



**MONITOREO Y EVALUACIÓN**

# Directrices de la IPTT

**Directrices y Herramientas para  
la Preparación y Uso de las Tablas  
de Seguimiento de Indicadores  
de Desempeño**

---

Elaborado por Della E. McMillan  
Guy Sharrock  
Alice Willard



Desde 1943, Catholic Relief Services (CRS) ha tenido el privilegio de servir a los pobres y desfavorecidos en el extranjero. Sin distinción de raza, credo o nacionalidad, CRS brinda ayuda de emergencia ante desastres naturales o provocados por el hombre. A través de proyectos de desarrollo en áreas como educación, paz y justicia, agricultura, microfinanzas, salud y VIH/SIDA, CRS trabaja para defender la dignidad humana y promover una mejor calidad de vida. CRS también trabaja en los Estados Unidos para ampliar el conocimiento y la acción de los católicos y otras personas interesadas en temas de paz y justicia a nivel internacional. Nuestros programas y recursos responden al llamado de los Obispos de los Estados Unidos de vivir en solidaridad —como una sola familia humana— entre fronteras, a lo largo de los océanos, e independientemente de las diferencias de idioma, cultura y condición económica.

La Cruz Roja Americana ayuda a las personas en situación de vulnerabilidad en todo el mundo a prevenir, prepararse y responder ante desastres, emergencias humanitarias complejas, y condiciones de salud que ponen en riesgo la vida, a través de iniciativas globales y programas basados en la comunidad. Con un enfoque en salud global, preparación y respuesta ante desastres, restablecimiento de vínculos familiares y difusión del derecho humanitario internacional, la Cruz Roja Americana proporciona asistencia humanitaria rápida, eficaz y a gran escala a quienes lo necesitan. Para lograr nuestros objetivos, la Cruz Roja Americana trabaja con nuestros socios de la Cruz Roja Internacional y el Movimiento de la Media Luna Roja y otras organizaciones internacionales de asistencia y desarrollo para construir capacidades locales, movilizar y empoderar a las comunidades, y establecer socios. Nuestro programa más grande en la actualidad es el Programa de Recuperación del Tsunami, el cual está mejorando la salud de la comunidad y previniendo el brote de enfermedades, apoyando a las comunidades mientras reconstruyen sus vidas y restablecen sus medios de subsistencia, y ayudando a que las organizaciones de la Cruz Roja, la Media Luna Roja y sus comunidades que fueron afectadas, desarrollen capacidades para prepararse ante desastres.

**Publicado en el 2008 por:**

Catholic Relief Services  
228 W. Lexington Street  
Baltimore, MD 21201-3413  
USA

American Red Cross  
2025 E Street, NW  
Washington, DC 20006  
USA

**Autores :** Della E. McMillan, Guy Sharrock, et Alice Willard

**Editor de las Series :** Guy Sharrock (CRS)

**Lectores/Editores :** Cynthia Green, Joe Schultz (CRS), and Dina Towbin

**Diseñador Gráfico :** Jeanne Ivy

**Foto de la Portada :** Sean Sprague

Este modulo fue producido por CRS y la Cruz Roja Americana con el apoyo financiero de las donaciones de Alimentos para la Paz (FFP) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID); Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de CRS (AFP-A-00-03-00015-00) y Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de la Cruz Roja Americana (AFP-A-00-00007-00). Las opiniones expresadas en este documento pertenecen a los autores y no necesariamente representan las opiniones de USAID o FFP.

**Para acceder a las series completas, por favor visite :** [www.crs.org](http://www.crs.org) ó [www.redcross.org](http://www.redcross.org).

# Tabla de Contenidos

---

- v Prefacio
- vi Agradecimientos
- vii Siglas
- 1 Resumen Ejecutivo

## **Preparación y Uso de las Tablas de Seguimiento de Indicadores de Desempeño**

- 4 Propósito del Módulo
- 6 Entendiendo la IPTT
  - 6 ¿Qué es la IPTT?
  - 9 Rol Central de la IPTT en la Documentación de un Proyecto Título II
  - 10 IPTT: Perspectivas del Proyecto
  - 11 IPTT: Perspectivas del Donante
- 13 Desarrollo de la IPTT
  - 13 Paso 1: Clarificar las Guías del Donante y de la PVO
  - 14 Paso 2: Desarrollar un Borrador de IPTT para la Propuesta
  - 18 Paso 3: Revisar la IPTT después de Completar la Encuesta de Línea de Base.
  - 19 Paso 4: Actualizar la IPTT para el Reporte Anual de Informes
  - 21 Paso 5: Revisar la IPTT durante y después de la Evaluación Intermedia.
  - 23 Paso 6: Actualizar la IPTT Final después de la Encuesta de Cierre y la Evaluación Final.
- 25 Resumen de las Reglas de Oro

## Herramientas y Recursos Anexos

- 27** Anexo I.A Bibliografía
- 29** Anexo I.B Resumen sobre Qué Hacer y Qué Tratar de Evitar en el Uso y Administración de la IPTT.
- 33** Anexo II Lista de Referencias, Guías y Material de Lectura Citado para el Diseño, Uso y Administración de una Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño para Proyectos Título II.
- 42** Anexo III Ejemplo de una Tabla de Metodología para Indicadores de la IPTT u Hoja de Trabajo para Métodos de Medición/Fuentes de Datos.
- 43** Anexo IV Hoja de Trabajo para Métodos de Medición/Fuentes de Datos de CRS.
- 45** Anexo V Ejemplo de una IPTT para un Proyecto Título II Implementado por un Único Patrocinador Cooperante en Cuatro Localidades.
- 46** Anexo VI Ejemplo de una IPTT para un Proyecto Implementado en Consorcio: Iniciativa de Seguridad Alimentaria en Níger - Africare/CRS/HKI/Care.
- 47** Anexo VII Cuestionario Estandarizado de USAID/FFP para Reporte Anual de Informes.
- 48** Anexo VIII Consideraciones Especiales para el Desarrollo de IPTTs para Consorcios.

## Prefacio

El seguimiento y evaluación (M&E) son responsabilidades fundamentales de los gerentes de programa de la Cruz Roja Americana y de CRS, y ayudan a garantizar la calidad de nuestra programación. El módulo *Directrices para la IPTT* es una de las publicaciones de una serie de módulos de capacitación y fortalecimiento de capacidades en M&E que la Cruz Roja Americana y CRS han acordado desarrollar en el marco de sus respectivas donaciones para el Fortalecimiento de su capacidad institucional. Estos módulos han sido diseñados para responder a la necesidad identificada desde el terreno de contar con una guía y herramientas específicas que no se han encontrado disponibles en las publicaciones existentes. Aunque los ejemplos en los módulos se centran en programas Título II, la guía y las herramientas proporcionadas tienen utilidad más allá del ámbito de la seguridad alimentaria.

Nuestra intención al producir el módulo *Directrices para la IPTT* fue ayudar a los lectores a obtener el máximo rendimiento de sus datos cotidianos de monitoreo y evaluación, mostrándolos en una tabla de seguimiento de indicadores. Muchos donantes recomiendan —o requieren— que estos datos se reporten en un formato de tabla de seguimiento. Sin embargo, la orientación sobre cómo deben formatearse estas tablas y cuándo deben ser actualizadas o modificadas ha sido mínima. Este módulo ofrece un recurso amigable fácil de utilizar que puede ayudar a los equipos en el campo a comprender mejor la preparación y utilización de una IPTT durante el ciclo de vida del proyecto. Ayuda a orientar al personal en concordancia con las guías básicas y proporciona consejos sobre cómo evitar y resolver los problemas comunes que pueden surgir durante el diseño del proyecto y el reporte de informes periódicos, así como durante las evaluaciones de medio término y final.

Los diferentes organismos tienen diferentes nombres para las tablas de seguimiento. Este módulo específico se centra en el diseño y uso de la tabla de seguimiento que la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) que requiere para sus Proyectos de Seguridad Alimentaria Título II, la Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño o IPTT. Aunque el módulo se enfoca específicamente en la IPTT de proyectos Título II, sus principios generales pueden aplicarse a otro tipo de programas financiados por el donante.

Por favor envíe cualquier comentario o sugerencia a este módulo a:  
[m&efeedback@crs.org](mailto:m&efeedback@crs.org).

**Menciones recomendadas :** McMillan, Della E., Guy Sharrock, y Alice Willard. 2008. "Directrices para la IPTT: Directrices y Herramientas para la Preparación y Uso de Tablas de Seguimiento de Indicadores de Desempeño". Series de Módulos de M&E de la Cruz Roja Americana/CRS. Cruz Roja Americana y CRS, Washington, DC y Baltimore, Maryland.

## Agradecimientos

Queremos agradecer la contribución de Gilles Bergeron y Victoria Michener del Proyecto de Asistencia Técnica de Alimentación y Nutrición (FANTA) por proporcionar información sobre los recursos críticos de FANTA que los profesionales pueden consultar cuando desarrollen sus IPTTs y por la revisión de varios borradores de este módulo. Así también, queremos agradecer a Bill Feibig (Save the Children/ E.U.), Jim Rugh (anteriormente funcionario de CARE), y Harold Tarver (Africare) por revisar los borradores y proporcionar información sobre las principales referencias que se incorporaron en este módulo. Por último queremos reconocer el rol de Leah A.J. Cohn, consultor, por la preparación del anexo I de referencias generales y por trabajar con Della McMillan en el primer borrador. Finalmente, nos gustaría reconocer el trabajo de Dina Towbin (consultora) y Tracy Hightower (anteriormente funcionaria de la Cruz Roja Americana en Washington), cuyo trabajo de edición contribuyó a llevar al documento a su fase final, y Joe Schultz (CRS) y Jeanne Ivy, que fueron responsables de los trabajos de diseño gráfico.

## Siglas

<b>AIDS</b>	Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA)
<b>CRS</b>	Catholic Relief Services
<b>CS</b>	Patrocinador Cooperante (PVO socia para un Proyecto Título II)
<b>CSHGP</b>	Solicitud de Resultados del Patrocinador Cooperante o Solicitud de Recursos del Patrocinador Cooperante (cuando USAID/FFP solicitaba una presentación combinada hacia referencia al CSR4 o Informe de Resultados del Patroci- nador Cooperante y Solicitud de Recursos)
<b>DAP</b>	Programa de Asistencia para el Desarrollo
<b>DIP</b>	Plan Detallado de Implementación
<b>EM</b>	Equipo Gerencial de Evaluación o Gerente de Evaluación
<b>FANTA</b>	Proyecto de Asistencia Técnica de Alimentación y Nutrición
<b>FFP</b>	Oficina de Alimentos para la Paz de USAID
<b>FSCCI</b>	Índice de la Capacidad Comunitaria en cuanto a Seguridad Alimentaria
<b>FSIN</b>	Iniciativa de Seguridad Alimentaria en Níger
<b>FY</b>	Año Fiscal
<b>HDDS</b>	Puntaje de la Diversidad Dietética de una Familia
<b>HQ</b>	Sede
<b>IPTT</b>	Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño
<b>IR</b>	Resultado Intermedio
<b>LOA</b>	Vida de la Actividad
<b>M&amp;E</b>	Monitoreo y Evaluación
<b>MAHFP</b>	Meses de Provisión Adecuada de Alimentos para las Familias
<b>MYAP</b>	Programa de Asistencia Multi-anual, antes Programa de Asistencia para el Desarrollo
<b>PMP</b>	Plan Gerencial de Desempeño
<b>PVO</b>	Voluntaria Privada
<b>SAVE USA</b>	Save the Children
<b>SO</b>	Objetivo Estratégico
<b>SOW</b>	Términos de Referencia
<b>USAID</b>	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

## Resumen Ejecutivo

---

---

La IPTT puede ser utilizada para ayudar al personal y a los socios a entender mejor cómo los datos de M&E de un proyecto sirven para informar la gestión y el reporte de informes.

---

### Entendiendo la IPTT

Como resultado del cambio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) orientado al reporte de informes basado en resultados, los programas Título II ahora deben reportar sobre indicadores de desempeño. La guía oficial de Título II para programas de asistencia alimentaria tanto en emergencias como en situaciones no-emergentes, requiere que los impactos de los proyectos se reporten a través de una tabla de seguimiento para indicadores de desempeño (IPTT). Para facilitar la referencia cruzada entre años y entre proyectos, la Oficina de Alimentos para la Paz (FFP) de USAID requiere que los proyectos utilicen un formato estándar que se describe en la guía de propuestas para programas Título II. Un modelo similar se recomienda para el Programa de Donaciones de Supervivencia Infantil y Salud (CSHGP) de USAID y para muchas otras agencias donantes.

La IPTT, aunque importante, es solo uno de los elementos de un completo sistema de monitoreo y evaluación (M&E). La IPTT sintetiza la información del proyecto en un formato de tabla corto y conciso. Muestra el estado del proyecto en relación a sus indicadores originales y actualizados y el progreso alcanzado en relación a la meta para el indicador. La IPTT puede ser utilizada para ayudar al personal y a los socios a entender mejor cómo los datos de M&E de un proyecto sirven para informar la gestión y el reporte de informes. Esto, a su vez, facilita la supervisión de los donantes y el reporte de informes. La IPTT es un documento vivo que se actualiza periódicamente.

### Desarrollo de la IPTT

En concordancia con el formato estándar recomendado por USAID/FFP en la actualización anual de su guía para el Programa Multi-Anual de Asistencia (MYAP), se debe elaborar y presentar un borrador de IPTT conjuntamente con la propuesta del proyecto. Generalmente, esta misma propuesta se adjunta al contrato suscrito entre USAID/FFP y la organización voluntaria privada (PVO) patrocinadora cooperante (CS), pues detalla las obligaciones contractuales que debe cumplir la PVO. Para facilitar la comparación entre informes, USAID recomienda que los beneficiarios de las donaciones incorporen una serie de indicadores estándar en las tablas de seguimiento.



Este módulo describe un proceso de 7 pasos que ayudará a que el personal identifique diversas oportunidades para utilizar la IPTT de manera más eficaz durante el ciclo de vida del proyecto, mediante el entendimiento de los siguientes elementos (ver más adelante la tabla 1):

- 1 ¿Por qué la IPTT es importante en cada etapa de la implementación del proyecto y el ciclo de reporte de informes?
- 1 ¿Qué tipo de orientación y ejemplos sobre las mejores prácticas se deben consultar al utilizar la IPTT en determinadas fases del ciclo del proyecto?
- 1 ¿Quién está autorizado a actualizar y revisar la IPTT, y cuándo y dónde debe ser revisada?

Cada paso concluye con una serie de recomendaciones sobre cómo el personal del proyecto puede prever y responder a desafíos especiales.

Aunque cambios en la IPTT del proyecto son con frecuencia necesarios, dado el gran número de documentos estándar del proyecto, es importante que cualquier revisión sea aprobada y documentada meticulosamente.<sup>1</sup> El programa Título II incluye un proceso incorporado para la revisión de indicadores y metas y actualizaciones posteriores una vez concluida la encuesta de línea de base y la evaluación de medio término del proyecto.

## Resumen de las Reglas de Oro

En esta sección se presenta una breve lista de directrices informales para la preparación y uso de la IPTT, que los co-autores han recopilado a partir de la aplicación práctica del diseño y uso de la IPTT en diferentes proyectos.

## Herramientas

En los anexos se describen herramientas y referencias útiles, incluyendo una sección sobre los desafíos especiales relacionados con los consorcios (vea el [anexo VIII](#)).

---

<sup>1</sup> Para evitar un número excesivo de cambios en la IPTT de un proyecto, se debe poner fuerte énfasis durante el diseño inicial de la IPTT.

**Tabla 1. Pasos y Responsabilidades Recomendados para la Preparación y Uso de una IPTT de un Programa Título II**

Paso	Actividad	Apoyo del Personal de País			Apoyo Técnico Externo		
		Personal Técnico/ Equipo de Diseño del Proyecto	Especialista de M&E	Gerente de Diseño o de Proyecto	CS en Sede	FANTA <sup>2</sup>	Consultor
1	Lineamientos Básicos del donante y el CS clarificados.		X	X	X	X	
2	Borrador de la IPTT desarrollado e incorporado en la propuesta del proyecto (en base a la evaluación de necesidades y lineamientos estándar recolectados en el Paso 1).	X	X	X	X	X	
3	Revisión de la IPTT, la Tabla del Plan de Indicadores y el Plan de M&E en función de los resultados de la encuesta de línea de base.	X	X	X	X	X	
4	IPTT actualizada como parte de la rutina del proceso de reporte de informes a donantes y socios (FY01 y FY02).	X	X	X			
5	IPTT actualizada, revisada y corregida en función de la evaluación de medio término y (si procede) la encuesta.	X	X	X		X	
6	Actualización de la IPTT y respuesta del proyecto a las recomendaciones de la evaluación de medio término, como parte de la rutina del proceso de reporte de informes a donantes y socios.	X	X	X			
7	Actualización final de la IPTT en base a los resultados de la encuesta final, y uso de los datos de la IPTT para evaluar los resultados y el impacto del proyecto durante la evaluación final.	X	X	X			X

<sup>2</sup> La oficina del proyecto FANTA financiado por USAID/FFP brinda asistencia técnica a las PVOs Patrocinadoras Cooperantes de Programas Título II en el diseño e implementación de sus sistemas de M&E.

## Propósito del módulo

---

---

Este módulo ofrece un recurso de fácil uso para ayudar a los equipos de campo a entender mejor cómo preparar, utilizar y actualizar la IPTT durante el ciclo de vida del proyecto.

---

La guía oficial Título II para programas tanto de emergencia como no-emergencia requiere que los impactos de estos programas se presenten en una tabla de seguimiento de indicadores de desempeño (IPTT). La IPTT es clave para todo diseño, M&E y reporte de informes de los programas Título II. Sin embargo, hasta la fecha, se ha desarrollado muy poca orientación formal sobre la formulación de la tabla IPTT o su utilidad transversal como herramienta de gestión. Muchas de las reglas para modificar y actualizar el formato genérico de la IPTT que USAID/FFP recomienda, se aprenden únicamente mediante comunicación directa con el donante o a través de equipos de implementación experimentados. Como resultado, es muy fácil que los proyectos cometan errores en la IPTT. Si estos errores se repiten a lo largo del ciclo de vida del proyecto, los costos pueden ser enormes, puesto que el financiamiento depende de los resultados ilustrados en la IPTT.

Este módulo ofrece un recurso de fácil uso para ayudar a los equipos de campo a entender mejor cómo preparar, utilizar y actualizar la IPTT durante el ciclo de vida del proyecto. Dado que el uso y seguimiento de los indicadores formales es generalizado, este módulo también será útil para personas que diseñan, administran y evalúan otro tipo de proyectos financiados por donantes privados. El módulo se divide en tres secciones que proporcionan una breve reseña de algunos aspectos fundamentales para el personal del proyecto, la región, y la sede, quienes supervisan estos proyectos.

### Sección 1

Explica la estructura y formato básicos de la IPTT y por qué USAID requiere que las PVOs incorporen este tipo de formato estandarizado para el reporte de informes en los sistemas de diseño y M&E de sus proyectos.

### Sección 2

Describe un enfoque de 7 pasos para el desarrollo y uso de una IPTT durante el ciclo de vida del proyecto y analiza cuándo y cómo se puede modificar una IPTT.

### Sección 3

Proporciona un breve resumen de las directrices o reglas de oro recopiladas desde la experiencia de los co-autores para el desarrollo y uso de la IPTT,

incluyendo algunas “señales de alarma” que los supervisores experimentados de las PVOs, consultores y funcionarios de USAID usan con frecuencia para alertarse sobre posibles problemas.

### **Anexo I**

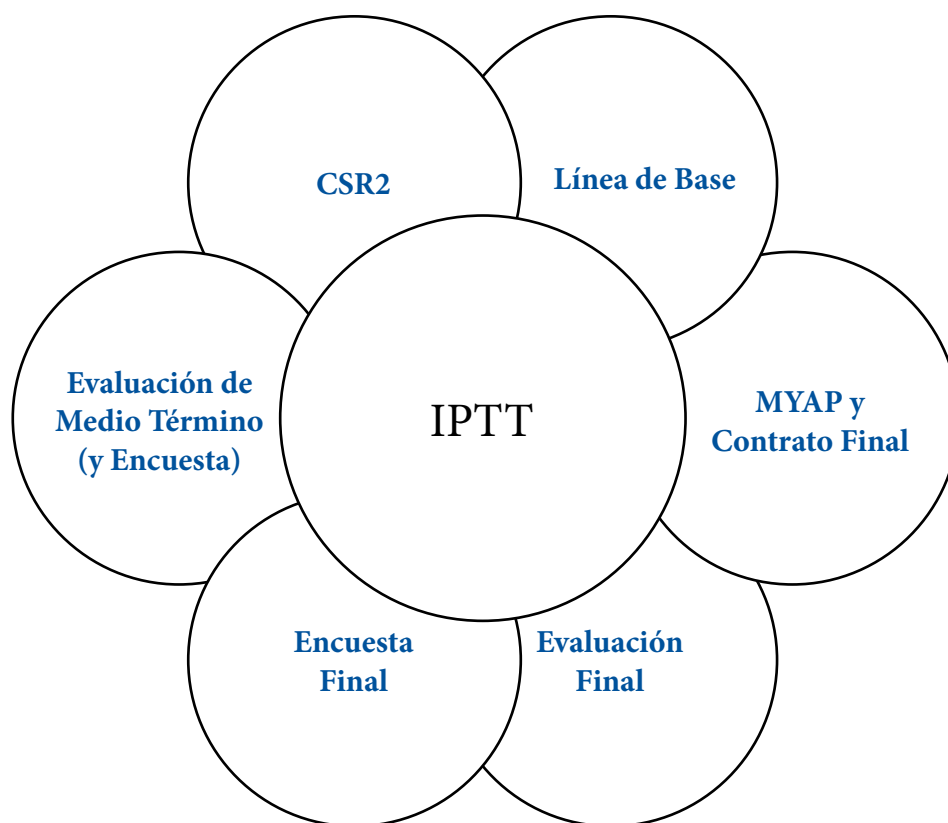
Describe las referencias citadas en el texto y una lista resumen sobre qué hacer y qué evitar en la preparación y uso de la IPTT.

### **Anexo II**

Presenta una lista de sitios web y referencias que los proyectos pueden consultar para asistencia adicional.

### **Anexos III a VIII**

Presenta herramientas para asistir en el desarrollo y uso de la IPTT.



## Entendiendo la IPTT

---

---

Una IPTT proporciona una sencilla forma estandarizada de presentar los datos de M&E de los proyectos; la IPTT es una tabla que se utiliza para dar seguimiento, documentar y mostrar los datos de desempeño de los indicadores.

---

### ¿Qué es la IPTT?

La IPTT, aunque importante, es solo uno de los elementos de un completo sistema de monitoreo y evaluación (M&E). A raíz del cambio en USAID orientado hacia una programación basada en resultados, los programas Título II deben reportar sobre los impactos del proyecto y su avance en cuanto a la implementación de las actividades detalladas en su plan de trabajo. Cada proyecto tenía que identificar los indicadores de desempeño que pudieran utilizarse para evaluar el avance en relación a una meta específica de cumplimiento (vea el [anexo II](#) para la guía actualizada de programas Título II).

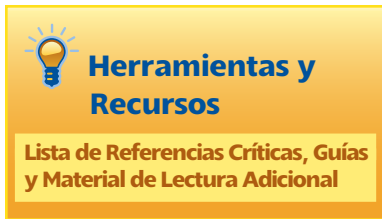
USAID especifica dos tipos de indicadores de desempeño:

- **1 Un indicador de impacto** mide el logro de un proyecto en relación al impacto deseado para un sub-componente del proyecto, como por ejemplo el porcentaje de niños con retraso en el crecimiento.<sup>3</sup>
- **1 Un indicador de monitoreo** mide el avance en la implementación de una actividad –como el número de personas inscritas en un programa de monitoreo de crecimiento. En general, los indicadores de monitoreo se miden con más frecuencia que los indicadores de impacto. Muchos de los indicadores de impacto se encuentran sólo en las encuestas realizadas durante la línea de base y cierre del ciclo del proyecto.

Una IPTT proporciona una sencilla forma estandarizada de presentar los datos de M&E de los proyectos; la IPTT es una tabla que se utiliza para dar seguimiento, documentar y mostrar los datos de desempeño de los indicadores. Aunque los donantes pueden especificar el formato que desean se utilice en los proyectos, la mayoría de tablas de seguimiento incluyen la totalidad o una parte de los elementos críticos que se encuentran en la IPTT de un Proyecto Título II. Como se detalla en la tabla 2, más adelante, estos elementos incluyen:

---

<sup>3</sup> Las directrices de USAID/FFP para los MYAPs incluyen una muy buena explicación concisa (dos párrafos) de Resultados, Indicadores de Desempeño y Metas que deberían ser de lectura obligatoria para cada miembro del personal de los programas Título II. Una vez que el personal entiende la guía oficial, el supervisor de M&E puede consultar otros recursos para obtener consejos en relación a capacitación para el personal sobre cómo desarrollar objetivos e indicadores que sean SMART (específicos, medibles, alcanzables, pertinentes y de duración limitada). Los recursos generales comprenden: Mercy Corps (2005, págs. 14-24); Stetson, Sharrock y Hahn (2004, págs. 108-116), y Gosling y Edwards (1995, págs. 80-87, 338).



- Una lista de todos los indicadores oficiales de impacto y monitoreo del proyecto en la columna 1.
- 1 Mediciones de línea de base para estos indicadores (ej: los datos de estos indicadores antes del inicio del proyecto o durante el primer año) en la columna 2.
- 1 Y debajo de cada año del proyecto (columnas para los años 1-5):
  - 1 La primera columna (“Exp.”) reporta las metas que el proyecto espera alcanzar para determinados indicadores durante el tiempo de duración del proyecto (ej: Año 1-5).
  - 1 La segunda columna (“Act”) reporta el progreso indicando el avance real del proyecto en relación a las metas del mismo (medidos anualmente para los indicadores de monitoreo y en la mitad del período o último año del proyecto para los indicadores de impacto).
  - 1 La última columna (“Relación”) compara el porcentaje de logro en un año determinado en relación a la meta (ej: 100% si se cumplió la totalidad de la meta, 75% si se cumplió únicamente las tres cuartas partes de la meta, o 125 % si el proyecto logró un 25% más de lo inicialmente previsto).

## Notas de la IPTT

1. Cálculo de la relación de datos: si espera una disminución en el indicador (ej: porcentaje de niños con bajo peso para su talla), la columna es esperado/real (E/A); si espera un incremento (ej: porcentaje de madres que brindan lactancia materna exclusiva), la columna es A/E. Tome en cuenta que aquí no se incluye información de línea de base y, por lo tanto, no se brinda información sobre el porcentaje de avance en relación a la meta de un indicador. Sin embargo, la expectativa actual de USAID es que se reporte únicamente el E/A o A/E, dependiendo del tipo de cambio esperado.
2. El proyecto necesita reportar sobre los indicadores de monitoreo cada año, mientras que los indicadores de impacto y resultados sólo se reportarán en ciertos años según lo determine el Patrocinador Cooperante (CS), de acuerdo a su plan de M&E. Si el CS ajusta los indicadores o metas (por ejemplo, si las metas son demasiado altas o bajas), se debe proporcionar una clara explicación. Se requiere la aprobación explícita de FFP para reducir la escala de las metas. El CS debe proporcionar la explicación necesaria en la presentación de su informe anual de resultados e identificar claramente los indicadores propuestos y ajuste de metas en el informe narrativo y la carta de presentación que acompaña el informe.
3. Especifique claramente el año fiscal que está siendo reportado (ej: FY09), así como el nombre del CS, país y número de página en cada una de las páginas de la IPTT.
4. Los programas que implementen actividades para mejorar los comportamientos de salud, nutrición e higiene deben definir las conductas a evaluarse, como por ejemplo el mejoramiento de la higiene personal de alimentos, agua y medio ambiente.

Tabla 2. Formato de la IPTT Recomendada por USAID/FPP

INDICADOR	Línea de Base	AÑO 1			AÑO 2 Evaluación de Medio Término			AÑO 3			AÑO 4 Evaluación Final			AÑO 5		
		Exp	Act	Relación	Exp	Act	Relación	Exp	Ré	Relación	Exp	Act	Relación	Exp	Act	Relación
<b>Impactos</b>																
(Datos disponibles únicamente para los años de la Línea de Base, Evaluación de Medio Término y Final)																
Producción de Maíz (kg/ha)	850				1275	900	71%				1.700	1.400	88%			
<b>Resultados</b>																
(Datos disponibles únicamente para los años de la Línea de Base, Evaluación de Medio Término y Final)																
% de agricultores con puntaje de al menos 3 en el Índice de Calificación de Prácticas Mejoradas.	12%				60%	15%	25%				80%	82%	102%			
% de parcelas agrícolas donde se adoptaron prácticas mejoradas para maíz.	7%				60%	65%	108%				75%	60%	80%			
Tasa de pago de los agricultores que solicitaron créditos.	75%				85%	91%	107%				95%	97%	102%			
<b>Productos</b>																
(Datos disponibles para todos los años)																
Número de agricultores capacitados en Prácticas Mejoradas para Maíz.	0	400	485	121%	500	620	124%	600	630	105%	600	591	98%	600	650	108%
Número de agricultores ejemplares que completaron el curso.	0	25	25	100%	20	25	125%	20	20	100%	20	20	100%	20	20	100%
Número de agricultores que llenaron las solicitudes de crédito.	0	400	185	46%	500	210	42%	600	430	72%	600	520	67%	600	550	92%

**Fuentes:** Oficina de Alimentos para la Paz de USAID/FANTA, Taller de M&E, Agosto 2007; Comunicación Personal con Alison Tamilowicz Torres, Proyecto FANTA, Agosto 2008.

**Nota:** Exp = esperado; Act = real

## Rol Central de la IPTT en la Documentación de un Proyecto Título II

---

El rol central de la IPTT en el diseño, reporte de informes y evaluación de un proyecto Título II debe ayudar a todos los involucrados a lograr sus objetivos.

---

El primer paso para el desarrollo de la IPTT es revisar los documentos que USAID/FFP requiere de cada proyecto. Todos estos documentos contienen una IPTT. Cada documento tiene un propósito ligeramente diferente, contienen ya se una copia o proporcionan datos para las revisiones de la IPTT. En concreto:

- **1 Un borrador de IPTT** se presenta en la propuesta de proyecto o MYAP.
- **1 La encuesta de línea de base** está diseñada para proporcionar mediciones referenciales al inicio de un proyecto y contribuir al desarrollo de las metas de los indicadores seleccionados del proyecto.
- **1 Basado en los resultados de la encuesta de línea de base, el plan de M&E** muestra cómo el proyecto propone calcular los diferentes indicadores presentados en la IPTT (incluyendo la recolección de datos y métodos de análisis).
- **1 El Informe de Resultados del Patrocinador Cooperante para el primer y segundo año (CSR2)** muestra cómo está avanzando el proyecto, en base a los indicadores de monitoreo a los que se ha dado seguimiento en la IPTT y a otras evidencias de carácter cualitativo sobre los efectos del proyecto.
- **1 Cuando se lleva a cabo una encuesta de medio término,**<sup>4</sup> se la usa para determinar si los métodos que se utilizan son adecuados para medir los indicadores de impacto y monitoreo de los proyectos, la probabilidad de que el proyecto alcance sus metas originales, y la necesidad de ajustar las metas originales ya sea en más o en menos.
- **1 Aunque los CSR2s del tercer y cuarto año** utilizan la misma guía que los CSR2s del primer y segundo año, se espera que en la sección de M&E también reporten cómo el proyecto está respondiendo a las recomendaciones de la evaluación de medio término en relación a aquellas áreas con problemas en los valores de los indicadores de monitoreo e impacto o en los métodos de cálculo del proyecto.
- **1 La encuesta cuantitativa final** se utiliza para determinar las mediciones definitivas para los indicadores de impacto que se añadirán a la IPTT, proporcionando la base para:
  - **1 La evaluación final externa del proyecto**
  - **1 El informe final anual (CSR2) para USAID/FFP**

El rol central de la IPTT en el diseño, reporte de informes y evaluación de un proyecto Título II debe ayudar a todos los involucrados – la gerencia del proyecto, los socios, y las agencias de financiamiento – a lograr sus objetivos.

---

<sup>4</sup> A pesar de ya no ser un requerimiento, muchos programas Título II siguen utilizando una pequeña y focalizada encuesta cuantitativa de medio término para determinar las mediciones de medio término de los principales indicadores de impacto del proyecto. Esto es más importante aún, cuando los proyectos son implementados por un consorcio.



## IPTT: Perspectivas del Proyecto

---

La IPTT proporciona un sencillo sistema para la administración y seguimiento de los indicadores.

---

La IPTT beneficia a la PVO en diversas maneras, tales como:

- 1 Proporciona un sencillo sistema para la administración y seguimiento de los indicadores.
- 1 Resume con claridad los objetivos del proyecto y formas para evaluar sus logros ante los principales socios gubernamentales y las organizaciones comunitarias, a fin de mejorar su entendimiento sobre la estructura del proyecto y el por qué no puede responder a nuevos temas e intervenir en áreas ajenas a los ámbitos oficiales del proyecto (vea el recuadro de texto 1).
- 1 Enfoca la evaluación en los indicadores de impacto en lugar de en la implementación de categorías o actividades específicas, de modo que los gerentes de proyecto puedan ajustar aquellas actividades que al parecer no están contribuyendo al impacto deseado.
- 1 Aclara las obligaciones contractuales y aquellas relacionadas al reporte de informes que la PVO tiene con donantes, PVOs locales y socios gubernamentales, lo que, a su vez, ayuda a facilitar la colaboración dentro de un área del proyecto.
- 1 Proporciona un instrumento para resistir solicitudes de gobiernos locales o donantes (USAID/FFP), orientadas a lograr resultados adicionales utilizando los mismos recursos.

### Recuadro de Texto 1. Rol de la IPTT para Clarificar las Obligaciones de la PVO ante el Donante

Con el fin de preparar a su personal para una evaluación de medio término y desarrollar toda su capacidad en M&E, la oficina sede Africare envió a un consultor a Goundam, Mali. Las reuniones de personal para prepararse para la evaluación fueron interrumpidas por varios mensajes solicitando la presencia del gerente del proyecto en una reunión en la oficina del prefecto (principal funcionario administrativo de la provincia). Al ser el único programa de la PVO aún activo en la región en ese momento, el prefecto acudía a Africare cuando se presentaba una emergencia. Su preocupación en ese momento era mejorar una de las carreteras dentro de la ciudad de Goundam, propensa a inundaciones. El carácter y urgencia de la solicitud llegó al punto en el cual el gerente del proyecto y su oficial administrativo fueron oficialmente convocados a la oficina del prefecto. El consultor los acompañó a la reunión para entender mejor lo que estaba sucediendo. De hecho, el equipo llegó a la reunión con dos copias adicionales de la IPTT. Cuando se hizo evidente que el prefecto pensaba que el personal o no comprendía el problema de la carretera o lo estaba obstruyendo intencionalmente, el gerente del proyecto y el consultor utilizaron la IPTT para ilustrar los siguientes tres puntos principales.

1. Africare había firmado un convenio con el gobierno de los E.U. para implementar un proyecto con tres objetivos principales y un conjunto específico de indicadores que guían las actividades del proyecto.
2. Si Africare intentase incluir el componente de carreteras a su contrato, no estarían en capacidad de cumplir los tres objetivos acordados en las especificaciones del contrato (referirse a la IPTT).
3. Si los tres objetivos acordados se abordaran inadecuadamente por emprender una actividad adicional en las carreteras, el evaluador externo de USAID declararía al proyecto un fracaso y no se otorgarían donaciones adicionales en el futuro.

El prefecto concordó que añadir el componente de carreteras no sería positivo para los intereses del proyecto o intereses para futuras actividades de desarrollo en la zona. Al día siguiente, el prefecto y uno de sus colaboradores llegaron a la oficina de Africare, sin previo aviso, para expresar su gratitud al gerente del proyecto y al consultor. El evaluador externo, quien llegó un mes más tarde, se mostró sorprendido del nivel de conocimiento con el cual el prefecto opinaba sobre lo que para él eran las fortalezas y debilidades del proyecto, en base a los datos de M&E ilustrados en la IPTT.

*Fuente:* Misión para Planificación de la Pre-evaluación de la Iniciativa de Seguridad Alimentaria de Goundam – Africare, 2000.

Las tablas de seguimiento, como la IPTT, proporcionan medios simples, eficientes y estandarizados para que un CS administre y de seguimiento a sus indicadores y para que reporte sobre el estado del proyecto año tras año.

## IPTT: Perspectivas del Donante

USAID desea que los proyectos utilicen una IPTT por varias razones:

- **1 Supervisión individual del proyecto:** Las tablas de seguimiento, como la IPTT, proporcionan medios simples, eficientes y estandarizados para que un CS administre y de seguimiento a sus indicadores y para que reporte sobre el estado del proyecto año tras año (vea el recuadro de texto 2). La IPTT también describe exactamente lo que la PVO debe lograr a cambio de una determinada cantidad de fondos o artículos alimenticios.

- **1 Supervisión comparativa del proyecto:** Las mismas tablas de seguimiento estandarizadas facilitan comparaciones entre proyectos en términos de su impacto y velocidad de implementación de sus actividades.
- **1 Coordinación con socios locales y nacionales (socios basados en el país):** Al estandarizar comparaciones entre-años y entre proyectos, las tablas de seguimiento facilitan el reporte anual de informes a los gobiernos anfitriones, así como a los socios locales y nacionales.
- **Reporte de informes y rendición de cuentas vertical:** Las mismas tablas de seguimiento ayudan a que USAID/FFP consolide la información sobre indicadores estándar que ellos utilizan para reportar los logros mundiales del Programa Título II al Congreso de los Estados Unidos. Este reporte exacto, oportuno y completo sobre los principales indicadores es esencial para que el financiamiento de proyectos de desarrollo tenga continuidad, mediante la justificación de anteriores inversiones de recursos, ante el Congreso.
- **1 Contribución al paradigma global sobre seguridad alimentaria e iniciativas de desarrollo:** La información de M&E en proyectos Título II, incluyendo los datos de la IPTT, contribuye a los debates en curso sobre desarrollo, que sostienen USAID y la comunidad más amplia de donantes de iniciativas de asistencia alimentaria.

La conclusión es que el personal debe entender que una de las formas más eficaces de obtener mayor financiamiento y recursos para proyectos es la capacidad de articular claramente los éxitos e impactos de un proyecto.

### Recuadro de Texto 2. Rol de la IPTT para Facilitar la Supervisión de USAID/FFP

La importancia crítica de la IPTT para facilitar la supervisión de USAID/FFP la evidenció una misión de pre-evaluación de un proyecto de Africare en Burkina Faso. En preparación para la misión de supervisión, el equipo desarrolló una guía informativa de pre-supervisión que también podría utilizarse para orientar la evaluación de medio término, programada para llevarse a cabo relativamente poco después de la misión de supervisión. El documento de supervisión incluyó una IPTT actualizada y cinco capítulos de texto: una introducción al ejercicio, la descripción de la estructura de gestión del proyecto, y tres capítulos que explicaban el estado del proyecto con respecto a las actividades e impactos para cada objetivo estratégico. El texto tenía cerca de 100 páginas. La misión de supervisión estaba compuesta por un funcionario de nivel gerencial de USAID/FFP y un funcionario nacional del Servicio en el Exterior de la oficina regional de África Occidental de USAID, domiciliado entonces en Bamako.

El equipo se sorprendió cuando los dos supervisores enfocaron casi toda su atención en la IPTT –y no en el texto escrito. En lugar de leer el texto, los supervisores recorrían sus dedos de arriba hacia abajo en la columna de la IPTT que ilustraba el porcentaje de logros en relación a las metas, tanto antes como junto con cada presentación de los sub-equipos. Fue evidente que los supervisores encontraron útil esta herramienta para conocer rápidamente el avance del proyecto.

*Fuente:* Pre-evaluación de la Iniciativa de Seguridad Alimentaria de Zondoma – Africare, 2001.

## Desarrollo de la IPTT

---

---

El primer paso aborda un problema común entre los equipos de campo y el personal de M&E de la región y la sede, como es su falta de familiaridad con la guía para programas Título II en lo relativo a la IPTT, los indicadores estándar de USAID y los indicadores generales.

---

### Paso 1: Clarificar las Guías del Donante y de la PVO

El primer paso aborda un problema común entre los equipos de campo y el personal de M&E de la región y la sede, como es su falta de familiaridad con la guía para programas Título II en lo relativo a la IPTT, los indicadores estándar de USAID y los indicadores generales. Para responder a este desafío, el personal del proyecto debe preparar una Guía Informativa de M&E –un cuaderno o carpeta de tres anillos.<sup>5</sup> Para facilitar futuras consultas, la Guía Informativa de M&E del Proyecto debe archivarse con otros importantes materiales de referencia relativos al diseño del proyecto, incluyendo:

1. Guía sobre el formato de la IPTT de USAID/FFP para MYAPs Título.
2. Guía y listados de indicadores del proyecto FANTA
3. Guías específicas del Patrocinador Cooperante, indicadores estándar, y ejemplos de buenas prácticas de la IPTT.

**Guía de la IPTT de USAID/FFP:** Como parte de la actualización anual de la guía oficial para el desarrollo de propuestas de programas Título II, USAID/FFP proporciona una tabla ejemplo de la IPTT que es de uso obligatorio para la implementación de la donación y reporte de informes de todos los CSs de Programas Título II (vea la Tabla 2, anteriormente ilustrada). Esta guía provee referencias cruzadas entre los CSs y el anexo A de la guía del MYAP de USAID/FFP. La sección F de este anexo contiene información más detallada sobre los indicadores estándar, que se actualiza anualmente. Asegúrese de utilizar la guía más reciente del MYAP de USAID/FFP.

**Guías y Listados de Indicadores del Proyecto FANTA:** Existe una extensa literatura sobre indicadores y métodos de medición para los distintos sub-componentes de los programas de seguridad alimentaria Título II; se encuentra disponible en el sitio web de FANTA (vea el [anexo II](#)). Actualmente, los requisitos mínimos de indicadores para nuevas propuestas de programas Título II son los siguientes:<sup>6</sup>

---

5 La Guía Informativa complementará el Manual de Operaciones de M&E del Proyecto (Stetson et al. 2007) o su equivalente.

6 Si la PVO no incluye uno de estos indicadores —porque no apoyan actividades en salud y nutrición o acceso a alimentos, o porque ese sub-componente del programa está iniciando más tarde que los demás —es conveniente explicarlo a través de una nota escrita y mantener una copia de la correspondencia que los autoriza a no incluir estos indicadores, para soporte futuro durante las evaluaciones y supervisiones de USAID.

- 1 Indicador estandarizado para el uso de alimentos (“porcentaje de niños con bajo peso”) y, cuando sea posible, el anterior indicador estandarizado para el uso alimentos (“porcentaje de niños con retraso en el crecimiento”).
- 1 Al menos uno de los indicadores estandarizados para acceso a alimentos (“meses de provisión de una adecuada alimentación” ó “calificación sobre la diversidad en la dieta familiar”).
- Adoptar las recomendaciones de la guía FANTA para cada uno de los indicadores.<sup>7</sup>

El cuestionario estandarizado para reporte de informes anuales de FANTA, recientemente emitido (agosto 31 de 2006), muestra cómo se espera que las PVOs transmitan información sobre estos indicadores estandarizados a USAID para sus informes anuales (vea el [anexo VII](#)).

**Guía, Indicadores Estándar y Ejemplos de “Buenas Prácticas” de uso de las IPTTs del CS:** Muchos programas Título II, han desarrollado, o están en proceso de desarrollar, un grupo básico de indicadores específicos para el CS –con apoyo interno para ayudar a que los equipos recopilen y analicen los datos de un modo estándar. Los equipos a cargo del diseño de proyectos deben comunicarse con su sede para consultar qué indicadores se recomiendan para determinados sub-componentes de seguridad alimentaria. También es aconsejable solicitar a la sede que identifique algunos ejemplos de IPTTs que consideran buenas prácticas para sus programas. Estas IPTTs de buenas prácticas ayudarán a que el equipo a cargo del diseño de proyectos comprenda mejor cómo los anteriores proyectos han incorporado los indicadores recomendados en sus IPTTs.

**Catálogo para Orientación y Comunicación:** El personal involucrado en el diseño de un proyecto no podrá estar cerca del personal del proyecto para capacitarlo. Es útil, por lo tanto, guardar aquellos documentos importantes que sirvieron para diseñar la IPTT y el sistema de M&E del proyecto. El acceso a estos documentos será útil para capacitar al personal en el uso de los datos de M&E para mejorar la gestión e impacto del programa.

---

Muchas PVOs promueven un proceso de diseño que identifique indicadores críticos para cada una de las funciones básicas del proyecto.

---

## Paso 2: Desarrollar un Borrador de IPTT para la Propuesta

Los resultados del paso 2 serán los siguientes:

- Una IPTT borrador que siga el formato recomendado del donante<sup>8</sup>
- Un conjunto adecuado de indicadores de monitoreo e impacto

<sup>7</sup> El uso de la guía FANTA es necesario para asegurar comparaciones entre programas.

<sup>8</sup> Para donaciones que no tienen un formato recomendado para IPTTs, el modelo de USAID/FFP es un buen prototipo. Cualquier CS que trabaje en un proyecto Título II necesita referirse a la guía más actualizada para el tipo de donación específica (ej: MYAP, Supervivencia Infantil, etcetera) a la cual están aplicando.

- 1 Una sencilla Tabla sobre la Metodología<sup>9</sup> para Indicadores de la IPTT, o una Hoja de Trabajo sobre los Métodos de Medición/Fuentes de Datos<sup>10</sup> de la IPTT que resuma la metodología y se utilizará para medir cada indicador y quién y cuándo recolectará los datos (vea el **anexo IV** para un ejemplo del formato), incluso si el donante no solicita una.

Muchas PVOs promueven un proceso de diseño que identifique indicadores críticos para cada una de las funciones básicas del proyecto. Uno de los mejores ejemplos en este sentido, es el Propack de CRS (Stetson, Sharrock y Hahn 2004: capítulo IV). Varias guías de M&E de PVOs proporcionan orientación básica para la selección del número correcto de indicadores (vea el recuadro de texto 3, a continuación). Sin embargo, esta guía se enfoca en el sistema de M&E en su conjunto, y no en la IPTT.

Aún si un indicador está siendo monitoreado por el sistema de M&E del proyecto, no es necesario incluirlo en la IPTT oficial que se reporta anualmente a USAID/FFP. Se recomienda al personal del proyecto que seleccione un número más reducido de indicadores que deben incluir:

- 1 Indicadores esenciales para medir los logros del proyecto, e
- 1 Indicadores estándar FANTA (identificados en el paso 1) que sean pertinentes para las actividades propuestas para el proyecto.

Incluir demasiados indicadores en una IPTT puede destruir completamente el valor agregado que ésta tiene en su calidad de herramienta de gestión y reporte de informes. Por otro lado, incluir muy pocos indicadores puede tornar vulnerable un proyecto si un indicador resulta difícil de medirse o un sub-componente del programa ha quedado relegado. Examinar algunos ejemplos de buenas prácticas es útil en este sentido. En caso de dudas, utilice la regla “necesario y suficiente” para determinar qué monitoreará un proyecto en su IPTT oficial.<sup>11</sup> Lo importante es el vínculo entre los indicadores y el diseño del proyecto (vea el recuadro de texto 3).

Es mejor si la preparación inicial de la lista borrador de indicadores la realiza el especialista de M&E dentro del equipo de diseño, en colaboración con el gerente de diseño o gerente de proyectos. Los proyectos (o consorcios) que tratan de involucrar a todo el equipo desde el inicio, por lo general terminan con una inmanejable larga lista de indicadores. No obstante, una vez que el borrador inicial ha sido elaborado, todo el equipo de diseño debería ayudar a ajustar los indicadores y establecer metas. La oficina sede de la PVO debe brindar activa supervisión técnica para asegurar que la IPTT pueda

<sup>9</sup> Este término lo utiliza Mercy Corps (Mercy Corps 2005, apéndice C).

<sup>10</sup> Este término lo utiliza CRS para la misma tabla (Stetson, Sharrock, y Hahn, 2004, págs. 138-40).

<sup>11</sup> Demasiados indicadores tendrán también un impacto negativo en el sistema de M&E en su conjunto, por lo que esta observación aplica de forma general, así como también de manera específica a la IPTT del sistema.

compararse con otros programas y cumpla los requerimientos de la guía más actual.

**Desarrollar la estructura borrador de la IPTT (sin datos sobre línea de base o valores meta):** El especialista en M&E que trabaje con el equipo de diseño o el gerente del proyecto debe preparar la estructura borrador de la IPTT basado en las recomendaciones del equipo y apoyado por:

- 1 Aportes de los asesores técnicos senior del equipo de diseño
- 1 Conocimiento de los estándares recomendados para los indicadores en la industria (vea el paso 1, antes detallado).
- 1 Ejemplos de las mejores o buenas prácticas de otros proyectos Título II ejecutados por la PVO.

### Recuadro de texto 3. Asesoramiento para Determinar un Número Adecuado de Indicadores

... el proyecto primero moviliza una serie de insumos (recursos humanos y financieros, equipos, etc.), que los somete a procesos (sesiones de capacitación, construcción de infraestructura) que generan productos (ej: número de personas capacitadas; kilómetros de carretera construidos). Los productos a su vez se traducen en resultados (ej: incremento de conocimientos, prácticas mejoradas) a nivel de los beneficiarios —resultados que, una vez que se expanden al resto de la población, generan impactos a nivel de la población (reducción de la desnutrición, incremento de los ingresos, mejoramiento de las cosechas, etc.). El sistema de M&E debe reflejar muy de cerca esta secuencia, mediante indicadores verificables. Además, el sistema de M&E debe hacer seguimiento a los factores externos tales como las precipitaciones de lluvia, políticas y precios del mercado, con el fin de prevenir y mitigar la posible influencia negativa de estos factores a nivel local. Disponer de información sobre este tipo de datos externos ayudará también a ubicar al proyecto dentro del contexto cuando se expliquen los resultados.... Un marco de esta naturaleza, si bien es sencillo, ofrece un mecanismo poderoso, no sólo para evaluar los avances, sino también para detectar los cuellos de botella para el desempeño y para señalar a dónde apuntar, cuando se descubren obstáculos (Bergeron, Deitchler, Bilinsky, y Swindale 2006, págs. 1-2).

Para evitar una larga lista de indicadores (para el Plan de M&E del proyecto) que no son apropiados, refiérase a las cuatro preguntas que se describen en “Lo Que Realmente Necesitamos Saber —M&E enfocado al Uso:

- ¿Qué necesita saber el gerente de proyectos para determinar si el proyecto está encaminado al logro de (o ha logrado) sus objetivos?;
- ¿Qué necesitarán saber otros actores interesados y por qué?;
- ¿Cuándo requieren la información los diferentes actores interesados?;
- ¿Cuál es el método de mayor costo-eficiencia para recolectar y analizar lo que realmente necesitamos saber? “(Stetson, Sharrock, y Hahn, 2004, págs. 118, 135).

Elegir los objetivos e indicadores correctos puede ser difícil. En primer lugar, no queremos demasiados (porque medirlos consume tiempo, dinero y otros recursos). Sin embargo, tampoco queremos tener tan pocos indicadores que realmente no podamos saber si hemos avanzado o no. Para cada posible indicador, piense cuán difícil será recopilar la información y si los datos a recolectarse son tan importantes que justifiquen el nivel de dificultad (y gastos). Nuestra intención es tener un sistema de M&E “elegante” que recoja datos suficientes para satisfacer nuestras necesidades, pero que no desperdicie tiempo recolectando información innecesaria (Mercy Corps 2005, pág. 20).

Para facilitar la comprensión del personal sobre la IPTT y su importancia para el reporte de informes del proyecto, el primer borrador debe seguir el formato recomendado por el donante. Incluso las categorías de donación que no requieren una IPTT oficial pueden beneficiarse del formato de la IPTT aprobado por USAID/FFP (vea la tabla 2).

**Preparar un borrador de la Tabla sobre la Metodología para Indicadores de la IPTT u Hoja de Trabajo para Métodos de Medición/Fuentes de Datos de la IPTT.**<sup>12</sup> El equipo debe preparar un borrador de la Tabla de la Metodología del Indicador de la IPTT (u Hoja de Trabajo sobre los Métodos de Medición/Fuentes de Datos de la IPTT) que describa el plan del proyecto para medir cada indicador. Se adjunta un prototipo de tabla ([anexo IV](#)). Muchas guías de PVOs incluyen extensos consejos sobre la selección de métodos de medición y fuentes de datos e identifican los supuestos críticos que se pueden utilizar para capacitar a los equipos de diseño en la preparación de una Tabla sobre la Metodología para los Indicadores de la IPTT. Esta tabla con frecuencia se incluye en el anexo de la propuesta y se la menciona en la parte del texto de la propuesta que resume el Plan de M&E propuesto para el proyecto. Aunque el Plan de M&E del proyecto incluye una IPTT, ésta es mucho más amplia en su alcance. Como tal, es objeto de un módulo aparte dentro de esta serie de publicaciones, así como muchos otros numerosos documentos más especializados de la PVO y FANTA.

**Organizar una completa revisión interna y externa:** Una vez que el gerente del equipo de diseño y el especialista en M&E han desarrollado la lista borrador de indicadores, todo el equipo de diseño y el personal de la sede necesitan examinar el borrador del Plan de M&E, la IPTT y la Tabla sobre la Metodología para Indicadores de la IPTT. Para que esta revisión tenga sustento, el equipo de diseño necesita explicar por qué recomiendan ciertos indicadores en lugar de otros. Para facilitar este proceso, el equipo de diseño puede sugerir que cada equipo técnico utilice la Hoja de Trabajo sobre Métodos de Medición/ Fuentes de Datos que CRS desarrolló como parte de su proceso de planificación del Propack (vea el [anexo IV](#)).

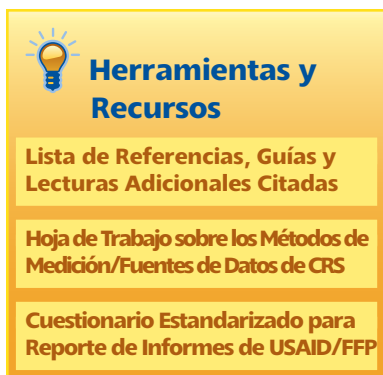
**Estimar las mediciones de la línea de base y las metas:** La mayoría de donantes no esperan que la PVO realice una extensa investigación de línea de base para obtener cifras referenciales precisas para la propuesta. Sin embargo, es importante proporcionar estimados para la línea de base y las metas para los indicadores del proyecto en la propuesta. Por lo general, estos estimados se basan en:

- 1 Evaluaciones realizadas durante el diseño del proyecto, y
- 1 Datos recolectados de otro proyecto en un contexto similar al del área de intervención propuesta o de otras fuentes (ej: registros del gobierno).

---

<sup>12</sup> Esta actividad generalmente ocurre como parte de la preparación del Plan de M&E del proyecto durante el primer año de ejecución.





La mayoría de donantes no requieren que la PVO enuncie el fundamento sobre el cual se proyectaron los estimados de la IPTT. Para propósitos internos, sin embargo, siempre es aconsejable indicar estas fuentes con una nota de pie de página o nota final en la IPTT oficial que se presenta con la propuesta. Esta información se convierte entonces en parte de los registros oficiales. Si existe financiamiento, se requiere una encuesta de línea de base recolectar mediciones de línea de base más precisas.

**Negociación del contrato:** No es raro que los donantes revisen y propongan indicadores revisados para la IPTT. El conjunto final de indicadores es generalmente un compromiso cuidadosamente negociado que responde a las necesidades de los actores responsables. Esto puede incluir la oficina de USAID/FFP, la oficina de supervisión de USAID en el país o región, la PVO CS implementadora del proyecto, y los socios con los que está colaborando la PVO. El propósito es llegar a un acuerdo que garantice que los indicadores propuestos y sus métodos de medición midan de manera adecuada y justa los impactos previstos para el proyecto.

## Paso 3: Revisar la IPTT después de Completar la Encuesta de Línea de Base

Una vez que el proyecto ha sido lanzado oficialmente, el personal del proyecto podrá llevar a cabo una encuesta de línea de base cuantitativa, que debería proporcionar una imagen más precisa de la situación inicial que la que se presentó a través de las mediciones proporcionadas en la IPTT propuesta.

Los resultados del paso 3 deben ser los siguientes:

- 1 Revisión de la IPTT
- 1 Revisión de la Tabla sobre la Metodología para los Indicadores de la IPTT (vea el [anexo III](#)).
- 1 Revisión del Plan de M&E para recolectar la información que se necesita para actualizar la IPTT, así como otros requerimientos internos en cuanto a indicadores y reporte de informes del proyecto.

Tanto la IPTT como el Plan de M&E revisados (incluyendo la Tabla revisada sobre la Metodología para Indicadores de la IPTT) deberán presentarse a USAID/FFP al final del primer año fiscal (FY01).

**Desarrollar Términos de Referencia (SOW) detallados:** Una de las mejores formas de evitar algunos de los problemas más comunes con las encuestas de línea de base es elaborar un SOW muy detallado. Dado que la mayoría de PVOs preparan múltiples propuestas de la misma categoría cada año, la PVO supervisora debe desarrollar determinadas “economías de escala” para desarrollar SOWs que:

- 1 Identifiquen las referencias FANTA más apropiadas para obtener una guía de muestreo.
- 1 Incluya una IPTT en la línea de base
- 1 Explique claramente a los consultores y al personal, el rol de la encuesta para proporcionar mediciones de línea de base para los indicadores de impacto.

**Revisar el Plan de M&E:** Una vez que se ha completado la encuesta de línea de base, el proyecto debe revisar el Plan borrador de M&E del proyecto que se presentó con la propuesta original. La versión revisada del Plan de M&E debe incluir una Tabla sobre la Metodología para los Indicadores de la IPTT (vea el [anexo III](#)). A menudo en esta etapa, el personal desarrolla un Plan de M&E excesivamente detallado que no deja en claro los vínculos con la IPTT. El extremo opuesto es el desarrollo de un Plan de M&E muy vago que dificulta que el personal nuevo entienda cómo se calcula un indicador determinado. Para evitar estos problemas, siga los siguientes pasos:

---

Una de las mejores formas para evitar algunos de los problemas más comunes con las encuestas de línea de base es elaborar términos de referencia muy detallados.

---

- 1 **Desarrolle un Plan de M&E sencillo enfocado en la IPTT:** Durante el primer año el Plan de M&E deben enfocarse en:
  - 1 La recolección de los datos que el proyecto necesita para la IPTT
  - 1 La recolección de datos sobre cualquier indicador interno que el proyecto decida dar seguimiento independientemente de la IPTT.
- **Asegúrese que el personal y los socios clave entiendan el vínculo entre el Plan de M&E y la IPTT:** Todo el personal técnico y de campo, según aplique, y los socios deben estar familiarizados con la versión actualizada del Plan de M&E (incluyendo la Tabla sobre la Metodología para los Indicadores de la IPTT y la Hoja de Trabajo sobre los Métodos de Medición/Fuentes de Datos) y su vínculo con la guía básica sobre la IPTT.

## Paso 4: Actualizar la IPTT para el Reporte Anual de Informes

Cada año, la oficina de USAID/FFP emite una guía revisada para el informe anual de resultados de los CSs financiados (CSR2). En la práctica, esta guía no cambia mucho de año a año. La guía básica siempre demanda una explicación sucinta de los resultados del proyecto a la fecha que se compara con la IPTT, mediante referencia cruzada. La guía básica también especifica los títulos de sección y tablas básicas que se deben incluir. En los últimos años, la guía también ha recomendado que los CSs consideren la inserción de recuadros de texto que ilustren historias de éxito o aprendizaje, o desafíos especiales (para mayor información revise el *ShortCut* titulado *Escribiendo Historias de Interés Humano para M&E*, y el módulo *Historias de Éxito y Aprendizaje e Historias de Interés Humano*). Aunque no se encuentra formalmente estipulado en la guía, varios funcionarios regionales de FFP han recomendado que los proyectos consideren también la posibilidad de añadir anexos que proporcionen información más detallada sobre varios sub-componentes del proyecto.

Un problema común es que el personal del proyecto o los administradores de las PVOs, —y el personal de la sede que supervisa los programa en forma más general—, pueden no estar familiarizados con el formato estándar que USAID/FFP solicita que utilicen los proyectos para el reporte anual de informes. Este formato se describe en la guía del MYAP y se hace alusión al mismo, en la mayoría de casos, sólo en la guía para reporte anual de informes. Cuando esto sucede, por lo general se produce la reinención creativa del formato de la IPTT (ej: añadiendo o suprimiendo líneas o cambiando títulos) y las cifras (ej: cambiando la forma en que se calculan determinados porcentajes) de tal manera que puede dificultar la comparación entre años de las cifras de la IPTT de un proyecto.

Un problema asociado puede ser que el proceso de reporte de informes esté demasiado centralizado. Generalmente, los administradores de proyectos o especialistas de proyectos de M&E en la ciudad capital solicitarán al personal de campo que presente los datos que necesitan sobre determinados indicadores y luego elaboran ellos mismos el informe. Esto hace que sea prácticamente imposible que el personal del proyecto entienda todo el conjunto de indicadores que se están monitoreando y cómo esta información puede utilizarse para orientar las actividades del proyecto.

---

Es importante distribuir copias de la actualización anual del CSR2 y la IPTT al personal del proyecto y a los socios locales.

---

Por último, es importante distribuir copias de la actualización anual del CSR2 y la IPTT al personal del proyecto y a los socios locales. Esta orientación en la comunicación es clave para desarrollar la capacidad del personal del proyecto y los socios locales para que utilicen el M&E como una herramienta de gestión y reporte de informes.

**Preparar la guía para la elaboración de informes del CSR2:** Prepare una explicación de fácil entendimiento sobre el formato que la oficina sede de la PVO espera que el personal del proyecto utilice para preparar sus informes anuales del CSR2. Esta debe basarse en la guía anual de USAID/FFP. Idealmente, esta guía de uso amigable debe estar escrita en el idioma local.

**Elabore el borrador del informe del CSR2 y de la IPTT actualizada en el idioma local:** Anime al personal de campo a que escriba el informe inicial borrador y la IPTT actualizada para el informe en su idioma local, utilizando la guía de uso amigable.

**Finalice el informe:** El personal de la sede prepara un borrador del CSR2 en inglés y lo edita conforme al formato aprobado por USAID/FFP. Inmediatamente lo remite a USAID/FFP.

**Redistribuir el informe final del CSR2 al personal y socios del proyecto en el campo:** Una de las mejores formas de ayudar al personal a entender la importancia de la IPTT es que la oficina sede de la PVO difunda la copia

final aprobada de estos informes a las oficinas de campo. Incluso si el inglés no es el idioma de trabajo del programa de campo, es útil para el personal y los socios revisar la parte del texto (sin los cuadros financieros) de la versión oficial en Inglés.<sup>13</sup>

**Uso de los datos de M&E para la toma de decisiones gerenciales:** Proporcionar el informe final del CSR2 al personal y los socios del proyecto en el campo es muy importante. Les brinda la oportunidad de revisar sus datos de M&E y analizar qué cambios programáticos se deben realizar para mejorar los resultados.

## Paso 5: Revisar la IPTT durante y después la Evaluación de Medio Término

---

Contar con una evaluación crítica de la IPTT —así como de los indicadores de impacto y monitoreo y las metas allí presentadas—, es una de las funciones centrales de toda evaluación de medio término de un proyecto Título II.

---

La oficina de USAID/FFP ya no requiere encuestas cuantitativas de medio término para proyectos de tres o cinco años, sin embargo, aún requiere una evaluación externa de medio término para evaluar los resultados del proyecto. Muchos proyectos aún realizan encuestas de medio término para contar con una medición independiente de los principales indicadores de medio término.

Contar con una evaluación crítica de la IPTT —así como de los indicadores de impacto y monitoreo y las metas allí presentadas—, es una de las funciones centrales de toda evaluación de medio término de un proyecto Título II. Una encuesta de medio término también debe explicar las razones del sobre o sub desempeño de las principales metas. Basado de este análisis, se pueden proponer metas revisadas y el proyecto puede añadir o eliminar ciertos indicadores en función de su desempeño durante los dos primeros años.

Contar con una evaluación crítica de la IPTT —así como de los indicadores de impacto y monitoreo y las metas allí presentadas—, es una de las funciones centrales de toda evaluación de medio término de un proyecto Título II. Una encuesta de medio término también debe explicar las razones del sobre o sub desempeño de las principales metas. Basado de este análisis, se pueden proponer metas revisadas y el proyecto puede añadir o eliminar ciertos indicadores en función de su desempeño durante los dos primeros años.

Se pueden utilizar las siguientes directrices para revisar la IPTT durante la evaluación de medio término:

- **1 Utilice el formato de la IPTT como modelo para estructurar la evaluación de medio término:** Estructure formalmente los capítulos de la evaluación de modo que sigan la IPTT.
- **Enfoque de manera explícita parte de la evaluación de medio término en el M&E:** Complete una revisión minuciosa de:

---

<sup>13</sup> Cuando un proyecto está ubicado en más de una localidad, las cifras reportadas en la IPTT con frecuencia serán un “promedio” basado en las cifras de los diferentes sitios. El personal necesita conocer el informe final para entender cómo se están utilizando los datos de M&E y cómo sus datos alimentan el informe y el sistema de M&E.

- 1 Los indicadores y los métodos de recolección de datos para los indicadores
- 1 La probabilidad de lograr las metas de los indicadores y si estas metas necesitan ajustarse en más o en menos.
- 1 **Documente el uso de la anterior IPTT:** Incluya la última versión actualizada de la IPTT en la que se basó la evaluación de medio término.
- 1 **Incluya un borrador de la IPTT revisada con los cambios propuestos:** Adjunte una versión borrador de la IPTT revisada que incluya las observaciones (propuestas por el evaluador) para reformular cualquiera de los indicadores<sup>14</sup> o metas.<sup>15</sup>

La versión final de la evaluación de medio término por lo general la remite la oficina administrativa del Programa Título II de FFP en la sede de la PVO con un memorando que resume los principales hallazgos (sobre el impacto o la probabilidad de impacto) y cualquier recomendación para ajustar los indicadores o metas. La respuesta oficial de USAID sobre la evaluación de medio término incluirá algún tipo de acuerdo por escrito ante cualquier cambio propuesto a la IPTT que se resumió en el memorando que acompañó la evaluación.

Los informes del tercer y cuarto año fiscal para USAID/FFP se distinguen porque se espera que:

- 1 Documenten cómo el proyecto está cumpliendo las recomendaciones del informe de evaluación de medio término (en la sección B de la guía del CSR2 que USAID/FFP actualiza periódicamente)
- 1 Incluyan una IPTT revisada como parte del CSR2 del tercer año fiscal (FY03 CSR2).

Dos de los problemas más comunes que pueden ocurrir con los informes del CSR2 para los FY03 y FY04 son que:

1. No mencionan qué tipo, de existir alguno, de seguimiento se ha dado para responder los temas planteados durante la evaluación de medio término (incluyendo aquellos directamente relacionados con la IPTT).
2. No documentan cuándo y por qué se han realizado cambios en la IPTT después de la evaluación de medio término.

La falta de documentación dificulta que nuevo personal (que pudo no haber estado presente en el momento de la evaluación de medio término) comprenda por qué se realizaron cambios particulares.

---

<sup>14</sup> Modificar los indicadores afecta la capacidad del proyecto de medir los cambios a lo largo del tiempo, pero esta opción existe. Los cambios deben documentarse e incluirse en la IPTT. Todo cambio a los indicadores requiere la aprobación de FFP. FFP debe ser notificado sobre cambios en las metas.

<sup>15</sup> El equipo de la evaluación de medio término no está obligado a revisar la IPTT. Se podría contar con la IPTT revisada para el informe del tercer año fiscal en base a las recomendaciones del equipo. Dado los altos niveles de participación en una evaluación de medio término, no es raro que el equipo presente un modelo alternativo de IPTT como uno de los productos de la evaluación. Sin embargo, dado que esto no es un requerimiento, podría incluso ser percibido negativamente por algunos equipos y PVOs de proyectos Título II.

Las siguientes directrices se pueden utilizar para actualizar la IPTT después de la evaluación de medio término:

- **1 Documentar las recomendaciones de la evaluación de medio término y las cifras resultantes del proyecto:** Cree una tabla sencilla de dos columnas en la que se enumere las principales recomendaciones de la evaluación de medio término, incluyendo recomendaciones para revisar la IPTT. Esto debe incluirse en los CSR2s para los FY03 y FY04.
- **1 Finalizar las revisiones de la IPTT en base a las recomendaciones de la evaluación de medio término:** Basados en las recomendaciones de medio término que fueron aceptadas por el equipo, desarrolle una versión revisada de la IPTT con pies de página que expliquen cuándo y por qué se hicieron los cambios. Los pies de página no son obligatorios, pero son útiles. Cabe esperar que estos cambios serán mínimos. Si se requieren cambios, sin embargo, es mejor que ocurran en la mitad del período para que tanto la evaluación de medio término como final puedan tomarlos en cuenta. La carta de presentación que acompaña el CSR2 del FY03 a USAID/FFP debe explicar brevemente los cambios recomendados a las metas e indicadores del proyecto. En circunstancias normales, no se deberían hacer cambios adicionales a la IPTT después de que las recomendaciones de medio plazo se incorporen en el CSR2 del FY03. Si se realizan cambios en los indicadores (pero no en las metas), el proyecto debe presentar una solicitud oficial a USAID/FFP para la aprobación de estos cambios y también debe recibir el consentimiento escrito de dicha aprobación.
- **Revisar cuidadosamente cualquier cambio realizado en el CSR2 del FY03 y en la IPTT por parte del gerente de proyectos y la oficina nacional del CS antes de su presentación a USAID/FFP:** Es muy importante que el personal de la sede consulte con el personal del proyecto antes de hacer cambios a la IPTT para evitar hacer cambios que reduzcan la capacidad de comparación de la IPTT entre años.

## Paso 6: Actualizar la IPTT final después de la Encuesta de Cierre y la Evaluación Final

Al igual que la evaluación de medio término, se espera que la evaluación final utilice la IPTT como punto de partida. La mayoría de las evaluaciones finales incluyen la IPTT original (de la propuesta o del Plan de M&E) y su versión actualizada (con los cambios producto de la evaluación de medio término).<sup>16</sup> Mientras la evaluación de medio término lleva a cabo una revisión exhaustiva de los indicadores específicos del proyecto con la intención de hacer recomendaciones sobre cómo se puede mejorar el desempeño e impacto del proyecto, en la evaluación final, la atención se enfoca en el impacto del proyecto. Los indicadores de impacto de la IPTT son, por lo tanto, el principal punto de atención.

<sup>16</sup> Dans la section qui traite du S&E du projet, il est utile d'inclure le TSIP d'origine et le TSIP final et d'expliquer les principales révisions qui ont été faites au cours du projet et pourquoi elles ont été faites. Garder des traces à la fois des versions du TSIP et des réponses de l'USAID/FFP aux soumissions de CSR2 peut aider les futurs employés et évaluateurs à mieux comprendre les changements au TSIP.



## Herramientas y Recursos

Lista de Referencias, Guías y Lecturas Adicionales Citadas

Ejemplo de la Tabla sobre la Metodología para los Indicadores

Un problema común, con frecuencia descubierto en esta etapa es que las herramientas estadísticas autorizadas por FANTA para la selección del tamaño de la muestra, no se utilizaron para la encuesta de línea de base (vea el paso 3, antes descrito, respecto de la importancia de desarrollar un SOW detallado). Esto hace que sea difícil extraer conclusiones útiles, precisas y estadísticamente válidas sobre el impacto del proyecto. Si la evaluación de medio término no incluye una revisión a fondo de la IPTT, el equipo a cargo de la encuesta final puede encontrar otros problemas sobre la forma en que se calcularon los indicadores específicos de impacto. En esta etapa, el equipo de evaluación tiene que hacer todo lo posible para realizar comparaciones y —cuando falte información de la IPTT— explicar la situación en un pie de página.

Al final de un proyecto, la mayoría del personal debe estar familiarizado con la guía principal para diseño, monitoreo y evaluación de proyectos Título II (parte de la cual se comenta en el [anexo II](#)). Sin embargo, puede ser que muchos de los más experimentados miembros del personal se hayan ido. Como resultado, no es raro que una PVO deba repetir la misma capacitación básica al personal en temas relacionados con la IPTT.

Las siguientes directrices se pueden utilizar para actualizar la IPTT después de la encuesta de cierre y la evaluación final:

- **Incluir información sobre la guía de muestreo, los vínculos con la IPTT, y una tabla sugerida de contenidos en el SOW para la encuesta final:** Incluya una tabla de contenidos para el informe de la encuesta final en el SOW, que se enfoque en los logros del proyecto (ej: logros mayores o menores a los esperados según la medición de los indicadores de la IPTT). La guía FANTA recomienda elaborar una tabla de contenidos que refleje la IPTT.
- **Actualizar la IPTT durante la preparación de la pre-evaluación:** Realizar un cuidadoso proceso de preparación de la pre-evaluación que incluya la actualización de la IPTT con datos recolectados de la encuesta cuantitativa final. Si existieran problemas con algunas de las IPTTs anteriores (ej: metas que se cambiaron indebidamente o indicadores que no se abordaron), es mejor resolverlos en esta fase.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> En la sección que comenta el M&E del proyecto, es útil incluir la versión original y final de la IPTT y explicar las principales modificaciones que se produjeron durante la vida del proyecto y el por qué ocurrieron. Los registros en archivo de las dos versiones de la IPTT y las respuestas de USAID/FFP al CSR2 pueden contribuir a que tanto el personal como los evaluadores nuevos entiendan mejor los cambios en la IPTT.

# Resumen de las Reglas de Oro

---

---

En la evaluación final, la atención se enfoca en el impacto del proyecto.

---

Esta sección presenta un resumen de las reglas de oro o directrices comúnmente aceptadas respecto al desarrollo, modificación y uso de la IPTT.

- **1 Pedir prestado a otros:** Cuando existan dudas durante el diseño del proyecto, solicite ejemplos de las mejores o buenas prácticas de su oficina sede de FFP y/o proyecto FANTA. Aunque el proyecto FANTA es específico para programas Título II, existen unidades de apoyo técnico del mismo tipo para otras categorías de donaciones.
- **1 Comparar sus indicadores con otros similares:** Utilice indicadores estándar siempre que sea posible porque:
  - 1 Ahorran tiempo
  - 1 Trabajan con una metodología de proyecto específica
  - 1 Añaden legitimidad u objetividad a los resultados de monitoreo
  - 1 Permiten que los resultados puedan sumarse (o compararse) con otros proyectos, trabajando por un objetivo común y utilizando indicadores compartidos (Mercy Corps de 2005, pág. 22).
- **1 Aprovechar la ayuda de expertos, especialmente del Proyecto FANTA:**
  - 1 Llevar a cabo una revisión exhaustiva de las publicaciones más actuales en la página Web de FANTA.
  - 1 Dirigir las preguntas a FANTA por correo electrónico antes de realizar una llamada telefónica.
  - 1 Documentar formalmente cualquier correo electrónico y comunicación telefónica con FANTA para asegurar que se capturaron los principales puntos.
  - 1 Archivar esta información así como cualquier información adicional que se reciba de FANTA en un archivo seguro de M&E del proyecto.
- **1 Qué no se debe incluir en una propuesta:**
  - 1 IPTTs que no han estimado mediciones referenciales de línea de base o metas o estrategias claras para medir cualquier indicador marcado como “TBD” (a ser determinado, por sus siglas en inglés) en un Plan de M&E.
  - 1 IPTTs que no siguen el formato recomendado de proyectos Título II
  - 1 IPTTs que no incluyen ninguno de los indicadores centrales de FANTA
  - 1 IPTTs que no incluyen pies de página que expliquen datos atípicos (ej: cero en una columna de la línea de base).
- **1 Qué no se debe incluir en un informe anual de CSR2:**
  - 1 Una IPTT que no sigue el formato estándar
  - 1 Cifras en el texto que no coincidan con las cifras reportadas en la IPTT.
  - 1 Cualquier IPTT presentada entre los años tres y cinco que no incluyan pies de página que expliquen cómo se modificaron



las metas y los indicadores en función de los resultados de la evaluación de medio término.

- 1 Una IPTT donde la mayoría de indicadores habitualmente presentan un logro de más del 100 por ciento para sus metas.
- 1 Una gran cantidad de indicadores que estén en cero o midan menos del 50 por ciento de la meta.

▪ 1 **Qué incluir en una evaluación de medio término o final:**

- 1 Los roles de los socios locales de la PVO y del personal técnico del proyecto en la IPTT del proyecto y su nivel de entendimiento sobre su contenido y función.
- 1 Los supervisores responsables de un sector técnico, que hayan calculado su propio impacto o indicadores de monitoreo y puedan explicar (y documentar) los métodos que utilizaron para calcular estos indicadores.
- 1 Personal que localice en su centro de documentación del proyecto, las versiones finales de los informes anuales de CSR2 (incluida la IPTT oficial) presentados a USAID/ FFP.
- 1 Las comunicaciones entre el personal de M&E y de la gerencia y el Proyecto FANTA acerca de qué publicaciones de FANTA son relevantes para la IPTT del proyecto.
- 1 El formato o cifras de la IPTT que hayan cambiado de año a año, con pies de página que expliquen estos cambios.

▪ 1 **Cambio de metas en una IPTT**

- 1 Es de sentido común (pero no una política oficial) considerar un éxito cualquier IPTT en la cual el 75 por ciento o más de sus indicadores han alcanzado el 75 por ciento o más de sus metas para ese año.
- Si un proyecto constantemente reporta más del 100 por ciento en el logro de sus metas, se debe incrementar el resto de las metas a medio período. Este incremento en las metas debe explicarse en un pie de página en la IPTT oficial presentada con el informe anual a USAID, para evitar posteriores confusiones.
- 1 Un bajo desempeño de un sub-componente del proyecto o del logro de un resultado intermedio (RI) específico que se mide a través de un indicador de monitoreo o impacto, por lo general, es aceptado por los donantes, si se toman las medidas para remediar la situación; no es aceptable ocultar esta información eliminando un indicador, adulterando los datos u omitiéndolo en el texto.
- 1 Si una meta ya no es realista, USAID casi siempre autorizará cambios razonables en la formulación de indicadores o metas si el cambio parece justificado y la PVO solicita autorización para el mismo.

---

Cuando existan dudas durante el diseño del proyecto, solicite ejemplos de las mejores o buenas prácticas a su oficina sede de FFP y/o proyecto FANTA.

---

## Anexo I.A.

# Bibliografía

---

- Africare. 2005a. "Food Security Community Capacity Index (FSCCI) For Title II Programs: Actualizado y Revisado." Africare/FFP, Washington, DC. Febrero 2005.
- . 2005b. "How to Measure the Months of Adequate Household Food Provisioning (MAHFP) in Food Security Interventions: Actualizado y Revisado." Febrero 2005. Africare/FFP, Washington, DC. Febrero 2005.
- Bergeron, Gilles, Anne Swindale, Megan Deitchler, y Paul Bilinsky. 2006. "Evaluating Title II Multi-Year Assistance Projects. FANTA Technical Note No. 11." Food Aid and Nutrition Technical Assistance Project, Academy for Educational Development, Washington, DC.
- Bergeron, Gilles, Anne Swindale, Megan Deitchler, y Paul Bilinsky. 2006. "Evaluating Title II Multi-Year Assistance Projects. FANTA Technical Note No. 11." Food Aid and Nutrition Technical Assistance Project, Academy for Educational Development, Washington, DC.
- Bergeron, Gilles, Anne Swindale, Megan Deitchler, y Paul Bilinsky. 2006. "Evaluating Title II Multi-Year Assistance Projects. FANTA Technical Note No. 11." Food Aid and Nutrition Technical Assistance Project, Academy for Educational Development, Washington, DC.
- Bryson, Judy. 2005. "Comparative Research/Analysis – Months of Adequate Household Food Provisioning in Africare's Title II Food Security Programs." Africare, Washington, DC.
- Gervais, Suzanne, Judy C. Bryson, y Karen Schoonmaker Freudenberger. 2003. *Africare Manual on the Design, Implementation, Monitoring and Evaluation of Food Security Activities*. Washington, DC: Africare.
- Gosling, Louisa, con Mike Edwards. 1995. *Toolkits: A Practical Guide to Planning, Monitoring, Evaluation and Impact Assessment*. Londres: Save the Children.
- McMillan, Della E. 2006. "Monitoring and Evaluation Risk and Vulnerability: Lessons Learned from Applied Research on Africare's Title II Programs in Southwest Uganda y Upper Guinea." Africare, Washington, DC.
- McMillan, Della E., Florence Tushemerirwe, Enock Musinguzi, Joseph Mudiope, Julius Tayebwa, Henry
- Ahimbisibwe, Nora Twenda, and Michaela Jacova. 2006. "Risk Management Case Study: Uganda Food Security Initiative." Africare/Office of Food for Development (OFFD), Washington, DC.
- McMillan, Della E., Bonaventure B. Traore, Sidikiba Sidibe, Mohamed Lamine Kaba, Tadiba Kourouma, Sekou II Conde, Mamadou Conte, Prospere Pogba, Christine Davachi, y Moussa Cisse. 2006. "Risk Management Case Study: Guinea Food Security Initiative Project." Africare/Office of Food for Development (OFFD), Washington, DC.
- McMillan, Della E., and Alice Willard. 2006. "Preparing for the Evaluation: Guidelines and Tools for Pre-

Evaluation Planning. Version 1.0." American Red Cross/CRS Monitoring and Evaluation Series. Volume 5. American Red Cross, Washington, DC.

Mercy Corps. 2005. "Design, Monitoring and Evaluation Guidebook." Mercy Corps, Portland, Oregon. Agosto.

Stetson, Valerie, Susan Hahn, David Leege, Debbie Reynolds y Guy Sharrock. 2007. "ProPack II: The CRS Project Package. Project Management and Implementation. Guidance for CRS Project and Program Managers." Catholic Relief Services (CRS), Baltimore, Maryland.

Stetson, Valerie, Guy Sharrock, y Susan Hahn. 2004. "ProPack: The CRS Project Package. Project Design and Proposal Guidance for CRS Project and Program Managers." Catholic Relief Services (CRS), Baltimore, Maryland.

United States Agency for International Development (USAID). 2005. "Strategic Plan for 2006-2010." USAID/Food for Peace/Bureau for Democracy, Conflict and Humanitarian Assistance (DCHA), Washington, DC. Mayo.

## Anexo I.B.

# Resumen sobre Qué hacer y Qué tratar de evitar en el Uso y Administración de la IPTT

Actividad/Tema	Qué Hacer	Qué Tratar de Evitar
<b>Formato y Diseño de la IPTT</b>		
Estándares y guías de la industria para los indicadores de la IPTT.	Identificar y archivar las guías básicas para los diferentes sub-componentes de seguridad alimentaria.	Desarrollar una IPTT sin consultar las guías.  No guardar copias de las guías utilizadas.
Guías actualizadas	Consultar con su oficina sede	Asumir que usted sabe todo
Formato de columnas de la IPTT	Utilizar el formato recomendado y evitar realizar cambios “creativos”.	Realizar cambios “creativos” porque “lucen mejor”.
Numeración de los indicadores de la IPTT.	Desarrollar un sistema claro de numeración de indicadores para todas las tablas de seguimiento de indicadores del CS o al menos para el proyecto, que reflejen su relación con los objetivos estratégicos específicos. <sup>18</sup>	Listar los indicadores como Indicador de Impacto 1, Indicador de Impacto 2, etc., porque no se identificará con claridad cuáles indicadores se relacionan con cuáles objetivos estratégicos en la IPTT.
Cifras de la IPTT para las comunidades “originales” y “nuevas” o diferentes localidades del proyecto.	Listar la información sobre las distintas categorías de comunidades de un proyecto en líneas individuales diferentes —por ejemplo, “x originales” o “x nuevas”— .  Fusionar los logros registrados para ambas categorías puede ocultar los logros de una y los problemas de la otra. Si USAID/FFP demanda un solo “promedio” (y este requerimiento parece razonable) se lo puede calcular más adelante.	Calcular un solo indicador promedio en la IPTT para “todas” las comunidades, si existieran profundas diferencias entre los tiempos de intervención (ej: entre originales vs nuevas) u otras características que demandarían la estratificación de la muestra.
Indicadores estándar de USAID/FFP que existan al momento del diseño.	Incluir cualquiera de los indicadores estándar creados y recomendados por FANTA cuando sean oportunos para incrementar las opciones de comparación entre sus resultados y los de otros proyectos.	Dejar de incluir los indicadores estándar para los cuales FANTA ha desarrollado una guía especial o varios indicadores aprobados por FANTA, tales como los indicadores de la Organización Mundial de la Salud (OMS), cuya información ha sido objeto de referencia cruzada en su página Web.
Indicadores estándar de USAID/FFP que se introducen después del primer año del proyecto.	Discutir con la oficina sede de FFP la viabilidad de dar seguimiento a estos indicadores, pero no considere la opción de incluirlos en su tabla oficial de seguimiento, a menos que usted esté en condiciones de desarrollar mediciones de tipo retroactivo para la línea de base.	Incluir los nuevos indicadores en la tabla de seguimiento oficial sin pensar cuidadosamente acerca de las consecuencias (tanto positivas como negativas).
La embajada local y USAID solicitan incluir en la IPTT algunos de los indicadores que deben monitorear.	Ofrecerles acceso a información del sistema de M&E del proyecto si esto no es demasiado complejo.	Actualizar la IPTT oficial para incluir los indicadores o información solicitada (que por lo general varía anualmente).

Actividad/Tema	Qué Hacer	Qué Tratar de Evitar
Datos de la línea de base en el borrador de la IPTT presentado con la propuesta.	Intentar estimar las mediciones de línea de base a partir de la recolección de datos durante las misiones de evaluación de necesidades y cualquier informe publicado sobre la zona y, si es posible, documentar la fuente de esta información.	Escribir las siglas TBD (que significan "a ser determinado", en inglés) o cero.
<b>Encuesta de Línea de Base Utilizada para Medir los Indicadores de Línea de Base de la IPTT</b>		
Encuestas de línea de base, medio término o finales.	Insistir que se incluya la información de la guía básica así como una copia de la IPTT en todos los términos de referencia.	Asumir que los equipos de campo o consultores conocen las guías o las "mejores prácticas" más actualizadas.
Cifras de línea de base para los indicadores de impacto en la IPTT.	Mencionar claramente dentro del texto las cifras de línea de base para los indicadores de la IPTT y cómo se calcularon.  Cualquier indicador de impacto de la IPTT que no esté incluido en la encuesta de línea de base debe ser discutido durante la misma encuesta de línea de base y hacerse referencia cruzada con un informe que resuma la metodología propuesta (o utilizada) para medir este indicador. <sup>19</sup>	Olvidar mencionar los principales indicadores de impacto de la línea de base de tal forma que los equipos a cargo de la encuesta final no entiendan cómo y cuándo se realizaron las mediciones de la línea de base.
<b>Plan de M&amp;E</b>		
Plan de M&E	Desarrollar un plan de M&E conciso en el que claramente se dé prioridad a la recolección y análisis de datos incluidos en la IPTT.	Desarrollar un Plan de M&E excesivamente detallado con una gran cantidad de formularios que no evidencien un claro vínculo con la IPTT.
Plan de M&E	Volver a distribuir a todo el personal el Plan de M&E (una vez aprobado) y el Plan de Indicadores y actualizarlos regularmente.	Mantener el Plan de M&E en un archivo, sin revisión y sin acceso para consultas del personal del proyecto. Consúltelo, pocos especialistas técnicos recolectan y analizan los datos que se requieren para medir los indicadores que se utilizan para medir el impacto de los sub-componentes del proyecto que ellos supervisan.
Plan de Indicadores	Actualizar y revisar el Plan de Indicadores remitido con la propuesta, y asegurar que todo el personal técnico y de campo esté familiarizado con él.	Seguir utilizando el Plan de Indicadores de la propuesta sin considerar algunos de los cambios recomendados en la metodología para indicadores.
<b>Actualización y Revisión Anual de la IPTT</b>		
Metas para los indicadores de la IPTT.	Revisar la IPTT oficial anterior presentada a USAID/FFP para asegurarse que no hubo errores en las metas reportadas, y si hubo errores, corregirlos y explicar lo que ocurrió en un pie de página.	Fallar en corregir las metas para los indicadores en la IPTT, excepto durante los tres momentos aceptables (durante las negociaciones de la propuesta, durante el Plan de M&E del primer año, y después de la evaluación a medio término).
Autorización para revisiones de la IPTT.	Elaborar una carta explicando cualquier cambio realizado en la formulación de los indicadores o metas y registrar la respuesta oficial de la oficina de USAID/FFP.	Realizar cambios en la formulación de los indicadores o metas sin solicitar autorización escrita de la sede u oficina regional de USAID/FFP.

18 **Alternativa uno** : La alternativa uno es enumerar todos los indicadores de impacto para el primer objetivo estratégico como Indicador de Impacto 1.1, 1.2, etc. Luego enumerar todos los indicadores de monitoreo por separado como Indicadores de Monitoreo 1.1, 1.2, etc. Si se sigue este sistema, entonces los indicadores de impacto bajo el segundo objetivo estratégico se enumerarían Indicador de Impacto 2.1, 2.2, etc., y los Indicadores de Monitoreo 2.1, 2.2, etc. Una de las ventajas de este sistema de numeración es que brinda mayor flexibilidad para añadir o sustraer indicadores después de la mitad del período.

**Alternativa dos** : Otro sistema útil es incluir el número del indicador en el número del Objetivo Estratégico (Indicador de Impacto 1.1, 1.2, 1.3, etc.) e incluir tanto el número del objetivo estratégico como del RI en el número de los indicadores de monitoreo (Indicadores de Monitoreo 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3, etc.)

Actividad/Tema	Qué Hacer	Qué Tratar de Evitar
Pies de página o Notas finales	Utilizar pies de página para explicar cualquier cambio o cualquier información en la IPTT que no sea evidente.	Asumir que "a nadie le gustan los pies de página" y éstas siempre pueden suprimirse.
Metodología para recolección y análisis de datos para los indicadores de la IPTT.	Asegurarse que cada supervisor técnico de un proyecto Título II tenga la adecuada formación y orientación para recolectar y analizar los datos necesarios para el seguimiento a los indicadores utilizados para monitorear sus sub-componentes del programa.	Centralizar en el especialista de M&E del proyecto todo el conocimiento sobre los indicadores y cómo deben medirse.
Formas de recolección de datos	Utilizar un formato impreso para la recolección y análisis de los datos necesarios para medir los indicadores de la IPTT como mecanismo para estandarizar la recolección de datos entre las diferentes localidades y a través del tiempo.	Confiar en que los agentes de extensión enviarán la información pertinente en función de sus notas de extensión.
<b>Presentación de Informes</b>		
Tabla de contenidos	Elaborar una tabla de contenidos estándar para reporte de informes que siga la lógica de la IPTT.	Elaborar una tabla de contenidos que se enfoque en los insumos del proyecto (ej: capacitación y asistencia técnica), en lugar de los resultados de la IPTT.
Participación del personal en la elaboración de informes.	Asegurar que los supervisores técnicos entienden la guía para reporte de informes de CSR2 y proporcionan secciones borrador al gerente del proyecto que describan los motivos para el logro o baja consecución de las metas para los indicadores relacionados con las actividades que ellos supervisan.  El reporte de informes se centra en el "suministro" de información, es decir, los supervisores entienden por qué suministra información en la IPTT y cómo debe utilizársela para el reporte de informes.	Permitir a los supervisores técnicos que proporcionen información que los gerentes de proyectos necesitan para actualizar la IPTT con muy poca comprensión real de por qué esta información es necesaria.  El reporte de informes se centra en la "demanda" de información, es decir, los supervisores sólo responden a requerimientos específicos de información.
Recuadros de texto	Alentar a los supervisores para que presenten recuadros de texto y fotos para ilustrar los indicadores de la IPTT o texto que les rodee.	Nunca utilizar cuadros de texto o fotografías en los informes anuales o evaluaciones.
Informes anuales a USAID/FFP	Asegurarse que el gerente del proyecto y el representante nacional de la ONG reciban una copia final del CSR2 y la IPTT presentados oficialmente a USAID y cualquier respuesta de USAID/FFP en relación con estos.  Vuelva a distribuir a los supervisores el texto final en inglés (12 páginas) y la IPTT para que entiendan el vínculo entre la IPTT y el reporte oficial de informes.	Mantener copias borrador sólo en los programas de campo de tal forma que los gerentes de proyecto, representantes de ONGs y supervisores técnicos no puedan tener acceso a la versión oficial remitida a USAID.
<b>Asocios</b>		
Colaboración del Socio	Compartir la IPTT y la metodología propuesta para los indicadores de todo el proyecto (no sólo de una localidad específica), con las principales ONGs y socios gubernamentales locales.	Recolectar datos de las principales ONGs y socios gubernamentales locales para la IPTT sin mostrarles cómo la información que ellos proporcionaron alimenta todo el sistema de M&E del proyecto.

19 Esto ocurre con mayor frecuencia cuando la medición de la línea de base se realiza durante un ejercicio de PRA durante el primer año del proyecto y no durante la encuesta de línea de base cuantitativa. Los equipos a veces olvidan archivar los resultados del ejercicio PRA de la línea de base y esto puede crear problemas cuando los resultados deben ser comparados.

Actividad/Tema	Qué Hacer	Qué Tratar de Evitar
<b>Supervisión</b>		
Control de calidad de las IPTTs del proyecto.	<p>Compare la IPTT de cualquier documento con la guía del donante y la anterior IPTT presentada a USAID/FFP para ver qué cambios importantes se han producido, de ser el caso.</p> <p>Si la comparación se produce después de la mitad del período, compare también la IPTT con el resumen de las recomendaciones de la evaluación de medio término.</p>	<p>Autorizar el envío de un informe anual o evaluación a USAID/FFP sin comprobar que la IPTT se ajusta al formato recomendado por el donante.</p> <p>Autorizar el envío de un informe anual o evaluación a USAID/FFP sin comparar los CSR2s actuales con los anteriores o con el resumen de los resultados de la evaluación de medio término, si esto ocurre después de la mitad del período.</p>

## Anexo II

# Lista de Referencias, Guías y Otro Material de Lectura Citado para el Diseño, Uso y Administración de una Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño para Proyectos Título II

---

Leah A.J. Cohen y E. Della McMillan

### Introducción

El módulo *Directrices para la IPTT: Directrices y Herramientas para la Preparación y Uso de la Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño* se desarrolló como parte de la serie de publicaciones de Monitoreo y Evaluación producidas por la Cruz Roja Americana y Catholic Relief Services. Muchos de los recursos y guías que orientaron el diseño y uso de las IPTTs se actualizan permanentemente debido a la continua investigación y perfeccionamiento de los métodos de monitoreo y evaluación de los programas de seguridad alimentaria del Programa Título II. Este anexo se produjo para ser un documento vivo y funcional por sí mismo. Por esta razón, se exhorta a los lectores a contribuir con sugerencias para actualizar y mejorar el documento. Por favor, envíe cualquier comentario o sugerencia a [m&efeedback@crs.org](mailto:m&efeedback@crs.org).

### Sitio Web de USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional)

1. Food for Peace, "Food Aid and Food Security Policy Paper," USAID, Washington, DC, Febrero 1995. Disponible en: [http://www.usaid.gov/our\\_work/humanitarian\\_assistance/ffp/ffspolicy.htm](http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/ffspolicy.htm); <http://www.usaid.gov/policy/ads/200/foodsec/foodsec.pdf>.

Este documento ofrece un panorama general sobre la situación de la asistencia en seguridad alimentaria a nivel internacional y nacional. Está diseñado para ser un recurso general que guíe a las organizaciones voluntarias privadas (PVOs) y a los gerentes de campo de USAID en la implementación de programas de ayuda alimentaria y seguridad alimentaria, orientados en última instancia a reducir la inseguridad alimentaria. Presenta un análisis general sobre la definición de la seguridad alimentaria, las causas de la inseguridad alimentaria, medidas para mejorar la seguridad alimentaria, el rol de los programas de ayuda alimentaria y las implicaciones para las políticas de ayuda alimentaria y seguridad alimentaria de USAID. Se presta especial atención a los resultados específicamente orientados al incremento de la productividad agrícola y el mejoramiento de la nutrición familiar. También describe los objetivos de gestión de la ayuda alimentaria a la luz de la nueva estrategia de USAID.

USAID hace un llamado para que los programas de ayuda alimentaria y seguridad alimentaria se implementen en conjunto con programas complementarios (ej: otros programas de USAID y la PVO, de otros donantes y de los países receptores) que se enfoquen en mantener y continuar mejorando la seguridad alimentaria cuando finalicen estos programas. Los fondos de proyectos Título II son



destinados a programas que mejoran la nutrición de la familia y reducen al mínimo las causas estructurales del hambre. USAID promueve el desarrollo de socios con otras PVOs, ONGs y el Programa Mundial de Alimentos. USAID también aplica flexibilidad presupuestaria para mejorar la respuesta ante emergencias. Por último, los programas de ayuda alimentaria y seguridad alimentaria deben abordar temas de seguridad alimentaria en proyectos de emergencia y no-emergentes, ayudando a las poblaciones vulnerables a hacerle frente a las amenazas recurrentes a la seguridad alimentaria y facilitando su retorno a medios de vida seguros.

2. Global Health, “Child Survival & Health Grants Program: Guidelines, Publications and Technical Reference Materials,” USAID, Washington, DC, n.d. Disponible en: [http://www.usaid.gov/our\\_work/global\\_health/home/Funding/cs\\_grants/guidelines.html](http://www.usaid.gov/our_work/global_health/home/Funding/cs_grants/guidelines.html).

Este sitio Web brinda acceso a los principales documentos publicados por el Child Survival and Health Grant Program sobre un Plan Detallado de Implementación (ver el vínculo a continuación), evaluaciones de término medio y final, informes anuales y varios materiales de referencia técnica. El Grupo CORE recibió una adjudicación de un contrato de cinco años en 2005 para administrar este programa de USAID.

3. Food for Peace, Bureau for Democracy, Conflict and Humanitarian Assistance (DCHA), “Strategic Plan 2006-2010,” USAID, Washington, DC, Mayo 2005. Disponible en: [http://www.usaid.gov/our\\_work/humanitarian\\_assistance/ffp/ffp\\_strategy.2006\\_2010.pdf](http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/ffp_strategy.2006_2010.pdf).

La versión publicada en PDF del Plan Estratégico 2006-2010 describe el plan estratégico de FFP/DCHA a mayo de 2005 y el contexto político en el que opera. El nuevo objetivo estratégico del FFP para este período es “la reducción de la inseguridad alimentaria en poblaciones vulnerables” (pág. 23). El documento presenta la “teoría” de la seguridad alimentaria mundial que se espera que todos los programas de Título II aborden en la sección de evaluación de necesidades de su MYAP. El nuevo enfoque de USAID hacia las poblaciones vulnerables y de riesgo, así como la creación de un único objetivo estratégico que se aplicará a los programas tanto de emergencia como no-emergentes son las características distintivas de este nuevo período de políticas.

Este documento incluye, en el anexo V, “Hojas de Referencia para los Indicadores de Desempeño de los Objetivos Estratégicos” que presentan las medidas que USAID/FFP está utilizando para evaluar el avance en relación a los objetivos estratégicos específicos de DCHA. Se solicita a los CSs que describan la forma en que el programa propuesto contribuirá a que USAID/FFP alcance estos objetivos. La misma sección proporciona los criterios para un óptimo mantenimiento y mejoramiento. También detalla el razonamiento para la selección de determinados indicadores, algunos de los cuales son lo suficientemente generales como para que los CSs los utilicen en sus tablas de seguimiento.

Este documento estipula que se desarrollará un Plan de Gestión de Desempeño (PMP) dentro de un año desde la aprobación del plan estratégico. El PMP describe los datos de sus socios implementadores, —datos de los cuales depende el FFP—. El PMP no refleja todos los indicadores sobre los cuales el FFP puede estar obligado a reportar bajo el Marco de la Reforma de Asistencia al Exterior. No se han finalizado y distribuido los requerimientos de indicadores para este Marco. Cuando se los concluya,

puede que el PMP y/o el Cuestionario Estandarizado de Desempeño Anual del FFP (vea el Anexo III, Herramienta 5 del informe principal) requieran modificaciones para incorporar nuevos requisitos para los indicadores.

4. Food for Peace, "P.L. 480 Title II Program Policies and Proposal Guidelines," USAID, Washington, DC, Octubre 2007. Disponible en.  
[http://www.usaid.gov/our\\_work/humanitarian\\_assistance/ffp/fy08\\_final\\_guidelines.html](http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/fy08_final_guidelines.html).

Este documento describe el proceso de la propuesta (presentación y revisión), el tipo de actividades de proyectos Título II, el plazo para presentación de propuestas y los criterios para su escritura (tales como el tamaño de la fuente y longitud de la página). Proporciona orientación específica para el desarrollo de mediciones de los indicadores y la tabla de seguimiento en el anexo A (que se describe a continuación).

5. USAID/FFP. 2007. "USAID/FFP Food for Peace, Annex A: Multi-Year Assistance Program Proposal Application Format," P. L. 480 Title II Country/Cooperating Sponsor, USAID, Washington, DC, Octubre 2007. Disponible en.  
[http://www.usaid.gov/our\\_work/humanitarian\\_assistance/ffp/fy08\\_final\\_guidelines.html](http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/fy08_final_guidelines.html).

Este anexo al documento Políticas y Directrices para Propuestas de Programas Título II de P.L. 480 presenta las secciones de requisitos para una propuesta MYAP, incluyendo una sección de M&E de cuatro páginas. La sección de M&E (sección F, págs. 7-11) incluye una descripción de los criterios básicos para un Plan de M&E del proyecto. También incluye un ejemplo de la tabla de seguimiento de indicadores y proporciona una lista de los indicadores que deben ser parte del Plan de M&E para determinados componentes del proyecto (ej: si el proyecto tiene un componente de salud, debe "reportar sobre el impacto en el estado nutricional del niño utilizando indicadores de talla para la edad [retraso en el crecimiento] y/o peso para la edad, además de indicadores que pueden elegir para valorar los cambios en los patrones de alimentación de los niños").

6. Food for Peace, Annex D: Environmental Review and Compliance Information, USAID, Washington, DC, Octubre 2007. Disponible en.  
[http://www.usaid.gov/our\\_work/humanitarian\\_assistance/ffp/fy08\\_final\\_guidelines.html](http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/fy08_final_guidelines.html).

Este anexo al documento Políticas y Directrices para Propuestas de Programas Título II de P.L. 480 ofrece una breve sección para la inclusión de consideraciones ambientales en el proyecto y en el Plan de M&E. Puede requerirse que en las Inspecciones Ambientales Iniciales (IEE, por sus siglas en inglés) "todas las actividades de agricultura, recursos naturales/manejo de cuencas hidrográficas, agua y saneamiento y/o desarrollo de infraestructura física describan cómo se monitoreará el impacto ambiental e indicadores viables sugeridos" (pág. 5). Sin embargo, este anexo no proporciona ejemplos o herramientas concretos para desarrollar indicadores para evaluar el impacto ambiental de las actividades del proyecto.

## **Sitio Web sobre Asistencia Técnica para Alimentación y Nutrición (FANTA)**

1. Arimond, Mary, y Marie T. Ruel, "Generating Indicators of Appropriate Feeding of Children 6 through 23

Months from the KPC 2000+,” FANTA Project, Washington, DC, Noviembre 2003. Disponible en: [1 <http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/indicatorsKPC.pdf>](http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/indicatorsKPC.pdf).

Este informe es una guía actualizada sobre el módulo KPC 2000+ para medir, interpretar y analizar las principales prácticas alimenticias para niños pequeños y lactantes de 6 a 23 meses de edad. Incluye mejoras al plan de tabulación de indicadores. El informe también incluye una explicación del KPC 2000+, los cambios sugeridos para los principales indicadores, aborda el desarrollo del cuestionario y la selección del tamaño de la muestra y describe cómo presentar los resultados. Para una descarga más sencilla del informe, secciones elegidas del informe están también disponibles en: <http://www.fantaproject.org/publications/kpc.shtml>.

2. Bergeron, Gilles, y Joy Miller Del Rosso, “Food for Education Indicator Guide,” Proyecto FANTA, Washington, DC, Septiembre 2001. Disponible en: <http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/FFE.pdf>.

Esta guía describe el marco conceptual y la recolección y análisis de datos para distintos indicadores utilizados para evaluar mejoras en la educación.

3. Bergeron, Giles, Megan Deitchler, Paula Bilinsky, y Anne Swindale. “Monitoring and Evaluation Framework for Title II Development-oriented Projects, Technical Note 10,” Proyecto FANTA, Washington, DC, Febrero 2006. Disponible en: [http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/TN10\\_MEFramework.pdf](http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/TN10_MEFramework.pdf).

Este documento técnico describe los fundamentos generales de los planes de M&E y cómo clasificar como insumo, proceso, producto, resultado, o impacto cada uno de los indicadores.

4. Bilinsky, Paula, y Anne Swindale, “Months of Inadequate Household Food Provisioning (MIHFP) for Measurement of Household Food Access: Indicator Guide,” Proyecto FANTA, Washington, DC, Marzo 2005. Disponible en: [http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/MIHFP\\_Mar05.pdf](http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/MIHFP_Mar05.pdf).

Esta guía explica el indicador de nivel estratégico desarrollado para evaluar el acceso de las familias a los alimentos. Explica el indicador y proporciona el “cómo” para la recolección de datos, el formato del cuestionario, la tabulación del indicador y el establecimiento de metas.

5. Billing, Patricia, Diane Bendahmane, y Anne Swindale, “Water and Sanitation Indicators Measurement Guide,” Proyecto FANTA, Washington, DC, Junio 1999. Disponible en: <http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/watsan.pdf>.

Esta guía presenta los indicadores de impacto y monitoreo para medir el desempeño de los programas de agua y saneamiento, incluyendo las especificidades sobre fuentes de datos, cálculo de indicadores y establecimiento de metas.

6. Coates, Jennifer, Anne Swindale, y Paula Bilinsky, “Household Food Insecurity Access Scale (HFIAS) for Measurement of Food Access: Indicator Guide, Version 2,” Proyecto FANTA, Washington, DC, Julio 2006. Disponible en: [http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/HFIAS%20Guide\\_v2.pdf](http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/HFIAS%20Guide_v2.pdf).

Esta es una guía para un indicador que puede utilizarse para evaluar el acceso de las familias a los alimentos. Esta guía explica el indicador y proporciona información sobre la adaptación del cuestionario, instrucciones para el entrevistador, el formato del cuestionario y la tabulación del indicador.

7. 1 Cogill, Bruce, "Anthropometric Indicators Measurement Guide, rev. ed.," Proyecto FANTA, Washington, DC, Marzo 2003. Disponible en: [http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/anthro\\_2003.pdf](http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/anthro_2003.pdf).

Esta guía presenta información sobre una variedad de indicadores antropométricos, incluyendo qué nos dicen estos indicadores acerca de la situación nutricional de los lactantes y niños, cómo realizar la encuesta, el equipo necesario, cómo tomar las mediciones, cómo comparar los datos con los estándares referenciales, y cómo analizar los datos. Este informe también está disponible por secciones en <http://www.fantaproject.org/publications/anthropom.shtml>. El informe completo está disponible en francés en [http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/anthro\\_2003\\_french.pdf](http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/anthro_2003_french.pdf).

8. Diskin, Patrick, "Agricultural Productivity Indicators Measurement Guide," Proyecto FANTA, Washington, DC, Diciembre 1997. Disponible en: <http://www.fantaproject.org/publications/agrind.shtml>.

Esta guía analiza la medición e interpretación de los impactos de las actividades agrícolas, la recolección de datos y los detalles sobre cómo calcular indicadores específicos sobre productividad agrícola. El Apéndice 2 es una tabla de indicadores genéricos de proyectos Título II (en ese momento) para todas las categorías de actividades (salud, agua y saneamiento, consumo de alimentos, etc.).

9. Hoddinott, John, y Yisehac Yohannes, "Dietary Diversity as a Household Food Security Indicator," Proyecto FANTA, Washington, DC, Mayo 2002. Disponible en: <http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/DietaryDiversity02.pdf>.

Basado en el anterior modelo de seguridad alimentaria de USAID sobre la disponibilidad, acceso y uso de alimentos, este documento presenta y analiza el uso de medidas indirectas de la diversidad de la dieta para determinar el acceso a los alimentos. Presenta datos que fueron utilizados para evaluar la utilidad de este indicador de acceso a alimentos en 10 países diferentes (algunos de los cuales son africanos), en lugar de hacerlo a través de la tediosa tarea de recoger las memorias de la dieta para las 24 horas del día.

La página Web <http://www.fantaproject.org/publications/dietdiversity1.shtml> proporciona dos vínculos adicionales a un anexo técnico y una nota técnica para el indicador sobre diversidad de la dieta. La nota técnica además condensa los resultados del estudio descrito anteriormente e incluye un análisis de un párrafo con opciones para establecer metas para el indicador de diversidad de la dieta. El apéndice técnico incluye tablas con los datos utilizados en el estudio.

10. Swindale, Anne, y Paula Bilinsky, "Household Dietary Diversity Score (HDDS) for Measurement of Household Food Access: Indicator Guide, ver. 2," Proyecto FANTA, Washington, DC, Septiembre 2006. Disponible en: [http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/HDDS\\_v2\\_Sep06.pdf](http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/HDDS_v2_Sep06.pdf).

Este indicador de nivel estratégico se desarrolló para evaluar el acceso de las familias a los alimentos. La guía explica el indicador y el “cómo” de la recolección de datos, el formato del cuestionario, la tabulación del indicador y el establecimiento de metas.

11. Swindale, Anne, y Punam Ohri-Vachaspati, “Measuring Household Food Consumption: A Technical Guide, revised ed.,” Proyecto FANTA, Washington, DC, Agosto 2005. Disponible en: <http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/foodcons.pdf>.

Esta guía presenta los indicadores de impacto para las actividades de nutrición de la familia y los detalles sobre la recolección y análisis de los datos.

12. Tumilowica, Allison, y Megan Deitchler, “Out with the Old: In With the New — Implications of the New WHO 2006 Child Growth Standards,” Proyecto FANTA, Washington, DC, Julio 2006. Disponible en: [http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/WHO\\_growth\\_July2006.pdf](http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/WHO_growth_July2006.pdf).

El sitio web de FANTA ([http://www.fantaproject.org/downloads/ppt/WHO\\_growth\\_July2006.ppt](http://www.fantaproject.org/downloads/ppt/WHO_growth_July2006.ppt)) tiene una versión tanto en PDF como en PowerPoint de la presentación que describe los nuevos estándares 2006 sobre crecimiento infantil de la Organización Mundial de la Salud (OMS) que sustituyen los antiguos estándares de 1978 de la industria sobre crecimiento infantil del Centro Nacional de Estadísticas sobre Salud (NCHS, por sus siglas en Inglés). Con frecuencia, estos estándares son medidas adoptadas para monitorear y evaluar la salud de los niños (ej: peso para edad, talla o estatura para edad, peso para estatura o talla). También se desarrollaron nuevos indicadores para su uso en los proyectos que focalizan la obesidad (ej: índice de masa corporal [IMC] según la edad). La presentación en el sitio Web de FANTA describe las similitudes y diferencias entre los dos conjuntos de estándares, incluyendo el uso de un estudio de caso de Malawi para niños de cero a 59 meses de edad. Esta presentación recomienda específicamente que los proyectos que así lo deseen, pueden medir los indicadores relevantes basados tanto en los estándares NCHS de 1978 y en los nuevos estándares 2006 de la OMS hasta que el uso de estos nuevos estándares esté más generalizado.

## **Sitio Web sobre Gestión de Ayuda Alimentaria (FAM): Programa Internacional de Apoyo para Asistencia**

1. FANTA Project, “Food Access Indicator Review,” Proyecto FANTA, Washington, DC, Julio 2003. Disponible en: <http://www.foodaid.org/worddocs/moneval/AccessIndicatorPhaseI.pdf>.

Esta guía proporciona una visión general de las estrategias e intervenciones de la programación Título II para acceso a alimentos, incluyendo una revisión de los indicadores genéricos de FFP y la PVO para acceso a alimentos, enfoques innovadores para evaluación, diferentes tipos de medidas utilizadas y las limitantes de estas mediciones.

2. Food Aid Management, “Guide for Measuring Food Access,” Food Aid Management, Washington, DC, Mayo 2004. Disponible en: [http://www.foodaid.org/worddocs/moneval/Food\\_Access\\_Indicators\\_Guidelines\\_Final.pdf](http://www.foodaid.org/worddocs/moneval/Food_Access_Indicators_Guidelines_Final.pdf).

Esta guía presenta un panorama general de la necesidad de medir el acceso a alimentos en los programas Título II, una descripción de los indicadores (incluyendo, pero sin limitarse a indicadores de ingresos y activos, diversidad de la dieta, estrategias de adaptación e índice de indicadores de seguridad alimentaria) y métodos de medición.

3. Food Aid Management, "Summary of Title II Generic Indicators," Food Aid Management, Washington, DC, n.d. Disponible: <http://www.foodaid.org/worddocs/usaidoc/GENINDIC.DOC>.

Esta tabla lista los indicadores de programas Título II clasificados por sub-sectores: salud, nutrición y salud materno-infantil, agua y saneamiento, consumo de alimentos de la familia, productividad agrícola, gestión de recursos naturales y carreteras FFW/CFW.

4. Rechcigl, Mike, and Margie Ferris-Morris, "Memorandum: Performance Indicators for Food Security," USAID, Washington DC, Abril 1996. Disponible en: <http://www.foodaid.org/worddocs/cdieind.doc>.

Esta nota es el producto resumido de un taller de USAID desarrollado en diciembre de 2005 sobre la medición del desempeño de la seguridad alimentaria. Proporciona una lista y una explicación de los principales indicadores comunes para disponibilidad, acceso y uso de alimentos. También se incluyen dos indicadores de saneamiento.

5. World Vision, "Indicators to Monitor Impact of Nutrition Programmes," Federal Way, Washington, n.d. Disponible en: <http://www.foodaid.org/worddocs/nutrition/IndicatorstoMonitorImpact2.doc>.

Este documento proporciona extractos de la "Guía MICAHA: Un Manual Práctico para Programas de Micronutrientes y Salud", elaborado por Visión Mundial Canadá. Incluye una explicación de indicadores de proceso, resultado e impacto; presenta una lista de indicadores clave; proporciona orientación para la selección de indicadores para programas específicos; y presenta información detallada sobre el uso de las fuentes de datos ya existentes y nuevas.

## Otras Páginas Web

1. Child Survival Technical Support Project and CORE M&E Working Group, "KPC Module 2: Breastfeeding and Infant/Child Nutrition: Interviewer Instructions," CORE Group, Washington, DC, Enero 2005. Disponible en: [http://www.childsurvival.com/kpc2000/mod2\\_01\\_18\\_05.pdf](http://www.childsurvival.com/kpc2000/mod2_01_18_05.pdf).

Este módulo describe en forma detallada las preguntas de la encuesta y la tabulación de indicadores clave para proyectos enfocados en lactancia materna y nutrición del lactante/niño.

2. CORE Group, "Knowledge, Practices, and Coverage (KPC) Survey: Module 7: HIV/AIDS/STI," CORE Group, Washington, DC, Enero 2005. Disponible en: [http://www.childsurvival.com/kpc2000/mod7\\_1\\_18\\_05.pdf](http://www.childsurvival.com/kpc2000/mod7_1_18_05.pdf).

Este módulo describe las preguntas de la encuesta y los métodos y consideraciones para la recolección de datos con el propósito de calcular indicadores clave relacionados a las actividades de proyectos de VIH/

SIDA/ETS. Proporciona información detallada sobre la tabulación del indicador, así como orientación sobre la investigación cualitativa.

3. CORE Group, "Rapid Knowledge, Practices, and Coverage (KPC) Survey: Revised Module 1A for Cycle 21 Grantees: Household Water Supply, Sanitation and Hygiene," CORE Group, Washington, DC, Abril 2006. Disponible en: [http://www.coregroup.org/working\\_groups/mod1a\\_cycle21.pdf](http://www.coregroup.org/working_groups/mod1a_cycle21.pdf).

Este módulo de capacitación describe el formato del cuestionario para explorar asuntos de agua y saneamiento. También presenta una descripción de los indicadores de KPC y las tabulaciones del indicador.

4. Gage, Anastasia J., Disha Ali, and Chiho Suzuki, "A Guide for Monitoring and Evaluation Child Health Programs," CORE Group, Washington, DC, Septiembre 2005. Disponible en: [http://www.coregroup.org/working\\_groups/ms-05-15.pdf](http://www.coregroup.org/working_groups/ms-05-15.pdf).

Esta guía explica el proceso para seleccionar indicadores, fuentes de datos y métodos de recolección para programas de salud infantil. Proporciona una amplia lista de indicadores que han sido probados y utilizados por CDC, UNICEF, OMS y USAID y describe el propósito, significado, cálculo y limitaciones de cada uno de los indicadores listados.

5. Maxwell, Simon, and Timothy R. Frankenberger, "Household Food Security Concepts, Indicators, and Measurements: A Technical Review," International Fund for Agricultural Development (IFAD) and UNICEF, Roma y Nueva York, 1992. Disponible en: <http://www.ifad.org/hfs/tools/hfs/hfspub/hfs.pdf>.

Este documento proporciona una revisión de la evaluación de seguridad alimentaria de las familias, indicadores y métodos de recolección de datos. También incluye bibliografía citada. Algunas secciones del documento también se pueden descargar por separado en <http://www.ifad.org/hfs/tools/hfs/hfspub/index.htm>.

6. United States Global AIDS Coordinator, "The President's Emergency Plan for AIDS Relief Indicators, Reporting Requirements, and Guidelines," U. S. Department of State, Office of the United States Global AIDS Coordinator, Washington, DC, Abril 2004. Disponible en: [http://www.coregroup.org/working\\_groups/PEPFAR\\_Indicators\\_041404.pdf](http://www.coregroup.org/working_groups/PEPFAR_Indicators_041404.pdf).

Este plan ofrece orientación para la recolección de datos y el reporte de informes de actividades de asistencia en VIH/SIDA. Explica los requerimientos para reporte de informes del programa al Departamento de Estado de los Estados Unidos/Oficina del Coordinador Mundial para SIDA, y los métodos de recolección de datos para los indicadores de resultado e impacto. También diferencia entre los indicadores básicos y los indicadores recomendados para este sub-sector.

7. 1 World Health Organization (WHO), Child Growth Standards, Rome: WHO, n.d. Disponible en: <http://www.who.int/childgrowth/en/>.

Este sitio Web ofrece una visión general de los nuevos estándares de crecimiento infantil, el estudio sobre el cual se basó (The WHO Multi-centre Growth Reference Study [MGRS] – <http://www.who.int/childgrowth/mgrs/fnu/en/index.html>), los estándares vigentes (<http://www.who.int/childgrowth/standards/en/>), cursos de capacitación y herramientas disponibles en inglés, francés y español (<http://www.who.int/childgrowth/training/en/>), enlaces de descarga del software de la OMS Anthro 2005 (<http://www.who.int/childgrowth/software/en/>), y preguntas frecuentes respecto a estos nuevos estándares (<http://www.who.int/childgrowth/faqs/en/>).



Anexo III

# Ejemplo de una Tabla de Metodología para Indicadores de la IPTT u Hoja de Trabajo para Métodos de Medición/Fuentes de Datos

Indicador	Definición de Indicador y Utilidad para Gestión	Datos de la Línea de Base y Metas	Fuentes y Métodos de Recolección de Datos	Frecuencia de Recolección de Datos	Persona Responsable

## Anexo IV

# Hoja de Trabajo para Métodos de Medición/Fuentes de Datos de CRS<sup>20</sup>

---

El propósito de esta hoja de trabajo es ayudar a los equipos de campo a generar el tipo de información detallada sobre los indicadores de desempeño que los especialistas de M&E y el líder del equipo necesitan para diseñar una Tabla de Seguimiento de Indicadores de Desempeño (IPTT).

**Columna de orientación o guía:** La hoja de trabajo contiene una columna de orientación o guía. Esta columna resume las instrucciones que los equipos de campo necesitan para completar el ejercicio. Declaración del Indicador de Desempeño: simplemente inserte la declaración.

**Definición del indicador:** Sea claro respecto a los términos utilizados en la declaración del indicador. Por ejemplo, si el indicador menciona “niños huérfanos”, ¿a qué niños huérfanos se refiere? ¿Niños menores de cierta edad? ¿Niños que viven con parientes? ¿Niños que viven en la calle en condiciones duras? ¿Niños de áreas rurales o urbanas? Ser claro en lo que quiere decir le ayudará a visualizar las tareas para la recolección de datos y los recursos que se requieren.

**Métodos de recolección de datos/fuente de datos:** Existen muchos diferentes métodos de recolección de datos. Entre los ejemplos de métodos comunes se incluye el uso de: censos, encuestas de campo, caminatas al azar, grupos focales, entrevistas a informantes clave; técnicas de clasificación, puntaje, o indexación; visitas in-situ o revisión de registros en forma periódica; informes mensuales o trimestrales del beneficiario o capacitador, entre otros. Por otra parte, aquí es donde la fuente de datos secundaria a utilizarse se ingresa.

**Frecuencia de la recopilación de datos:** Determine la frecuencia con que se recolectarán los datos del indicador, ej: mensual, anual, etc. Esto es importante ya que ayudará a determinar el nivel de recursos que se requieren.

**Oportunidad en la recolección de datos:** Aquí se establece el calendario específico para la recolección de datos, a fin de evitar datos que no puedan ser comparados. Por ejemplo, tome en cuenta cómo los siguientes acontecimientos podrían afectar los datos a recolectarse: programas de siembra y cosecha de cultivos; preferencias de temporada para el procesamiento de productos y su comercialización; año escolar, campañas anuales de vacunación, asignaciones presupuestarias del gobierno, etcétera. Al igual que con otros factores, la temporada o el momento de la recolección de datos puede tener implicaciones prácticas y de recursos que deben considerarse antes de comprometerse con un Plan de M&E específico.

**Otras consideraciones:** Aquí se podría incluir una explicación de cómo se calcularán los datos de los indicadores, por ejemplo, números en bruto, porcentaje, proporción, puntaje, índice o algún tipo de evidencia de que se han considerado métodos de muestreo. Otra consideración podría ser si se necesita incluir otros métodos de medición o fuentes de datos, de modo tal que los datos de M&E puedan ser verificados mediante referencia cruzada. Aunque se encuentre ante el evento de no disponer de todos los detalles precisos —en algunos casos, contar con asesoramiento técnico especializado puede ser necesario— el propósito de esta celda de información es mostrar que usted ha analizado cuidadosamente los diferentes aspectos relacionados con la validez y calidad de los datos que afectan su Plan de M&E.

---

<sup>20</sup> Extraído del “Propack: El Paquete de Proyectos de CRS. Guía de Diseño de Proyectos y Propuestas para los Gerentes de Proyectos y Programas de CRS”, 2004, por VG Stetson, G. Sharrock, y S. Hahn, Catholic Relief Services, Baltimore, Maryland.

A medida que completa la *Hoja de Trabajo para Métodos de Medición/Fuentes de Datos*, puede verse en la necesidad de adaptar su declaración inicial de un indicador. Tal vez simplemente sea demasiado difícil recolectar la información, de modo que se requiera otra alternativa.

Usted no incluirá en la propuesta del proyecto la información de las celdas de la *Measurement Methods/Data Sources Worksheet* palabra por palabra, sin embargo un resumen de algunos de los puntos clave aquí insertados serán de utilidad para describir su Plan de M&E.

### Hoja de Trabajo para Métodos de Medición/Fuentes de Datos

Consideración	Guía	A ser Completado por el Equipo de Diseño del Proyecto
1. Declaración del Indicador de Desempeño.		
2. Definición del Indicador	Define aquellos términos citados en la declaración del indicador de desempeño que no estén claros.	
3. Método de Recolección de Datos / Fuente de Datos.	Especifica el método o fuente de datos que se utilizará para recoger los datos del indicador.	
4. Frecuencia de la Recolección de Datos.	Indica con qué frecuencia se deben recolectar los datos durante la vida del proyecto.	
5. Idoneidad del momento para la Recolección de Datos.	Los datos pueden recolectarse en momentos específicos de la vida del proyecto.  Si es necesario comparar los datos, tome en cuenta cualquier particularidad sobre los momentos oportunos para la recolección de datos.	
6. Otras Consideraciones	Por ejemplo: Explica la fórmula que se utilizará para calcular los datos del indicador, o indica dónde se pueden encontrar estos datos.  Señala cualquier cuestión de muestreo que deba ser considerada.  Señala cualquier método complementario o de triangulación, preocupaciones particulares, etc.  Otros...	

Fuente: Stetson, Sharrock y Hahn 2004, pág. 139

## Anexo V

# Ejemplo de una IPTT para un Proyecto Título II Implementado por un Único Patrocinador Cooperante en Cuatro Localidades<sup>21</sup>

Indicador	Línea de Base	FY01 Meta	FY01 Logro	FY01 % Logro vs. Meta	FY02 Meta	FY02 Logro	FY02 % Logro vs. Meta	FY03 Meta	FY03 Logro	FY03 % Logro vs. Meta	FY04 Meta	FY04 Logro	FY04 % Logro vs. Meta	FY05 Meta	FY05 Logro	FY05 % Logro vs. Meta	FY06 Meta	FY06 Logro	FY06 % Logro vs. Meta	LOA Logro vs. Meta
Objetivo 1. Mejorar el estado de salud y nutrición de las mujeres y niños menores de 3 años																				
Indicador de Impacto 1.2 % de niños(0 a 23 meses) que recibieron la misma o más cantidad de comida durante la diarrea:	22%							21%	22%	97%				19%			17%	21%	73%	
- Dinguiraye Original	21%							20%	24%	82%				18%			16%	23%	59%	
- Dinguiraye Nuevo	38%													38%			38%	24%	136%	
- Dabola Extremo P	39%													39%			39%	23%	141%	
- Dabola Medio P																				
Indicador de Impacto 1.2 % de niños(0 a 23 meses) que recibieron la misma o más cantidad de comida durante la diarrea:	34%							40%	44%	111%				55%			60%	53%	89%	
- Dinguiraye Original	23%							35%	35%	108%				50%			55%	41%	75%	
- Dinguiraye Nuevo	35%													39%			40%	63%	156%	
- Dabola Extremo P	29%													33%			36%	38%	60%	
- Dabola Medio P																				
Indicador de Monitoreo 1.1 % de niños elegibles para Monitoreo de Crecimiento que fueron pesados en los últimos 4 meses:	90%							93%	92%	99%	94%	94%	100%	95%	94%	99%	96%	93%	97%	
- Dinguiraye Original	9%							30%	85%	282%	82%	86%	105%	85%	86%	101%	90%	88%	98%	
- Dinguiraye Nuevo	5%										15%	75%	500%	50%	89%	179%	60%	84%	140%	
- Dabola Extremo P	9%													50%	82%	164%	60%	78%	130%	
- Dabola Medio P																				

<sup>21</sup> Adaptado y reimpreso de la "Iniciativa de Seguridad Alimentaria de Guinea Africare", con el permiso de Africare/Washington. Para mayor información por favor contacte a la Oficina de Alimentos para el Desarrollo, Africare.

## Anexo VI

# Ejemplo de una IPTT para un Proyecto Implementado en Consorcio: Iniciativa de Seguridad Alimentaria en Níger - Africare/CRS/HKI/Care

### IPTT Oficial para la Fase II del Proyecto, remitida con el Informe Final de Resultados en el FY05 (Africare)<sup>22 23</sup>

Indicador	Línea de Base	Logro vs. Meta Período Intermedio	Meta FY04	Logro FY04	Logro vs. Meta FY04	Meta FY05	Logro FY05	Logro vs. Meta FY05
<b>Indicador de Impacto 1.1 Número de Comunidades que han diseñado e implementado planes de seguridad alimentaria de manera democrática y con enfoque de equidad de género.</b>		<b>46%</b>	<b>172</b>	<b>187</b>	<b>109%</b>	<b>182</b>	<b>191</b>	<b>105%</b>
Africare Agadez	0	50%	20	32	160%	30	32	107%
CARE – Konni/Illela	0	60%	56	63	113%	56	66	118%
CARE – Matameye <sup>24</sup> (COSAN)	0	23%						
CRS/HKI – Dogon Doutchi	0	54%	48	46	96%	48	46	96%
CRS/HKI – Tanout	0	46%	48	46	96%	48	47	98%
<b>Indicador de Impacto 1.2 Índice sobre la Capacidad Comunitaria en cuanto a Seguridad Alimentaria</b>	<b>35</b>	<b>123%</b>	<b>47</b>	<b>50</b>	<b>106%</b>	<b>51</b>	<b>57</b>	<b>113%</b>
Africare	27	169%	52	50	95%	61	56	93%
CARE – Konni/Illela <sup>25</sup>	18	219%	45	49	110%	46	49	107%
CARE – Matameye <sup>26</sup>	N/A	85%						
CRS/HKI – Dogon Doutchi	53 <sup>27</sup>	94%	49	49	100%	50	47	94%
CRS/HKI – Tanout	42 <sup>28</sup>	123%	41	51	123%	45	75	168%

22 Reimpreso con el permiso de Africare/Washington.

23 Esta IPTT se presentó con el CSR2 anual a USAID/FFP para el consorcio. Dado el gran número de indicadores y años, el proyecto sólo informó las metas versus los logros para la mitad del período, el FY04, FY05, y LOA, tal como se establece en la guía oficial. El compromiso para este tipo de formato, probablemente es necesario para un consorcio. Sin embargo, en la medida de lo posible debe evitarse en proyectos ejecutados por un único Patrocinador Cooperante, a fin de no confundir al personal de campo y a los socios.

24 En Matameye este indicador fue calculado para los comités de salud (COSAN) utilizando el formulario de monitoreo “la fiche d’Evaluation de la Performance des COSAN”. Los evaluadores de medio término incluyeron a los COSANs de Matameye en el cálculo de las metas y los logros de la mitad del período.

## Anexo VII

# Cuestionario Estandarizado de USAID/FFP para Reporte Anual de Informes

1										
Fill out the table below with the number of planned and actual direct beneficiaries by technical sector for FY06 and out years through FY10. Direct beneficiaries are those who come into direct contact with the goods or services provided by the program.										
	Emergency/ Non-emergency	Technical sector	FY06 planned	FY06 reached	FY07 planned	FY08 planned	FY09 planned	FY10 planned		
	1.1									
	1.2									
	1.3									
	1.4									
	1.5									
	1.6									
	1.7									
								Yes/No		
2								Does your program implement activities to benefit IDP or refugees?		If No, go to question #4
								FY06 #		
3								What was the number of IDP/refugee beneficiaires in FY06?		
								Yes/No		
4								Does your program implement activities to maintain or improve nutritional status of program beneficiaries?		If No, go to question #10
5										
Fill out the table below with the indicators used by your program for <u>annual</u> reporting on the nutritional status of program beneficiaries. For each indicator, fill in the desired direction of change (increase or decrease), and data on achievement and num										
	Indicator		Desired direction (+ / -)	FY05 actual	FY06					
					actual	# beneficiaries				
	5.1									
	5.2									
	5.3									
	5.4									



**Descargue este documento en internet.**

Cuestionario Estandarizado de USAID/FFP para Reporte Anual de Informes

[http://www.usaid.gov/our\\_work/humanitarian\\_assistance/ffp](http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp)

## Anexo VIII

# Consideraciones Especiales para el Desarrollo de IPTTs para Consorcios

---

El desarrollo de la IPTT es un tema de especial importancia cuando es un consorcio quien ejecuta los proyectos. Esto se debe a que la IPTT proporciona uno de los mejores mecanismos para la coordinación de actividades y el reporte de informes entre los socios. Por el contrario, no desarrollar una IPTT conjunta y asegurar la comprensión de la IPTT y su rol para la gestión y reporte de informes de los consorcios, puede generar grandes problemas que demandarían gran inversión del tiempo del personal y la buena voluntad y colaboración entre las ONGs miembro para corregirse. Los siete pasos principales para utilizar una IPTT durante el ciclo de vida de un proyecto presentan consideraciones adicionales cuando es un consorcio quien implementa un proyecto.

**Paso 1. Clarificación de las Guías específicas del Donante y el CS** Cada ONG en el consorcio debe estar familiarizada con la guía básica descrita en el paso 1 de la sección II de las Directrices de la IPTT. Esto es especialmente necesario para la ONG responsable de liderar las funciones de monitoreo, evaluación y reporte de informes.

### **Paso 2. Desarrollo e inserción del borrador de la IPTT en la propuesta del proyecto o el MYAP (en base a la evaluación de necesidades y guía estándar revisada en el paso 1)**

En general, existe poca colaboración real en el diseño de la IPTT de un consorcio hasta que cada uno de los CS haya completado su evaluación de necesidades y diseño de proyecto para las localidades donde planea intervenir. Los esfuerzos para discutir de manera conjunta los indicadores clave antes de que cada ONG a nivel individual haya completado su evaluación de necesidades y diseño, suelen ser infructuosos (en el mejor de los casos) y pueden generar una amplia lista de indicadores inútiles y mala voluntad entre los posibles socios-CS (en el peor de los casos). Incluso cuando los equipos de diseño se enfocan en el seguimiento de las fases, desarrollar la IPTT muy tempranamente dentro del proceso global puede ser muy frustrante para los equipos de diseño, ya que cada ONG generalmente tiene su propia metodología para la evaluación de necesidades y diseño.

Una vez que cada uno de los socios ha completado su evaluación de necesidades y diseño de la propuesta inicial, los socios deben ponerse de acuerdo entre sí sobre un cierto número de indicadores de monitoreo e impacto, mediciones para la línea de base y metas, durante la etapa final del proceso de aprobación de la propuesta. Puesto que las mediciones de la línea de base tanto para los indicadores como para las metas clave pueden variar enormemente entre las localidades de un consorcio, la mayoría de los consorcios optan por desglosar estas cifras

---

25 Esta línea de base se calculó con carácter retroactivo después de que el programa comenzó a trabajar en 20 Unidades de Intervención.

26 En ausencia de los datos de línea de base para esta zona, esta meta corresponde a un promedio de resultados de FSCCI para el proyecto.

27 Para las 20 nuevas comunidades seleccionadas en el FY03. Estas comunidades están situadas en la parte sur de la zona y demostraron más desarrollo organizacional que las comunidades seleccionadas en el FY01.

28 Para las 20 nuevas comunidades seleccionadas en el FY03.

(así como el porcentaje de logro versus la meta) por localidad. Un buen ejemplo de una actualización de IPTT en un CSR2 es el presentado con el CSR2 del FY05 que el consorcio de la Fase II de la Iniciativa de Seguridad Alimentaria en Níger presentó a USAID/FFP (vea el [Anexo VI](#), anteriormente descrito).<sup>29</sup>

### **Paso 3. Revisión de la IPTT, la Tabla de Metodología para los Indicadores de la IPTT y el Plan de M&E en función de la encuesta de línea de base:**

Durante el primer año fiscal de la donación, los diferentes miembros del consorcio deben colaborar en la elaboración de una encuesta de línea de base conjunta utilizando métodos estándar para medición de indicadores y en la redacción y análisis de los datos de la encuesta de línea de base, así como en la revisión de las declaraciones conjuntas para los indicadores y metas anuales, intermedias y de LOA.

Aunque el producto de estas recomendaciones debe ser una IPTT conjunta, es una IPTT que luce algo diferente de aquellas que suelen utilizarse en otros proyectos. Una IPTT para un consorcio, — como la desarrollada durante la Fase I de la Iniciativa de Seguridad Alimentaria en Níger (FSIN), incluye (vea el [Anexo VI](#)):

- 1 Las medidas de la línea de base y metas por indicador clave para cada localidad (puesto que las limitaciones y oportunidades físicas e institucionales pueden variar enormemente por localidad) y,
- 1 Un indicador “promedio” (para todas las localidades del consorcio)

### **Paso 4. Actualización de la IPTT como parte del reporte rutinario de informes a donantes y socios (FY01 y FY02):**

Una vez que la IPTT consolidada se revisa en el primer año, proporciona el marco estructurado para que cada ONG socia elabore su informe borrador anual siguiendo la guía recomendada para programas Título II. Estos informes individuales deben reportar los resultados del Patrocinador Cooperante en las localidades a su cargo, de acuerdo a la IPTT consolidada. Posteriormente, estos informes individuales se consolidan en un solo informe resumen a cargo de la ONG responsable del monitoreo, evaluación y reporte de informes para el consorcio, basándose en la IPTT consolidada.<sup>30</sup> Una buena práctica que muchos funcionarios de USAID/FFP aprecian, es que la ONG encargada de la coordinación del M&E combine los distintos informes anuales individuales de las ONGs en anexos separados al informe resumen. Si este modelo se adopta se convierte en una situación “ganar-ganar” tanto para las ONGs miembro, como para la ONG responsable de la coordinación. Específicamente:

- 1 Como resultado del ejercicio, cada ONG presenta su propio anexo que describe sus logros específicos (basado en la IPTT consolidada).
- 1 USAID/FFP recibe un informe consolidado que resume el promedio de logros versus las metas para todas las ONGs, así como información sobre cómo estos logros podrían variar entre localidades.
- 1 Las ONGs individuales y sus socios tienen una herramienta simple para facilitar la comunicación entre sí y con sus principales socios locales.

Si la IPTT es el “mejor amigo” de un gerente de proyectos, es absolutamente indispensable en la vida de un gerente de un consorcio.

<sup>29</sup> Por una variedad de razones — sobre todo por el número de localidades y el número de indicadores — la IPTT que se presentó con el MYAP no utilizó el formato autorizado por USAID/FFP. En su lugar, el equipo eliminó la mayoría de las columnas para los FY01 y FY02, con excepción de las metas. Un formato más convencional — como el utilizado durante la Fase I del FSIN será adoptado durante el primer año —.

<sup>30</sup> Si dos PVOs Patrocinadoras Cooperantes establecen metas conjuntas para una sub-región que incluya una o más localidades en las que están trabajando activamente, entonces deberían colaborar en la preparación de los informes para estas localidades.



### **Paso 5. Actualización, revisión y modificación de la IPTT en función de la evaluación de medio término y (si procede) de la encuesta:**

Aunque la encuesta de medio término no es requisito, es de mucha utilidad para un proyecto administrado en consorcio, como base para la evaluación externa de medio término, que sí es requisito. Esto se debe a que proporciona una revisión cruzada independiente sobre la forma en que cada ONG en el consorcio está recolectando los datos sobre los indicadores de impacto fundamentales utilizados para evaluar el impacto del consorcio. Los términos de referencia para la encuesta de medio plazo (si se la lleva a cabo) y la evaluación de medio término deberían:

- 1 Presentar un vínculo claro hacia la IPTT consolidada
- 1 Enfatizar la importancia de cada ONG CS utilizando los mismos métodos para medir cada uno de los indicadores conjuntos para garantizar la comparación entre localidades.

### **Paso 6. IPTT y respuesta del proyecto a las recomendaciones de la evaluación de medio término actualizada como parte del reporte rutinario de informes a donantes y socios (FY03 - FY05):**

La principal diferencia entre el reporte del CSR2 del consorcio desde el FY03 al FY05 es que el equipo también debe responder cómo están respondiendo a las recomendaciones de medio término, tanto a nivel individual como grupal. La capacitación para ONGs socias también se debe actualizar, según sea necesario, en este momento.

### **Paso 7. Actualización Final de la IPTT en función de los resultados de la encuesta final y uso de los datos de la IPTT para evaluar los resultados y el impacto del proyecto durante la evaluación final:**

USAID/FFP requiere que todos los proyectos Título II tengan una encuesta cuantitativa final y una evaluación externa final. La principal diferencia entre un proyecto ejecutado por un solo CS y uno ejecutado por un consorcio es que en este último, los socios deben colaborar en el desarrollo de términos de referencia únicos y armonizados, no sólo para la encuesta de línea de base y la evaluación externa, sino también para el diseño, ejecución y análisis de la encuesta final. Al igual que en un proyecto ejecutado por un solo CS, es esencial que la IPTT conjunta proporcione insumos para el diseño y redacción de la encuesta, así como para el informe final de evaluación.

En base a la experiencia de los autores con una serie de proyectos gestionados por consorcios, se ha desarrollado una lista de sugerencias para evitar los problemas comunes (vea la Tabla VIII.A.1, a continuación). También se discutieron opciones para corregir los problemas que no fueron abordados en las primeras fases.

Como se indica en la tabla a continuación, una recomendación clave para evitar los problemas exclusivos de los proyectos gestionados por consorcios es la necesidad de proporcionar capacitación en M&E a los representantes de cada ONG socia en el consorcio y la actualización regular de dicha capacitación.

Tabla VIII. A.1 Problemas y Soluciones Comunes en IPTTs de Proyectos Gestionados en Consorcio

Paso	Problemas Comunes	Recomendaciones para Evitar los Problemas
Paso 1	Únicamente la ONG responsable de supervisar el monitoreo, evaluación y reporte de informes está familiarizada con la guía básica.	<p>1.a. Los talleres de capacitación deben garantizar capacitación medular sobre las guías básicas para el personal pertinente en cada una de las ONGs socias.</p> <p>1.b. La capacitación medular debe actualizarse anualmente.</p>
Paso 2	Las ONGs no logran acordar un grupo de indicadores clave de impacto y monitoreo antes de la presentación del MYAP (no se incluye el listado de indicadores clave en el MYAP).	<p>Organizar una reunión conjunta en la última fase del diseño del proyecto cuando se esté preparando la propuesta combinada para el consorcio. El propósito de la reunión es que:</p> <p>2.a. El personal del CS esté familiarizado con la guía y las expectativas básicas de USAID/FFP para las IPTTs y la forma en que éstas deben aplicarse a los consorcios.</p> <p>2.b. Un especialista en M&amp;E debidamente capacitado (que trabaje con un sub-grupo de representantes de las ONGs socias con propuestas tentativamente aprobadas) presente un modelo borrador armonizado de IPTT para revisión y modificación de los equipos técnicos.</p> <p>2.c. Los miembros del consorcio acuerden una Tabla conjunta sobre la Metodología para los Indicadores de la IPTT (cuando proceda) y una guía estandarizada para la recolección y análisis de los datos a ser reportados en la IPTT conjunta.</p>
Paso 3	Algunas ONGs en el consorcio utilizan diferentes métodos para los indicadores clave de la IPTT conjunta.	Igual que en la sección 2.c
Paso 4	Cada ONG del consorcio elabora su informe en un formato diferente.	4.a. Las ONGs acuerdan un formato común para los informes anuales que sigue la estructura de la IPTT conjunta.
Paso 5	Algunas ONGs utilizan diferentes métodos para los indicadores clave de la IPTT conjunta y/o la encuesta de medio término únicamente calcula un promedio para todas las localidades, que minimiza los logros en algunas localidades y maquilla logros excesivos en otras.	<p>Igual que en la sección 1.b y 2.c.</p> <p>5.a. Los términos de referencia para la encuesta de medio término deberían anticipar la necesidad de promedios específicos del CS, así como promedios del consorcio para los indicadores clave de la IPTT conjunta.</p>
Paso 6	Igual que en el paso 4	Igual que en la sección 4.a y 1.b
Paso 7	Igual que en el paso 5	Igual que en la sección 1.b, 2.c, y 5.a



