

CONCEPTOS CLAVE DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

breve guía

brief guide

KEY CONCEPTS FOR PROGRAMME AND PROJECT MONITORING AND EVALUATION



PREVAL



FIDA

CONCEPTOS CLAVE DE SEGUIMIENTO Y
EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS:
breve guía

Brief Guide.
KEY CONCEPTS FOR PROGRAMME AND
PROJECT MONITORING AND EVALUATION

- © Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)
División para América Latina y el Caribe
- © Programa para el fortalecimiento de la
capacidad regional de seguimiento y evaluación
de los proyectos FIDA para la reducción de la pobreza rural
en América Latina y El Caribe (PREVAL III)

Se permite la reproducción parcial de este documento
previo aviso al FIDA y al PREVAL, y siempre y cuando
se mencionen los créditos.

Autora / Author: Verónica E. Viñas

Coautora / Co-author: Ada Ocampo Cobos

Traducción / Translation: Elizabeth M. Lewis

Diagramación / Layout: Mónica Ávila Paulette



FIDA

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)
División para América Latina y el Caribe

Vía del Serafico 107, 00142 Roma, Italia

Teléfono: (39-06) 54591

Fax (39-06) 504-3463

ifad@ifad.org

www.ifad.org



PREVAL

Programa para el fortalecimiento de la
capacidad regional de seguimiento y evaluación
de los proyectos FIDA para la reducción de la
pobreza rural en América Latina y El Caribe
(PREVAL III)

León de la Fuente 110, Lima 17 – Perú

Teléfonos: (51-1) 264-6836 / 613-8300

Fax: (51-1) 613-8308

preval@desco.org.pe / preval3@desco.org.pe

www.preval.org

Impreso en el Perú

ISBN

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
SIGLAS UTILIZADAS EN EL TEXTO	9
CONCEPTOS CLAVE DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	13
ANEXOS	109
SITIOS WEB RELACIONADOS CON EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	110
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
ÍNDICE ALFABÉTICO	128
ÍNDICE DE GRÁFICOS	136

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION	7
ACRONYMS	9
KEY CONCEPTS FOR PROGRAMME AND PROJECT MONITORING AND EVALUATION	13
ANNEXES	109
WEB SITES ON PROGRAM AND PROJECT MONITORING AND EVALUATION	110
BIBLIOGRAPHY	118
ALPHABETICAL INDEX	128
LIST OF ILLUSTRATIONS	136

INTRODUCCIÓN

Los esfuerzos que el PREVAL viene realizando en aras de contribuir a difundir conocimientos y a mejorar el acceso a la información sobre seguimiento y evaluación de proyectos y programas se remonta a 1997. Es precisamente en ese año cuando el PREVAL lanza tanto la Red Electrónica sobre Evaluación de Proyectos (preval@rimisp.org) 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)¹.

Desde el año indicado hasta diciembre de 2005, PREVAL ha publicado un total de 11 libros y 14 discos 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

¹ Información detallada sobre los alcances, actividades y productos de PREVAL, se encuentra disponible en el sitio web: www.preval.org

INTRODUCTION

Efforts being made by PREVAL to help disseminate knowledge and improve access to information on monitoring and evaluation of projects and programmes go back as far as 1997. It was precisely then that PREVAL launched both its electronic network on project evaluation (preval@rimisp.org) and its first publications, including a Glossary of Key Terms for Evaluation of Rural Development Projects (PREVAL, San Jose, Costa Rica, August 1997) and an Annotated Bibliography on Project Evaluation (PREVAL, San Jose, Costa Rica, October 1997)¹.

Between that year and December 2005, PREVAL has published a total of 11 books and 14 multimedia CDs. This material is used by IFAD-supported projects in Latin America and a number of different institutions and agencies, particularly in the development and implementation of monitoring and evaluation systems to measure the struggle against rural poverty.

¹ See detailed information on PREVAL's scope, activities and outputs in www.preval.org.

sistemas de seguimiento y evaluación contra la pobreza rural.

La *Breve Guía* que en esta oportunidad se presenta, ha sido construido 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 uno (231) términos frecuentemente utilizados en la literatura sobre seguimiento y evaluación de programas y proyectos de desarrollo rural forman 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 constituyen, 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 defini-

The Brief Guide we are presenting here today builds upon the 1997 Glossary of Key Terms. Part of the Glossary's contents have been updated and expanded; the guide also includes new categories or terms. Also included in the Brief Guide are 231 terms that are frequently used in the literature on monitoring and evaluation of rural development programmes and projects. This number also contains a range of analytical categories relating to agronomy, social research and economics, in the understanding that they will contribute to improve understanding and use of terms relating to the monitoring and evaluation of rural development programmes and projects. Contents of the guide also include 15 selected charts that summarise and create links between several of the concepts that are the subject matter of this Brief Guide.

For several of the terms the definitions of two or more authors are given, as in most cases they complement each other or reflect the (sometimes not unanimous) meaning provided by each of the authors, whose texts were drawn on to develop the Brief Guide.

In addition, the Brief Guide contains a section on “relevant web pages” as well as a list of the bibliography used. The purpose of these sections is to offer readers an opportunity to broaden their knowledge, by drawing on the original sources from where the definitions and concepts were taken, in addition to exploring others' ideas, theories, experiences, etc., that are not included in this document.

IFAD's Latin America and the Caribbean Division, to which PREVAL reports, hopes that this publication will be useful to institutions, practitioners and other stakeholders engaged in the development, implementation or evaluation of programmes and projects, and

ciones y conceptos, y, por otro, explorar otras ideas, teorías, experiencias, etcétera no incluidas en este documento.

La División de América Latina y el Caribe del FIDA, que supervisa el programa 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.

Pablo Glikman
Gerente de Operaciones, División de América Latina
y el Caribe, FIDA.

that it will become a reference guide for courses, seminars and workshops whose contents include monitoring and evaluation issues.

*Pablo Glikman
IFAD's Latin America and the Caribbean Division*

SIGLAS

ACB

Análisis Costo-Beneficio

ACE

Análisis Costo-Efectividad

BID

Banco Interamericano de Desarrollo

CAC

Comité Administrativo de Coordinación

CARE

Cooperativa Americana de Remesas al Exterior

CEPPI

Centro de Programas y Proyectos de Inversión

CIAT

Centro Internacional de Agricultura Tropical

CMF

Centro Nacional para el Desarrollo de la Mujer y la Familia (Costa Rica)

CONCYTEC

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

DAC

Development Assistance Committee

COSUDE

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación

EB

Estudio de Base

ERP

Evaluación Rural Participativa

ACRONYMS

CBA

Cost-benefit analysis

CEA

Cost-effectiveness analysis

IADB

Inter-American Development Bank

ACC

Administrative Coordinating Committee

CARE

Cooperative for American Relief Everywhere

CEPPI

Center for Programs and Investment Projects

CIAT

International Center for Tropical Agriculture

CMF

National Center for the Development of Women and the Family (Costa Rica)

CONCYTEC

National Science and Technology Council

DAC

Development Assistance Committee

SDC

Swiss Development and Cooperation Agency

BS

Baseline Study

PRA

Participatory Rural Appraisal

FAO

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

FIDA

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

FNUAP

Fondo de Población de las Naciones Unidas

GTZ

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit

IAIA

International Association for Impact Assessment

IFAD

Ver “FIDA”

IICA

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

INTA

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

IPES

Instituto de la Promoción de la Economía Social

ISNAR

Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (Holanda)

IUCN

Unión Mundial para la Naturaleza

LAC

América Latina y el Caribe

MAP

Ministerio para las Administraciones Públicas

NEF

The New Economics Foundation

FAO

Food and Agriculture Organization of the United Nations

FIDA

See “IFAD”

UNFPA

United Nations Population Fund

GTZ

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit

IAIA

International Association for Impact Assessment

IFAD

International Fund for Agricultural Development

IICA

Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture

INTA

National Agricultural Technology Institute

IPES

Institute for the Promotion of the Social Economy

ISNAR

International Service for National Agricultural Research

IUCN

World Conservation Union

LAC

Latin America and the Caribbean

MAP

Ministry of Public Administration

NEF

The New Economics Foundation

OCDE

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

OIT

Organización Internacional del Trabajo

ONG

Organización no Gubernamental

ONU

Organización de Naciones Unidas

PIB

Producto Interno Bruto

PNUD

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PREVAL

Programa para el fortalecimiento de la capacidad regional de seguimiento y evaluación de los proyectos FIDA para la reducción de la pobreza rural en América Latina y El Caribe (PREVAL III)

RUTA

Unidad Regional de Asistencia Técnica

RUTAS S.A.

Asistencia al Desarrollo Sostenible

SIG

Sistema de Información Gerencial

UNICEF

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

UNT

Universidad Nacional de Tucumán (Argentina)

WWF

Fondo Mundial de Vida Silvestre - World Wildlife Foundation

OECD

Organization for Economic Cooperation and Development

ILO

International Labour Organization

NGO

Nongovernmental organization

UN

United Nations

GDP

Gross Domestic Product

UNDP

United Nations Development Programme

PREVAL

Programme for Strengthening the Regional Capacity for Monitoring and Evaluation IFAD's Rural Poverty-Alleviation Projects in Latin America and the Caribbean - (PREVAL - Phase III)

RUTA

Regional Unit for Technical Assistance

RUTA S.A.

Aid for Sustainable Development

MIS

Management Information System

UNICEF

United Nations Children's Fund

UNT

National University of Tucuman (Argentina)

WWF

World Wildlife Fund

CONCEPTOS CLAVE DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

KEY CONCEPTS FOR PROGRAMME AND PROJECT MONITORING AND EVALUATION

- A -

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).

ACTORS. Agencies, organizations, groups or individuals who participate directly or indirectly in the design, implementation or evaluation of a programme or project (SDC 2002).

STRATEGIC MANAGEMENT. An innovative way to approach, understand and practice management, recognizing or emphasizing such critical points as: a) the importance of the organization's environment, with its opportunities and threats, b) the importance of a system of action that focuses on clients, users and members of the organization, c) commitment to maintain a forward view, emphasizing the long term and institutional sustainability, d) "intelligent investments" that favor factors of change and transformation, e) commitment to the principles of total quality at all levels of the organization, f) the importance of competitors for maintaining high standards of performance, and of building strategic alliances with these competitors, g) the challenges of living in a complex world and of grappling with social, political and economic turmoil, and the implications of these challenges for competitiveness and for the future standing of the organization; and h) mobilizing internal intelligence and creativity to foster innovative, timely and continuous institutional progress (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).

THREAT. Any factor derived from the interaction of elements in the environment that is not under the direct control of the organization, but may pose a risk, danger or hindrance to some of its most important activities (Bojanic *et al.* 1995:71).

ANALYSIS. The process of organizing and studying information that has been gathered, and drawing conclusions (Pait Volstein and Flit Stern 1995:21).

COST-BENEFIT ANALYSIS (CBA). An analytical technique used for projects whose outcome and costs can be expressed in monetary units. Compares cost to benefits (efficiency) (Cohen and Franco 1993:171).

COST-EFFECTIVENESS ANALYSIS (CEA). Compares the relative effectiveness and efficiency of different alternative approaches for a project, or of different alternative approaches for a project, or of different projects that seek the same objectives. Compares project costs to project output (Cohen and Franco 1993: 107-108, 201). An economic or social cost-benefit analysis that quantifies benefits without translating them into monetary terms. This type of analysis is useful for comparing alternative means to accomplish the same objectives and selecting whichever alternative activity or project will accomplish the objectives at the least cost (UNICEF 1991:114).

COST- EFFICACY ANALYSIS. See "cost-effectiveness analysis."

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 subunidades 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).

GENDER ANALYSIS. a) Evaluating the degree to which the needs and constraints of men and women in a single socioeconomic group are similar, so that both can benefit from the same services and resources; b) identifying differences in the needs, preferences and constraints of men and women and determining whether these differences are real or only apparent, or whether they respond primarily to stereotypes and prevailing discriminatory practices that prevent women from expressing their needs and preferences more fully; c) in situations where men and women are both offered the same services and resources, evaluating the degree to which the supply of these services and resources ought to be differentiated by gender to meet the needs of both more effectively, d) locating, compiling and using accurate information on the social and economic roles of men and women, to avoid reverting to stereotypes that may already have been overcome; e) conceptualizing the rural household as a unit made up of distinct interdependent economic subunits of men and women, and recognizing the need to supply services and resources to both, in order to boost their productivity and income, and f) being aware of the impact of dynamic relations between men and women in the home and between men and women of different socioeconomic, ethnic, religious and age groups, and taking these interrelationships into account in designing and implementing projects (IFAD 1995:8). Assessing proposed programmes or projects in terms of the likelihood of differential impacts on men or women (Valadez and Bamberger 1994:468). A theoretical/practical process of analysing the differentiated roles of men and women, their responsibilities, their access to, use of and control over resources, and their problems, needs, properties and opportunities, for the purpose of planning development with efficiency and equity (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

PROFITABILITY ANALYSIS. A form of economic analysis that compares the costs of an activity or project with the benefits that will derive from it. This type of analysis can be performed "ex ante" (to estimate costs and benefits) or "ex post" (after enough time has elapsed for the activity or project to cause an impact) (Horton *et al.* 1994:221).

CONTEXT ANALYSIS. A process of monitoring, interpreting and evaluating the external opportunities and threats that might have a positive or negative impact on the ability of an institution to meet its objectives (Bojanic *et al.* 1995:71).

ORGANIZATIONAL ANALYSIS. An analysis performed by compiling information on the organization's inputs, processes and products so as to identify its strengths and weaknesses for responding to opportunities and threats in the environment and meeting organizational objectives (Bojanic *et al.* 1995:71).

LEARNING. Reflecting on experience to identify how a situation or future actions could be improved and then using this knowledge to make actual improvements. This can be individual or group-based. Learning involves applying lessons learned to future actions, which provides the basis for another cycle of learning (IFAD 2002).

INSTITUTIONAL LEARNING. "Learning" in an organization means constantly verifying experience and transforming it into knowledge (a form of knowledge accessible to the entire organization and relevant to its fundamental objective). The key components of this learning are experience, knowledge,

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 magnitud, 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 desa-

access and relevance. Verification means that the learning is a dynamic process in which acquired knowledge should be used to gauge whether lessons learned from the experience are valid.

ATTRIBUTION. The causal link of one thing to another; for example, the extent to which observed (or expected to be observed) changes can be linked to a specific intervention in view of the effects of other interventions or confounding factors (IFAD 2002).

ATTRIBUTES (CHARACTERISTICS). Observable qualities in the project population. When the magnitude of attributes is variable, the differences are expressed in a numerical format called the measurement. "Continuous variables" occur when normal variations in attributes are infinitesimal in size because of their inherent nature (weight, income, etc.) so that on a continuous scale, they can hold an infinite variety of values. Other types of variables have only a given number of value sets available and can be ranked in order from greatest to least; these are known as "discrete variables" (number of family members, level of schooling attained, etc) (Cohen and Franco 1993:140).

AUDIT. Verification of the legality and regularity of the implementation of resources, carried out by independent auditors. An audit determines whether, and to what extent, the activities and organizational procedures conform to norms and criteria set out in advance (IFAD 2002).

SELF-EVALUATION. An evaluation by those who are administering or participating in a programme or project and/or by those who are entrusted with the design and delivery of (part of) a development

rollo. 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).

intervention. As with any evaluation, a self-evaluation focuses on overall impact and performance, or specific aspects thereof (IFAD 2002). A performance appraisal conducted by an investigator on his or her own work, or a programme or project evaluation performed by participants, beneficiaries or other stakeholders (Horton *et al.* 1994:221).

- B -

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).

BENEFICIARIES. The individuals, groups or organizations who, in their own view and whether targeted or not, benefit directly or indirectly from the development intervention. Also known as primary stakeholders of the project (IFAD 2002). People, households, organizations, communities or other units positively affected by a programme or activity (or which benefit from the programme or activity) (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).

BENEFITS. Improved products and services that become available to beneficiaries as a result of an activity or project (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).

GAP. The difference between outputs obtained and outputs desired, or between inputs available and inputs desired, or between inputs available and inputs needed, or between currently existing processes in need of improvement, and processes recommended for implementation to overcome current constraints. Thus, an organization or project could be said to have output gaps, input gaps or process gaps (Bojanic *et al.* 1995:72).

- C -

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

NEGOTIATING SKILLS. Most development programme and project activities entail interaction with different people and organizations, and negotiations are present at every stage of the project cycle. Negotiating skills enable individuals and other stakeholders to relate to each other and interact. Such skills are an important factor for guaranteeing that programmes and projects are undertaken and implemented effectively and efficiently, and for agreeing on and achieving desired outcomes and impacts.

SOCIAL CAPITAL. The value of social networks and the tendency of these networks to help each other out. Evidence shows that social cohesion is critical for societies to prosper economically and for development to be sustainable. Social capital is not just the sum of individuals and institutions that underpin a society, but also the interrelationships and interactions among them. (Putnam 2000; <http://www.worldbank.org/poverty/scapital/whatsc.htm>).

PROGRAMME OR PROJECT CYCLE. The time sequences of various activities, grouped by phase of project development or implementation (Bojanic *et al.* 1995:72). A programme or project is described as a cycle because it consists of a series of interdependent phases or stages that lead to one another and interact with each other. None of them can be analysed in isolation, but only in reference to the others. These phases may have different labels and be subject to varying interpretations, depending on the author or development agencies

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.

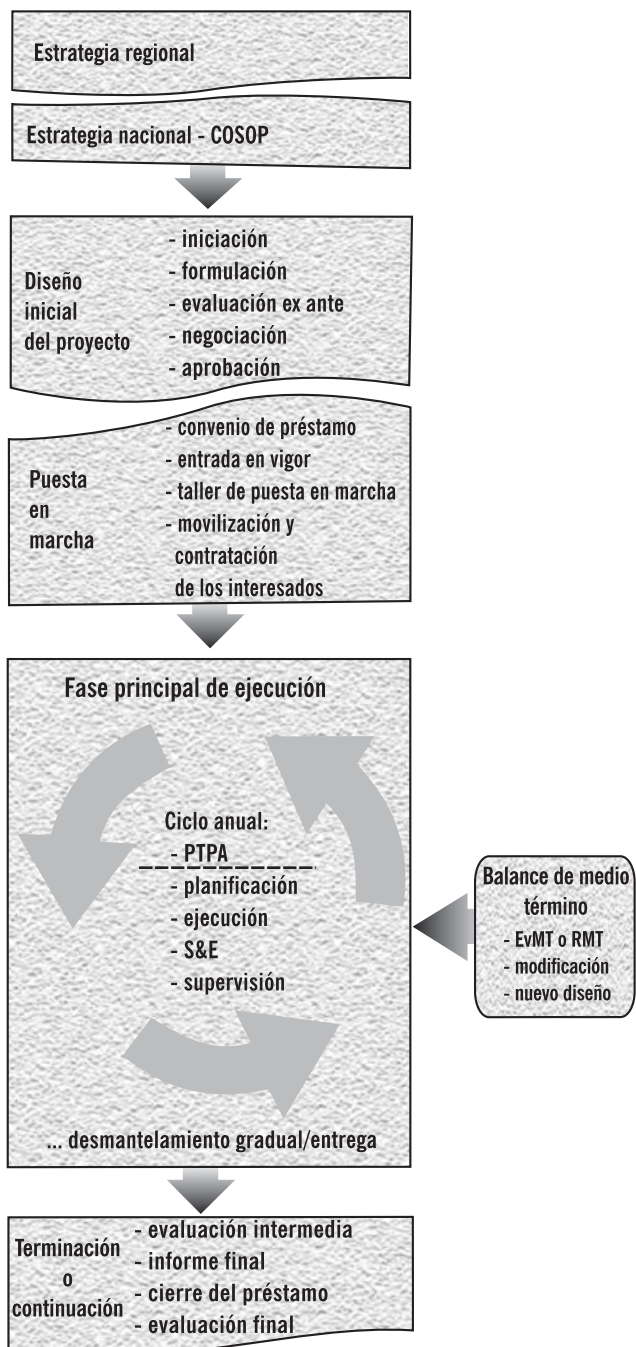
A modo de ejemplo, se inserta a continuación la concepción del ciclo del proyecto según el FIDA, la Comisión Europea y la Cooperación Española:

involved (Gómez Galán and Sainz Ollero 1999:20). The following stages of the programme or project cycle are generally mentioned:

- ▣ **Identification:** this is when the foundations of the project are set in place. What problem needs to be solved? Who does it affect? What will the improved situation resulting from the project look like? How will this be done? What is the likelihood of achieving it?
- ▣ **Design (or formulation):** project actions are structured and formalized, defining the traits and specific elements of each one. As much as possible, decisions need to be taken on resources needed (expressing them concretely in a budget) and a time line according to which these resources will be translated into activities necessary for the project. This time line later develops into a calendar.
- ▣ **Implementation and monitoring:** this is when the programme or project is actually carried out to achieve established objectives. Monitoring takes place alongside the project, in coordination with the implementation process.
- ▣ **Evaluation:** analysis of the outcomes, and impacts that the programme or project achieved during implementation or upon conclusion; may reveal the need to redirect the project or lead to recommendations useful for guiding similar programmes or projects in the future.

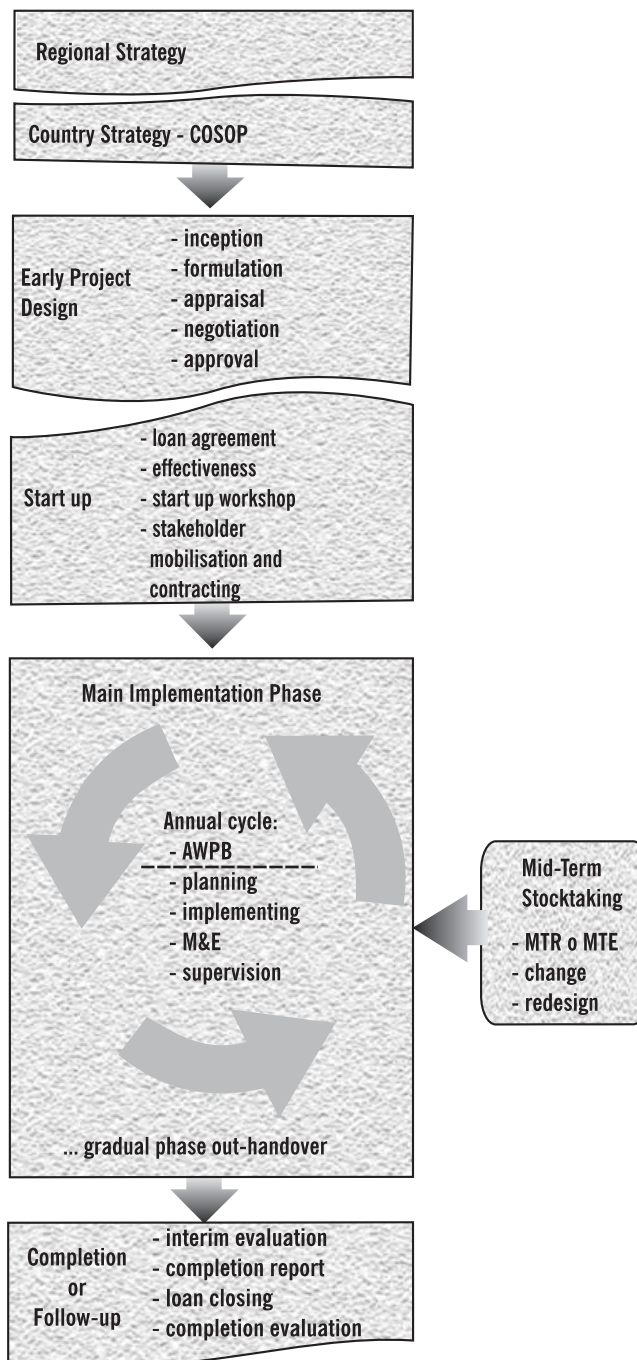
The following examples of project cycles are taken from IFAD, the European Commission and the Spanish Cooperation Agency:

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



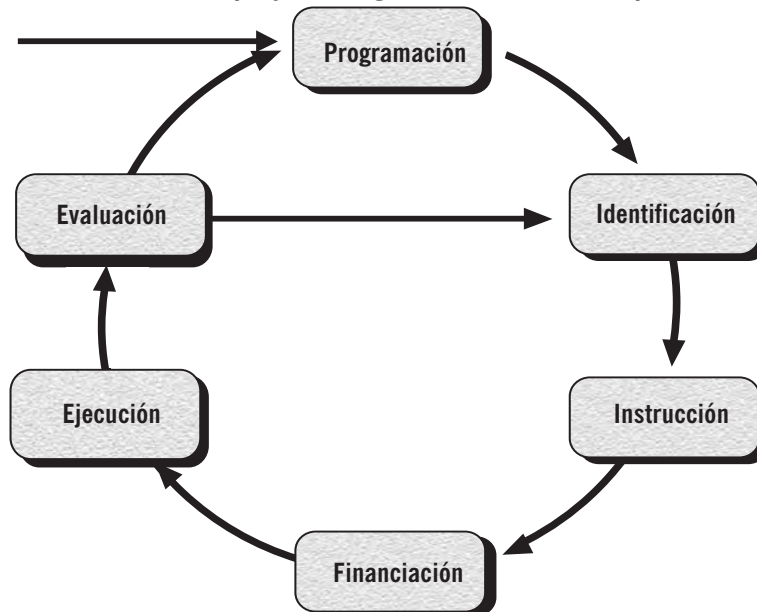
Fuente: FIDA 2002.

Figure 1
Project cycle for IFAD – Supported project



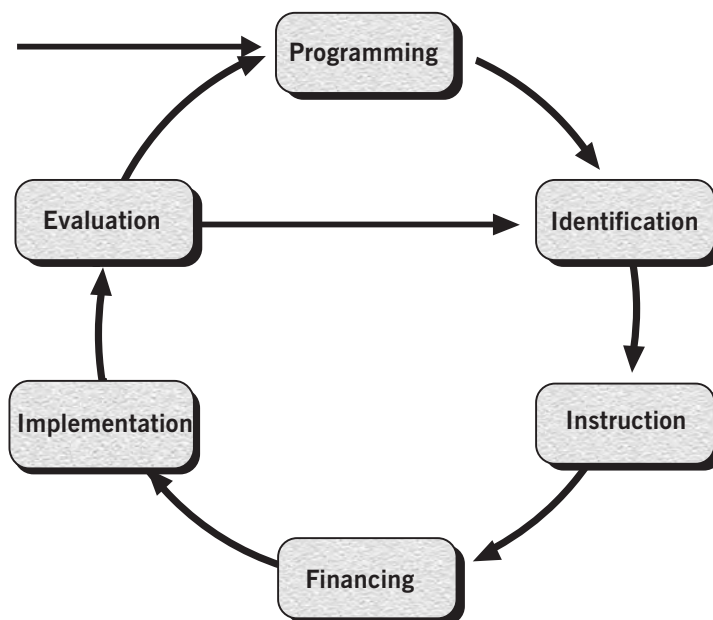
Source: IFAD 2002.

Gráfico 2
El ciclo del proyecto según la Comisión Europea



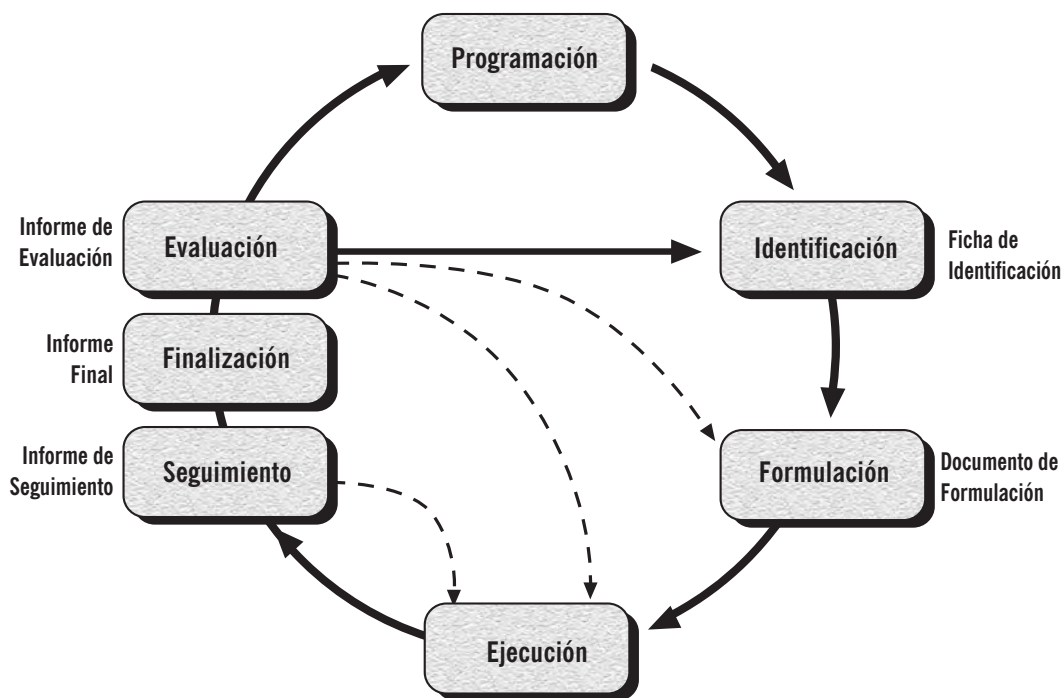
FUENTE: Comisión de las Comunidades Europeas 1993.

Figure 2
European Commission project cycle



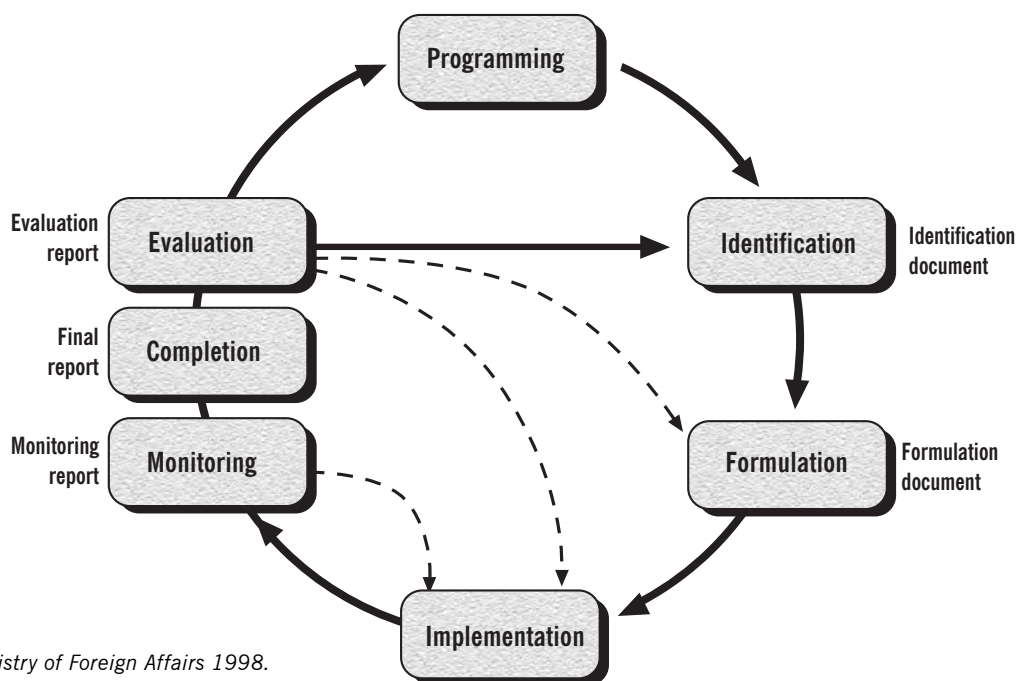
SOURCE: Commission of the European Communities 1993.

Gráfico 3
El ciclo del proyecto según la cooperación española



FUENTE: Ministerio de Asuntos Exteriores 1998.

Figure 3
Spanish Cooperation Agency project cycle



SOURCE: Ministry of Foreign Affairs 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".

COVERAGE. The ratio between the population or geographic area that makes up the target group receiving project services, and the total population or geographic area addressed by the project (Cohen and Franco 1993:96).

CONSISTENCY. Compliance with the policies, guidelines and approaches set by an institution (such as funding agency, government or counterpart) (SDC 2002).

COMPONENT. An element or part of a project or programme, generally with specific objectives (such as components of organizational strengthening, production support services, and the like) (UN 1984:23).

CONSENSUS-BUILDING. An arrangement of institutional activities such that stakeholders become a recognized, indispensable part of the project, making them co-responsible for design, implementation and/or evaluation. Can also refer to a meeting of several projects to coordinate their work, exchange information and experiences and/or reach consensus on various matters.

RELIABILITY. Consistency and accuracy of measurement. A measurement is consistent if an instrument applied repeatedly to the same object of analysis always gives the same or similar results. Measurement is considered accurate if the use of a given instrument produces relatively few errors. Reliability is a necessary but insufficient pre-condition for validity. In other words, a measurement cannot be valid unless it is reliable, even though a reliable measurement is not necessarily valid (Cohen and Franco 1993:125-126).

CONTEXT. See "environment."

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://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

COUNTERFACTUAL. The situation that programme participants would have been in had they not been exposed to the programme (Weiss 1998:329). The counterfactual scenario is a hypothetical situation corresponding to the welfare levels that individuals would have achieved in the absence of the policy, programme or project. How a counterfactual is constructed or visualized depends on a number of factors, including the type of programme or project coverage. For partial-coverage programmes, counterfactuals are simulated by comparing programme participants (the treatment group) with a control (or comparison) group. Individuals in the control or comparison group have the same characteristics as programme beneficiaries, but do not participate in the programme being evaluated. Evaluations of full-coverage interventions (such as national programmes) rely on comparing the situation of the relevant population group before and after the programme. Additional methods to evaluate full-coverage interventions include simulations, comparisons of countries with and without the programme, and the like (<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTISPMA/0,,menuPK:384339~pagePK:162100~piPK:159310~theSitePK:384329,00.html>).

PARTNERS. Organizations or institutions that collaborate to achieve mutually agreed upon objectives and share responsibility and accountability, benefits as well as risks and endeavours (SDC 2002).

CO-RESPONSIBILITY. Cooperation among two or more individuals, stakeholders or institutions engaged in similar activities. Individuals and stakeholders having co-responsibility are able to exercise direct control over what happens in their communities. Some projects expect people interested in the welfare of their families and communities

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).

to assume part of the responsibility for achieving objectives. Experience appears to demonstrate that when responsibility is shared, stakeholders communicate and cooperate.

CREDIBILITY. The degree to which an organization or activity is considered reliable and believable. Methods of monitoring and evaluation, the expertise of evaluators, and the types of reports produced must all have credibility if the system is to be effective (Horton *et al.* 1994:222).

CRITERIA. Standards for comparison, assessment or judgement (Bojanic *et al.* 1995:73).

INSTITUTIONAL CULTURE. See "organizational culture."

ORGANIZATIONAL CULTURE. All the shared principles and values that lead to a psychological and emotional willingness among employees of an institution to adopt, accept, support or reject certain types of behaviour for the organization as a whole (Bojanic *et al.* 1995:73).

- D -

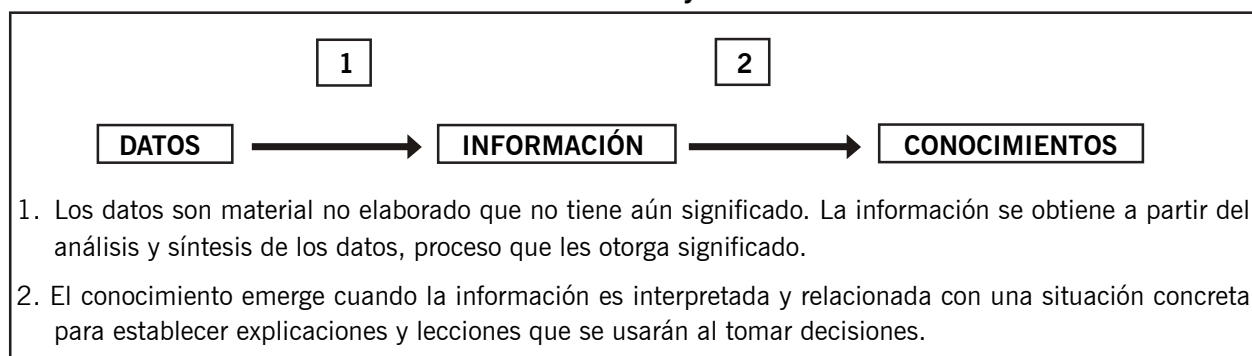
DATOS. Los datos son materiales sin elaborar, recogidos por métodos cualitativos y/o cuantitativos que no tienen aún significado. Los datos que se recogen para el seguimiento y evaluación tienen tres propósitos: describir, explicar y predecir. Estos propósitos no se excluyen mutuamente, por el contrario, 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

DATA. Data are raw materials, not yet having any meaning, collected using qualitative and/or quantitative methods. Data compiled for monitoring and evaluation may serve three purposes: describing, explaining and predicting. These purposes are not mutually exclusive, instead following a logical progression from first to last. Description is a phenomenon, a first step, to explain the nature, underlying causes, relationships and context of the process. Prediction usually, but not always, requires

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).

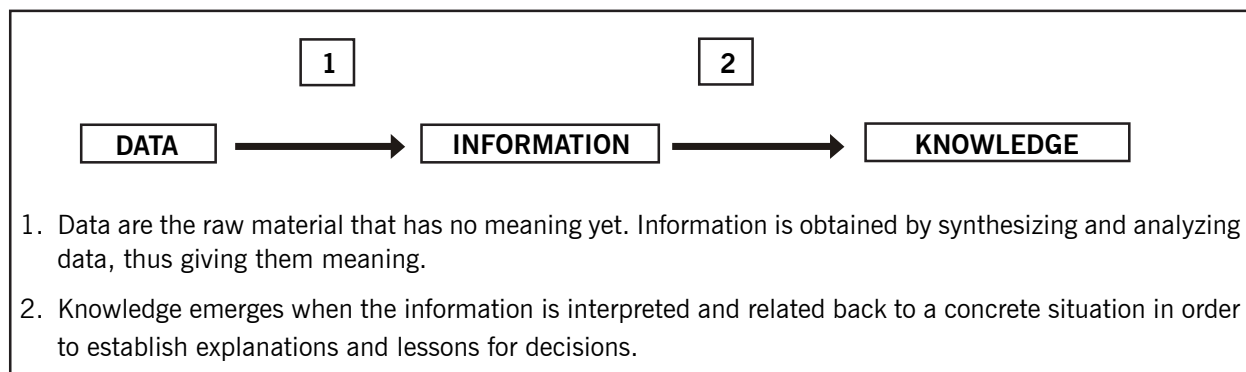
describing and explaining. Data acquire meaning as they are synthesized, analysed and interpreted. There is no reason to compile data except to be used for a specific purpose that has been clearly identified and agreed to in advance (Casley and Kumar 1988:2-8).

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



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

Figure 4
Transforming data into information and information into knowledge



SOURCE: Based on: IFAD 2002 (section 6 page 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.

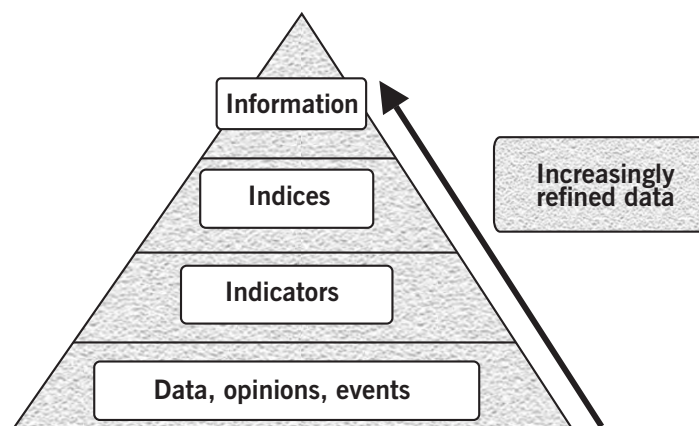
Knowledge-producing information can be visualized as a pyramid. At the base are the data (derived from opinions, events, facts, etc.) that can be analysed and processed to produce indicators. An index is a weighted combination of indicators selected as a function of the matter to be analysed and/or evaluated.

Gráfico 5
Pirámide de la elaboración de la información.



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

Figure 5
Information-processing pyramid



SOURCE: Reworked on the basis of: 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

TIME SERIES DATA. See "longitudinal data."

LONGITUDINAL DATA. Observations of a particular situation compiled over a period of time. Also known as "time series data" (IADB 1997).

DEVELOPMENT. A complex process that entails social, economic, cultural and political betterment for individuals and society. In other words, a situation in which society is able to offer the population a historically acceptable level of physical, emotional and creative satisfaction (Balarezo 1994a:11).

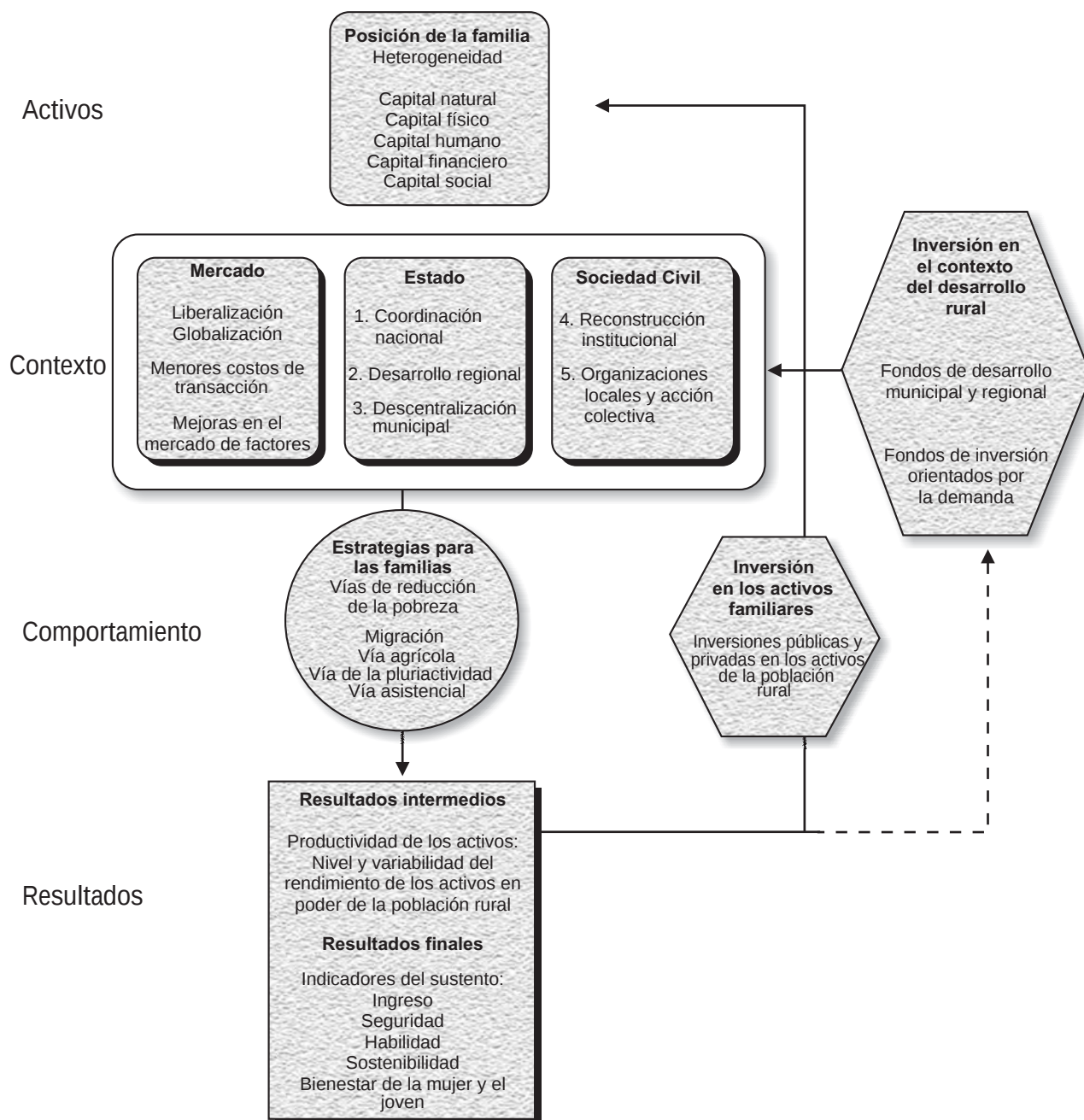
PARTICIPATORY DEVELOPMENT. Development understood as the participation of civil society (or the members thereof) in a mutual learning experience involving themselves, their local resources, external change agents and outside resources. Based on the idea that stakeholders need to develop themselves, participating in decision-making and cooperative activities which affect their well-being (Oakley *et al.* 1993:25).

RURAL DEVELOPMENT. In its definition of rural development, IFAD includes the following conceptual and strategic considerations: i) reduction of rural poverty requires policies and programmes that clearly address both the target population and the geographic area; ii) social investment improves the environment and quality of life for rural dwellers, but poverty reduction requires sustainable increments in the income levels of poor rural families; iii) a dynamic rural development process stimulates demand on local goods and services markets and generates employment opportunities; iv) im-

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).

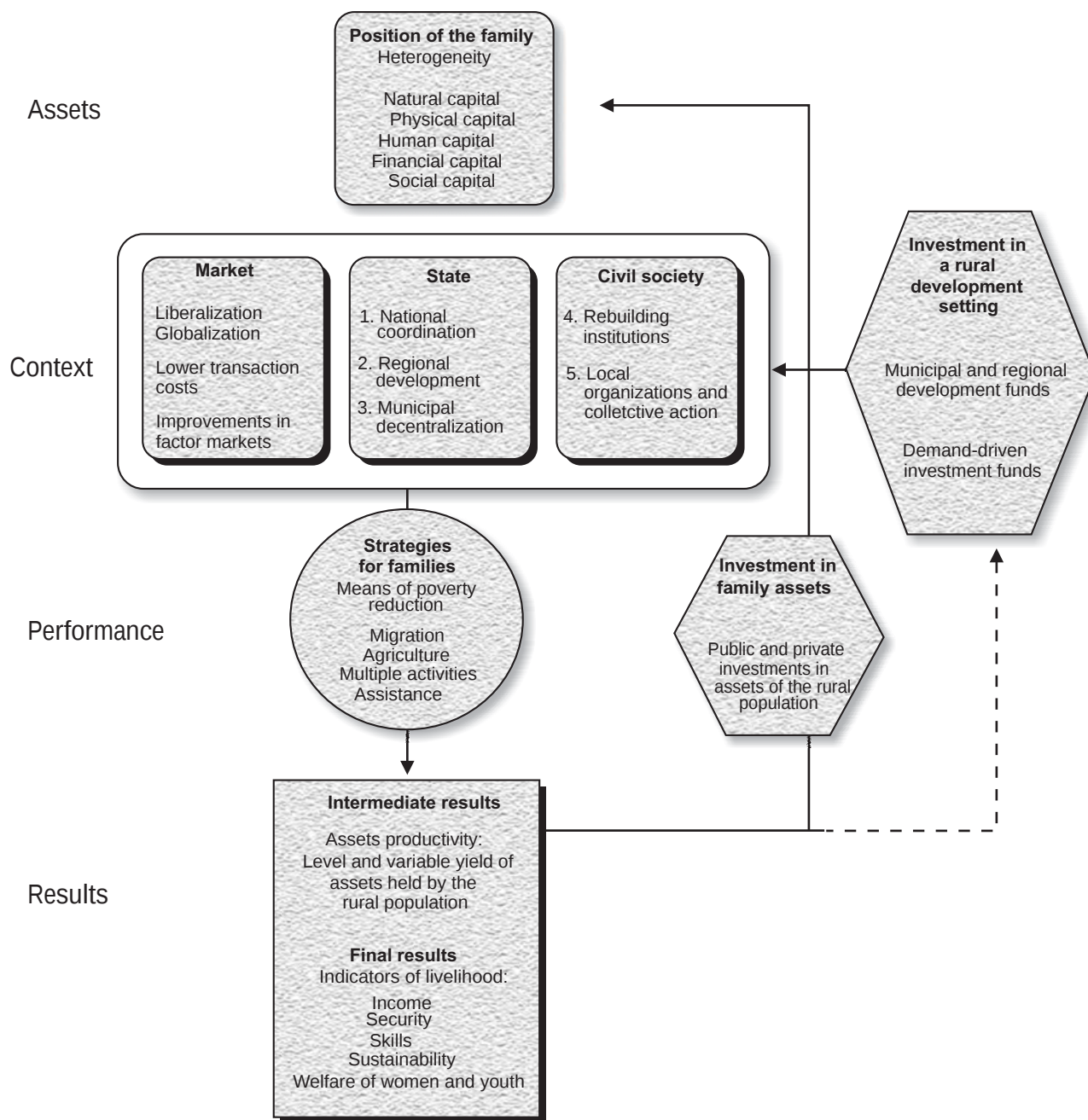
proved income means higher family agricultural production and productivity and expanded small-scale agricultural and non-agricultural industry, as well as new opportunities for rural and urban wage employment; and v) programmes for rural development and poverty relief must be designed and planned on a participatory basis and serve as the foundation of municipal and regional development plans (IFAD 2000). The rural development approach seeks to enhance the standing of the rural population and improve the general context that conditions the productivity of their assets by making investments that will be effective in both social and private terms. Thus rural development seeks to boost economic growth and reduce rural poverty. It takes five approaches: i) at the national level, coordinate rural development with macro-economic and sectoral policy and with incentives in other sectors so as to eliminate policy inconsistencies and other factors that hinder development in the countryside; ii) fit rural development initiatives into a broad strategy for regional development; iii) undertake effective decentralization at the municipal level; iv) rebuild the array of service institutions that target small farmers and rural areas (not including para-state institutions); and v) promote local organizations and collective action by the poor population, drawing on local social capital (Echevarría 2001).

Gráfico 6.
Marco lógico de las inversiones en desarrollo rural



FUENTE: Echevarría 2001.

Figure 6.
Logical framework for rural development investments



SOURCE: 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.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Balanced economic growth that accommodates the demand for employment and social integration, the needs of small and medium-sized businesses, universal health and welfare and the protection of nature. Its purpose is to ensure that the needs of the present are met without compromising the capacity and potential of future generations to meet their own needs.

PARTICIPATORY RURAL APPRAISAL. A qualitative method of data collection. A semi-structured process for learning quickly about a community and its living conditions. A systematic activity undertaken by a multidisciplinary team interacting with the community (men and women) and other stakeholders to produce information and create new rural development hypotheses. It empowers stakeholders and others to analyse their own situation, develop plans and take action (Schnadt 1996:11-12, Chambers 1992).

DIALOGUE OF KNOWLEDGES. An encounter in which individuals and institutions first recognize one another as coming from different cultures, histories and knowledge bases, and then take on the challenge of coordinating with each other to transform a situation of common concern (Kellogg Foundation). It is not enough simply to recognize one another, as the dialogue of knowledges technique also demands that the other be aware of his or her own knowledge. Assuming that all knowledge is incomplete and that the dialogue of knowledges brings together, or attempts to bring together, different knowledge bases, the approach was conceived for use in settings characterized by relations of inequality. The dialogue of knowledges does not seek to replace one mentality with another, but to learn from both knowledge bases and thus build coexistence between them.

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 con-

DISSEMINATION OF THE EVALUATION. Making information from the completed evaluation available to institutional personnel, the target population, development aid agencies and other stakeholders for use in decision-making, in demonstrating public accountability and in planning, monitoring and evaluation (Bojanic *et al.* 1995:73).

QUASI-EXPERIMENTAL DESIGN. An evaluation using an experimental group (a group that is receiving, has received or will receive the project) and, for purposes of comparison, a separate control group (that does not and will not benefit from the project), and whose members are not assigned at random. This design can be useful for several different kinds of evaluations: multiple time series, non-equivalent or comparison control groups, etc. It is best suited to cases where an experimental design is not available (due to time or budget constraints or the very nature of the programme) (Cohen and Franco 1993:132-134, Weiss 1983:87-93).

EXPERIMENTAL DESIGN. Evaluation using an experimental group (a group that will receive, is receiving or has received the project) and a control group (that is not receiving and did not receive it). Variables are measured before the project begins and after its completion. Differences are calculated, and the project is judged a success if the experimental group displays more improvement than the control group. The use of experimental evaluations in rural development projects is subject to a number of limiting or interfering factors. Some situations that may interfere with the application of an experimental design for evaluation could be: a) no subjects can be found for the control group (perhaps the project offers services to everyone

trol (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).

who is interested and available), b) sometimes the only available controls are widely scattered, far-flung or unwilling to cooperate with a project that offers nothing in return, c) both the experimental group and the control group may experience drop-outs over time and cease to be representative. On other occasions, control groups become "contaminated" through contact with project beneficiaries (Cohen and Franco 1993:126-132, Weiss 1983:79-86

NON-EXPERIMENTAL DESIGN. This is used when neither an experimental design nor a quasi-experimental design is feasible, so that the target population cannot be compared with a control group. There are several different models for this type of evaluation: the before-after model, the after-only model, and the after-only model with a comparison group (Cohen and Franco 1993:134-138, Weiss 1983:93-98).

- E -

EFFECTIVIDAD. Relación entre los resultados (R) y el objetivo (O). $\text{Efectividad} = R/O$. 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 en relación con sus objetivos (Horton *et al.* 1994:4, 222).

EFFECTIVENESS. The relationship between results (R) and objective (O). $\text{Effectiveness} = R/O$. Used to express concrete achievement of stated purposes and objectives, or actions leading to concrete achievement of these purposes and objectives (Cohen and Franco 1993:107). Indicates whether results have been achieved. The degree to which an activity, project or programme meets its objectives. Level of results achieved and progress made toward fulfillment of objectives (Horton *et al.* 1994:4,222).

EFFECTOS. 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

OUTCOMES. Foreseen or unforeseen changes resulting directly or indirectly from a development intervention (IFAD 2002). Some outcomes are intentional, meaning that the project was initially expected to bring them about, and they were defined as objectives. Other effects are unintentional, whether because knowledge available at the time of design was too limited, or because the people who designed the project were misinformed. Unforeseen effects may be either positive or negative (Cohen and Franco 1993:93).

EFFICACY. Degree to which the objectives of a project are met over a given period, regardless of costs involved (Cohen and Franco 1993:77, 102). Efficacy analysis examines the possibilities of achieving project objectives. It determines whether planned or completed activities lead to the achievement of anticipated outcome, whether this outcome is sufficient for meeting the objectives and whether allotted time is enough to guarantee achievement of this purpose. It also considers the existence or impact of external factors that may condition the success of the intervention. A classic challenge for accurate examination of project efficacy arises when objectives were not well formulated. If they are confusing, too numerous or lack precise indicators, it may be difficult to determine whether they were achieved (Gómez Galán and Sainz Ollero 1999:78).

EFFICIENCY. The relationship between project output and cost of implementation. The degree to which an activity produces results for the lowest possible cost (Horton *et al.* 1994:222). The concept of efficiency is useful for gauging how a project

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 Esta-

uses available resources, how activities are performed and how anticipated results are achieved. Efficiency assesses the use of resources during project implementation and judges whether they lead effectively to the achievement of anticipated results. Efficiency analysis the results of the implementation process and proposes means of improving it without threatening the achievement of objectives. The efficiency of a concrete intervention is measured with the use of some type of reference values for establishing meaningful comparisons. These reference values are determined on the basis of experience acquired in similar interventions or in response to specific criteria that each institution considers reasonable. It is difficult to assess efficiency unless the budget is broken down into activities (Gómez Galán and Sainz Ollero 1999:77-78).

EMPOWERMENT. The expansion of capabilities of poor people and other excluded groups to participate in, negotiate with, influence, control and hold accountable institutions that affect, or may affect, their well-being and their lives. It is a participatory process that transfers decision-making responsibility and resources into the hands of those who will benefit from them (World Bank Group 2002). Empowerment gives the poor greater access to and control over resources and decisions, changing the nature of the relationship between the poor and other government and non-government stakeholders. It changes the rules, norms and behaviours so that the voice of the poor can be heard and represented in interactions with State institutions and non-State entities that affect their lives, giving the poor greater access to resources and

do 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 mas 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

decisions and more control over them. In the broadest sense, empowerment seeks increased freedom of choice and action. It is a process that can be understood at the individual level and also applied to social groups. Excluded groups may be minorities or, in the case of a highly concentrated State or even a collapsed State, the majority of middle-class citizens could be considered an excluded group. Empowerment requires measures in the home, in the community, in the nation and in the world. Empowerment therefore suggests change in the capacity of citizens as well as reform of institutions (World Bank, Internet).

SURVEY. A method for collecting information from individuals or groups. Conducted by means of observation, questionnaires or discussions with members of the group being surveyed (Horton *et al.* 1994:222)

STRUCTURED SURVEY. A method of interviewing people to collect data, structured with the use of a formal questionnaire. This type of survey differs from the semi-structured (qualitative) interview or informal survey in two important ways: a) Structured surveys are designed to produce quantitative data. Answers to each question are taken from a limited set of options defined for analysing and presenting statistical data. b) Coverage of the structured survey is determined and standardized before interviews take place. Random procedures are generally used to select interview respondents for a standardized survey (Casley and Kumar 1988:57; Marsden, Oakley and Pratt 1994:135-136). Also known as a "formal survey" or "standardized survey."

tos 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

FORMAL SURVEY. See "structured survey."

INFORMAL SURVEY. See "semi-structured interview."

APPROACH. A specific and chosen way of advancing or proceeding (IFAD 2002). The purpose and scope of the evaluation (what for, where) and the parties involved (who) as well as the questions to which the evaluation will provide answers (Pait Volstein and Flit Stern 1995:21)

GENDER APPROACH. A way of observing reality based on the variables of "sex" and "gender" and their manifestations in a given geographic, ethnic and historical context. With the use of this approach, it becomes possible to visualize and recognize the existence of hierarchical and unequal relationships between men and women, expressed as oppression, injustice, subordination and discrimination, especially toward women (RUTA 1996:13). This approach places emphasis on the need to consider gender as a variable and to evaluate the needs and limitations of both men and women. As an analysis, it reveals the true situation of members of both sexes, so that project designs can be adapted to the needs and true conditions of men and women in the target group (IFAD 1995:1,3).

ENVIRONMENT. Social, economic, political and environmental conditions over which institutions, programmes or projects have essentially no control, but whose effects they cannot escape (for example, governmental policies, international con-

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 obje-

sumer trends, new scientific developments, etc.) (Bojanic *et al.* 1995:71).

COMMUNITY INTERVIEW. A semi-structured interview, using an interview guide, to which all members of a community or village are invited. A public meeting with a large group (over 15 people), in which only a small number of questions is asked, and participants are not expected to answer every question individually (Casley and Kumar 1988:27).

FOCUS GROUP INTERVIEW. See "focus group discussion."

INFORMAL INTERVIEW. See "semi-structured interview."

SEMI-STRUCTURED INTERVIEW. A flexible, low-cost means of obtaining information. Dialogue with rural dwellers, managers and others, yielding information and aiding in interpretation (Horton *et al.* 1994:222). Questions can be more flexible, and interviewers are able to follow interesting and unpredicted lines of investigation. This method allows respondents to express ideas in their own words, instead of constraining them with a series of predetermined answers (Marsden, Oakley and Pratt 1994:135-136). Also known as "informal survey" or "informal interview."

GENDER EQUITY. Gender equity means fairness of treatment for women and men, according to their respective needs. This may include equal treatment or treatment that is different but which is considered equivalent in terms of rights, benefits, obligations and opportunities. In the development context, a gender equity goal often requires built-

tivo 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 cápita" 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.

in measures to compensate for the historical and social disadvantages of women (IFAD 2003).

EVALUATION TEAM. A group of individuals or stakeholders responsible for planning and carrying out the evaluation of a project or programme (Horton *et al.* 1994:223).

SAMPLING ERROR. Uncertainty inherent in sampling because estimates are made from a sample rather than an entire universe (Casley and Kumar 1988:77).

ERROR OF SAMPLING. See "sampling error."

NON-SAMPLING ERROR. Survey data errors unrelated to sampling. These errors would arise even if the whole universe were studied. For example, a survey error occurs if the respondent gives an incorrect answer or misunderstands the question, the interviewer makes a mistake in recording the response, or an error is made when data are transcribed. Such errors may have a random component similar to sampling error, but they are likely to introduce an unknown bias (Casley and Kumar 1988:77).

COUNTERFACTUAL SCENARIO. See "counterfactual."

STANDARD OF LIVING. This concept, originally embodying a strictly economic interpretation of "welfare," has evolved to incorporate non-economic factors. Dissatisfaction with the use of per-capita gross domestic product (GDP) as the only way to measure "standard of living" has led to consideration of other indicators, including "life expectancy," "education," "access to jobs and infrastructure," or a combination of these.

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

STANDARDS FOR MONITORING AND EVALUATION.

Criteria used as a basis for comparison in monitoring and evaluation. The progress or achievements of a project might be measured against original objectives, other projects or professional standards in that field (Horton *et al.* 1994:223).

STRATEGY. Selection of the best logical combination of participants, factors and actions to achieve an objective in a given context. It is important to distinguish "policy" from "strategy." Policies are broad guidelines for achieving certain ends. Strategies, also formulated for meeting objectives, set forth a sequence of logical steps to follow. Also, policies orient combinations of desirable actions and decisions, while strategies specify actions to be taken (Bojanic *et al.* 1995:73, Galvez *et al.* 1995:40).

ADOPTION STUDY. A field study designed to estimate the degree to which a target group is applying technologies recommended by the project and explain the reasons for different patterns of adoption (Horton *et al.* 1994:223).

BASELINE STUDY (BS). An in-depth study of the situation of the target population and the context in which a project is developing; expressed in terms of objectives, purposes and expected outcome "before" initiating the intervention. The BS generates information on: i) the situation of the target population "without" and "before" the project; ii) contextual conditions; iii) initial values for indicators of the outcomes and impact of the project (PREVAL 2002b). The objective of the BS is to generate information that will be used in the future for drawing comparisons to determine the effects and impacts of projects and programmes (Feinstein 1997). Description of the situation prior to imple-

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 interven-

mentación de un actividad o proyecto. Used to determine results and accomplishments, and serves as a reference for subsequent evaluations (Horton *et al.* 1994:223 UNICEF 1991:113).

CASE STUDY. A method for learning about a complex instance, based on a comprehensive understanding of that instance obtained through description and analysis of that instance taken as a whole and in its context (Morra and Friedlander 2001).

PANEL STUDY. Selection of a group of individuals, communities or organizations whose behaviour is observed over time. Panel studies are used to monitor and describe the process of change produced by a project or to observe changes occurring as a result of events unrelated to the project, such as elections or the establishment of a rural squatter settlement (Valadez and Bamberger 1994:470).

IN-DEPTH STUDY. A study that uses qualitative and quantitative data taken from a relatively small sample (often chosen deliberately) for a specific purpose; or a study that takes a close look at the structure of an institution or community. In-depth studies are particularly appropriate when quantification is impossible and simple indicators cannot be established, or when it is necessary to probe beyond them (UN 1984:59).

EVALUABILITY. The extent to which an activity or project can be evaluated in a reliable and credible fashion (IFAD 2002). If an intervention is not eval-

ción 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 evalua-

uable (e.g. because adequate data are not yet available or because objectives are not properly defined), this can lead to a decision to postpone the evaluation (European Commission 1997).

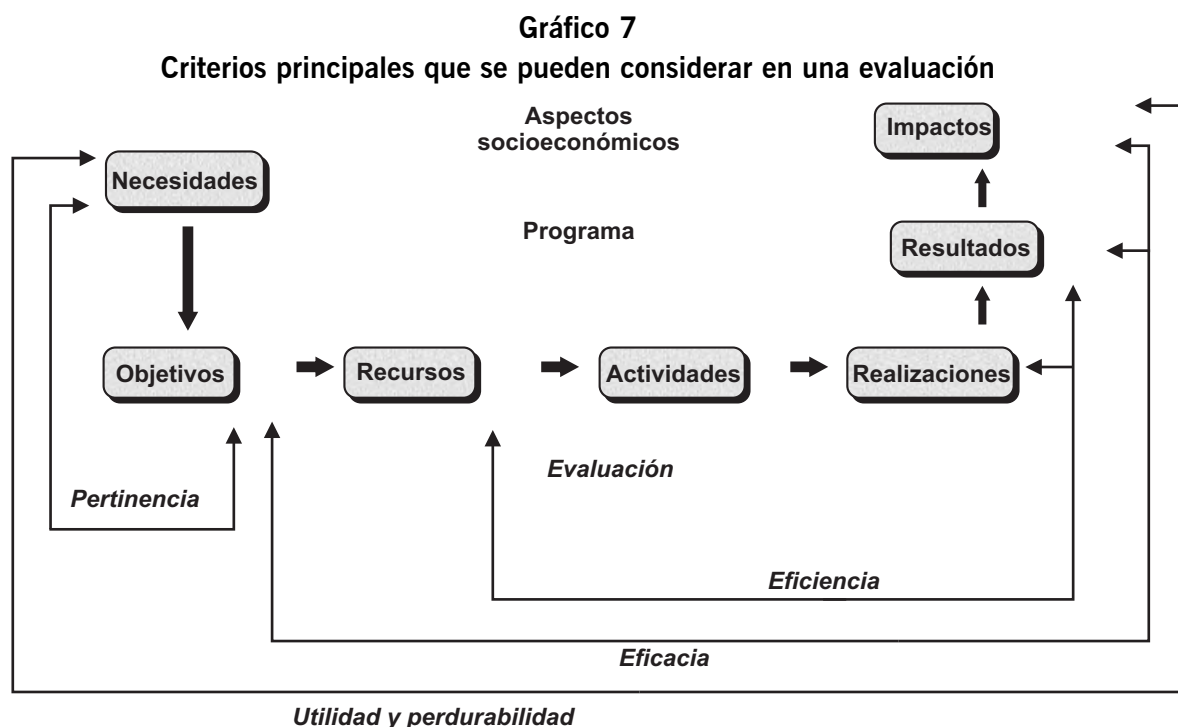
EVALUATION. The systematic and objective assessment of an on-going or completed project, programme or policy, its design, implementation and results. The aim is to determine the relevance and fulfillment of objectives, development efficiency, effectiveness, impact and sustainability. An evaluation should provide information that is credible and useful, enabling the incorporation of lessons learned into the decision-making process of both recipients and donors (OECD-DAC 2001). A means of determining whether projects and programmes are meeting their objectives and yielding useful lessons for future project design, planning and management. A process which attempts to determine as systematically and objectively as possible the relevance, effectiveness, efficiency and impact of activities in light of specified objectives. A tool to improve current activities and aid programme or project managers and stakeholders in future planning, programming and decision-making (UN 1984:7,18; UNICEF 1991:2). Assessment of a project's performance and its impact on the target population and area (Casley and Kumar 1987:1). A range of activities by which data and information on the progress of a project are gathered, analysed and synthesized as an aid in project management; used for determining what effects and impacts have resulted from the project and for drawing lessons from the experience (Feinstein 1990:10). Judgements cast in an evaluation are based on the criteria and scale of values of the evaluators and/or the institutions or individuals that contracted the evaluation. An evaluation could therefore easily come under criticism as subjective and

ción, 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).

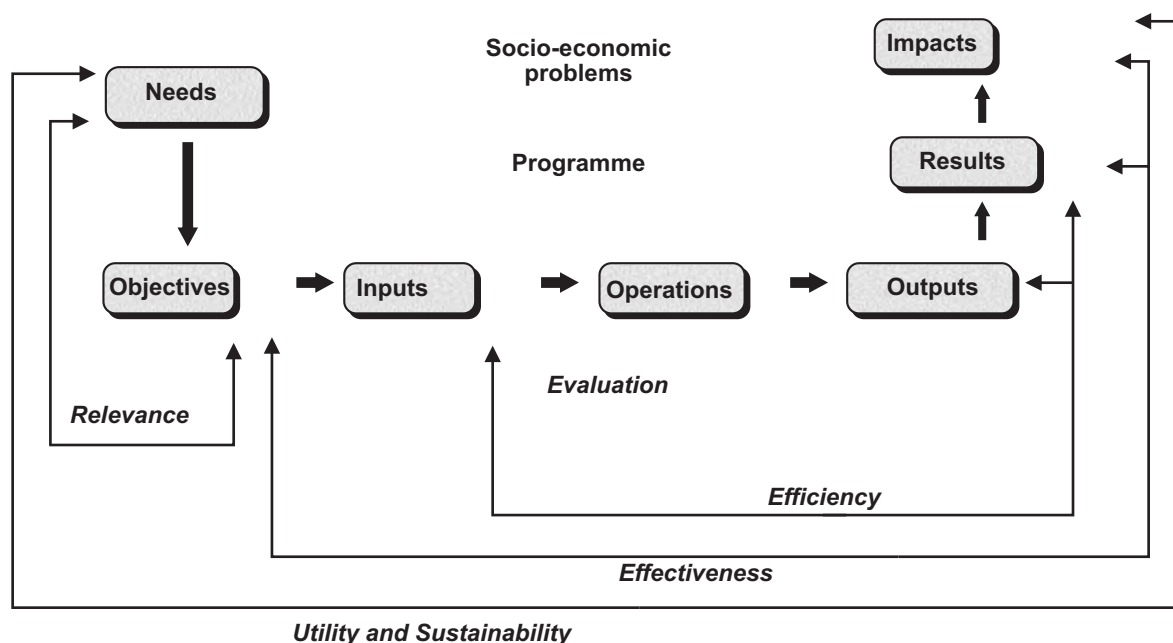
become a source of conflict. This can be avoided if evaluations are transparent and participatory. "Transparency" means that those conducting the evaluation should reveal, first, the criteria or values that led them to judge the situation or process as good or bad, and second, the methodology and sources of information used during the evaluation. "Participation" means that if more individuals or stakeholders genuinely participate in an evaluation, the resulting judgement represents the values of a larger group of people or stakeholders, which in turn makes it more representative and boosts its value as a judgement.

The following illustration charts the main criteria that can be considered in an evaluation: relevance, effectiveness, efficiency, utility and sustainability or durability.



FUENTE: Comisión Europea 1999b:11.

Figure 7
Key considerations for an evaluation

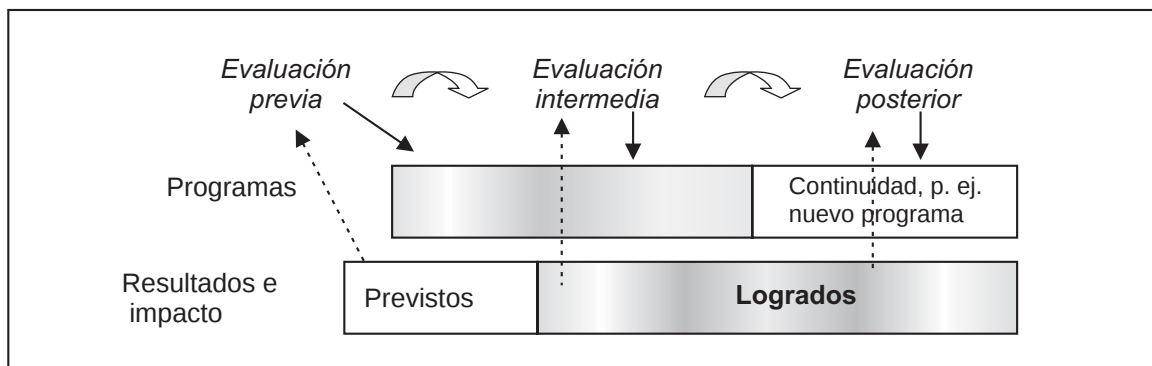


SOURCE: European Commission 1999b:11.

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.

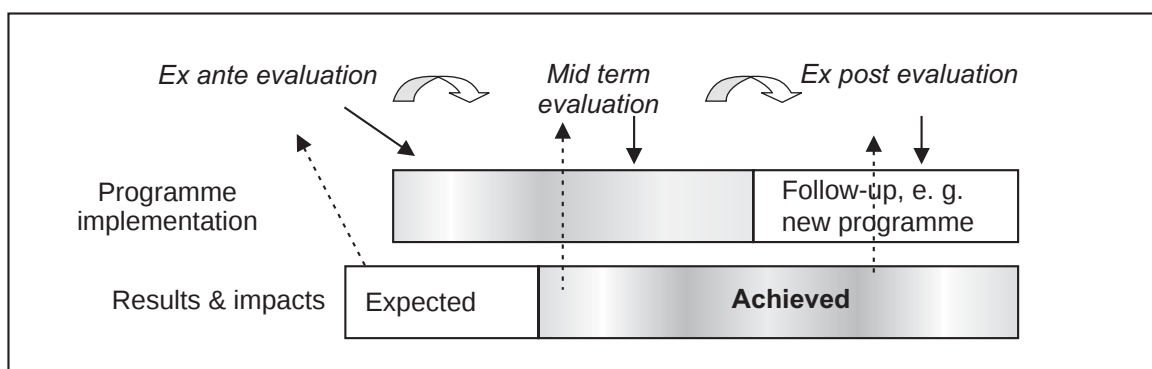
Figure 8 illustrates the interaction between the programme and its evaluation at different stages of implementation. The dotted arrows show that information on results and impacts from the intervention is collected and processed in the evaluation. The solid arrows indicate the time of evaluation and show how the conclusions and recommendations from the evaluation ought to feed back into the programme and its implementation or into any programme follow-up. The wide upper arrows indicate that the evaluation should take advantage of the results of previous evaluations, that is, that the mid-term evaluation should consider the results of the ex-ante evaluation, and the ex-post evaluation should consider the conclusions of the mid-term evaluation.

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



FUENTE: Comisión Europea, 1999a:9.

Figure 8
Interaction between programmes and evaluation at different stages



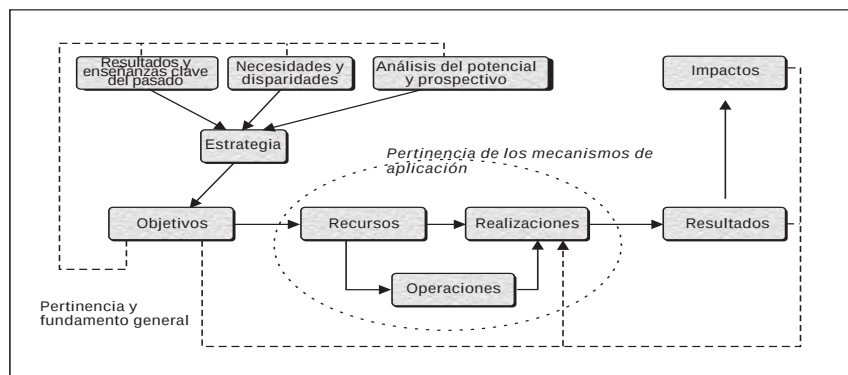
SOURCE: European Commission 1999a:9.

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.

At the same time, the succession of planning tasks (P), implementation/monitoring (M) and evaluation (E) leads to gradual improvement in the performance and impact of the project. This can be represented as follows:

Gráfico 9

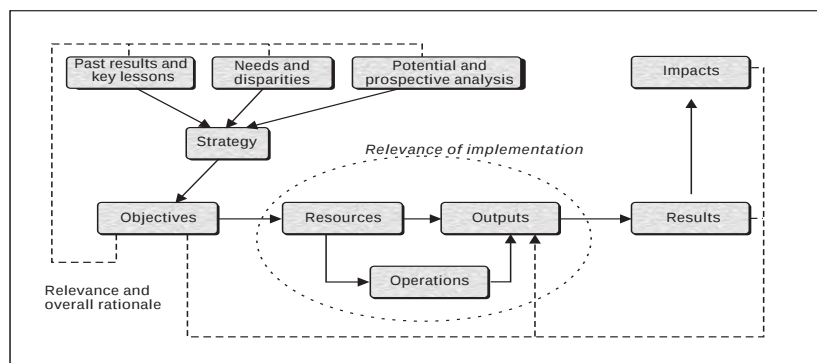
Relación entre planificación (P), ejecución / seguimiento (monitoreo) (M) y evaluación (E) en la mejora progresiva en el desempeño y el impacto del proyecto.



FUENTE: CIAT – IUCN 2000.

Figure 9

Relationship between planning (P), implementation/monitoring (M) and evaluation (E) in gradual improvement of project performance and impact



SOURCE: CIAT - IUCN 2000

EVALUACIÓN A MITAD DE PERÍODO. Ver "evaluación de medio plazo".

MID-POINT EVALUATION. See "midterm evaluation."

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

ONGOING EVALUATION. Analysis, conducted during the course of project implementation, of project relevance, efficiency and effectiveness and of results, effects and impacts, both present and in the foreseeable future. Provides decision makers with information as a guide for adjusting objectives, policies, implementation strategies or other elements of the project, and for future planning.

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".

Asks whether assumptions and hypotheses established during the period of project formulation and ex -ante appraisal continue to be valid, or whether changes need to be introduced to guarantee the achievement of overall objectives (UN 1984:19). A very fine line separates monitoring from ongoing evaluation, so that it is impossible to say where one leaves off and the other begins. The only real difference between these two concepts is their emphasis. Monitoring tends to focus more on implementation issues, whereas ongoing evaluation probes the likely outcome of project interventions. Ongoing evaluation is a continuing process, not ad hoc exercises. It provides constant feedback to managers so that corrective actions can be taken. It mainly accents practical recommendations that emerge from the project (Casley and Kumar 1987:100). It is a process that takes place during project implementation. The basic purpose is to yield information essential for making any necessary adjustments in the project and guaranteeing (or at least increasing the likelihood) that programme objectives are met and available resources are used appropriately. Ultimately, it should improve implementation by making the project more effective (goal achievement) and more efficient (economy of resource use) (Feinstein 1986:83-84, Feinstein 1994a). Also known as "process evaluation" and "formative evaluation."

EVALUACIÓN DE FIN DE PROYECTO. Ver "evaluación terminal".

END-POINT EVALUATION. See "completion evaluation."

EVALUACIÓN DE LA EVALUABILIDAD. Evaluación del diseño de evaluación propuesto para determinar si será técnicamente posible evaluar el proyecto

EVALUABILITY ASSESSMENT. Assessment of the proposed design for project evaluation, to determine whether in fact such an evaluation is techni-

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 posteriores 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.

cally feasible. This assessment can result in a much simpler evaluation design if it demonstrates that intended results can be produced in ways that are less sophisticated and expensive (Valadez and Bamberger 1994:467).

INPUT ASSESSMENT. Identification and appraisal of alternative strategies, timetables, budgets, resources and procedures for meeting objectives (Horton *et al.* 1994:224).

MIDTERM EVALUATION. An evaluation that takes place three or four years after implementation has commenced. By this time, start-up problems have been overcome, delivery of services and inputs to the target population has begun, and the population's initial response can be observed. It is the first comprehensive look at the project by the host government, international funding agencies and other stakeholders. It is distinguished from subsequent evaluations in that findings and recommendations can still be incorporated into the project as corrections. Midterm evaluations may lead to useful modifications in project design or strategies (Casley and Kumar 1987:107). While it is also known as "mid-point evaluation," the name "mid-term evaluation" is now preferred because of the difficulty of pinpointing the exact middle of the project implementation period. Projects do not always take up exactly the length of time originally anticipated, and the date when half the financial resources have been disbursed does not usually coincide with the mid-point of implementation time.

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 (FNUAP 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".

NEEDS ASSESSMENT. Identification of the needs of a country, geographic zone or group of people, based on data compilation and analysis (UNFPA 1990:32).

PROCESS EVALUATION. An evaluation aimed at describing and understanding the internal dynamics and relationships of a project, programme or institution (IFAD 2002). Evaluation intended to improve performance, most often conducted during the implementation phase of projects or programmes (OECD-DAC 2001).

IMPACT EVALUATION. Impact evaluation is intended to determine more broadly whether the programme had the desired effects on individuals, households, and institutions and whether those effects are attributable to the programme intervention. Impact evaluations can also explore unintended consequences, whether positive or negative, on beneficiaries. Some of the questions addressed in impact evaluation include: i) How did the project affect the beneficiaries? ii) Were any improvements a direct result of the project, or would they have occurred anyway? iii) Could programme design be modified to improve impact? iv) Were the costs justified? To ensure methodological rigor, an impact evaluation must estimate the counterfactual or simulated alternative, that is, what would have happened had the project never taken place (Baker 2000). Performed when the project has reached full development some years after completion of implementation, when anticipated benefits have presumably accrued (UN 1984:19-20). Also known as "summative evaluation."

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).

ENVIRONMENTAL IMPACT ASSESSMENT. Assessment of the environmental effects of a project including contamination, natural resource conservation and the like (Horton *et al.* 1994:223). Assessment of the natural resource loss that a project will produce, so as to determine whether sufficient resources are available in the quantity and quality needed for sustaining the project in the future and for guaranteeing desired benefits. Environmental impact assessment is the best tool to guarantee that the project will be sustainable over time after technical, financial and management assistance has been withdrawn (GTZ/IICA 1996:160).

ECONOMIC IMPACT ASSESSMENT. Estimation of the economic implications of a project, generally using profitability analysis (Horton *et al.* 1994:224).

SOCIAL IMPACT ASSESSMENT. Analysing and managing the social consequences of development. Includes the processes of analysing, monitoring and managing the intended and unintended social consequences, both positive and negative, of policies, programmes, plans or projects and any social change invoked by those interventions. Its primary purpose is to help bring about a more sustainable and equitable biophysical and human environment (IAIA 2003). A study of how a project will affect the quality of life for various social groups such as the income, health or nutritional status of low-income farmers, landless workers or women (Horton *et al.* 1994:224).

ECONOMIC ASSESSMENT. An evaluation applying the principles and methods of economics. Generally uses cost-benefit analysis (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:

EMPOWERMENT EVALUATION. The use of evaluation concepts, techniques and findings to help programme participants evaluate themselves and their programmes with the aim of improving the programmes and fostering self-determination. It employs both qualitative and quantitative methodologies. It is a group activity, not an individual pursuit, because an evaluator cannot empower anyone; people empower themselves, often with assistance and coaching (Fetterman 1996).

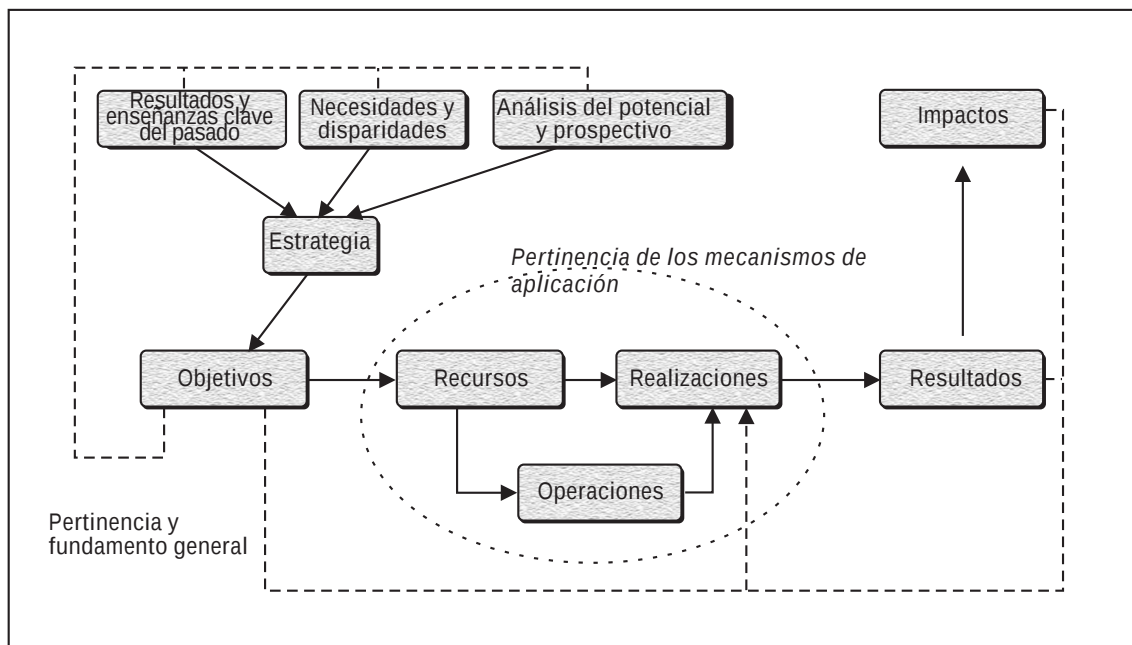
PROCESS EVALUATION. See "ongoing evaluation."

EX-ANTE EVALUATION. See "appraisal."

APPRAISAL. Assessment, in accordance with established decision criteria, of the feasibility and acceptability of a project or programme prior to a funding commitment. Criteria commonly include relevance and sustainability (IFAD 2002). Lends rational criteria for a critical qualitative decision as to whether or not a project should take place.

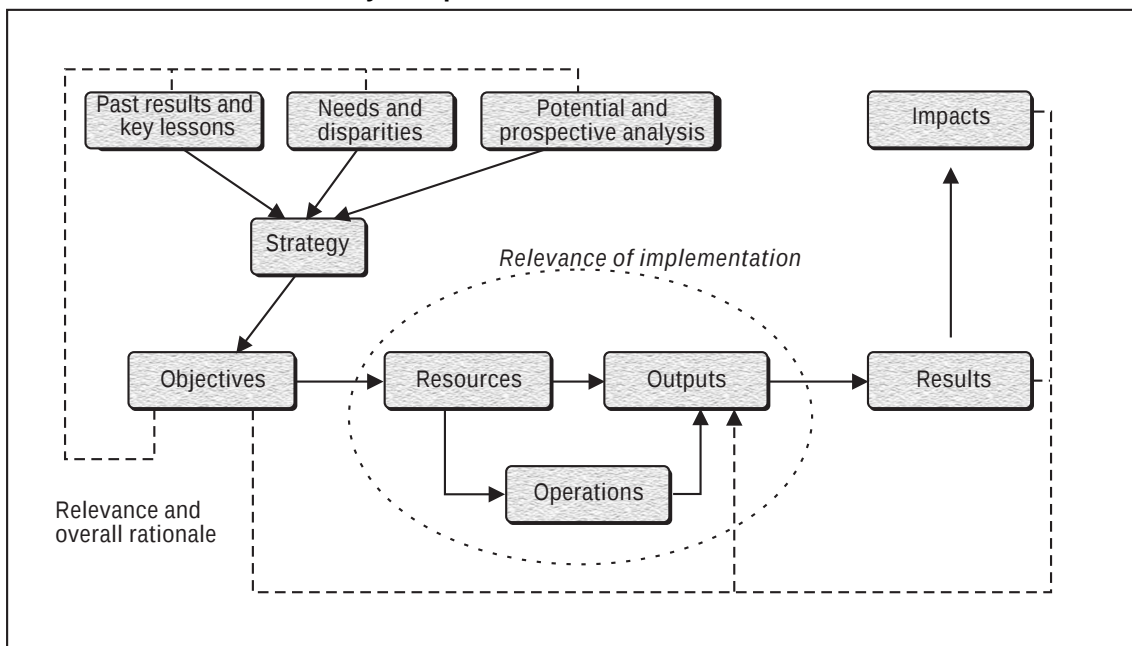
The key components of ex-ante evaluation, or appraisal, can be illustrated as follows:

Gráfico 10
Componentes clave de la evaluación ex ante



FUENTE: Comisión Europea 1999c:6.

Figure 10
Key components of ex-ante evaluation



SOURCE: European Commission 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".

EX POST EVALUATION. An evaluation that takes place several years after completion of the project, when activities are expected to have produced their full impact. The purposes are: a) to assess the value of overall project results, in terms of efficiency, products, effects and impact; and b) to extract lessons applicable in the design or formulation, *ex ante* appraisal, implementation, monitoring and evaluation of development activities that may take place in the future (UN 1984:19-20). There are at least two important reasons for conducting *ex post* evaluations: a) much of the lasting impact will not be visible at the time the project comes to an end; and b) such impact as is detected at the time of the terminal evaluation might prove transitory (Casley and Kumar 1987:109).

EXTERNAL EVALUATION. Performed by persons from outside the implementing organization. Such project evaluators presumably have greater experience in activities of this type. Therefore they should be able to compare the results of this specific project to that of similar projects with which they are familiar, and can analyze the effectiveness and efficiency of different solutions to the problems addressed. The greatest advantage of external evaluators is their knowledge of methodology; a drawback is their unfamiliarity with the peculiarities of the specific project (Cohen and Franco 1993:112-113).

FINAL EVALUATION. See "completion evaluation."

FORMATIVE EVALUATION. See "process evaluation."

INTERMEDIATE EVALUATION. See "mid-term evaluation."

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 proyecto, toman decisiones concertadas y derivan aprendizajes (PREVAL 2003).

EVALUACIÓN POSTERIOR. Ver "evaluación terminal".

INTERNAL EVALUATION. Performed by members of the organization conducting the project, with the advantage that it can circumvent frictions that often occur in external evaluations. Those being evaluated by an outsider can become defensive, feel that their personal performance is being questioned and supply incomplete information. A drawback of the internal evaluation is that it may be less objective, as the organization implementing the project is essentially judging itself. Evaluators may have preconceived notions about the project and are less capable of weighing it independently and impartially. Moreover, internal evaluation may fall prey to conflicts of interest among the various parties (for example, between administrative and technical staff) (Cohen and Franco 1993:113-114).

PARTICIPATORY EVALUATION. Refers to the involvement of primary and other stakeholders in the evaluation. The primary focus may be the information needs of stakeholders rather than the donor (IFAD 2002). Participatory evaluation should be understood as a learning process for both the project staff and community members (Uphoff 1992:8). Evaluation method in which representatives of agencies and stakeholders (including beneficiaries) work together in designing, carrying out and interpreting an evaluation. (OECD-DAC 2002). A systematic process, conducted on a regular basis, in which stakeholders analyse and weigh the results of a project, make consensus-based decisions and draw lessons (PREVAL 2003).

FOLLOW-UP EVALUATION. See "completion evaluation."

EVALUACIÓN PREVIA. Ver "evaluación *ex ante*".

PRIOR EVALUATION. See "appraisal."

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).

PROSPECTIVE EVALUATION. Synthesis of information from earlier monitoring and evaluation studies to assess the likelihood that a new project will bring the desired impact (Valadez and 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.

RAPID EVALUATION. Mini-examination of a programme or programme component using a small, reliable sample; short in duration, it examines a select group of variables and indicators.

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).

PARTICIPATORY RURAL APPRAISAL. A growing family of approaches and methods enabling local people (rural or urban) to draw their own conclusions, analyse and plan, share information and monitor and evaluate development activities and programmes (Chambers 1992).

EVALUACIÓN "SUMATIVA". Ver "evaluación del impacto".

SUMMATIVE EVALUATION. See "impact evaluation."

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).

THEMATIC EVALUATION. Evaluation of a selection of development interventions, all of which address a specific development priority that cuts across countries, regions, or sectors (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

COMPLETION EVALUATION. An evaluation conducted upon conclusion of project implementation, or prior to a further project phase. The purpose is: a) to weigh the general outcome of the project in terms of efficiency, output, effect and impact; and b) to draw lessons applicable for future planning, specifically, for the design, formulation, *ex ante* appraisal, implementation,

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".

monitoring and evaluation of upcoming development activities (UN 1984:19-20). Also known as "end-point evaluation," "terminal evaluation" or "final evaluation."

EVALUACIÓN TOTALIZADORA. Ver "evaluación del impacto".

COMPREHENSIVE EVALUATION. See "impact evaluation."

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).

EXPOSURE (TO PROJECT INPUTS AND BENEFITS). Definition of the kinds and amounts of inputs and benefits accessible to, and actually enjoyed by, different sectors of the project's target group. When projects offer a range of services or products that become available to different groups at different times, the various beneficiaries experience dissimilar degrees of exposure to products or services (Valadez and Bamberger 1994:467).

- F -

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

FEASIBILITY. The possibility that an activity or project can be implemented within the time and resource constraints available (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).

EXTERNAL CRITICAL FACTOR. Any element (factor, event, fact or person) present in the environment that is able to have a direct impact, whether positive or negative, on the general performance of an institution, programme or project, or on the successful completion of any of its most significant activities (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

HOUSEHOLD. There is no unanimously accepted definition of a household, despite the popularity of the concept as a unit of selection for surveys. It

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).

could be defined as a group of people who live and eat together. A more complete definition could be: a person or group of persons generally bound by ties of kinship who live together under a single roof or within a single compound and who share a community of life in that they are answerable to the same head and share a common source of food (Casley and Kumar 1988:63-64).

PRIORITY-SETTING. Decisions concerning the relative importance of various project components, generally in terms of the contribution they are expected to make toward the objectives of the organization or toward development goals (Horton *et al.* 1994:225).

- G -

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 dis-

GENDER. The term "gender" refers to culturally based expectations of the roles and behaviours of men and women. The term distinguishes the socially constructed from the biologically determined aspects of being male and female. Unlike the biology of sex, gender roles and behaviours and the relations between women and men (gender relations) can change over time, even if aspects of these roles originated in the biological differences between sexes (IFAD 2003). A composite of traits assigned to men and women in a society and acquired through the process of socialization. The responsibilities, behaviour patterns, values, tastes, fears, activities and expectations that culture assigns differentially to men and women. Derived from it are men's and women's differing needs and requirements for development and personal fulfillment. In contrast to the term "sex," it alludes to socio-cultural, rather than biological, differences.

tingue 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

As a social construct, it is subject to historical or cultural changes and to changes derived from shifting patterns of social organization (RUTA 1996:13).

MANAGEMENT TEAM. The staff of a project (or any other institution) whose basic duties are to plan, organize, integrate personnel, direct and control, as well as create and maintain a productive environment in which individuals, working in a group, can fulfill predetermined duties and objectives.

MANAGEMENT. The process of leading, planning, organizing, staffing and controlling activities, people and other project resources in order to achieve particular objectives (IFAD 2002). The set of project activities whose purpose is collective achievement of a high-quality product or service that is socially, culturally and humanly useful and economically viable, and that incurs the lowest and most reasonable cost to the institution conducting the actions, to the natural environment and to the rest of society, both present and future.

RESULTS-BASED MANAGEMENT. A management strategy focusing on performance and achievement of outputs, outcomes and impacts (OECD-DAC 2001).

PROGRAMME/PROJECT CYCLE MANAGEMENT. The process to manage all steps, from identification to completion, through appraisal, planning, implementation, monitoring, feedback, mid-term evaluation and completion evaluation (SDC 2002).

tación, 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).

CONFLICT MANAGEMENT/RESOLUTION. Development interventions sometimes alter power relations among groups in society. Some groups may lose ground during these interventions, while others gain, and conflict is the result. Conflict is an integral part of social interaction, but it has a negative impact on everyone involved. This is why effective techniques and mechanisms are needed to prevent, manage and settle conflicts. Transparency and shared information can minimize the conflicts often triggered when knowledge is incomplete or distorted. Conflicts can be warded off altogether if opportunities are created for the participation of a range of diverse viewpoints.

COMPARISON GROUP. A selected group of individuals, families, businesses or institutions that can be compared to the experimental group. The units making up the comparison group resemble those of a control group in that they are not beneficiaries of the project evaluated; but unlike a control group, they are selected on a non-random basis.

CONTROL GROUP. A group of individuals, families, businesses or institutions selected for an evaluation, using an experimental or quasi-experimental design, to represent the conditions of those who are not and have not been exposed to the project (Valadez and Bamberger 1994:466). A way to observe how the target population would have been if the programme had not existed (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).

FOCUS GROUP DISCUSSION. A qualitative information-gathering technique involving a small group of six to ten people. Participants discuss ideas, problems, insights and experiences among themselves. Each member is free to comment on, criticize or elaborate on the views expressed by previous speakers. The moderator (which in this case is a more appropriate term than "interviewer") guides the discussion. Participants are selected on the basis of criteria that vary depending on the objective of the inquiry (Casley and Kumar 1988:27-28; Viñas 1995).

INTEREST GROUP. Persons or organizations in some way affected by or concerned about the results of an action or project and interested in steering it for their own benefit or in the direction that they consider best (Bojanic *et al.* 1995:75).

EXPERIMENTAL GROUP. A group of individuals, families, businesses or institutions selected for an evaluation, using an experimental or quasi-experimental design, that are receiving or have received the goods or services of a project. Their situation is compared to that of the control group or the comparison group to observe differences between the two.

TARGET GROUP. The specific group for whose benefit the project or programme is undertaken, closely related to impact and relevance (IFAD 2002). A collective of persons, households, organizations, communities or other units to which project activities are directed (Horton *et al.* 1994:225).

- H -

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).

HYPOTHESIS. A conjectural statement about the relationships among two or more variables. Hypotheses must meet three formal conditions: a) respond to the problem that first gave rise to the evaluation; b) clearly state whether they are non-verifiable, so they can be weighed instead through logical implications; and c) be well formulated (formally correct) and meaningful (no semantic anomalies). Any hypothesis that meets these requirements can be considered correct, whether or not it is true, and therefore can be legitimately incorporated into the evaluation. Acceptance of a hypothesis is equally as important as rejection; both courses of action facilitate adoption of relevant corrective measures (Cohen and Franco 1993:142).

- I -

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).

IMPACT. The changes in the lives of rural people, as perceived by them and their partners at the time of evaluation, plus sustainability-enhancing change in their environment to which the project has contributed. Changes can be positive or negative, intended or unintended (IFAD 2002). Fundamental, sustainable changes in the living conditions or attitudes and practices of participants or counterparts, attributable to project interventions (CARE-Peru 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 re-

INSTITUTIONAL DEVELOPMENT IMPACT. The extent to which an intervention improves or weakens the ability of a country or region to make more efficient, equitable, and sustainable use of its hu-

curso humano, financiero y natural, 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

man, financial, and natural resources, for example through: (a) better definition, stability, transparency, enforceability and predictability of institutional arrangements and/or (b) better alignment of the mission and capacity of an organization with its mandate, which derives from these institutional arrangements. Such impacts can include intended and unintended changes (OECD-DAC 2001).

IMPLEMENTATION. The development, execution or performance of a project, from the time it begins.

GENDER MAINSTREAMING. The process by which reducing the gaps in development opportunities between women and men and working towards equality between them become an integral part of the organization's strategy, policies and operations, and the focus of continued efforts to achieve excellence. Thus gender mainstreaming is fully reflected, along with other core priorities, in the mindset of project leadership and staff, values, resource allocations, operating norms and procedures, performance measurements, accountabilities, competencies, and the learning and improvement processes (IFAD 2003).

INDICATOR. A unit of information measured over time that can help show changes in a specific condition. A given goal or objective can have multiple indicators (IFAD 2002). A specific (explicit) and objectively verifiable measure used to establish or demonstrate changes or results brought about by an activity, project or programme. Indicators can be classified by type, such as input indicators, output indicators, outcome indicators, impact in-

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

dicadores and context indicators. Project objectives are often expressed in terms of indicators to be achieved at specific times. Indicators should be: a) measurable; b) factual (have the same meaning for everyone); c) valid (measure what they claim to measure); d) reliable (yield the same conclusions regardless of whether measurements were made by different people, at different times and under different circumstances); e) relevant (consistent with project objectives); f) sensitive (reflect changes in the situation observed); g) specific (based on available data); h) cost effective (yield results useful enough to justify the time and money invested in obtaining them); and i) timely (data can be collected quickly, within reason). Few indicators meet all these standards (Feinstein 1986:87; UN 1984:45-47; UNICEF 1991:38). Some authors and institutions stress that "indicator" should not be confused with "variable," noting that an indicator is the link between what is measured (the variable) and what can be observed (Balarezo 1994b:49; García Ferrando 1982:34). Other texts, however, use the two terms interchangeably (UN 1984:45; Casley and Lury 1982:39).

OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS. A group of criteria (not necessarily measurable) used to verify the degree of accomplishment (foreseen or actual) of project outputs. They can be quantitative, and therefore both verifiable and measurable, or qualitative, and therefore only verifiable (IFAD 2002). Measurements used to verify whether all the stages of a project established in the Logical Framework have been accomplished. Objectively verifiable indicators are defined in terms of both quantity and time.

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 meto-

INDEX. Weighted combination of two or more indicators selected specifically for the issues being analysed and/or evaluated.

PRIMARY DATA. Information collected on an ad hoc basis for an investigation.

SECONDARY DATA. Data that already exist in the form of published reports, project files, or organization files, and that are useful for the purposes of the research (Valadez and Bamberger 1994:474).

KEY INFORMATION. See "key informant."

KEY INFORMANT. People in a community, region or organization who, because of their position, are able to provide information on certain points relevant to the evaluation. Interviews with key informants are a qualitative data-gathering method (Valadez and Bamberger 1994:469). People who, because of their status or role, have greater access to information than others. They are generally interviewed to obtain information about others, not about themselves. These informants are chosen in consideration of the information required (Casley and Kumar 1987:76).

REPORT. An administrative resource for presenting information about project or programme progress or the results of an evaluation (Bojanic *et al.* 1995:75).

EVALUATION REPORT. A document that presents the results of an evaluation, methodology used,

dología aplicada, el análisis y las recomendaciones. (Horton *et al.* 1994:226).

analysis and recommendations (Horton *et al.* 1994:226).

INFORME DE FIN DE PROYECTO. Ver "informe final".

PROJECT COMPLETION REPORT. See "final report."

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".

FINAL REPORT. A report that describes the situation at the end of a development intervention, including lessons learned. The final report is the responsibility of the borrower (IFAD 2002). A report normally required by international aid agencies upon completion of project implementation (usually within a certain number of months after the final loan or grant disbursement is received). The final report generally reviews and assesses all facets of project implementation and compares initial objectives with actual performance. It also discusses lessons learned. Many development cooperation agencies request that the final report give an estimated rate of return (Valadez and Bamberger 1994:472). Also known as "project completion report."

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.

INSTITUTIONALIZATION OF PARTICIPATION. A

process by which willing individuals and organizations undergo changes to facilitate and promote participatory learning. Consists of explicitly defined procedures and mechanisms.

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).

INSTRUMENTS FOR DATA COLLECTION. Methods,

tools and forms used to collect and record information needed for evaluation, including interviews, surveys, focus groups and the like (Bojanic *et al.* 1995:75; Pait Volstein and 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

INPUTS. Goods, funds, services, labour, technology and other resources used for an activity or group of activities expected to yield a particular outcome

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).

INTERESADOS DIRECTOS. Principales beneficiarios previstos de un proyecto. (FIDA 2002).

and meet the objectives of a programme or project (UN 1984:16).

INTANGIBLES. Costs and benefits considered relevant, but that cannot be measured and therefore have no place in economic analysis (IADB-OECD 1986:77).

STAKEHOLDER. An agency, organization, group or individual that has a direct or indirect interest in the project or programme, or that affects or is affected positively or negatively by the implementation and outcomes of it (IFAD 2002). Individuals, groups or institutions with a direct or indirect interest in a programme or in its evaluation. Stakeholders include those who direct, manage, participate in or finance a programme, as well as those who may be affected by its implementation or evaluation (Weiss 1998:337; European Commission 1997). Those who may — directly or indirectly, positively or negatively — affect or be affected by the outcomes of projects or programmes. This means that stakeholders are likely to outnumber project users (IADB, Internet).

PRIMARY STAKEHOLDERS. The main intended beneficiaries of a project (IFAD 2002).

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).

Examples of groups of individuals and/or entities with a legitimate interest in a project:

- intermediary or representative community-based organizations (CBOs);
- local, national and international non-governmental organizations (NGOs);
- traditional, informal social networks which may mobilize or contribute resources to the project and serve as channels of communication;
- informal or temporary coalitions or social networks that take shape specifically as a result of project implementation;
- other groups within civil society;
- the private sector and trade associations, which may mobilize or contribute resources to the project;
- municipal and state governments;
- the national government; and
- development agencies.

Social analysis is essential to identifying individuals or entities with a legitimate interest in the project, their needs and interests and their relative power and influence. It is especially useful for identifying groups that are traditionally excluded from the public arena. In particular, social analysis of the back-channels of communication among commonly marginalized groups at the local, regional and national levels is often critical for project success (IADB, Internet).



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>).

LESSONS LEARNED. Knowledge, generated by reflecting on experience, that has the potential to improve future actions. A lesson learned summarizes knowledge at a point in time, while learning is an on-going process (IFAD 2002). Generalizations based on evaluation experiences with projects, programmes, or policies that abstract from the specific circumstances to broader situations. Frequently, lessons highlight strengths or weaknesses in preparation, design, and implementation that affect performance, outcome, and impact (OECD-DAC 2001). Generalizations that can be drawn from the evaluation of development interventions based on an experience or set of experiences with one or more projects, programmes or policies (<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).

Transforming Lessons from Experience into Knowledge

The significance of lessons from experience increases when the lessons are shared with others through such support mechanisms as training and workshops. Strategies must therefore be adopted by development agencies and projects to ensure that experience becomes an effective teacher or source of knowledge. Thus, evaluation feedback must be systematically organized and disseminated to the target users by the producers of that feedback (UNDP 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

GENERAL LOGIC OF DEVELOPMENT INTERVENTIONS.

An essential part of the preparation of development programmes is the setting of objectives and the allocation of funding among various interventions in order to best achieve the objectives. There is a logical relationship between allocation decisions and objectives. This relationship can be visualized from the top down or from the bottom up. In practice, programming involves alternating between the two perspectives:

- From the top down: all interventions are programmed in a specific context and respond to a defining overall objective. This latter informs the strategy for the intervention and gives rise to a certain number of specific objectives, broadly corresponding to the priority areas. Each specific objective is, in turn, implemented via measures or components. These permit the operational objectives to be achieved.
- From the bottom up:
 - Measures, actions or components are implemented by administrations, agencies or operators using various financial, human, technical or organizational means or resources.
 - Actual expenditure gives rise to a series of physical outputs or services (for example, financial intermediaries assisted, kilometers of road built, teaching positions opened, etc.) that demonstrate progress made in implementing the measure.
 - Outcomes are the immediate effects on the direct beneficiaries of the actions (e.g., number of micro enterprises connected to regional markets, number of trainees offering private technical assistance services, etc.).

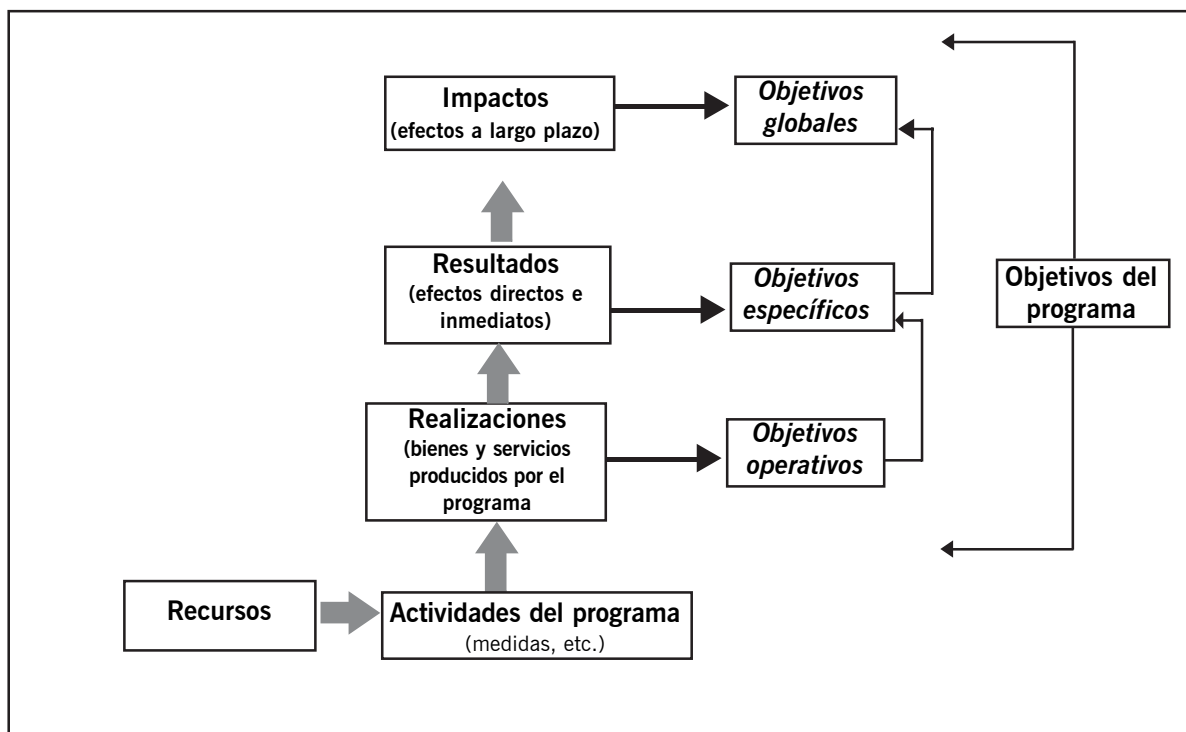
- ofertan servicios privados de asistencia técnica, etc.).
- Estos resultados ayudan a conseguir los impactos, es decir, la consecución de los objetivos globales del programa o proyecto. Los impactos pueden incluir, por ejemplo, una mayor competitividad de los pequeños productores, incremento de los ingresos familiares, mejor adaptación de los trabajadores a las exigencias del mercado laboral o hacer referencia a la creación de empleo neto.

- These results help bring about impacts, that is, achieving the programme's or project's overall objectives. Impacts might include, for example, small producers who are more competitive, higher family incomes, a better match of skills to labour market requirements, or net job creation.

Figure 11 sets out the logical sequence of interventions.

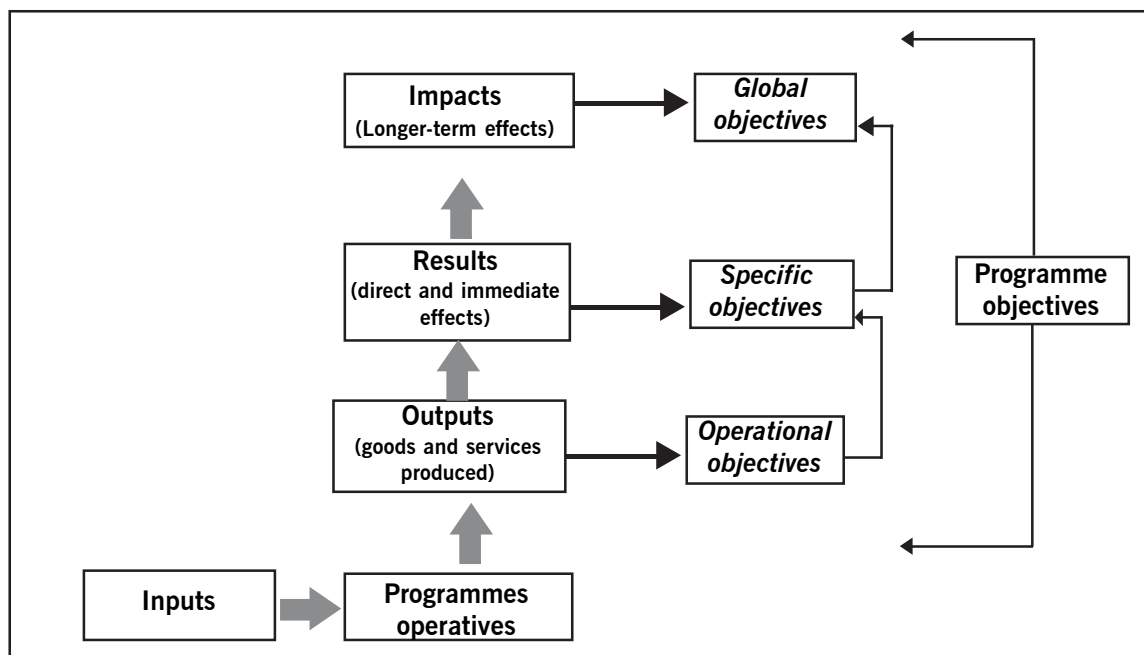
En el siguiente gráfico se presenta la secuencia lógica de las intervenciones.

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



FUENTE: Comisión Europea, 1999b:6.

Figure 11
The intervention logic of a programme or project



SOURCE: European Commission, 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.

This figure illustrates how programme inputs are linked both to outputs and, subsequently, to the achievement of outcomes and impacts. The means by which the programme achieves its operational, specific and global objectives are also shown. This interlinking of factors is based on a classic economic policy construct that associates agents with instruments and ends.

En general:

- ▣ Los **objetivos operativos** se plasman en términos de realizaciones (por ejemplo, oferta de cursos de gestión dirigidos a microempresas rurales).

In summary, then:

- ▣ **Operational objectives** are expressed in terms of outputs (e.g. the provision of management training courses to rural micro-enterprises).

▣ 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.

▣ **Specific objectives** are expressed in terms of outcomes (e.g. improved likelihood of entering regional markets for rural micro-enterprises that received management training).

▣ **Global objectives** are expressed in terms of programme impact (e.g. greater sales volume on international markets for rural micro-enterprises).

Conceptually, this model is helpful for gaining a better understanding of the logic of programming development interventions:

▣ The different lead agencies perform **activities** using resources or inputs (financial, human, technical, material, etc.).

▣ The activities give rise to a series of outputs (goods and/or services produced).

▣ These goods or services are then used to obtain **direct or immediate outcomes** (corresponding to the specific objectives).

▣ These results, as a whole, should help bring about an **impact** on the global (or long-term) objective of the interventions.

- M -

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,

LOGICAL FRAMEWORK. This tool, developed in the 1970s, has been put to use ever since by a number of cooperation agencies. It is both an exercise and a method of analysis, but above all, it is a tool

pero es —sobre todo— una herramienta para planificar, supervisar y evaluar los proyectos dentro del contexto amplio de los programas y de los 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).

for planning, supervising and evaluating projects in the broad setting of programmes and national objectives. It clarifies logical linkages between project inputs and project objectives placed in hierarchical order: products, results, purpose and goal. It is an instrument for presenting the objectives and cause-and-effect relationships of a project or programme systematically and logically. It is useful for stating the objectives to which a project or programme aspires and defining hypotheses (or assumptions) external to it that may influence goal achievement (Horton *et al.* 1994:226; Commission of the European Communities 1993:8).

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

The logical framework matrix can be illustrated as follows:

Gráfico 12
Matriz del Marco Lógico

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

Adaptado de FIDA 2002.

Figure 12.
Logical Framework Matrix

<i>Hierarchy of objectives</i> (Logic of the intervention)	<i>Questions about performance and indicators</i> (Objectively verifiable indicators, Indicators)	<i>Monitoring mechanisms</i> (Means of verification, sources of information)	<i>Assumptions and risks</i>
Goal (General objective, global objective, development objective) The long-term objective; the change or improvement in the situation to which the project is contributing.	Questions about performance and indicators in reference to goal and impacts.	How will necessary information be gathered?	For long-term project sustainability
Purpose (Final situation the project is expected to produce) Refers to general changes that should come about as a consequence of the project. This is the objective that justifies the intervention.	Questions about performance and indicators for the purpose.	How will necessary information be gathered?	Assumptions in the transition from purpose to target
- Outcomes The impact that will help bring about the purpose, whether measurable or unmeasurable, foreseen or unforeseen.	Questions about performance and indicators for each outcome.	How will necessary information be gathered?	Assumptions in the transition from outputs to purposes
Activities <i>Measures adopted by the project that are necessary for achieving results.</i>	Note: this space is for input needs, not activity indicators.		Assumptions in the transition from activities to outputs

Adapted from IFAD 2002.

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 acer-

MEANS. Instruments by which objectives are achieved. Means are frequently identified with infrastructure projects (access roads, storehouses, irrigation projects, medical centres, schools), with institutional and policy actions (land survey and titling programmes, technical assistance services, financial services), and with creating or developing skills and potential (participatory management, development of local capacities, strategic planning). Projects begin working toward their objectives by first installing, reactivating, and reinforcing the means to begin functioning on a permanent basis. Financial, human, and technological resources all need to be provided for this purpose.

camiento 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

Some projects define the means as "components" through which objectives are ultimately attained (Villavicencio Rivera 1984:9).

MEANS OF VERIFICATION. Methods to obtain information that will correlate indicators to objectives. Appear in the logical framework (Horton *et al.* 1994:226). Indicate where and how to obtain information on the attainment of objectives and results (Commission of the European Communities 1993:18).

MEASURING. Methodically assigning symbols (of which numbers are only one possibility) to objects to identify the observed characteristics of a particular dimension under investigation. Measurement is not limited to numerical symbols or to a strictly quantitative meaning (Cohen and Franco 1993:150).

TARGET. Results expressed in terms of quantity, time, or both. May refer to inputs, outputs, effects or impacts (UN 1985:45-46).

META-EVALUATION. Analysis of the findings of several evaluations. Provides summary information on existing knowledge about a given public policy or programme. May also involve repeating a completed study, reassessing the data on which it was based or incorporating more data about the same programme (Ballart, 1992:81-82). A critical assessment and general examination of the procedures and experiences completed in an evaluation. Lessons learned from past evaluations can thus improve future ones (Horton *et al.* 1994:226).

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).

METHOD. The rational, systematic organization of means that have been mobilized to meet objectives. A modus operandi organized to channel project actions toward objectives. (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).

METHODOLOGY. A series of procedures by which a research project can be carried to successful completion (García 1993:11). A type of technology, a way to perform activities, a modus operandi (Feinstein 1986:84).

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

See "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).

SAMPLE. That portion of the total population (universe) that is under study (Casley and Kumar 1988:76). Any subset of a population or universe (Cohen and 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).

SAMPLING. Following predetermined rules to select a limited number of units from among a given total, for the purpose of drawing conclusions about that universe (Mayntz, Holm and 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).

INFORMAL SAMPLING. Any sampling procedure that does not give specified values to the probabilities of selection (Casley and Kumar 1988:78).

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

PROBABILITY SAMPLING. Sampling in which every member of the universe has a known, nonzero probability of selection. Also characterized by: a) clearly defined selection procedures; b) use of lists (or an equivalent); c) applicability of sampling the-

listas (o equivalentes), c) aplicabilidad de la teoría del muestreo, y d) posibilidad de estimar el error del muestreo (Casley y Kumar 1990b:83).

ory; and d) possibility of estimating sampling error (Casley and Kumar 1988:78).

- O -

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 ex-

OBJECTIVES. The desired results of development programmes and projects. Objectives can be ranked in hierarchical order into two or more levels, such as short, medium and long term (UN 1984:15). The situation (desired state) should result from project implementation. The time horizon is determined before a project is carried out, according to values set by project designers (Cohen and Franco 1993:92). Project objectives can be divided into two groups: short-term and long-term. The former specifically define what the project is expected to achieve, such as assisted financial intermediaries, micro-enterprises entering regional markets, and the like. Long-term objectives will be defined in the context of broader policies, be they sectoral, multi sectoral or national. The aim of these objectives is to achieve sustainable development compatible with national policies by attaining short-term objectives. In the case of rural and agricultural development projects, long-term objectives are often described in terms of improved living conditions for the rural population and poverty relief (Casley and Kumar 1987:24).

PARTICIPANT OBSERVATION. A qualitative data-gathering method that requires direct, on-site observation of an activity, behaviour, relationship, phenomenon, network or process. The investigator participates in the social reality experienced

perimentada 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).

by the stakeholders under observation. Strictly defined, a participant observer "participates" in the activities that are the object of study. However, the term generally refers to a lengthy observation with only incidental actual participation (Casley and Kumar 1988:41).

- P -

PANEL. Ver "estudio de panel".

PANEL. See "panel study."

"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".

PARTNERSHIP. Cooperation and collaboration among various entities or agencies (public and/or private) to meet common objectives, assuming responsibility jointly and sharing resources (Subirats 1999:21). Also known as "association."

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.

PARTICIPATION. One or more processes in which an individual or group takes part in specific decision-making and action, and over which s/he may exercise specific controls. It is often used to refer specifically to processes in which primary stakeholders take an active part in planning and decision-making, implementation, learning and evaluation. This often has the intention of sharing control over the resources generated and responsibility for their future use (IFAD 2002). The process through which stakeholders with a legitimate interest in a programme or project influence and share control over development initiatives and the associated resources which affect them.

¿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).

How can civil society become involved in participation?

In order to capture all stakeholders, whether individuals or entities, participatory processes can incorporate representatives of civil society, the State, the private sector and international organizations. Participatory processes will tend to strengthen civil society by giving citizens the experience of organizing themselves to promote their own interests and sharing in the decisions that affect their lives. They may, for example, come to negotiate more effectively with government agencies, or the exposure to of collective action may prompt people to organize more. Such experiences may also create an increased sense of community awareness and entrepreneurship. Also, civil society organizations learn by doing, thereby strengthening their organizations for new tasks. By the same token, as civil society groups become stronger, they are more likely to demand participation and serve as more effective vehicles for participation.

Participation can also improve the relationship between civil society and the state.

If participation in a project satisfies a group's perceived needs and sense of equity, it can improve the group's trust in government and become a practical education in the exercise of citizenship. Likewise, a successful experience with participation may convince governments that participatory projects are cost-effective and/or have greater legitimacy, thereby encouraging them to broaden their acceptance of participation (IADB, 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

STAKEHOLDER PARTICIPATION. Active involvement by stakeholders in the design, management and monitoring of the project. Full participation means all representatives of key stakeholder groups become involved in mutually agreed, appropriate ways (IFAD 2002). An individual or stakeholder who has access to the messages, products or services of a project. The term is used frequently and almost interchangeably with "beneficiary," thus expressing the idea that anyone who participates in a project may obtain some benefit from participation (Casley and Kumar 1988:62-63).

SMALL FARMER. See "smallholder."

SMALLHOLDER. A farmer with a small farm. There is no other, more precise definition. A small farmer in the pampas of Argentina would be a very large farmer in Malawi. Ten hectares may be the minimum necessary to eke out a living in arid lands of northeastern Brazil, but a farm of the same size in the Punjab of India would place its owner among the most productive of the region (Casley and Kumar 1988:64).

DURABILITY. See "sustainability."

RELEVANCE. The extent to which the objectives of a project are consistent with the target group's priorities and the recipients' and donors' policies (IFAD 2002). How the development intervention fits in with the priorities of the different entities and collectives involved in implementation. Measuring relevance therefore means exploring how useful the project is in terms of development, bearing in mind the diverse aims that can converge in any intervention. Funding entities define relevance as

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 alcanzarlos. 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 discipli-

the degree to which a specific project fits the pre-defined priorities of the sector, the beneficiary collectives, the geographic area, and the like. Local authorities will judge whether the project fits into their own development strategies at the national, regional and local levels. Finally, it is essential to determine whether the project addresses an objective that the beneficiaries themselves consider important. Thus relevance assesses the fit between the project and the priorities of the various stakeholders; it can also be seen as a broader judgement of what the project means for development. The nature of the intervention must have a certain logical relationship with the situation being addressed (Gómez Galán and Sainz Ollero 1999:76).

PLANNING. Array of procedures, mechanisms and instruments for defining medium- and short-term results and action strategies to address project objectives (PREVAL 2002b). The process of setting goals and objectives for an organization or project and defining the resources that will be needed to meet those goals. Also a way to build consensus about the mandate, direction and priorities of an organization or project (Horton *et al.* 1994:227). A process undertaken to achieve the most rational combination of structure, resources and organizational procedures by which an institution, programme or project can attain certain objectives (Bojanic *et al.* 1995:76).

HUMAN RESOURCES PLANNING. A process for deciding what combination of staff members is

nas y el nivel profesional del personal requerido para llevar a cabo una evaluación o para trabajar en un proyecto (Horton *et al.* 1994:227).

needed for an evaluation or project: how many, in what professions, and at what professional level (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).

STRATEGIC PLANNING. A participatory process of long-term planning at the institutional level, based on context analysis, organizational analysis and gap analysis, to examine external opportunities and threats, and internal strengths and weaknesses; precedes formulation of the organization's objectives, policies and strategies (Bojanic *et al.* 1995:76). The process by which an organization creates a vision for its future and develops the structure, resources, procedures and operations for carrying out this plan (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).

OPERATIONAL PLANNING. Planning at the implementation level. A practical process that focuses on the individual activities of each functional subsystem in the organization. Operational planning sets objectives, priorities and strategies for the short term, built on tactical and strategic plans (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).

Relationship between strategic planning and operational planning

Strategic planning takes a long-term view, setting priorities and action guidelines to meet long-term objectives. It is normally performed by organizations seeking the most appropriate avenues for meeting their long-term objective. Programmes within organizations commonly engage in strategic planning exercises as well.

An organization's or programme's strategy is subsequently set in motion through medium-term planning (3-5 years) and operational planning (usually annual). Medium-term planning develops indicators, defines concrete products to achieve and, in general terms, identifies actions to be performed. The Logical Framework is a common tool for medium-term planning.

Operational planning takes the short-term view (one year or six months) and adds considerable detail, specifying tasks to be performed, who is responsible, resource needs, timing, duration, etc. The names given to the plans (Work Plan, Operational Plan, Annual Plan of Activities, etc.) should reflect these characteristics.

Organizations and their programmes perform all three types of planning, while projects conduct only the latter two (medium-term and operational) (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

PARTICIPATORY PLANNING. Planning conducted by the stakeholders who will take part in implementation.

TACTICAL PLANNING. An organizational planning process at the mid-management level. Tactical planning establishes objectives, priorities and strategies for the medium term; as an outgrowth of strategic plans, it sets the parameters for operational planning (Bojanic *et al.* 1995:77).

POPULATION. See "universe."

POLICIES. Broad lines of action for achieving purposes or meeting priorities. Policy formulation should take place as a consequence of the setting of objectives. Policies are useful for focusing input and process decisions in a single direction (consistent with objectives) (Bojanic *et al.* 1995:77).

PRODUCTIVITY. An expression of the ratio between product and input. Depends on technology, organization, behaviour of stakeholders, etc. Product is normally the consequence of a combination of various inputs; thus, productivity generally tells how much each input has contributed to the result. It always refers to the unit of time over which the input is applied. If the product is a service, productivity (P) can be calculated as the number of such services provided (PR) over the unit (or units) of resources available (URA) per unit of time (UT). $P = PR/URA \times UT$ (Cohen and Franco 1993:101).

OUTPUTS. The tangible (easily measurable, practical), immediate and intended results to be pro-

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).

duced through sound management of the agreed inputs. Examples of outputs include goods, services or infrastructure produced by a project and meant to help realize its purpose. These may also include changes, resulting from the intervention, that are needed to achieve the outcomes (IFAD 2002). Some authors and organizations call them "achievements."

PROGRAMME. An organized array of activities, projects, processes or services oriented toward fulfilling specific objectives (UN 1984:15-16). A series of projects pursuing the same objectives. Establishes priorities for intervention, identifies projects and places them in a particular order, defines the institutional framework and allocates resources that will be used (Cohen and Franco 1993:86).

PURPOSE. The situation that should be in place upon completion of a project. Describes achievements that can be anticipated if the project is carried out fully and on time (Bojanic *et al.* 1995:77).

PROJECT. An intervention that consists of a set of planned, interrelated activities designed to achieve defined objectives within a given budget and a specified period of time (IFAD 2002). A set of activities inter-related and coordinated for the purpose of reaching certain specific objectives within given budgetary and time constraints. Generally, projects are part of a subprogramme or programme. Projects and programmes both consist of activities organized to achieve specific objectives; they are differentiated by their scope, magnitude and diversity (UN 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).

RURAL DEVELOPMENT PROJECT. A project whose objective is to advance rural development; this includes eradicating poverty, hunger and malnutrition, attaining growth with equity, mobilizing national and institutional capabilities, attaining environmental harmony and conserving natural resources (UN 1984:10).

SOCIAL DEVELOPMENT PROJECT. A project designed to enhance the quality of life by equipping individuals to participate more effectively in social, economic and political activities at local and national levels. Such projects should focus on physical well-being and access to services by protecting vulnerable groups from the adverse consequences of economic reform and structural adjustment, or by providing education, literacy, employment and income-generating opportunities. They should also focus on local-level strengthening and on issues of equity, consolidating community organizations, encouraging women to participate in development, or alleviating poverty (Valadez and Bamberger 1994:xviii, 474).

BENCHMARK. Reference point or standard against which performance and achievements can be compared. A benchmark might refer to what has been achieved in the past, by other comparable organizations, or what could reasonably have been achieved under the circumstances (IFAD 2002).

- R -

REALIZACIONES. Ver "productos".

RECOLECCIÓN DE DATOS. Ver "recolección de información".

ACHIEVEMENTS. See "outputs."

DATA COLLECTION. See "information gathering."

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)

INFORMATION GATHERING. The process of collecting quantitative and qualitative material for responding to specific information needs (Fait Volstein and Flit Stern 1995:21).

RECOMMENDATIONS. Proposals aimed at enhancing the effectiveness, quality or efficiency of a development intervention; at redesigning the objectives; and/or at the reallocation of resources. Recommendations should be linked to conclusions (OECD-DAC 2001).

RESOURCES. The full array of physical and financial goods and qualified staff available for an activity that will yield specific output and fulfill the objectives of a project (Cohen and Franco 1993:94).

CRITICAL REFLECTION. Questioning and analysing experiences, observations, theories, beliefs and/or assumptions (IFAD 2002).

PERTINENCE. Indicates whether objectives are an appropriate and significant response to defined needs (Horton *et al.* 1994:4).

YIELD. In agriculture, yield (Y) refers to production (P) per unit area (A) during a single cropping cycle or agricultural year. $Y = P / A$ (Casley and Kumar 1988:97).

por unidad de tiempo (UT). $R = PR / UR \times UT$
(Cohen y Franco 1993:101).

RETURN. Used in reference to project outcome. Correlates quantity of product obtained to resources used per unit of time. If the product is a service, return ®) is equal to the number of such services provided (PR), over unit (or units) of resources used (URU) per unit of time (UT). $R = PR/UR \times UT$ (Cohen and 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.

CIVIL SOCIETY REPRESENTATIVES. Civil society organizations include, but are not limited to, community organizations and other grass-roots associations, foundations, churches, NGOs, universities, trade unions, labour unions, 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).

PUBLIC ACCOUNTABILITY. The obligation of an organization or its personnel to supply project sponsors or upper management with proof of project expenditures and results (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).

ACCOUNTABILITY. Obligation to demonstrate that work has been conducted in compliance with agreed rules and standards or to report fairly and accurately on performance results vis a vis mandated roles and/or plans (SDC 2002).

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

EXECUTIVE SUMMARY. A summary that precedes the evaluation report, written to provide a quick overview of the full report.

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

FEEDBACK. The transmission of evaluation findings to stakeholders for whom it is relevant and useful so as to facilitate learning. This may involve the compilation and dissemination of findings, con-

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

clusiones, recomendaciones and lessons learned from experience. Specifically in the context of evaluation, to return and share the evaluation results with those who participated in the evaluation and those who contracted it (IFAD 2002). Within the context of monitoring and evaluation, feedback is both a product and a process. As a product, feedback refers to information generated through monitoring and evaluation and transmitted to parties for whom it will be relevant and useful. It includes findings, conclusions, recommendations and lessons drawn from the programme or project experience. As a process, feedback involves the organization and packaging of relevant information in appropriate form, the dissemination of that information to the target users and, most important, the use of that information as a basis for decision-making and the promotion of learning in the organization. Feedback from monitoring can be distinguished from feedback from evaluation in terms of immediate purpose. Feedback from monitoring actions should provide managers and other stakeholders with a basis for making decisions or taking actions relating to the ongoing programme or project. In this context, feedback can reveal a problem that needs to be addressed before it becomes more serious. It can also indicate areas where progress is being made and that might benefit from additional support (a mid-term evaluation of an ongoing programme or project can also provide this type of information). Hence, feedback from monitoring supports immediate decision-making needs more than it contributes to long-term knowledge-building. On the other hand, feedback from evaluation exercises (particularly ex-post evaluations) supports the learning function more than it assists in immediate decision-making. This type of feedback takes the form of lessons learned about what works or does not work under certain conditions. This is why feedback can contribute to or-

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 identifica-

ganizational learning. Providing feedback from monitoring and evaluation is a means of sharing lessons that can be applied to current and future programming, implementation, monitoring and evaluation of programmes and projects. By capturing problems and likely areas of success, monitoring can provide initial lessons specific to the programme or project. On the other hand, evaluation must be able to draw or extract lessons from experience in such a way that generic issues are identified and alternative solutions are developed. The underlying issue is how to capture lessons from experience that are transferable, that is, those lessons that can have a broader application as against those that are relevant only to a single programme or project. One of the most efficient ways of arriving at these transferable lessons is through the use of cluster evaluations — e.g., sectoral, thematic, or strategic — that can facilitate learning across countries. Feedback is a two-way process that should involve an interactive relationship between producers and users. It extends beyond the physical distribution of feedback products, requiring feedback about feedback in order to ensure the high quality of the knowledge that is shared within and outside the organization. As a two-way process, feedback should be able to accommodate both the information needs that are identified by the users (demand-driven) and those that the producers identify (supply-driven). By the same token, accessing feedback (user-initiated requests for information) should receive as much emphasis as disseminating that information (producer-initiated action) (UNDP 1997).

das 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).

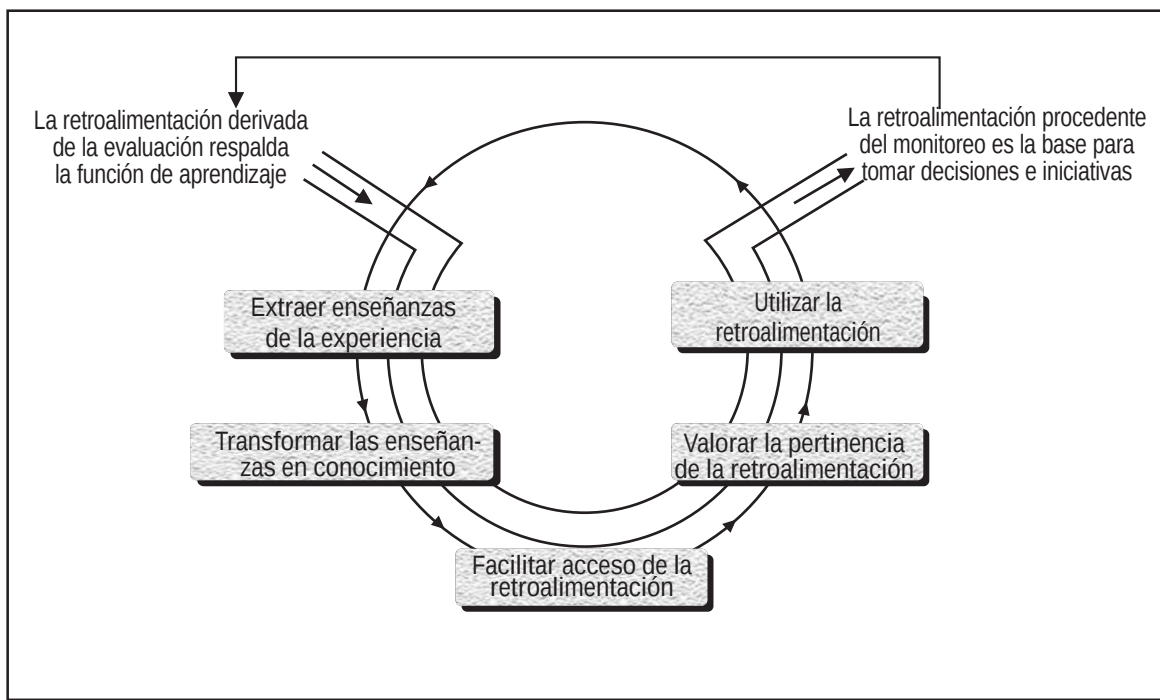
Using Feedback

The use of feedback depends on the action-orientation and timeliness of the information as well as on its relevance. Feedback must be action-oriented, that is, designed so that it can aid decision-making in the overall programme or project management cycle.

Relevant lessons must be incorporated in new programmes or projects. No programme or project should be considered for approval unless there is evidence that a comprehensive search for relevant lessons has been carried out and that the pertinent lessons have already been applied in designing the programme or project.

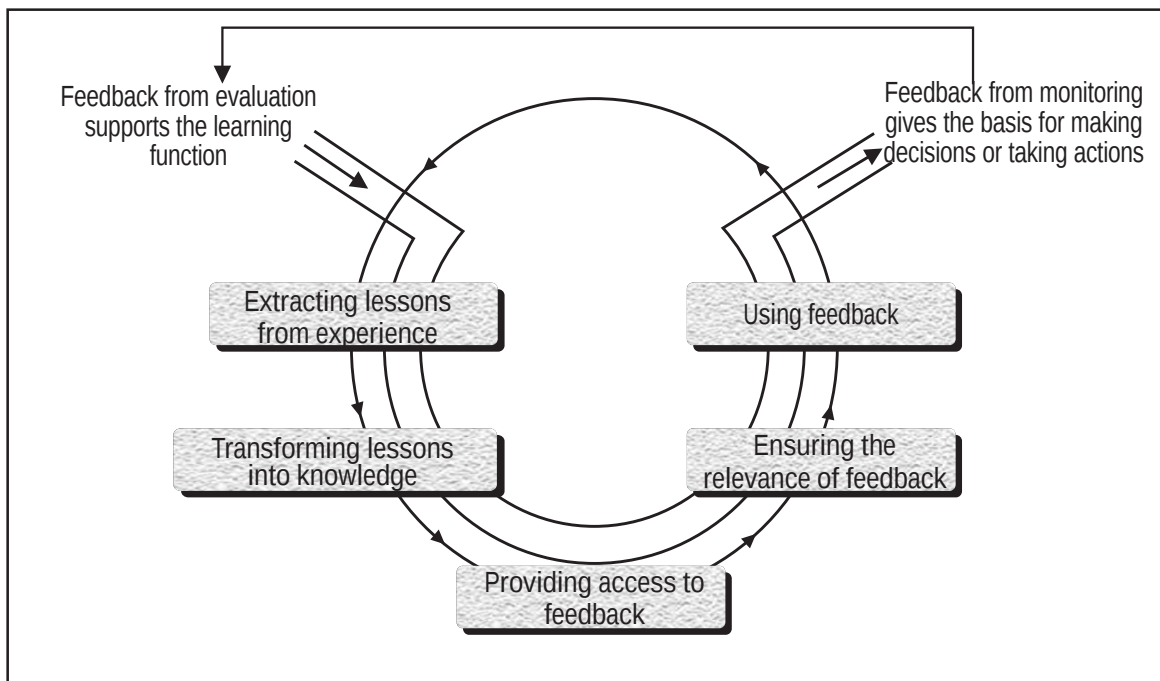
Feedback must be provided on a timely basis. Feedback from monitoring and mid-term evaluations must be available immediately if it is to be used as a basis for decision-making to improve implementation. This also applies to feedback from terminal evaluations of programmes or projects for which a second phase is being considered. In general, lessons from evaluations must be available when new projects or programmes are being identified, designed and appraised prior to approval (UNDP 1997).

Gráfico 13
Proceso de retroalimentación del seguimiento y la evaluación



FUENTE: PNUD 1997.

Figure 13
Monitoring and evaluation feedback process



SOURCE: UNDP 1997.

- S -

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

MONITORING. The regular collection and analysis of information to assist timely decision-making, ensure accountability and provide the basis for evaluation and learning. It is a continuing function that uses methodical collection of data to provide management and the main stakeholders of an ongoing project or programme with early indications of progress and achievement of objectives (IFAD 2002). A series of activities for gathering, analysing and synthesizing data and information on project progress, in support of project management (Feinstein 1990:10). The monitoring process makes it possible to redirect wrong turns in project implementation, suggest corrections and reorientation and propose necessary adjustments. The definition of "monitoring" contains several key concepts. First, it speaks of an "organized process," implying a planned sequence of distinct actions extending over time. This means that monitoring cannot be considered a one-time event or something done on an *ad hoc* basis when it seems to be needed. Second, it speaks of something "foreseen," whether a situation or a process, meaning that some idea or a hypothesis already exists about how this situation or process is expected to occur. Significantly, "foreseen" means something different from "planned." Anything that has been planned culminates in a foreseen action (planned activities will lead to a foreseeable result), but all things foreseen are not necessarily planned (for example it is possible to foresee a reduction in air pollution in the future, or anticipate improvements in the operation of democracy in the region, but not to plan these things). The monitoring system can cover both types of situations, the planned and the foreseen.

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.

The relationship between "monitoring" and "evaluation"

A look at the concepts of "monitoring" and "evaluation" reveals that the two are closely interrelated. The focus of monitoring is to gauge how a process is progressing, while evaluation uses the information produced by monitoring to develop a judgement about the findings. For example, if some particular task is experiencing delays, monitoring sounds the alarm, but evaluation determines whether the delay is catastrophic or simply undesirable.

SEGUIMIENTO DEL IMPACTO. Análisis continuo y sistemático sobre el impacto (previsto y no previsto) durante la implementación del proyecto.

IMPACT MONITORING. Ongoing, systematic analysis of impact (both foreseen and unforeseen) during project implementation.

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).

IMPACT-ORIENTED MONITORING AND EVALUATION. Monitoring or evaluation processes that focus on the consequences or results of a programme, rather than on processes or forms of implementation (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).

PARTICIPATORY MONITORING AND EVALUATION. A monitoring and evaluation process that involves local people, development agencies and policy makers deciding together how progress should be measured and results acted upon. It adheres to the following principles: (i) participation in process design and analysis; (ii) negotiation of indicators, methods, use of information and subsequent action; (iii) learning for subsequent improvement, and (iv) flexibility in the process (Guijt and 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 aprendidas en el proceso (tanto positivas como negativas). Es posible sistematizar tanto períodos

MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM (MIS).

Continuous data collection and analysis systems, generally in computerized form, that provide management with a constant flow of information on the inputs, activities and results of a project (Horton *et al.* 1994:229). Use of a monitoring programme to provide systematic information to management, at the project and central agency levels, on all key aspects of a project (Valadez and Bamberger 1994:469).

MONITORING AND EVALUATION SYSTEM.

The set of planning, information gathering and synthesis, and reflection and reporting processes, along with the necessary supporting conditions and capacities required for the monitoring and evaluation outputs to make a valuable contribution to project decision-making and learning (IFAD 2002).

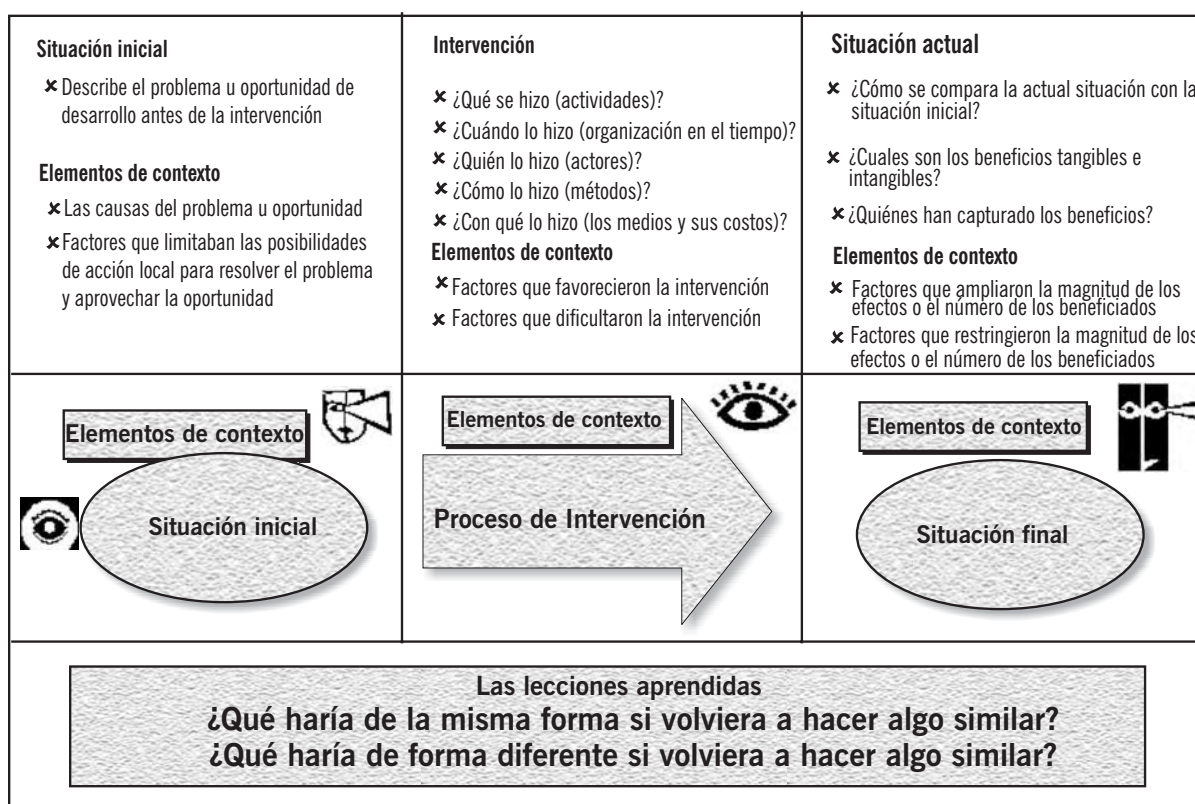
SYSTEMATIZATION.

Critical interpretation that begins by ordering and reconstructing one or more experiences to reveal or explain the logic of the process experienced, factors involved in the process and how and why they interacted (Jara 1998). Systematization of experiences is a process closely associated with project monitoring and evaluation and can indeed be considered a component of the same exercise. It essentially entails a process of reflecting on the project experience to identify and explain lessons learned (both positive and negative). Systematization can cover either long periods or short periods. The process can focus on very specific points (such as synthesizing an experience involving relations with the government

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.

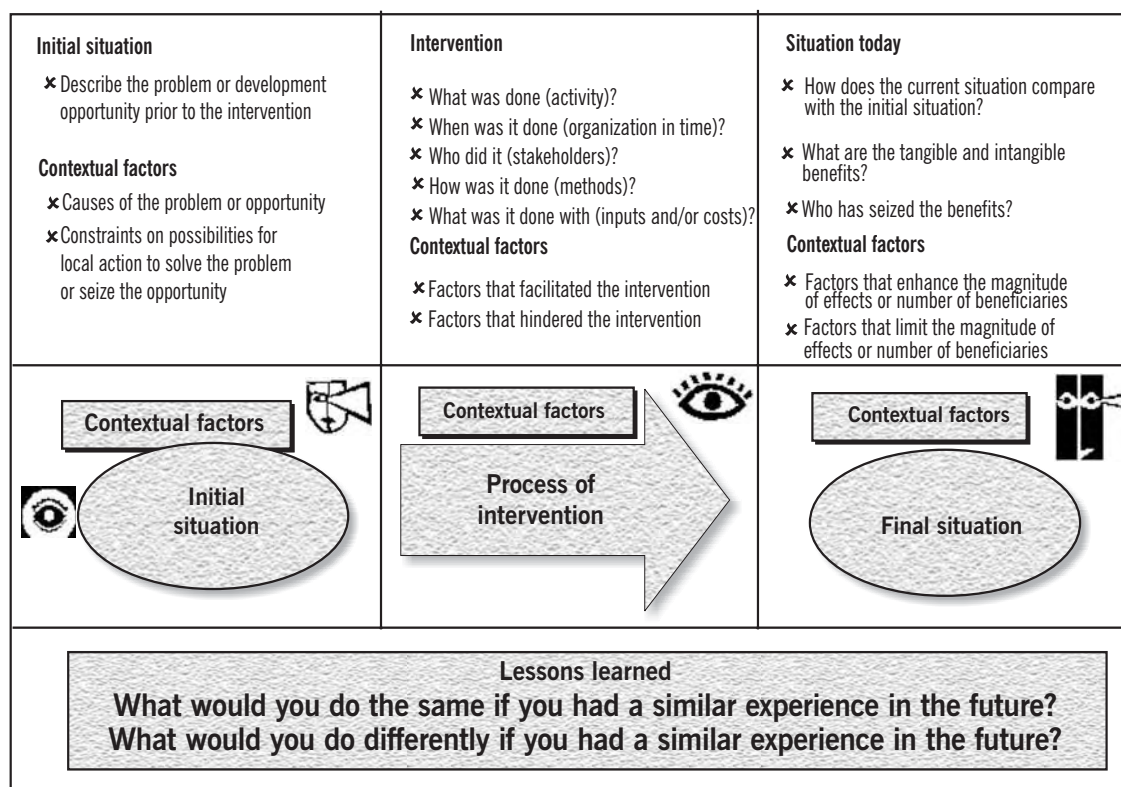
or for promoting reforestation) or instead take a general comprehensive view to cover the full array of activities in a project. This suggests that projects require diverse, repeated processes of synthesis, especially projects of several years' duration.

Gráfico 14
Un modelo metodológico operativo para el proceso de sistematización



FUENTE: Berdegú, Ocampo y Escobar 2000.

Figure 14
An operational methodological guide for the process of systematization



Source: Berdegú, Ocampo and Escobar 2000

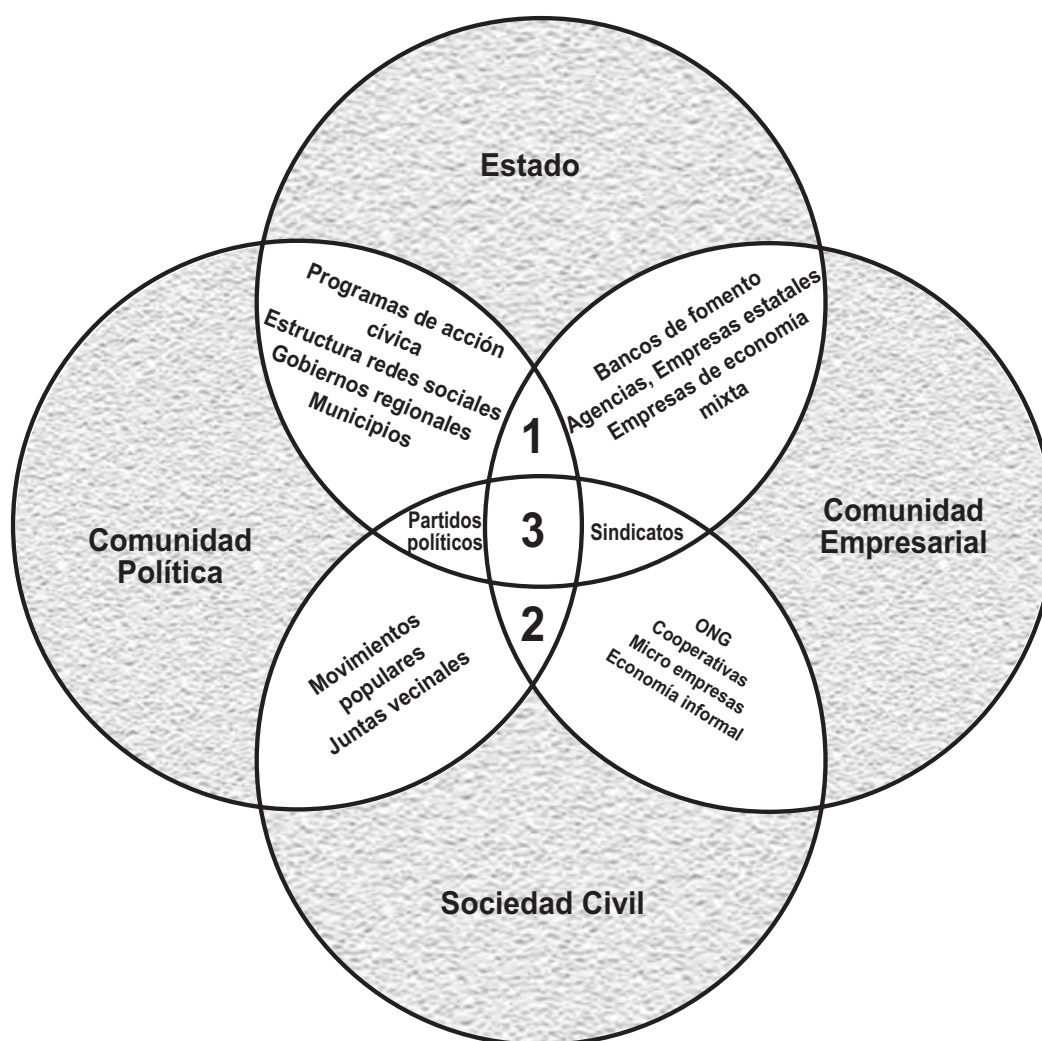
SOCIEDAD CIVIL. El escenario en el que se reúnen las personas con el fin de velar por sus intereses comunes, no para lucrarse o ejercer el poder político, sino porque algún asunto les inspira suficiente interés como para tomar medidas colectivas. Así, en la sociedad civil caben las organizaciones religiosas 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

CIVIL SOCIETY. The arena in which people come together to pursue interests they hold in common, not for profit or the exercise of political power, but because they care enough about something to take collective action. Civil society then includes religious and professional organizations, labour unions, grassroots organizations and NGOs, among others (World Bank, Internet). People organized at their own initiative to seek satisfaction for their collective needs. Implicit in this defini-

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.

tion is the understanding that civil society organizations extend beyond the realm of goods and services production as determined by political mandate or business mandate (IADB, Internet). The term "civil society" refers, in a restricted sense, to social institutions, such as markets and volunteer associations, and to the public arena lying outside the direct control of the State. This is the most widespread use of the term in current sociopolitical discourse that distinguishes between civil society (with the market and the community as its fundamental institutions), the State (with its bureaucratic, judicial, enforcement and other structures) and political society (parties, representative assemblies, etc.) (Subirats 1999:24). However, the term can also be used in a broader sense to be synonymous with "political society," that is, a web of socio-political institutions made up of: a government (or State) subject to restrictions (operating under the rule of law), a set of social institutions (such as markets) and associations based on voluntary consent between autonomous agents, and a public arena in which these agents engage with one another and with the State concerning matters of public interest and undertake public activities (Pérez Díaz 1993:76-79). As Figure 15 below shows, the civil society, State and private spheres overlap, with many stakeholders or institutions falling into more than one category.

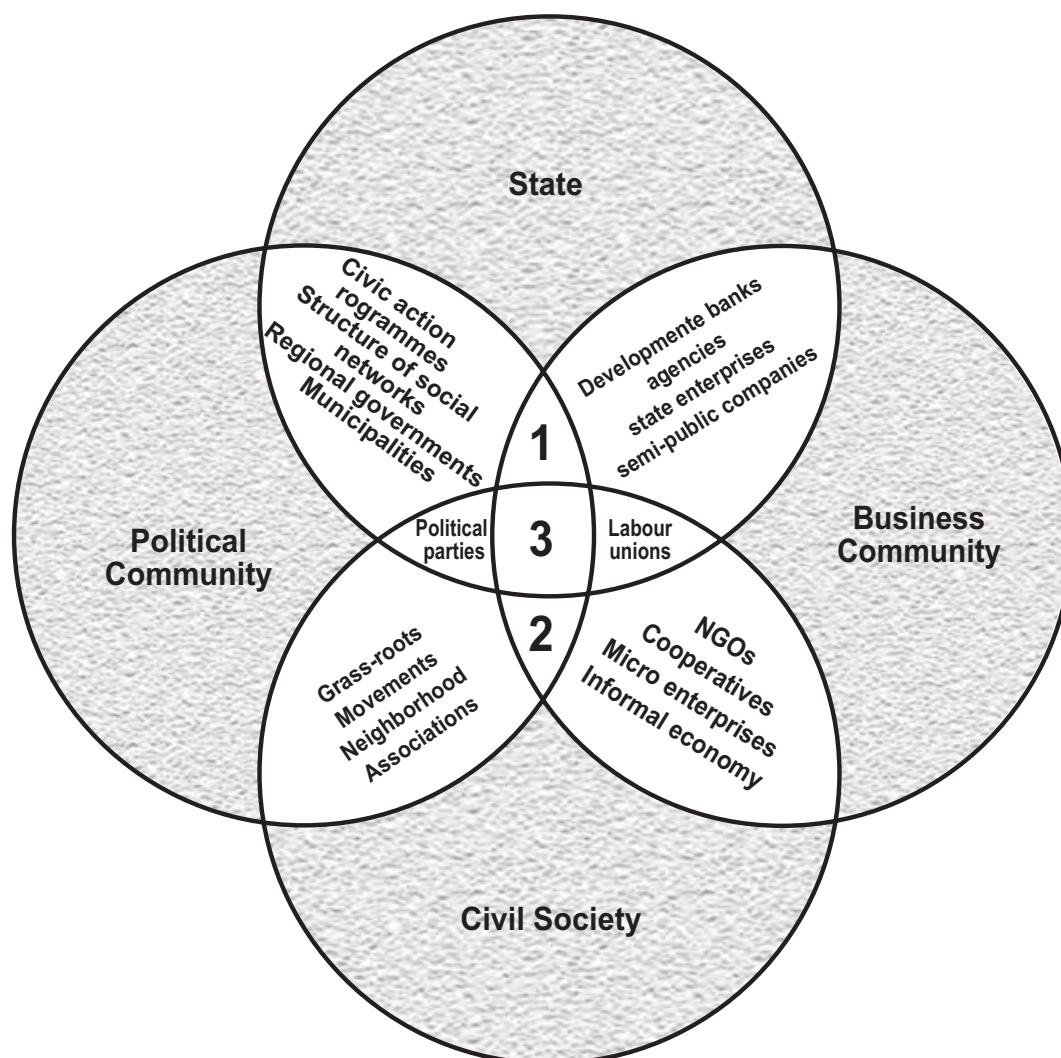
Gráfico 15
Interrelación entre la sociedad civil, el Estado y el sector privado



- 1 = ONG inducidas por el gobierno
2 = "Think tanks"
3 = Universidades e Iglesias

FUENTE: BID, Internet.

Figure 15
Inter-relationships between civil society, the State and the private sector



1 = GOINGOS: Government-Induced Non-Governmental Organizations
 2 = "Think tanks"
 3 = Churches and Universities

SOURCE: IADB, 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 condiciones 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

SUSTAINABILITY. The extent to which the outcomes and impact of a project will continue after activities are completed (UNICEF 1991:114). A change is sustainable when, even if the intervention (project) is removed or eliminated, the population does not regress to the situation that existed prior to intervention; in other words, certain activities and benefits of the project will remain with the population over time, even after the project has concluded (CARE-Peru 1995:24). Sustainability can be verified only after a project has ended. The sustainability of an intervention can be threatened by many factors, including: support policies (political context), institutional factors, sociocultural and gender factors, technology factors, environmental factors and financial and economic conditions (Gómez Galán and Sainz 1999:80). Also known as "viability" and "durability."

SUPERVISION. Project monitoring by an external funding agency that sends members of its own staff, or an agency contracted for that specific purpose, on a mission to examine the implementation of a project it is supporting (UN 1984:18).

ASSUMPTION. External factors (i.e. events, conditions or situations) that could affect the progress or success of a project or programme. While necessary to achieve project objectives, assumptions are largely or completely beyond the control of project management. They are worded as positive conditions. Initial assumptions are those conditions perceived to be essential for the success of a project or programme. Critical (or "killer") assumptions are those conditions perceived to threaten the implementation of a project or programme

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).

(IFAD 2002). A fact or statement accepted as true. A statement about factors that may influence the attainment of objectives, but that lie outside the control of researchers or others involved in implementing a project (for example, political or economic practices, availability of agricultural inputs, climate, etc.) (Horton *et al.* 1994:229).

- T -

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).

PARTICIPATORY WORKSHOP. Regular discussion forums in which various stakeholders or parties analyse outcomes and make consensus-based decisions to improve the performance and orientation of the project (PREVAL 2002).

TÉCNICAS CUALITATIVAS DE RECOPIACIÓN 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

QUALITATIVE DATA COLLECTION. Data collection methods that produce information best expressed in words, including descriptions of situations, events, people, interactions and observed behaviours; direct quotations from people, and the like. These methods are based on signs and symbols that decode the real world as seen by the target population. They are iterative, providing the opportunity to revise interview protocols, guides, and observation record forms as the study progresses and new facts come to light. The qualitative methods most commonly used in monitoring and evaluation of development programmes are interviews with key informants, community meetings, focused group discussions and participant observation (Casley and Kumar 1988:3-5). Qualitative methods are more appropriate than quantitative methods

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 RECOPIACIÓN 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 Términos 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)

for gathering information on attitudes, motivations, values, beliefs, aspirations, expectations or perceptions (Viñas 1994:230-233).

QUANTITATIVE DATA COLLECTION.

Data collection methods that produce numerical data. The most widely used technique is the structured survey (Casley and Kumar 1988:3-4). Quantitative methods are more appropriate than qualitative methods for obtaining figures, rates and percentages and for collecting information on facts and events (Viñas 1994:230-233).

TERMS OF REFERENCE.

Instructions that describe the nature and outcome of a specific activity and the capabilities that will be needed for carrying it out. In an evaluation, this section generally outlines available resources, time limits, objectives of the evaluation, critical issues, anticipated results, responsibilities and required reports (Horton *et al.* 1994:230). The terms of reference outline work to be carried out by the evaluator, questions to be dealt with and the time schedule. They allow the sponsors of the evaluation to define their requirements and allow the evaluator to understand clearly what is expected of the work to be undertaken (including, often, the structure of the expected evaluation report). Clearly defined terms of reference are vitally important where an evaluation is to be conducted by an external expert, and when it is to be performed in-house (European Commission 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).

TRIANGULATION. Use of a variety of sources, methods or field team members to cross check and validate data and information to limit biases (IFAD 2002). The use of three or more theories, sources or types of information or types of analysis to verify and substantiate an assessment. By combining multiple data sources, methods, analyses or theories, evaluators seek to overcome the bias that comes from single informants, single methods, single observer or single theory studies (OECD-DAC 2001).

- U -

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).

MONITORING AND EVALUATION UNIT. The generic title for units responsible to manage project monitoring and evaluation systems (IFAD 2002). An administrative entity responsible for monitoring and evaluation activities. Such a unit could exist at the project level (reporting to the project director), at the sectoral level, or centrally. Depending on unit size and local custom, it could be called a "cell," "office," "section," "directorate" or "department" (UN 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

UNIVERSE. The total population of concern to the investigation (Casley and Kumar 1988:76). The full set of individuals, families or organizations that share the quality of being receivers of the goods or services of a project. The population could be finite (such as the number of inhabitants of a province, or all the beneficiaries of a social programme), or so large that it cannot be counted by means of a census, and for all practical purposes is therefore considered infinite. Sampling techniques are used for investigations or evaluations of a popula-

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).

tion that is infinite, too large, or impossible to examine as a whole (Cohen and Franco 1993:140).

USE. Actual use made of an available resource. A "use coefficient" (U) can be defined as the ratio between resources actually used (RU) and resources available (RA) for a project activity over a certain unit of time (UT). $U = RU / RD \times UT$ (Cohen and Franco 1993:100).

- V -

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

VALIDITY. Successful measurement of a factor targeted to be measured, meaning that resulting data can be put to the use for which it was intended. Can also be defined as the degree to which differences found in the object of study reveal true differences in the attribute being measured, either at the same time, or at two different times. The validity of a measuring tool is tested by examining whether its results are consistent with other significant evidence available (Cohen and Franco 1993:124-125).

EXTERNAL VALIDITY. Possibility of applying project results more broadly. The important question is: to what other context, population and variables can the observed effect be generalized? (Cohen and Franco 1993:125).

INTERNAL VALIDITY. Answers the following question: would results be different if other procedures had been used in the investigation? (García Ferrando 1982:34).

VARIABLE. An item that may have different values; should be defined in such a way that the value it

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".

possesses in a particular case can be determined through observation (Cohen and Franco 1993:141-142). The variable represents some quality that is present to some degree or in some way in all members of an observed set. The evaluator defines a variable by deciding what property is of interest and choosing a set of standardized procedures that will reliably show whether this property is present or absent, or the degree to which it is present (Bojanic *et al.* 1995:78).

VIABILITY. See "sustainability."

ANEXOS / ANNEXES

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 proyectos¹.

■ 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: inglés².

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>

¹ 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.

² 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>.

WEB SITES ON PROGRAM AND PROJECT MONITORING AND EVALUATION

As additional source materials for users of this Brief Guide, several Internet sites are available with information on programme and project monitoring and evaluation. This section gives readers the resources to expand their knowledge and explore other ideas, theories and experiences not found in this book. Because of the very large number of Web sites that could be listed, this list does not claim to be exhaustive; nevertheless, many of these sites contain links to other sources on programme and project monitoring and evaluation.¹

■ The WWW Virtual Library: Evaluation. The World Wide Evaluation Information Gateway

This information site, or “virtual library,” specializes in the topic of evaluation and offers access to a wide variety of Web resources. The information is organized into separate categories: data bases, evaluation associations, documents and educational materials on evaluation, journals, international organizations and their evaluation offices (many of them available in English and Spanish), research centres from all over the world, discussion groups and mailing lists, and more.

Language: English²

URL: <http://www.policy-evaluation.org/>

■ PARC (Performance Assessment Resource Centre)

This is another “virtual library” specialized in evaluation. It offer access to the main institutions that have information on monitoring and evaluation in the field of international development: government and non-government donor agencies, United Nations organizations, international banks, etc.

Language: English

URL: <http://www.parcinfo.org/evaluation.asp>

¹As all users of the Internet are aware, Web resources are in constant flux. As a result, some of these references may be out of date already.

²Websites in languages other than English can be translated using the free on-line translation programme “Babel-Altavista.” Copy the URL to be translated into the box “Translate a Web page.” Note that computerized translations often contain errors. URL: <http://babelfish.altavista.com/>

■ **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>

■ **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 y un boletín electrónico trimestral, etc.

Idioma: español e inglés.

Dirección de Internet: <http://www.preval.org>

■ **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

■ **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

■ Internet-based Annotated Resource Guide on Evaluation and Participation

The University Institute for Development and Cooperation of the Universidad Complutense de Madrid offers an annotated guide to Internet-based resources on topics of evaluation and participation in international development cooperation. The information is divided into separate sections, including: non-profit and non-governmental organizations, centres for research and training, businesses, networks, evaluation associations, web sites, discussion groups, publications and national and international cooperation organizations.

Language: Spanish

URL: <http://www.ucm.es/info/IUDC/guia/Guia.htm>

■ PREVAL

PREVAL (Programme for Strengthening the Monitoring and Evaluation Capacity of IFAD Projects in Latin America and the Caribbean) has a page of annotated links on monitoring and evaluation, divided into several categories: associations of evaluators, evaluation offices, participation, web sites on monitoring, evaluation and development, networks, programmes and an electronic bulletin.

Language: Spanish and English.

URL: <http://www.preval.org>

■ MandeNews

An information service specialized in project monitoring and evaluation. Excellent resource with information on books, conferences, job openings and more.

Language: English.

URL: <http://www.mande.co.uk>

■ The International Development Research Centre (IDRC)

A Canadian agency that provides economic, social and environmental development aid to other countries. The IDRC Evaluation Unit contains Web links to information resources on evaluation principles, tools and publications. This site also lists publications, principles and standards for IDRC evaluation.

Languages: English and French.

URL: http://web.idrc.ca/en/ev-26266-201-1-DO_TOPIC.html

■ American Evaluation Association (AEA)

The AEA is an international professional association of evaluators devoted to applying and exploring programme evaluation, personnel evaluation, technology assessment and other forms of evaluation. This Web

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; la información está disponible en español, inglés y francés.

Dirección de Internet: <http://www.ioce.net>

■ **The DAC Network on Evaluation**

Esta red está constituida por representantes de treinta agencias bilaterales y multilaterales de desarrollo. Su objetivo es mejorar la evaluación para una más efectiva asistencia en materia de desarrollo.

Este sitio web contiene, entre otras cosas, publicaciones y guías de DAC, enlaces a otros sitios, eventos, recursos.

Idioma: inglés

URL: www.oecd.org/dac/evaluation

■ **Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)**

UNEG es la red del Sistema de Naciones Unidas, en materia de Evaluación. Las Oficinas o departamentos de Evaluación de las diferentes agencias del Sistema de Naciones Unidas conforman UNEG. En el sitio de UNEG es posible encontrar enlaces a las páginas web de las oficinas de evaluación de las diferentes agencias de Naciones Unidas así como documentos relevantes. El sitio también incluye las recientemente publicadas “Normas y Estándares de Evaluación para el Sistema de Naciones Unidas”

Idioma: inglés.

Dirección de Internet: <http://www.uneval.org/uneval>

■ **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 web 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/>

page contains discussion groups, publications, AEA guiding principles for evaluators, annual meetings, a job bank and other Web sites of interest to evaluators.

Language: English.

URL: <http://www.eval.org>

■ The DAC Network on Evaluation

This Network brings together representatives from thirty bilateral and multilateral development agencies. The Network aims at improving evaluation for more effective development assistance.

The site contains among other things, DAC publications and guidelines, links to other website, events, resources.

URL: www.oecd.org/dac/evaluation

■ International Organization for Cooperation in Evaluation (IOCE)

The objective of the IOCE is to promote cooperation among national and regional evaluation societies, associations and networks. Its Web site contains a directory of evaluation networks and associations world-wide.

Languages: Spanish, English and French.

URL: <http://www.ioce.net>

■ United Nations Evaluation Group (UNEG)

UNEG is a professional network on evaluation in the United Nations Systems. The evaluation offices or departments of different agencies within the UN System are part of UNEG. In the UNEG website links to the Evaluation Offices websites of the different UN Agencies are available as well as relevant evaluation documents. The UNEG website also includes the recently published: "UNEG Norms and Standards for Evaluation in the UN System."

Language: English.

URL: <http://www.uneval.org/uneval>

■ International Development Evaluation Association (IDEAS)

IDEAS is a worldwide network of evaluation professionals committed to skills development, networking, application of innovative methods and approaches and sharing know-how, especially in countries in transition or developing countries. IDEAS was begun by UNDP and the World Bank. The Web site offers news and documents on evaluation and links to associations of evaluators and institutions working with evaluation.

Language: English.

URL: <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>

■ **World Bank - Impact Evaluation Web Site**

This Web site shares information and resources to support individuals and organizations wishing to improve the effectiveness of poverty-fighting projects and programmes. It contains recommendations, tools, studies and more on impact evaluation, along with links to Web sites on impact evaluation.

Language: English.

URL: <http://www.worldbank.org/poverty/impact/index.htm>

ÍNDICE ALFABÉTICO

A

Actores (12)
Administración estratégica (12)
Amenaza (14)
Análisis (14)
Análisis costo-beneficio (ACB) (14)
Análisis costo-efectividad (ACE) (14)
Análisis de eficacia en términos de costos (14)
Análisis de género (15)
Análisis de rentabilidad (16)
Análisis del contexto (16)
Análisis organizativo (16)
Aprendizaje (16)
Aprendizaje institucional (16)
Atribución (17)
Atributos (o características) (17)
Auditoría (17)
Autoevaluación (17)

B

Beneficiarios (18)
Beneficios (18)
Brecha (18)

C

Capacidad de negociación (19)
Capital social (19)
Ciclo del programa o proyecto (19)

ALPHABETICAL INDEX

A

Accountability (89)
Achievements (87)
Actors (13)
Adoption study (41)
Analysis (14)
Appraisal (52)
Approach (38)
Assumption (102)
Attributes (17)
Attribution (17)
Audit (17)

B

Base line study (41)
Benchmark (87)
Beneficiaries (18)
Benefits (18)

C

Case study (41)
Civil society (98)
Civil society representatives (89)
Community interview (39)
Completion evaluation (56)
Component (23)
Comprehensive evaluation (56)
Conflict management / resolution (60)

Cobertura (24)
Coherencia (24)
Componente (24)
Concertación (24)
Confiabilidad (24)
Contexto (24)
Contrafactual (25)
Contrapartes (25)
Corresponsabilidad (25)
Credibilidad (26)
Criterios (26)
Cultura institucional (26)
Cultura organizativa (26)

D

Datos (26)
Datos de series cronológicas (29)
Datos longitudinales (29)
Desarrollo (29)
Desarrollo participativo (30)
Desarrollo rural (30)
Desarrollo sostenible (33)
Diagnóstico rural participativo (33)
Diálogo de saberes (33)
Difusión de la evaluación (34)
Diseño cuasi-experimental (34)
Diseño experimental (34)
Diseño no experimental (35)

E

Efectividad (35)
Efectos (36)
Eficacia (36)
Eficiencia (36)
Empoderamiento (37)
Encuesta (38)

Consensus building (24)
Consistency (24)
Context (24)
Context analysis (17)
Control group (61)
Co-responsibility (25)
Cost-benefit analysis (14)
Cost-effectiveness analysis (14)
Cost-efficacy analysis (14)
Counterfactual (25)
Counterfactual scenario (41)
Coverage (24)
Credibility (26)
Criteria (26)
Critical reflection (89)

D

Data (26)
Data collection (88)
Design (or formulation) (20)
Development (29)
Dialogue of knowledge (3)
Dissemination of the evaluation (34)
Durability (82)

E

Economic assement (52)
Economic impact assement (52)
Effectiveness (35)
Efficacy (36)
Efficiency (36)
Empowerment (37)
Empowerment evaluation (53)
End-point evaluation (49)
Environment (39)
Environmental impact assement (52)

Encuesta estructurada (38)
 Encuesta formal (39)
 Encuesta informal (39)
 Enfoque (39)
 Enfoque de género (39)
 Entorno (39)
 Entrevista a la comunidad (40)
 Entrevista grupal "focalizada" (40)
 Entrevista informal (40)
 Entrevista semi-estructurada (40)
 Equidad de género (40)
 Equipo de evaluación (41)
 Error de muestreo (41)
 Error muestral (41)
 Error no muestral (41)
 Escenario contrafactual (41)
 Estándares de vida (40)
 Estándares para seguimiento y evaluación (42)
 Estrategia (42)
 Estudio de adopción (42)
 Estudio de base (EB) (42)
 Estudio de caso (43)
 Estudio de panel (43)
 Estudio en profundidad (43)
 Evaluabilidad (43)
 Evaluación (44)
 Evaluación a mitad de período (48)
 Evaluación continua (48)
 Evaluación de fin de proyecto (49)
 Evaluación de la evaluabilidad (49)
 Evaluación del diseño (49)
 Evaluación de los insumos (50)
 Evaluación de medio plazo (50)
 Evaluación de necesidades (51)
 Evaluación de procesos (51)
 Evaluación del impacto (51)
 Evaluación del impacto ambiental (52)
 Evaluación del impacto económico (52)
 Evaluación del impacto social (52)
 Evaluación económica (52)

Error of sampling (41)
Evaluability (42)
Evaluability assessment (49)
Evaluation (20)
Evaluation (44)
Evaluation report (66)
Evaluation team (41)
Ex-ante evaluation (53)
Ex post evaluation (55)
Executive summary (90)
Experimental design (34)
Experimental group (62)
Exposure (58)
External critical factor (58)
External evaluation (55)
External validity (107)

F

Feasibility (58)
Feedback (90)
Final evaluation (55)
Focus group discussion (62)
Focus group interview (40)
Follow up evaluation (56)
Formal survey (39)
Formative evaluation (55)

G

Gap (18)
Gender (59)
Gender analysis (15)
Gender approach (39)
Gender equity (40)
Gender mainstreaming (64)

Evaluación "empoderadora" (53)
 Evaluación en marcha (53)
 Evaluación ex ante (53)
 Evaluación ex post (55)
 Evaluación externa (55)
 Evaluación final (55)
 Evaluación formativa (55)
 Evaluación intermedia (55)
 Evaluación interna (56)
 Evaluación participativa (56)
 Evaluación posterior (56)
 Evaluación previa (57)
 Evaluación prospectiva (57)
 Evaluación rápida (57)
 Evaluación rural participativa (ERP) (57)
 Evaluación "sumativa" (57)
 Evaluación temática: (57)
 Evaluación terminal (57)
 Evaluación totalizadora (58)
 Exposición (a los insumos y beneficios de un proyecto) (58)

- F -

Factibilidad (58)
 Factor crítico externo (58)
 Familia (58)
 Fijación de prioridades (59)

- G -

Género (59)
 Gerencia (60)
 Gestión (60)
 Gestión basada en resultados (60)
 Gestión del ciclo del programa/ proyecto (60)
 Gestión/ resolución de conflictos (61)
 Grupo de comparación (61)

H

Household (58)
Hypothesis (63)
Human resources planning (83)

I

Identification (20)
Impact (63)
Impact evaluation (51)
Impact monitoring (96)
Impact oriented monitoring and evaluation (96)
Implementation (64)
Implementation and monitoring (20)
Inputs (67)
In-depth study (42)
Indetermined evaluation (55)
Index (66)
Indicator (57)
Informal interview (40)
Informal sampling (78)
Information gathering (89)
Internal evaluation (56)
Interest group (62)
Informal survey (39)
Input assement (50)
Insitutional culture (25)
Institutional development impact (63)
Institutional learning (16)
Institutionalization of participation (67)
Intangibles (68)
Intruments for data (67)

K

Key informant (66)

Grupo de control (61)
Grupo de discusión ("grupo focal") (62)
Grupo de interés (62)
Grupo experimental (62)
Grupo objetivo (62)

H

Hipótesis (63)

I

Impacto (63)
Impacto en el desarrollo institucional (63)
Implementación (64)
Incorporación de los aspectos de género (64)
Indicador (64)
Indicadores objetivamente verificables (65)
Índice (66)
Información primaria (66)
Información secundaria (66)
Información clave (66)
Informante clave (66)
Informe (66)
Informe de evaluación (66)
Informe de fin de proyecto (67)
Informe final (67)
Institucionalización de la participación (67)
Instrumentos de recolección de datos (67)
Insumos (67)
Intangibles (68)
Interesados (68)
Interesados directos (68)

L

Lecciones aprendidas (70)

Key information (66)

L

Learning (16)
Lessons learned (70)
Logical framework (74)
Longitudinal data (29)

M

Management (60)
Management team (60)
Means (76)
Means of verification (77)
Measuring (77)
Method (78)
Methodology (78)
Meta evaluation (77)
Mid-point evaluation (48)
Midterm evaluation (50)
Monitoring (95)
Monitoring and evaluation system (97)
Monitoring and evaluation unit (106)

N

Needs assesment (51)
Negotiating Skills (19)
Non experimental design (35)
Non sampling error (41)

O

Objectives (79)
Objectively verifiable indicators (65)

Lógica general de las intervenciones de desarrollo (71)

M

Marco Lógico (74)

Medios (76)

Medios de verificación (77)

Medir (77)

Meta (77)

Meta-Evaluación (77)

Método (78)

Metodología (78)

Monitoreo (78)

Muestra (78)

Muestreo (78)

Muestreo informal (78)

Muestreo probabilístico (78)

- O -

Objetivos (79)

Observación participante (79)

- P -

Panel (80)

"Partenariado" (80)

Participación (80)

Participante en el proyecto (82)

Pequeño agricultor (82)

Pequeño productor (82)

Perdurabilidad (82)

Pertinencia (82)

Planificación (83)

Planificación de los recursos humanos (83)

Planificación estratégica (84)

Planificación operativa (84)

Ongoing evaluation (48)

Operational planning (84)

Organizational analysis (16)

Organizational culture (26)

Outcomes (36)

Outputs (86)

P

Panel (80)

Panel study (42)

Participant observation (79)

Participatory development (29)

Participatory evaluation (57)

Participatory monitoring and evaluation (96)

Participatory planning (86)

Participatory rural appraisal (33)

Participatory workshop (104)

Partners (25)

Partnership (80)

Pertinence (89)

Planning (83)

Policies (86)

Primary data (66)

Primary stakeholders (68)

Prior evaluation (57)

Priorirty setting (59)

Probability sampling (78)

Process evaluation (51 / 53)

Productivity (86)

Profitability analysis (16)

Programme (87)

Programme or project cycle (19)

Programme/project cycle management (60)

Project (87)

Project completion report (67)

Public accountability (90)

Purpose (87)

Planificación participativa (86)
 Planificación táctica (86)
 Población (86)
 Políticas (86)
 Productividad (86)
 Productos (86)
 Programa (87)
 Propósito (87)
 Proyecto (87)
 Proyecto de desarrollo rural (88)
 Proyecto de desarrollo social (88)
 Punto de referencia (88)

R

Realizaciones (88)
 Recolección de Datos (88)
 Recolección de información (89)
 Recomendaciones (89)
 Recursos (89)
 Reflexión crítica (89)
 Relevancia (89)
 Rendimiento (89)
 Representantes de la sociedad civil (90)
 Responsabilidad pública (90)
 Responsabilización (90)
 Resumen ejecutivo (90)
 Retroalimentación (90)

S

Seguimiento del impacto (96)
 Seguimiento y evaluación orientados al impacto (96)
 Seguimiento y evaluación participativos (96)
 Sistema de información gerencial (SIG) (97)
 Sistema de información para la gerencia (97)
 Sistema de seguimiento y evaluación (97)
 Sistematización (97)

Q

Qualitative data collection (104)
Quantitative data collection (105)
Quasi-experimental design (34)

R

Rapid evaluation (57)
Recommendations (89)
Relevance (82)
Reliability (23)
Report (66)
Results based management (60)
Return (90)
Rural development (29)
Rural development project (88)

S

Sample (78)
Sampling (78)
Sampling error (41)
Small farmer (82)
Secondary data (66)
Self-evaluation (17)
Semi-structured interview (40)
Social Capital (19)
Social impact assessment (52)
Stakeholder (68)
Stakeholder participation (82)
Standards for monitoring and evaluation (42)
Standard of living (41)
Strategic management (13)
Strategic planning (84)
Strategy (42)
Structured survey (38)

Sociedad civil (99)
Sostenibilidad (103)
Supervisión (103)
Supuesto (103)

T

Taller participativo (104)
Técnicas cualitativas de recopilación de datos (104)
Técnicas cuantitativas de recopilación de datos (105)
Términos de referencia (105)
Triangulación (106)

U

Unidad de Seguimiento y Evaluación (USE) (106)
Universo (106)
Utilización (107)

V

Validez (107)
Validez externa (107)
Validez interna (107)
Variable (107)
Viabilidad (108)

Summative evaluation (57)
Supervision (103)
Survey (38)
Sustainability (103)
Sustainable development (33)
Systematization (97)

T

Tactical planning (86)
Target (77)
Target group (62)
Terms of reference (105)
Time series data (29)
Thematic evaluation (57)
Threat (14)
Triangulation (106)

U

Universe (106)
Use (107)

V

Validity (107)
Variable (107)
Viability (108)

Y

Yield (89)

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	
El ciclo de los proyectos que reciben apoyo del FIDA.	21
Gráfico 2.	
El ciclo del proyecto según la Comisión Europea.	22
Gráfico 3.	
El ciclo del proyecto según la cooperación española.	23
Gráfico 4.	
Transformación de los datos en información y de la información en conocimiento.	27
Gráfico 5.	
Pirámide de la elaboración de la información.	28
Gráfico 6.	
Marco lógico de las inversiones en desarrollo rural.	31
Gráfico 7.	
Criterios principales que se pueden considerar en una evaluación.	45
Gráfico 8.	
Interacción entre los programas y su evaluación en las diferentes fases de aplicación	47
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.	48
Gráfico 10.	
Componentes clave de la evaluación ex ante.	54
Gráfico 11.	
La lógica de la intervención de un programa o proyecto.	72
Gráfico 12.	
Matriz del Marco Lógico.	75
Gráfico 13.	
Proceso de retroalimentación del seguimiento y la evaluación.	94
Gráfico 14.	
Un modelo metodológico operativo para el proceso de sistematización.	98
Gráfico 15.	
Interrelación entre la sociedad civil, el Estado y el sector privado.	101

LIST OF ILLUSTRATIONS

Figure 1.	
Project cycle for IFAD-funded projects.	21
Figure 2.	
European Commission project cycle.	22
Figure 3.	
Spanish Cooperation Agency project cycle.	23
Figure 4.	
Transforming data into information and information into knowledge.	27
Figure 5.	
Information-processing pyramid.	28
Figure 6.	
Logical framework for rural development investments.	32
Figure 7.	
Key considerations for an evaluation.	46
Figure 8.	
Interaction between programmes and evaluation at different stages.	47
Figure 9.	
Relationship between planning (P), implementation/monitoring (M) and evaluation (E) in gradual improvement of project performance and impact.	48
Figure 10.	
Key components of ex-ante evaluation.	54
Figure 11.	
The logic of intervention of a programme or project.	73
Figure 12.	
Logical Framework Matrix.	76
Figure 13.	
Monitoring and evaluation feedback process.	94
Figure 14.	
An operational methodological guide for systematization.	99
Figure 15.	
Inter-relationships between civil society, the State and the private sector .	102



Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)
División para América Latina y el Caribe

FIDA

Vía del Serafico 107, 00142 Roma, Italia
Teléfono: (39-06) 54591
Fax (39-06) 504-3463
ifad@ifad.org
www.ifad.org



PREVAL

Programa para el fortalecimiento de la
capacidad regional de seguimiento y evaluación
de los proyectos FIDA para la reducción de la
pobreza rural en América Latina y El Caribe
(PREVAL III)

León de la Fuente 110, Lima 17 - Perú
Teléfonos: (51-1) 264-6836 / 613-8300
Fax: (51-1) 613-8308
preval@desco.org.pe / preval3@desco.org.pe
www.preval.org