muestra cómo las áreas de la sociedad civil, el Estado, y el sector privado se superponen, por lo que algunos actores o instituciones se ubican en más de una de las categorías.

**Gráfico 15. Interrelación entre la sociedad civil, el Estado y el sector privado**



FUENTE: BID, Internet.

**Sostenibilidad.** Grado en que los efectos e impactos de un proyecto continuarán después de su finalización (UNICEF 1991:131). Un cambio es sostenible cuando la intervención (el proyecto) puede ser retirada o suprimida y la población no retrocede a la situación donde se encontraba antes de la intervención; es decir, cuando permanecen en el tiempo ciertas actividades y beneficios del proyecto en la población, aunque éste haya finalizado (CARE-Perú 1995:24). Puede ser plenamente comprobada una vez que un proyecto ha concluido. La sostenibilidad de una intervención puede ser amenazada por múltiples factores, entre ellos podemos mencionar los siguientes: las políticas de apoyo (contexto político), los aspectos institucionales, los factores socioculturales y de género, los factores tecnológicos, los factores medioambientales y las condi-

ciones financieras y económicas (Gómez Galán y Sainz 1999:80). También se denomina «viabilidad» o «perdurabilidad».

**Supervisión.** Seguimiento de un proyecto por un organismo donante externo a ese proyecto, mediante su personal o a través de agencias contratadas *ad hoc*, con el envío de sus propias misiones para examinar la ejecución de un proyecto al que presta asistencia (ONU 1984:18).

**Supuesto.** Factor externo (como un acontecimiento, condición o situación) 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 supuestos iniciales son las condiciones que parecen esenciales para el éxito de un proyecto o programa. Los supuestos críticos (o «fatídicos») son las condiciones que parecen poner en peligro la ejecución de un proyecto o programa (FIDA 2002). Hecho o declaración que se acepta como verdadero. Es una afirmación acerca de factores que pueden influir en el logro de los objetivos y que están más allá del control de los investigadores o ejecutores del proyecto (por ejemplo, normas políticas o económicas, la disponibilidad de insumos agropecuarios, el clima, etc.) (Horton *et al.* 1994:229).



**Taller participativo.** Espacio de discusión periódico en el que diferentes actores o partes interesadas analizan los resultados alcanzados y toman decisiones concertadas para mejorar el desempeño y la orientación de los proyectos (PREVAL 2002).

**Técnicas cualitativas de recopilación de datos.** Técnicas de recopilación de datos cuyos resultados son informaciones que con la mejor manera que se pueden describir es mediante palabras. Por ejemplo, descripciones de situaciones, eventos, gentes, acciones recíprocas y comportamientos observados, citas directas de las personas, etc. Son las técnicas que se concentran en los signos y símbolos que descifran la realidad, tal como la ve la población considerada como objetivo. Son técnicas iterativas, en las que se tiene la oportunidad de revisar protocolos de entrevistas, guías y formas de registros de observación a medida que se lleva a cabo el estudio y se sacan a la luz nuevos hechos. Las técnicas cualitativas más utilizadas en el seguimiento y evaluación de programas de desarrollo son las entrevistas a informantes clave, las entrevistas a la comunidad, los grupos de discusión y la observación participante (Casley y Kumar 1990b:3-6). Las técnicas cualitativas son más apropiadas que las cuantitativas para reunir información sobre actitudes, motivaciones, valores, creencias, aspiraciones, expectativas o percepciones (Viñas 1994:230-233).

**Técnicas cuantitativas de recopilación de datos.** Técnicas de recopilación de información que producen datos numéricos. El método utilizado más ampliamente para recopilar datos cuantitativos es la encuesta estructurada (Casley y Kumar 1990b:3-6). Las técnicas cuantitativas son más apropiadas que las cualitativas para obtener cifras, tasas y porcentajes y para recoger información sobre hechos y acontecimientos (Viñas 1994:230-233).

**Términos de referencia.** Instrucciones que describen la naturaleza y los resultados de una actividad específica y las capacidades requeridas para llevarla a cabo. En una evaluación, se refieren generalmente a los recursos disponibles, los límites de tiempo, los objetivos de la evaluación, los aspectos críticos, los resultados esperados, las responsabilidades y los informes requeridos (Horton *et al.* 1994:230). Los Térmi-

nos de Referencia trazan las líneas generales del trabajo que tiene que llevar a cabo el evaluador, las preguntas que tienen que responderse y el calendario. Permite a los que encargan la evaluación definir sus requerimientos, y a los evaluadores comprender claramente qué se espera de su trabajo (incluyendo, generalmente, la estructura esperada del informe de evaluación). Términos de Referencia bien definidos son muy importantes cuando una evaluación va a ser llevada a cabo por un experto externo, pero también son importantes cuando la evaluación va a ser llevada a cabo de forma interna (Comisión Europea 1997:83)

**Triangulación.** 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 (FIDA 2002). Uso de tres o más teorías, fuentes o tipos de información, o tipos de análisis para verificar y sustentar una evaluación. Al combinar múltiples fuentes de datos, métodos, análisis o teorías, los evaluadores procuran eliminar el sesgo que surge cuando se recurre a una sola fuente de información, a un solo método, a un único observador o a una teoría única. ( OECD-DAC 2001).



**Unidad de Seguimiento y Evaluación (USE).** Denominación genérica de las unidades encargadas de gestionar los sistemas de seguimiento y evaluación en los proyectos (FIDA 2002). Entidad administrativa responsable del sistema de seguimiento y evaluación. La USE puede estar a nivel del proyecto (dependiendo del director del proyecto), a nivel sectorial y/o a nivel central. Según su tamaño y las costumbres locales, puede denominarse «módulo», «oficina», «sección», «dirección» o «departamento» (ONU 1984:23).

**Universo.** Población total a la que se refiere la investigación (Casley y Kumar 1990b:81). Conjunto de personas, familias u organizaciones que comparten el atributo de ser receptores de los bienes o servicios de un proyecto. La población puede ser finita (como el número de habitantes de una provincia o la cantidad de beneficiarios de un programa social), o tan grande que a los efectos prácticos deba considerarse infinita, dado que no puede hacerse un censo de ella. En los casos en que la población es infinita, demasiado grande, o no es posible examinarla en su conjunto, se obtiene una muestra de ella para la investigación o la evaluación (Cohen y Franco 1993:140).

**Utilización.** Uso efectivo que se hace de un recurso que se encuentra disponible. Podría definirse un «coeficiente de utilización» (U) como la relación existente entre los recursos efectivamente utilizados (RU) y los recursos disponibles (RD) para una actividad del proyecto en cierta unidad de tiempo (UT).  $U = RU / RD \times UT$  (Cohen y Franco 1993:100).



**Validez.** Hay validez cuando se ha medido lo que se pretende medir, por lo que los datos recopilados pueden utilizarse para el propósito con que fueron recogidos. También puede definirse como el grado en que las diferencias obtenidas en el objeto de estudio reflejan verdaderas diferencias en el atributo medido, sea en el mismo momento o en dos momentos distintos. La validez del instrumento de medición se determina por el grado de congruencia entre los resultados de su aplicación y las evidencias significativas disponibles (Cohen y Franco 1993:124-125).

**Validez externa.** Tiene que ver con la generalización del resultado obtenido. La cuestión planteada es a qué contexto, población y variables puede generalizarse el efecto verificado (Cohen y Franco 1993:125).

**Validez interna.** Hace referencia a la siguiente pregunta: ¿se obtendrían resultados diferentes si se hubieran utilizado procedimientos diferentes en la investigación? (García Ferrando 1982:34).

**Variable.** Concepto que puede tener varios valores, definidos de tal manera que mediante observaciones pueda conocerse el valor que asume en un caso particular (Cohen y Franco 1993:141-142). Lo que varía en una variable es alguna propiedad que todos los miembros del conjunto observado poseen de alguna manera o en algún grado. Al definir una variable el evaluador decide en qué propiedad está interesado y elige un conjunto de procedimientos estandarizados mediante los cuales puede ser determinada de modo confiable la presencia o ausencia de dicha propiedad, o el grado en que se encuentra (Bojanic *et al.* 1995:78).

**Viabilidad.** Ver «sostenibilidad».

---

# SITIOS WEB RELACIONADOS CON EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Para los usuarios de esta **Breve Guía**, y como complemento a la información que en ella se recoge, puede ser de interés tener a su disposición información de algunas páginas de Internet relacionadas con el seguimiento y evaluación de programas y proyectos. El objetivo principal es brindar a los lectores la posibilidad de ampliar conocimientos y explorar otras ideas, teorías, experiencias, etc. no incluidas en este libro. Debido al gran número de *páginas web* que se podrían mencionar sobre esta temática, este apartado no pretende ser exhaustivo sino que, por el contrario, recoge un número limitado de *webs* que, a su vez, enlazan con múltiples *webs* relacionadas con seguimiento y evaluación de programas y proyectos<sup>2</sup>.

- ✓ The WWW Virtual Library: Evaluation. The World Wide Evaluation Information Gateway.  
Es un portal de información, o «biblioteca virtual», especializado en el tema de evaluación, que ofrece acceso a una gran variedad de recursos en la *web* relacionados con la evaluación. Está organizado en diversas categorías de información: bases de datos, sociedades de evaluación, documentos y material educativo sobre evaluación, revistas, organismos internacionales y sus oficinas de evaluación (en muchas de ellas es posible optar por la versión en castellano), centros de investigación de todo el mundo, grupos de discusión y listas de correo, etc.  
Idioma: inglés<sup>3</sup>.  
Dirección de Internet: <http://www.policy-evaluation.org/>
  
- ✓ PARC (Performance Assessment Resource Centre).  
Es otra «biblioteca virtual» especializada en evaluación, con acceso a las principales instituciones con información sobre seguimiento y evaluación en el campo del desarrollo internacional: organismos donantes gubernamentales y no gubernamentales, organizaciones de Naciones Unidas, bancos internacionales, etc.  
Idioma: inglés.  
Dirección de Internet: <http://www.parcinfo.org/evaluation.asp>
  
- ✓ Guía comentada de recursos sobre evaluación y participación en Internet.  
El Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación, de la Universidad Complutense de Madrid, ofrece una Guía comentada sobre recursos en Internet relacionados con temas de evaluación y participación en la cooperación internacional para el desarrollo. Algunas de las secciones en que divide la información son: organizaciones sin ánimo de lucro y no gubernamentales, centros de formación e investigación, empresas, redes, sociedades de evaluación, portales, grupos y listas de discusión, publicaciones, organismos de cooperación nacionales e internacionales, etc.  
Idioma: español.  
Dirección de Internet: <http://www.ucm.es/info/IUDC/Guia.htm>

---

<sup>2</sup> Como todos los usuarios de Internet conocen, debido a la rapidez en los cambios en la configuración de la *web*, algunas de las referencias podrían estar desactualizadas en el momento en que el lector intente utilizarlas.

<sup>3</sup> Las *páginas web* en inglés pueden traducirse usando el traductor *on line* gratuito «Babel-Altavista», escribiendo la dirección *web* que queremos traducir en la casilla: «Traduzca una página web». Es conveniente advertir que, en algunos casos, el traductor automático comete errores. Dirección: <http://es.altavista.com/babelfish>.

- ✓ PREVAL  
El PREVAL (Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos FIDA en América Latina y el Caribe) tiene una página de enlaces comentados sobre seguimiento y evaluación, dividida en varias categorías: asociaciones de evaluadores, oficinas de evaluación, participación, portales sobre seguimiento, evaluación y desarrollo, redes y programas, etc.  
Idioma: español.  
Dirección de Internet: <http://www.preval.org> (ingresar en: «Sitios Web de interés sobre S&E»).
  
- ✓ MandeNews  
Servicio informativo especializado en seguimiento y evaluación de proyectos. Excelente recurso que dispone de información sobre libros, conferencias, puestos vacantes y otros relacionados con el seguimiento y evaluación.  
Idioma: Inglés.  
Dirección de Internet: <http://www.mande.co.uk>
  
- ✓ The International Development Research Centre (IDRC)  
Corporación canadiense de ayuda al desarrollo económico, social y ambiental de los países. La Unidad de Evaluación del IDRC ofrece un enlace a recursos en la web para obtener información sobre principios, herramientas y publicaciones en el tema evaluación. En esta página es posible encontrar también las publicaciones, principios y estándares para evaluación del IDRC.  
Idiomas: Inglés y francés.  
Dirección de Internet: [http://web.idrc.ca/en/ev-26266-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://web.idrc.ca/en/ev-26266-201-1-DO_TOPIC.html)
  
- ✓ American Evaluation Association (AEA)  
La AEA es una asociación profesional internacional de evaluadores dedicada a la aplicación y exploración de la evaluación de programas, evaluación de personal, tecnología, y otras formas de evaluación. Esta página Web contiene listas electrónicas, publicaciones, principios orientadores de la AEA para evaluadores, reuniones anuales, banco de puestos de trabajo y otros sitios de interés para evaluadores.  
Idioma: Inglés.  
Dirección de Internet: <http://www.eval.org>
  
- ✓ Organización Internacional para la Cooperación en Evaluación (IOCE)  
La IOCE tiene como objetivo promover la cooperación entre las sociedades, asociaciones o redes de evaluación nacionales y regionales. Su sitio de internet incluye un directorio de redes y sociedades de evaluación a nivel mundial.  
Idiomas: Español, inglés y francés.  
Dirección de Internet: <http://www.ioce.net>
  
- ✓ Inter-Agency Working Group on Evaluation (IAWG)  
El IAWG es un foro de intercambio de ideas e información para los evaluadores de las Naciones Unidas. La página incluye documentos publicados por Naciones Unidas y un foro de discusión en temas tales como, normas y estándares y desarrollo de capacidades de evaluación. Contiene también enlaces a recursos en diferentes sitios web; éstos están clasificados de la siguiente manera: sitios de Evaluación de las Agencias de Naciones Unidas; Sitios de evaluación no pertenecientes a Naciones Unidas; Bases de Datos; Herramientas de Evaluación; y directorio de consultores.  
Idioma: Inglés.  
Dirección de Internet: <http://www.uneval.org>



- ✓ International Development Evaluation Association (IDEAS)  
IDEAS es una red mundial de profesionales en evaluación comprometidos con el desarrollo de capacidades, el trabajo en red, aplicando metodologías y enfoques innovadores y compartiendo conocimientos, especialmente en países en transición y países en desarrollo. IDEAS fue iniciado por PNUD y el Banco Mundial.  
En su página ofrece noticias y documentos sobre evaluación y además, vínculos con asociaciones de evaluadores e instituciones relacionados a la evaluación.  
Idioma: Inglés.  
Dirección de Internet: <http://www.ideas-int.org/>
  
- ✓ Banco Mundial - Impact Evaluation Web Site  
Difunde información y ofrece recursos para apoyar a personas y organizaciones para mejorar la efectividad de los proyectos y programas que están dirigidos a combatir la pobreza. Se puede encontrar recomendaciones, herramientas, estudios, etc., sobre evaluación de impacto; asimismo, enlaces a sitios web relacionados con la evaluación de impacto.  
Idioma: Inglés.  
Dirección de Internet: <http://www.worldbank.org/poverty/impact/index.htm>

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAKER, Judith** 2000. *Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza: Manual para profesionales*. Banco Mundial. Washington D.C.
- BALAREZO, S.** 1994a. *Guía metodológica para incorporar la dimensión de género en el ciclo de proyectos forestales participativos*. Quito, Ecuador, FAO. 152 p.
- \_\_\_\_\_. 1994b. «Lecciones de la experiencia en seguimiento y evaluación. Factores positivos y negativos en su formulación y ejecución». In *Experiencias latinoamericanas en seguimiento y evaluación*. Ed. por O. N. Feinstein. Quito, Ecuador, FIDA-IICA. p. 21-68.
- BALLART, Xavier.** 1992. *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos?. Aproximación sintética y estudios de caso*. Madrid. MAP. 284 p.
- BANCO MUNDIAL.** *Empoderar a los pobres y promover la rendición de cuentas en LAC*. Internet ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)).
- BERDEGUÉ, J., OCAMPO, A. y ESCOBAR, G.** 2000. *Guía Metodológica. Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural*. PREVAL / FIDAMERICA (también en: PREVAL 2002a).
- BID.** 1997. *Evo. Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*. Washington D.C. (también en: PREVAL. 2002a).
- BID.** *Libro de consulta sobre participación*. Internet (<http://www.iadb.org>) (También en: PREVAL, 2002a).
- BID - OCDE.** 1986. *Métodos y procedimientos de evaluación de la asistencia al desarrollo*. Washington, D.C., EE.UU., BID. 80 p.
- BOJANIC, A.; HAREAU, G.; POSADA, R.; RUÍZ, A.M.; SOLÍS, E.** 1995. *Seguimiento. Capacitación en planificación, seguimiento y evaluación para la administración de la investigación agropecuaria*. Cali, Colombia, ISNAR-CIAT. Fasc. 3, 81 p.
- CARE-Perú.** 1995. *Evaluando para el impacto sostenible. Guía del facilitador*. Lima, CARE-Perú, Coordinación Nacional de Capacitación. 100 p.
- CASLEY, D. J.; KUMAR, K.** 1990a. *Seguimiento y evaluación de proyectos en agricultura*. Madrid, España, Ediciones Mundi-Prensa / Banco Mundial. 186 p.
- \_\_\_\_\_. 1990b. *Recopilación, análisis y uso de los datos de seguimiento y evaluación*. Madrid, España, Ediciones Mundi-Prensa / Banco Mundial. 190 p.
- CASLEY, D. J.; LURY, D. A.** 1982. *Manual para el seguimiento y evaluación de proyectos agrícolas y de desarrollo rural*. Banco Mundial. 179 p.
- CHAMBERS, R.** 1992. *Rural appraisal: Rapid, relaxed and participatory*. Brighton, U.K., University of Sussex, Institute of Development Studies. Discussion Paper 311. 93 p.
- CIAT – IUCN.** 2000. *Buscando el rumbo. Guía práctica para organizar y ejecutar procesos de autoevaluación de proyectos centrados en la sostenibilidad. Ilustrada con ejemplos reales de América Latina* (en: PREVAL, 2002a).
- COHEN, E.; FRANCO, R.** 1993. *Evaluación de proyectos sociales*. 2da ed., Madrid, España, Siglo XXI. 318 p.
- COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS.** 1993. *Manual: Gestión del ciclo de un proyecto. Enfoque integrado y marco lógico*. Serie Métodos e Instrumentos para Gestión del Ciclo de un Proyecto. Nº 1. 67 p.
- COMISIÓN EUROPEA.** 1997. *Evaluating EU expenditure programmes: A guide. Ex post and Intermediate Evaluation*. Dirección General XIX – Presupuestos (documento de Internet).

- COMISIÓN EUROPEA.** 1999a. *Evaluación de los programas de desarrollo rural 2000 2006 financiados con cargo al Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agrícola*. Directrices, Dirección General de Agricultura, 48 pág.
- COMISIÓN EUROPEA.** 1999b. *Indicadores de seguimiento y evaluación: orientaciones metodológicas*. El nuevo período de programación 2000 2006: Documentos de trabajo metodológicos, Documento de Trabajo 3, Dirección General XVI, Política Regional y Cohesión, Coordinación y Evaluación de Operaciones, 67 pág. (Internet).
- COMISIÓN EUROPEA.** 1999c. *La Evaluación previa de las intervenciones en el período 2000 2006*. El nuevo período de programación 2000 2006: Documentos de trabajo metodológicos, Documento de trabajo 2, Dirección General XVI, Política Regional y Cohesión, Coordinación y Evaluación de Operaciones, 41 pág.
- COSUDE.** 2002. *Glosario español/ COSUDE. Los 27 términos más usados por la COSUDE en relación con la evaluación y el controlling*. Berna, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación. 6 pág.
- ECHEVARRÍA, Rubén** (ed.). 2001. *Desarrollo de las Economías Rurales*. BID, Washington D.C. 256 pág.
- FETTERMAN, David.** 1996. «Empowerment evaluation in theory», *Theory and Practice*. Vol. II, number 2.
- FEINSTEIN, O. N.** 1986. «Aspectos metodológicos de la evaluación continua». *Estudios Rurales Latinoamericanos*, 9 (2):83-88.
- FEINSTEIN, O. N.** 1990. «Seguimiento y evaluación. Conceptos básicos». *Desarrollo Rural*, 2(1). Tucumán, Argentina. Programa Subregional de Capacitación y Cooperación Técnica en Planificación y Proyectos de Desarrollo Rural, FIDA-PNUD-INTA-UNT. p. 9-15.
- \_\_\_\_\_. 1994a. «Evaluation research in a context of high uncertainty». In *Congreso de la Asociación Internacional de Sociología*, Bielefeld, Alemania. 7 p. Mimeo.
- \_\_\_\_\_. (ed.). 1994b. *Experiencias latinoamericanas en seguimiento y evaluación*. Quito, Ecuador, FIDA-IICA. 269 p.
- \_\_\_\_\_. 1997. *Ensayo sobre Estudios de base in PREVAL: Memoria Primer Taller Electrónico sobre Evaluación de Proyectos de Combate a la Pobreza Rural*. San José, Costa Rica.
- FIDA.** 1995. *Directrices básicas para la evaluación de las cuestiones de género*. Roma, Italia, FIDA, Comité de Evaluación. 10 p.
- FIDA** 2000. *Hacia Una Región sin Pobres Rurales*. División de América Latina y el Caribe. Roma. Italia.
- FIDA.** 2002. *Guía para el S y E de proyectos*. Oficina de Evaluación y Estudios, Roma.
- FIDA.** 2003. *Incorporación de una perspectiva de género en las actividades del FIDA*. FIDA, Plan de Acción para el 2003-2006. Roma, Italia.
- FUNDACIÓN KELLOGG.** <http://www.prouni.org>
- GÁLVEZ, S.; NOVOA, A. R.; DE SOUZA SILVA, J.; VILLEGAS, M.** 1995. *El enfoque estratégico. Capacitación en planificación, seguimiento y evaluación para la administración de la investigación agropecuaria*. Cali, Colombia, ISNAR-CIAT. Fasc. 1, 56 p.
- GARCÍA FERRANDO, M.** 1982. *Socioestadística. Introducción a la estadística en sociología*. Madrid, España, Centro de Investigaciones Sociológicas. 476 p.
- GARCÍA, R.** 1993. *From planning to evaluation. A system approach to agricultural development projects*. Roma, Italia, FIDA. Special Studies. 80 p.
- GÓMEZ GALÁN, Manuel y SAINZ OLLERO, Héctor.** 1999. *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico*. CIDEAL. Madrid, 191 p.
- GTZ / IICA.** 1996. *Evaluación y seguimiento del impacto ambiental en proyectos de inversión para el desarrollo agrícola y rural: Una aproximación al tema*. San José, Costa Rica, IICA, CEPPI, DIPRAT. 268 p.
- GUIJT, I. y GAVENTA, J.** 1998. *Participatory Monitoring and Evaluation: Learning from Change*. IDS Policy Briefing Issue 12, Brighton, IDS [www.ids.ac.uk/ids/bookshop/briefs/brief12.html](http://www.ids.ac.uk/ids/bookshop/briefs/brief12.html).
- HORTON, D.; BALLANTYNE, P.; PETERSON, W.; URIBE, B.; GAPASIN, D.; SHERIDAN, K.** 1994.

- Seguimiento y evaluación de la investigación agropecuaria. Manual de referencia.* Colombia, Tercer Mundo Editores, ISNAR. 242 p.
- IAIA.** 2003. *International Principles for Social Impact Assessment.* Special Publication Series Nro. 2. University of Tasmania. Australia ([http://www.iaia.org/Members/Publications/Guidelines\\_Principles/SP2.pdf](http://www.iaia.org/Members/Publications/Guidelines_Principles/SP2.pdf)).
- JARA, Oscar.** 1998. *Para Sistematizar Experiencias: Una Propuesta Teórica y Práctica.* 3era. Edición. Centro de Estudios y Publicaciones ALFORJA. San José de Costa Rica.
- MARSDEN, D.; OAKLEY, P.; PRATT, B.** 1994. *Measuring the process: Guidelines for evaluating social development.* Oxford, U.K., INTRAC. 177 p.
- MAYNTZ, R.; HOLM, K.; HÜBNER, P.** 1983. *Introducción a los métodos de sociología empírica.* Madrid, España, Alianza Universidad. 310 p.
- MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES.** 1998. *Metodología de evaluación de la Cooperación Española.* Madrid, SECIPI.
- MORRA, Linda y FRIEDLANDER Amy.** 2001. *Case Study Evaluations (evaluaciones mediante estudios de caso).* Serie Documentos de Trabajo. OED. Banco Mundial. Washington D.C. ([www.worldbank.org/html.oed](http://www.worldbank.org/html.oed)).
- OAKLEY, P. et al.** 1993. *Proyectos con la población. La práctica de la participación en el desarrollo rural.* Madrid, España, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, OIT. 417 p.
- OECD – DAC.** 2001. *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados.* Evaluation and Aid Effectiveness. OECD Publications, París. 37 p.
- ONU.** 1984. *Pautas básicas para el diseño y uso de sistemas de seguimiento y evaluación de proyectos y programas de desarrollo rural en países en desarrollo.* Roma, Italia. Grupo de Trabajo sobre Desarrollo Rural del CAC. 92 p.
- PAIT VOLSTEIN, S.; FLIT STERN, I.** 1995. *Manual de monitoreo y evaluación de impacto para proyectos de desarrollo.* Lima, Perú, CONCYTEC/RUTAS S.A./IPES. 91 p.
- PÉREZ DÍAZ, Víctor.** 1993. *La primacía de la sociedad civil.* Madrid, Alianza Editorial. 395 p.
- PNUD.** 1997. *Monitoreo y evaluación orientados a la obtención de resultados. Manual para los administradores de programas.* Oficina de Evaluación y Planificación Estratégica. Nueva York (también en PREVAL 2002a).
- PREVAL.** 2002a. *Biblioteca electrónica sobre seguimiento y evaluación de proyectos. Documentos seleccionados.* 2ª edición, FIDA-PREVAL (versión CD ROM).
- PREVAL 2002b.** *Programa Intensivo en Seguimiento y Evaluación (PRISE). Materiales de capacitación,* Lima, Perú.
- PREVAL .** 2003. *Curso Modular: Seguimiento y Evaluación como elemento estratégico para la gestión y el impacto de los proyectos FIDA. Materiales de capacitación.* Lima, Perú.
- PUTMAN, Robert D.** 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community.* Simon & Schuster.
- RED DE EVALUADORES DE LA SOSTENIBILIDAD.** [www.netmye.net/enespanol/conceptosbasicos.htm](http://www.netmye.net/enespanol/conceptosbasicos.htm)
- RUTA.** 1996. *Glosario de términos sobre género.* San José, Costa Rica, RUTA, CMF. 36 p.
- SCHNADT, P.** 1996. «Métodos y técnicas para la recolección de información para planificación, seguimiento y evaluación de proyectos, con énfasis en diagnósticos rurales participativos». *In III Curso Regional de Gerencia de Proyectos de Desarrollo Agrícola y Rural,* San José, Costa Rica. 37 p. Mimeo.
- SCRIVEN, Michael.** 1991. *Evaluation Thesaurus. Fourth Edition,* Newbury Park, C.A., Sage. 391 p.
- SUBIRATS, Joan.** 1999. «Introducción», en: Subirats, J. (ed.), *¿Existe sociedad civil en España?.* Madrid, Fundación Encuentro. Pág. 19-36.
- UNFPA.** 1990. *Directrices para la vigilancia y la evaluación de los programas y proyectos apoyados por el UNFPA.* 35 p. + anexos.

- UNICEF.** 1991. *Guía de UNICEF para monitoreo y evaluación. ¿Marcando una diferencia?* Nueva York, EE.UU., Oficina de Evaluación. 147 p.
- UNIVERSIDAD DE ALCALÁ.** 2002. *Manual de seguimiento y evaluación de las Intervenciones Comunitarias de Madrid Cofinanciadas por los Fondos Europeos*, Unión Europea / Comunidad de Madrid, Madrid. 198 p.
- UPHOFF, N.** 1992. *Participatory evaluation of rural development projects*. Roma, Italia, IFAD, Special Studies. 27 p.
- VALADEZ, J. y BAMBERGER, M.** 1994. *Monitoring and evaluating social programs in developing countries. A handbook for policymakers, managers and researchs*. Washington, D.C., USA., World Bank. 547 p.
- VILLAVICENCIO RIVERA, M.** 1984. *Metodología para el seguimiento, evaluación y medición del impacto de los proyectos especiales*. Lima, Perú, Instituto Nacional de Desarrollo. Serie Documentos de Trabajo, Apoyo a la Política de Desarrollo, Selva Alta. 58 p.
- VIÑAS, Verónica E.** 1994. «Análisis y síntesis comparativa de las lecciones de la experiencia». In *Experiencias latinoamericanas en seguimiento y evaluación*. Ed. por O. N. Feinstein. Quito, Ecuador, FIDA-IICA. P. 221-269.
- \_\_\_\_\_. 1995. *Los grupos de discusión dirigida en la evaluación de proyectos*. Roma, Italia, FIDA, Estudios Especiales. 26 p.
- WEISS, Carol H.** 1983. *Investigación evaluativa*. México, Trillas. 183 p.
- WEISS, Carol H.** 1998. *Evaluation (second edition)*. Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey. 372 p.
- WORLD BANK GROUP.** 2002. *Glossary of Key Terms in Social Analysis*, Documento en Internet (<http://Inweb18.worldbank.org>).
- WWF - NEF.** 1997. *Señales de éxito. Guía del usuario sobre indicadores*. Londres. Traducción al español: PREVAL. San José, Costa Rica (También en: PREVAL 2002a).



León de la Fuente 110, Lima 17 – Perú  
Teléfonos: (51-1) 264-6836 / 613-8300  
Fax: (51-1) 613-8308