

Anexo

B

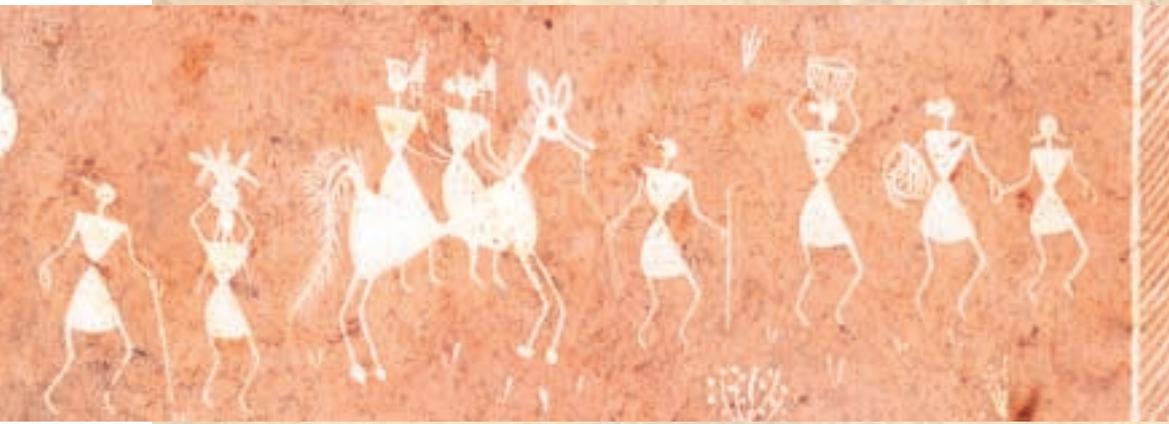
Gestores

Personal del S y E (organizaciones locales)

Consultores

Personal del FIDA y de la institución cooperante

Ejemplo anotado de la matriz del marco lógico de un proyecto



Índice del anexo B

B.1	Revisión de una matriz del marco lógico existente	3
B.2	La matriz del marco lógico reelaborada	10

Se trata solamente de reorganizar las actividades según un orden jerárquico, o sea metas, objetivos y productos, que culminen sistemáticamente en el propósito principal del que hemos hablado antes. Creedme.



Este anexo es útil para:

- *los gestores*: a fin de ayudarles a revisar el diseño del proyecto y su marco lógico;
- *los consultores*: a fin de asegurarse de que el diseño de proyecto propuesto se basa en prácticas de diseño acertadas;
- *el personal del FIDA y de la institución cooperante*: con objeto de comprobar que el diseño de proyecto propuesto se ajusta a las "buenas prácticas".

El presente anexo contiene un ejemplo del modo de elaborar y mejorar la matriz del marco lógico de un proyecto que recibe el apoyo del FIDA, mediante una comparación entre la matriz “antes” y “después” de la revisión. La matriz del marco lógico “antes” de la revisión se expone con comentarios sobre los problemas y el modo de resolverlos. La matriz de “después” de la revisión muestra la reelaboración parcial de la matriz del marco lógico original. Aunque inspirado en varios proyectos que reciben el apoyo del FIDA, este ejemplo se basa en un proyecto ficticio.

No existe una matriz del marco lógico perfecta. Los mejores resultados van precedidos siempre de intensos debates entre los principales interesados, dirigidos por facilitadores que conocen bien el contexto del proyecto y la planificación del marco lógico. Si los interesados llevan a cabo la estrategia después del debate, la matriz del marco lógico no será más que un complemento y un recordatorio.

El propósito de este anexo es proporcionar ideas y pistas acerca de las diferentes cuestiones que deben tenerse en cuenta y debatirse al elaborar una matriz del marco lógico adecuada. No se pretende que el ejemplo reelaborado sea perfecto o completo. Suele ocurrir que diferentes personas, incluidas las que cuentan con una vasta experiencia en materia de marcos lógicos, tengan distintas ideas y opiniones acerca del modo de estructurar un proyecto. Por consiguiente, para elaborar un marco lógico adecuado deben celebrarse varias reuniones de debate y revisión.

El enfoque del marco lógico y la matriz se examinan en detalle en la sección 3.

B.1 Revisión de una matriz del marco lógico existente

En el cuadro B-1 figura un ejemplo de una matriz del marco lógico que adolece de varias deficiencias y puede mejorarse.

Cuando se examine una matriz del marco lógico, o se elabore una nueva, conviene tener presentes las tres finalidades siguientes:

1. Hacer una descripción general del proyecto.
2. Sentar las bases para la ejecución del proyecto, incluida la elaboración de los planes de trabajo y presupuestos anuales.
3. Hacer una descripción general del modo en que se efectuará el seguimiento y la evaluación del desempeño del proyecto.

El secreto de la elaboración de una matriz del marco lógico útil consiste en hacerla específica y clara, pero no demasiado larga. Recuerde que su ejecución precisará de más detalles que los que hacen falta en una descripción general para quienes realizan la evaluación *ex ante* de un proyecto, con miras a su financiación. La falta de un nivel de detalle suficiente es la razón de que el personal del proyecto no utilice con frecuencia una matriz del marco lógico para orientarse en la ejecución.

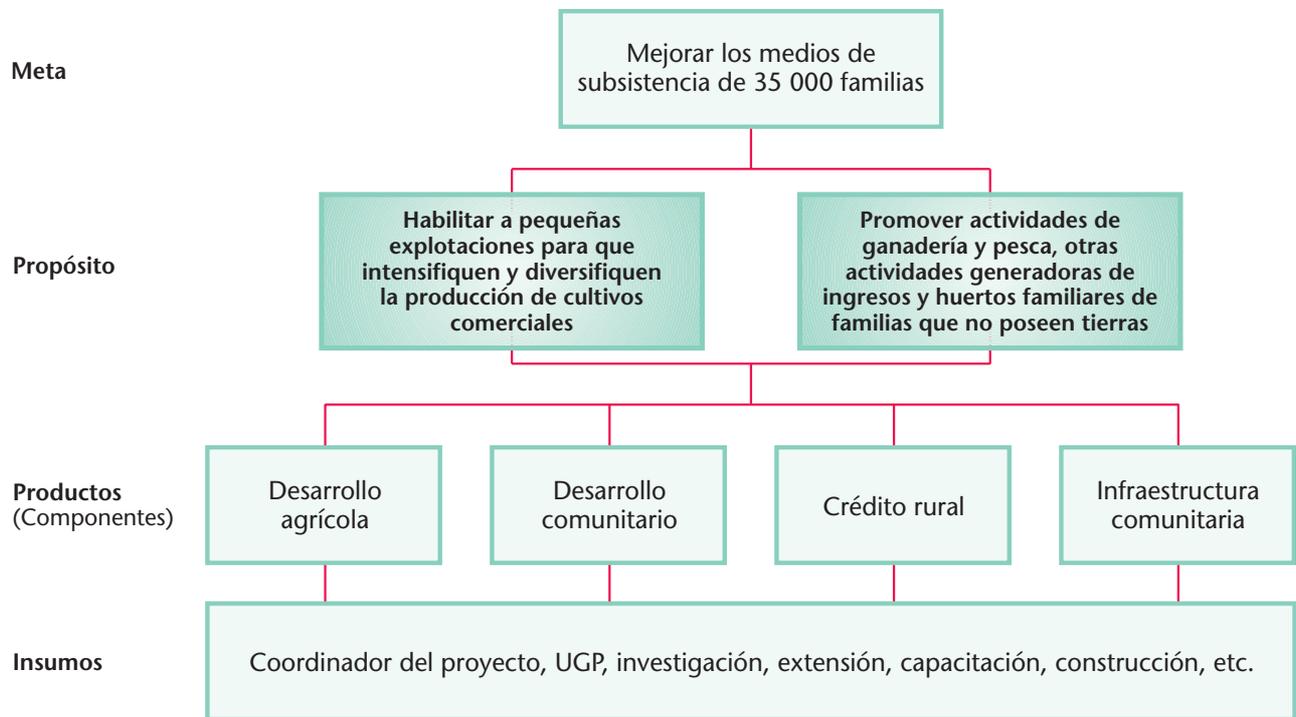
Cuando empiece a revisar una matriz del marco lógico, o a elaborar una nueva, será conveniente que prepare antes una descripción general visual de la jerarquía de objetivos del proyecto. En el gráfico B-1 puede verse una representación general de este tipo para la matriz original y, en el gráfico B-2, el ejemplo reelaborado. Esta representación visual hace más fácil entender cómo se armonizan entre sí las diferentes partes del proyecto.

Cuando estructure la jerarquía de objetivos y la matriz de un proyecto en colaboración con un grupo de interesados, visualice la jerarquía en una pared grande, utilizando fichas separadas para cada elemento. Estas fichas podrán irse desplazando a medida que los participantes discuten el mejor modo de estructurar el proyecto. Las preguntas para poner a prueba la lógica del proyecto, que figuran en el cuadro 3-4 del apartado 3.4, pueden utilizarse para orientar este proceso de perfeccionamiento de la estructura.

El cuadro B-1 muestra la matriz del marco lógico original, con números que indican las zonas débiles. El cuadro B-2 analiza estas deficiencias que son, en resumen, las siguientes:

1. La entera matriz no es suficientemente detallada ni específica para dar una imagen general adecuada del proyecto.
2. No se especifican las actividades.
3. Los insumos se indican para todo el proyecto y no para las distintas actividades.
4. Los productos en realidad son componentes del proyecto y, por tanto, están a un nivel demasiado alto y generalizado para que puedan considerarse productos.
5. Los fines sólo se han elaborado parcialmente.
6. Los riesgos y los supuestos están excesivamente simplificados.

Gráfico B-1. Representación visual de la jerarquía de objetivos del proyecto original



Cuadro B-1. Ejemplo de un marco lógico original para un proyecto de desarrollo agrícola (en el cuadro B-2 figuran las observaciones correspondientes a los números)

1	6	2	3	4	5
Meta		Fin		Supuestos	
Mejorar los medios de subsistencia de 35 000 familias 9 8 7		Aumento de los ingresos familiares en un 40% en términos reales		<ul style="list-style-type: none"> La situación económica y política es idónea. Existen políticas de mercado libre. 	
Meta		Fin		Supuestos	
Habilitar a los pequeños agricultores para que intensifiquen y diversifiquen la producción de cultivos comerciales		<ul style="list-style-type: none"> Aumento del 15% de la intensidad de cultivo Aumento del 10% de la superficie dedicada a cultivos no arrozeros Aumento del 25% de los rendimientos 		<ul style="list-style-type: none"> El crédito, los mercados y las infraestructuras están disponibles. El personal de extensión agrícola del Departamento de Agricultura está motivado. 	
Promover las actividades de ganadería y pesca, otras actividades generadoras de ingresos y los huertos familiares de las familias que no poseen tierras		<ul style="list-style-type: none"> Duplicar el número de gallinas/patos Aumento del 45% de las capturas de peces Duplicar la producción de los huertos familiares Duplicar los ingresos de actividades no agrícolas 		<ul style="list-style-type: none"> Las ONG y el Departamento de Extensión Agrícola colaboran de un modo efectivo. Las actividades del proyecto cuentan con el apoyo de determinadas entidades oficiales. 	
Productos (componentes)		Fines		Riesgos	
Desarrollo agrícola 12		<ul style="list-style-type: none"> Adopción de nuevas variedades de alto rendimiento por 30 000 agricultores Adopción de nuevos cultivos por 30 000 agricultores Participación de 80 grupos en la comercialización Terminación de 30 planes de construcción de terrazas y drenaje Instalación de pozos entubados por grupos de agricultores destinatarios utilizando el crédito del proyecto 		<ul style="list-style-type: none"> No se dispone de tecnología. El Departamento de Agricultura no está en condiciones de proporcionar tecnología (es el mismo riesgo que el indicado anteriormente). Los grupos de comercialización no funcionan. No existe un número suficiente de planes adecuados. Los grupos de agricultores destinatarios no pueden administrar las inversiones conjuntas. 	
		Medios de verificación			
		<ul style="list-style-type: none"> Registros de la encuesta de base y seguimiento por la UGP Registros y seguimiento de la encuesta de base/asistencia técnica por la UGP Seguimiento por las ONG Registros del Departamento de Ingeniería Agrícola Seguimiento de créditos por la UGP 			

<p>Desarrollo comunitario</p> <p>18 16 17</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de 3 000 grupos permanentes de agricultores destinatarios por las ONG • Administración de 3 000 familias destinatarias (algunas ya establecidas) por las ONG • Duplicación de los créditos proporcionados por las ONG del distrito • Realización por los miembros del grupo de actividades de ganadería, pesca y tecnología doméstica, comercialización y otras actividades generadoras de ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento por las ONG e identificación por la UGP • Seguimiento por las ONG e identificación por la UGP • Seguimiento del crédito • Seguimiento por las ONG 	<p>El contrato/colaboración con el Departamento de Extensión Agrícola son problemáticos.</p> <p>El personal de la entidad oficial no puede satisfacer las peticiones de los grupos.</p>
<p>Crédito rural</p> <p>19</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desembolso de un fondo rotatorio de USD 1,5 millones por las ONG para los grupos de familias destinatarias • Desembolso de una línea de crédito de USD 4 millones por los bancos nacionales de crédito/ONG, para los grupos de agricultores destinatarios • Constitución de un fondo para riesgos de USD 0,7 millones 	<p>Registros del Banco de Crédito Nacional/ONG</p> <p>Seguimiento por la UGP</p>	<p>Las ONG del distrito no alcanzan los fines.</p> <p>Los bancos nacionales de crédito no desembolsan los créditos a las ONG o a los grupos.</p>
<p>Infraestructura comunitaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de 150 km de carreteras • Estanqueidad de 25 km de carreteras • 35 mercados • 15 desembarcaderos • 20 instalaciones de capacitación 	<p>Registros del Departamento de Ingeniería Agrícola</p> <p>Seguimiento por la UGP</p>	<p>Los interesados directos no participan.</p> <p>Existen problemas operacionales y de mantenimiento.</p>
<p>20</p>		<p>Riesgos</p>	
<p>Insumos</p>		<p>Medios de verificación</p>	
<p>Nombramiento de un coordinador del proyecto cualificado y apertura de una cuenta especial</p>	<p>Firma del préstamo</p>	<p>UGP</p>	<p>No se encuentra a una persona suficientemente cualificada y motivada.</p>
<p>Establecimiento y dotación de personal de la oficina de la UGP/UG</p>	<p>Efectividad del préstamo</p> <p>Efectividad del préstamo</p>	<p>Informes habituales</p> <p>Informes habituales</p>	
<p>Se han acordado y activado los contratos con ONG</p>	<p>11 contratos</p>	<p>Informes habituales</p>	<p>Demoras en los contratos.</p>

<p>Establecimiento de la oficina del director de ingeniería del proyecto y apertura de una cuenta</p>	<p>Antes de transcurrido un mes de la efectividad del préstamo</p>	<p>Informes habituales</p>	
<p>Se ha convenido el contrato de asistencia técnica y se ha nombrado al personal</p>	<p>3 empleados a largo plazo para la UGP 2 empleados a largo plazo para el departamento</p>	<p>Informes habituales</p>	<p>Demoras causadas por los procedimientos contractuales.</p>
<p>Investigación Ensayos adaptativos</p>	<p>25 contratos de investigación 20 talleres</p>	<p>UGP Informes de ejecución del proyecto</p>	<p>No se encuentran contratistas cualificados para las actividades de investigación.</p>
<p>Insumos de extensión: <ul style="list-style-type: none"> Parcelas de demostración Visitas a la explotación/excursiones Proyecciones de vídeo Ferias agrícolas </p>	<p>Números: <ul style="list-style-type: none"> 5 000 1 000 350 150 </p>	<p>Registros del supervisor del bloque/asistencia técnica Seguimiento por la UGP</p>	<p>Surgen problemas en la canalización de los fondos de la UGP al distrito.</p>
<p>Capacitación de: <ul style="list-style-type: none"> Personal de gestión de las actividades de extensión agrícola Miembros del comité de programación de la extensión, local y de distrito Personal de extensión agrícola del distrito, la comunidad y el bloque Comité de gestión del proyecto Dirigentes de los grupos (capacitados por ONG) Mujeres que cultivan huertos familiares/agricultoras </p>	<p>Véase el apéndice 7 [Nota: es un apéndice del informe original de evaluación <i>ex ante</i> del proyecto]</p>	<p>Informes habituales Seguimiento por la UGP</p>	<p>No se encuentran instructores cualificados.</p>
<p>Insumos materiales: <ul style="list-style-type: none"> Transporte Extensión Materiales de construcción </p>	<p>Números: <ul style="list-style-type: none"> 25 vehículos/150 motocicletas 1 200 estuches de materiales Según instrucciones </p>	<p>Informes de gestión del proyecto</p>	<p>Demoras en las adquisiciones.</p>
<p>Insumos financieros: <ul style="list-style-type: none"> Retribuciones por los servicios de las ONG Fondos rotatorios Crédito </p>	<ul style="list-style-type: none"> USD 150/50/25 por grupo USD 1,2 millones (desembolsados a ONG) USD 4 millones (desembolsados a los bancos nacionales de crédito) 	<p>Informes sobre la gestión del proyecto</p>	<p>El banco nacional de crédito no aporta su contribución. Se han desembolsado totalmente los fondos propios.</p>

Cuadro B-2. Comentarios críticos a la matriz del marco lógico original (los números corresponden a los del cuadro B-1)

	Cuestión	Explicación	Solución
1	Estructura general de la matriz	No se especifican las actividades y los productos son, en realidad, componentes del proyecto. Los insumos se refieren al proyecto y no a las diversas actividades.	Estructure la matriz como en el ejemplo revisado (véase el gráfico B-2), con un propósito y diversos productos para cada componente, y actividades para cada producto.
2	Aspectos generales y naturaleza fragmentaria del contenido de la matriz	La matriz proporciona sólo una visión muy general del proyecto. En esta forma, la matriz no ofrece un nivel de detalle suficiente para representar una guía útil para la ejecución del proyecto. Además, tampoco están claros los logros de cada componente (productos).	Hay que prever un mayor nivel de detalle utilizando un propósito para cada componente, y productos y actividades para cada propósito (véase el gráfico B-2). Esto hará que la matriz sea más larga. No obstante, puede utilizarse un resumen del proyecto a los niveles de la meta y el propósito.
3	Contenido de la segunda columna de la matriz: fines	Los fines no abarcan suficientemente los diferentes aspectos del proyecto. Estos fines se centran excesivamente en los productos e insumos cuantitativos, y no prestan suficiente atención a los efectos directos y la información cualitativa. Los fines no abarcan plenamente los diversos componentes, por lo que es difícil hacerse una idea completa del proyecto.	Utilice las principales preguntas de desempeño y los principales indicadores de los fines que figuran en el ejemplo reelaborado. Comparando la matriz reelaborada con la versión original se verá cómo la asignación de productos propios a cada propósito de los componentes aclara considerablemente las intervenciones que se propone el proyecto.
4	Contenido de la tercera columna: seguimiento/medios de verificación	Los mecanismos de seguimiento son muy generales y no proporcionan muchas orientaciones para el establecimiento del sistema de SyE.	Incluya más datos acerca de los métodos de recolección de la información. Es necesario proporcionar información adicional acerca de las necesidades de SyE en una matriz aparte de SyE (véase el anexo D).
5	Contenido de la cuarta columna: supuestos/riesgos	A los niveles de las metas y los propósitos se utilizan supuestos; al nivel del producto, riesgos. Esto no tiene una explicación lógica, ya que los “supuestos” pueden utilizarse a todos los niveles.	Un riesgo es un supuesto que puede no ser cierto. Por ejemplo, un riesgo es la posibilidad de que el supuesto de que se dispondrá de un mercado para el aumento de la producción agrícola sea incorrecto. El ejemplo de matriz revisada incluye sólo supuestos de riesgo, y no supuestos fatídicos ni supuestos altamente probables.
6	Diferencias de género y otras desigualdades	La matriz no da ninguna indicación de que se hayan considerado específicamente las diferencias de género y otras desigualdades.	Asegúrese de que, cuando es necesario, se prevén productos o actividades específicos para las cuestiones de la equidad. Incluya fines/indicadores relacionados con la equidad, como, por ejemplo, familias a cargo de mujeres que se benefician por igual del proyecto. Asegúrese de que la información se desagrega por diferencias de género y otras desigualdades.
7	Aspectos generales de las metas	La meta “mejora de la subsistencia” es extremadamente amplia. Y, sin embargo, el proyecto no pretende abordar directamente, por ejemplo, los aspectos de la mejora de la subsistencia relacionados con la salud y la educación. Así pues, implícitamente el proyecto tiene un enfoque más limitado que el de la meta relativa al nivel de subsistencia general.	Trate de hacer la meta más específica y representativa de los diferentes propósitos. Quizás deba darse una explicación más detallada de la contribución del proyecto en la documentación adjunta.
8	Fines para el nivel de la meta	El aumento de los ingresos es un indicador deficiente de la meta general del proyecto. Los ingresos no contribuyen necesariamente a la mejora de la subsistencia: ello depende del modo en que se utilice el ingreso adicional, y de cómo hayan cambiado los gastos del hogar y las pautas de trabajo.	Véanse las preguntas de desempeño y los indicadores de los fines para la meta en el ejemplo reelaborado (véase el anexo C).

9	Supuestos para el nivel de la meta	Los supuestos son tan generales que serían válidos prácticamente para cualquier proyecto en cualquier lugar del mundo. Por consiguiente, no son muy útiles para orientar la reflexión sobre la sostenibilidad a largo plazo del proyecto.	Los supuestos han de indicar lo que debe considerarse para que el proyecto pueda ser sostenible a largo plazo. La matriz reelaborada facilita una serie de supuestos más específicos para la meta.
10	Nivel de los propósitos	En el ejemplo original hay poca diferencia entre los dos propósitos, o entre ellos y el producto de desarrollo agrícola.	Hay diferentes medios de estructurar una matriz del marco lógico. No obstante, para los proyectos que reciben apoyo del FIDA convendría asignar un propósito distinto a cada componente. También es importante reflexionar detenidamente acerca de cuál debe ser el logro principal de un proyecto: ¿se trata de conseguir un cambio material, como el aumento de la producción agrícola, o promocionar la capacidad institucional y comunitaria y el proceso de desarrollo? Un buen proyecto tratará de alcanzar ambos logros. Sin embargo, es importante que los procesos de fortalecimiento de la capacidad y de desarrollo institucional se indiquen explícitamente en la matriz del marco lógico.
11	Fines a nivel de los propósitos	Los fines a nivel de los propósitos son esencialmente fines relativos a aspectos específicos del desarrollo agrícola. No abordan la cuestión del aumento de la capacidad para el desarrollo agrícola, económico y social autosuficiente.	A los niveles de la meta y el propósito, es importante hacer preguntas más amplias sobre el cambio institucional y cómo el logro de objetivos concretos de producción contribuye a la mejora del nivel de subsistencia. Véanse las preguntas de desempeño para los niveles de la meta y el propósito en el ejemplo reelaborado.
12	Productos	Como se ha indicado anteriormente, lo que en el ejemplo original recibe el nombre de “productos” en realidad son los componentes del proyecto. Si considera usted que los productos están determinados de antemano, le será muy difícil hacerse una idea general de lo que trata de alcanzar el proyecto. Los productos se indican solamente a modo de títulos/epígrafes, y no como resultados u objetivos.	Los productos deben referirse a un logro relativamente específico del proyecto. Asimismo deben utilizarse para dar una imagen clara del alcance de cada uno de los componentes/propósitos del proyecto.
13	Productos de desarrollo agrícola	No está claro qué es lo que se va a alcanzar con este componente. Los fines no están expresados claramente.	El ejemplo reelaborado indica con claridad los productos del proyecto en relación con este propósito.
14	Fines de desarrollo agrícola	“Adopción de nuevos cultivos por 30 000 agricultores” es un indicador deficiente. Interpretado literalmente no da ninguna información acerca de los cultivos que se han adoptado, en qué medida y con qué éxito.	Es necesario indicar claramente que debe recogerse información acerca de los cultivos que se hayan adoptado, y la medida en que se ha hecho.
15	Supuestos de desarrollo agrícola	Los riesgos tienen que ver con el logro del componente (producto) y no con la contribución del componente al propósito y la meta. “El Departamento de Agricultura no está en condiciones de proporcionar la tecnología” es un supuesto relacionado con el logro del componente. “No hay tecnología disponible” puede ser un “supuesto fatídico”.	Por lo general, los supuestos deben estar relacionados con el modo en que una actividad contribuye a un producto, el modo en que un producto contribuye a un propósito, etc. Por ejemplo, en este proyecto se supone que la producción adicional se venderá, por lo menos en parte, para aumentar los recursos financieros del hogar. La contribución del aumento de la producción agrícola se basa en un supuesto acerca de una demanda suficiente de mercado y de los precios para la producción. Identificar claramente los supuestos suele ser una parte difícil del proceso de planificación del proyecto. O bien el proyecto debe cambiarse para garantizar la disponibilidad de tecnología como resultado de las actividades, o bien deben ajustarse el propósito y la meta para que sean menos ambiciosos.

16	Producto de desarrollo comunitario	No son sólo las comunidades las que necesitan una mayor capacidad de desarrollo. Si se quiere que el proyecto tenga éxito, el Departamento de Agricultura y el sector privado también deberán promover su capacidad.	Este producto se convierte en un componente de desarrollo institucional al nivel de los propósitos de la matriz.
17	Fines de desarrollo comunitario	La mayoría de los fines indicados son fines de actividad o de producto de bajo nivel y no responden a la pregunta “y ahora qué”.	Asegúrese de que hay preguntas de desempeño que proporcionen información, por ejemplo, sobre el éxito de los grupos de agricultores en sus intentos de ayudar a sus miembros a adoptar nuevas prácticas agrícolas.
18	Fines de desarrollo comunitario	“Seguimiento por la ONG y la UGP” no dice nada acerca de los métodos ni del enfoque general que se utilizarán. Los medios de verificación están tan simplificados que prácticamente no proporcionan ninguna información que pueda orientar el SyE.	Trate de ser lo más específico posible sobre los mecanismos de seguimiento y las fuentes de información que se utilizarán.
19	Fines de crédito rural	Estos fines son todos fines de insumos y no proporcionan información acerca de las consecuencias o el impacto del plan de crédito rural.	Prevea preguntas de desempeño e indicadores que proporcionen información sobre el reembolso y la utilización del crédito.
20	Insumos	Los insumos deben estar relacionados con las actividades, y no con todo el proyecto. El ejemplo original no tiene un nivel de actividad.	La utilización de la segunda y tercera columnas de la matriz cambia al nivel de las actividades. La segunda columna se utiliza para los insumos y la tercera para la información presupuestaria. Las actividades de seguimiento son necesarias, pero los informes básicos del proyecto permiten mantenerse al corriente de las actividades completadas. Por consiguiente, no hacen falta detalles acerca de los indicadores y los mecanismos de seguimiento al nivel de las actividades.

B.2 La matriz del marco lógico reelaborada

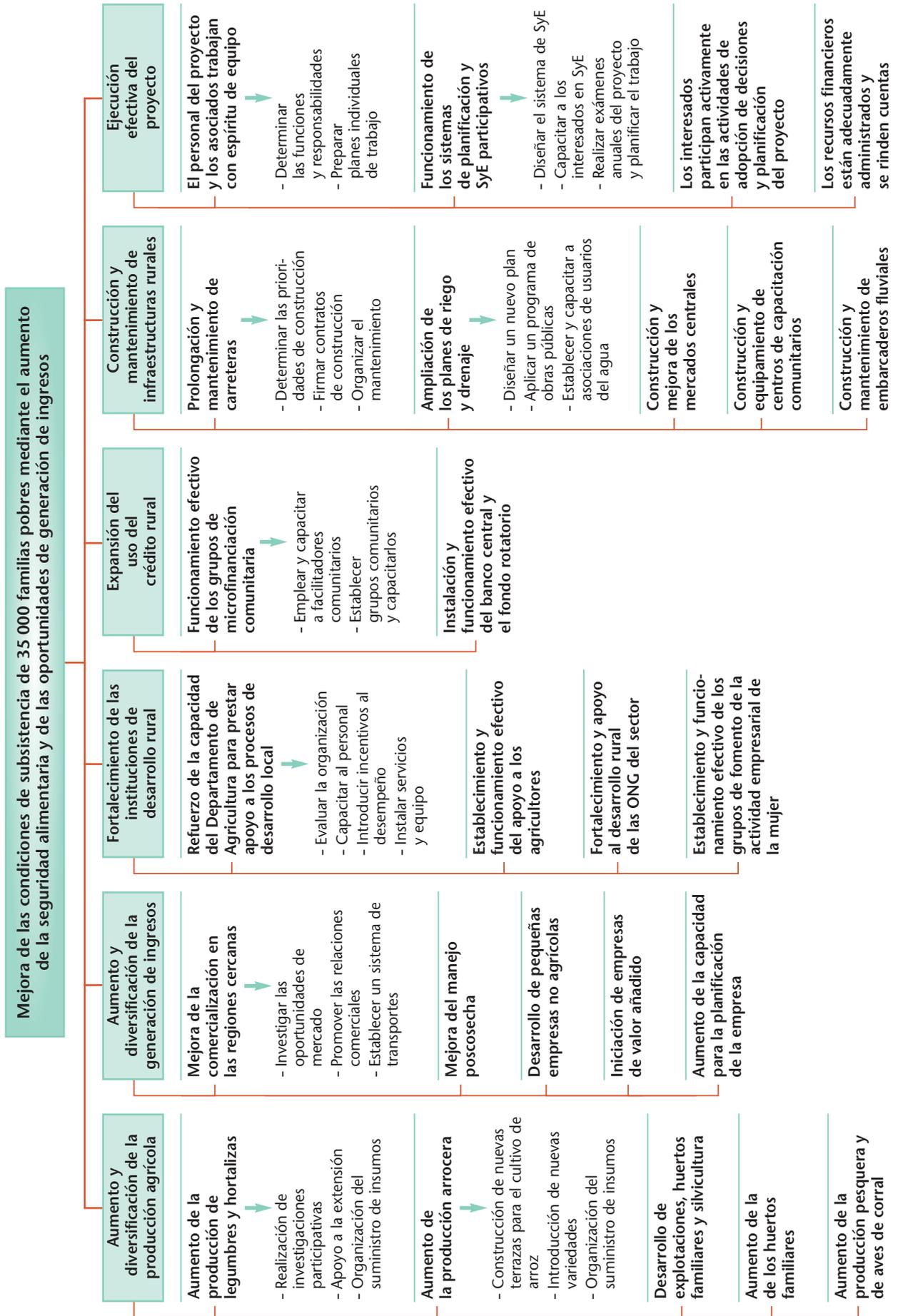
A continuación se exponen algunas cuestiones clave para la elaboración de una matriz adecuada, en referencia al ejemplo.

1. **Cómo detallar la matriz.** Describir completamente un proyecto grande en una matriz del marco lógico precisa de un nivel de detalle considerable, y de bastantes páginas. Este nivel de detalle es necesario si se quiere que la matriz sea una guía útil para la ejecución del proyecto. En los proyectos grandes, cada propósito (componente) puede considerarse un subproyecto por sí solo, con su propia matriz del marco lógico. Para hacer una breve descripción general del proyecto puede remitirse exclusivamente a los niveles de las metas y los propósitos, como se observa en el ejemplo reelaborado.
2. **Estructurar la matriz.** En la sección 3 se examinan las dificultades que entraña manejar grandes proyectos con una matriz simple de cuatro niveles. Este problema se ve muy claramente en el ejemplo original. En el ejemplo reelaborado puede observarse cómo un número determinado de propósitos –cada uno con sus productos y actividades– da una idea más clara y precisa de lo que el proyecto trata de alcanzar.
3. **Basarse en los procesos o en los productos.** En el pasado, el desarrollo rural tendía a basarse en los productos: planes de regadío, aumentos del rendimiento, infraestructuras, etc. Recientemente, se atribuye cada vez más importancia al fortalecimiento de las capacidades de las personas y las instituciones para que guíen sus propios procesos de desarrollo. Es mucho más difícil ser específico acerca del desarrollo de las capacidades que, por ejemplo, de la construcción de 50 km de carreteras. En la parte correspondiente al propósito del componente 3 del ejemplo reelaborado se ofrecen algunas ideas sobre el modo de expresar los objetivos de fomento de las capacidades, y cómo proceder a su seguimiento. El ejemplo original cae en la

trampa de incluir solamente cosas que son fáciles de medir, y, por consiguiente, presta mayor atención a los productos que a los procesos de fomento de las capacidades.

4. **La lógica del paralelismo.** Es importante recordar que los productos de una parte del proyecto serán con frecuencia insumos o condiciones necesarios en otra parte. El ejemplo reelaborado muestra que el componente de infraestructura rural es una importante contribución a los otros propósitos (componentes) que se desea alcanzar. Por ejemplo, las carreteras son indispensables para la comercialización y para el acceso a las aldeas de las actividades de extensión.
5. **Dónde situar los productos y las actividades.** No siempre está claro dónde conviene situar un producto o una serie de actividades. En el ejemplo reelaborado, el producto “expansión y mantenimiento del plan de riego y drenaje” corresponde lógicamente a la producción agrícola o a la infraestructura. Elija un emplazamiento y saque las conclusiones lógicas. Cuando se ocupe de actividades como la capacitación, será preferible que coloque bajo un producto la capacitación que está relacionada con él. Por ejemplo, la capacitación de los agricultores en el manejo poscosecha debe insertarse bajo este producto, y no bajo un producto general relacionado con la capacitación. Se trata básicamente de situar todas las actividades necesarias para alcanzar un producto bajo este producto. Si la actividad está relacionada con varios productos, será preferible dividirla en varias subactividades.
6. **Preguntas de desempeño e indicadores de los fines.** Como observará en el ejemplo reelaborado, la segunda columna incluye preguntas de desempeño e indicadores de los fines. Las preguntas de desempeño tienen que ver en general con lo que el proyecto debería lograr y son especialmente útiles cuando los indicadores cuantitativos simples no sirven para el seguimiento de este factor. Estas preguntas son especialmente importantes a los niveles del propósito y la meta, donde a menudo es más difícil disponer de indicadores cuantitativos simples. Con frecuencia deberán reunirse y analizarse diversas informaciones cualitativas y cuantitativas para responder a estas preguntas. Los indicadores de los fines ayudan a expresar concretamente lo que el proyecto debe alcanzar.
7. **Agregación de productos.** Lo que consigue el proyecto a nivel de los propósitos es una agregación de todos los productos relacionados con el propósito de que se trata. Sin embargo, no siempre será posible disponer de indicadores agregados adecuados. Por ejemplo, al nivel de los propósitos respecto de la producción agrícola no hay un solo indicador que pueda facilitar un resumen completo del incremento de la producción agrícola; hay que referirse al aumento de la superficie y del rendimiento de cultivos determinados. Esto significa que los indicadores al nivel de los propósitos pueden ser una compilación de diversas contribuciones (indicadores) a cada uno de los productos.
8. **Fines indicativos.** Cada vez es más frecuente que la ejecución de los proyectos se base en un enfoque de los procesos que ofrece la oportunidad de determinar los productos y las actividades con los interesados directos durante la ejecución. Después, en el primer borrador de la matriz del marco lógico habrá que utilizar productos, actividades e indicadores indicativos.
9. **Mecanismos de seguimiento.** Con frecuencia los mecanismos de seguimiento serán los mismos para diferentes propósitos y productos. Por ejemplo, una encuesta de hogares puede proporcionar información para muchos y muy distintos indicadores y preguntas de desempeño.
10. **Supuestos y riesgos.** Los supuestos no deben estar relacionados solamente con las condiciones externas, sino también con la lógica interna de la estrategia del proyecto. Por ejemplo, cuando se aumenta la producción agrícola para obtener mayores ingresos, se supone que habrá un mercado para el producto. Recuerde que si un supuesto es muy arriesgado, el diseño del proyecto debería ajustarse para reducir el riesgo.
11. **Diferencias de género y otras desigualdades.** Es importante que las diferencias de género y otras desigualdades se tengan debidamente en cuenta en el diseño y en el seguimiento y la evaluación del proyecto. Como la igualdad es una cuestión que atañe a muchas actividades, productos y componentes del proyecto, a menudo será mejor que forme parte integrante del proyecto. Sin embargo, esto quiere decir que también sería conveniente disponer de algunos objetivos e indicadores transversales para el proyecto.

Gráfico B-2. Descripción visual de la jerarquía de objetivos para la matriz del marco lógico reelaborada



Cuadro B-3. Matriz del marco lógico reelaborada (ficticia) (Nota: en este ejemplo se han reelaborado sólo tres de los seis propósitos originales)

Meta	Preguntas de desempeño e indicadores de los fines	Mecanismos de seguimiento y fuentes de información	Supuestos
<p>Mejora de la subsistencia de 35 000 familias pobres en la provincia de Rutunga, mediante el aumento de la seguridad alimentaria y la promoción de oportunidades de generación de ingresos</p>	<p>Preguntas de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Para quién ha cambiado la seguridad alimentaria, y de qué manera? ¿Cómo ha cambiado la capacidad adquisitiva de los hogares destinatarios? ¿Cómo han influido las intervenciones del proyecto en la satisfacción de las necesidades de vivienda, educación y salud? ¿En qué ha cambiado la diversidad y el tamaño de la economía local? ¿Cómo han afectado las intervenciones a la carga de trabajo, las funciones y el bienestar de los diferentes miembros del hogar (mujeres, hombres, jóvenes, ancianos)? ¿En qué medida se han beneficiado equitativamente los diferentes grupos sociales y económicos de las intervenciones del proyecto? <p>Indicadores de los fines:</p> <ul style="list-style-type: none"> El 75% de las familias gozarán de seguridad alimentaria en condiciones estacionales normales Han aumentado un 30% los gastos del hogar en vivienda, educación y salud La subsistencia ha mejorado por igual en las familias dirigidas por hombres y por mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas muestrales de hogares (línea de base, medio término, final del proyecto y tres años después de la terminación) Seguimiento participativo del impacto para complementar las encuestas de hogares Observaciones sobre el terreno del personal del proyecto y del coejecutor Análisis de las estadísticas oficiales pertinentes Informes de seguimiento del proyecto Análisis de la actividad económica local (línea de base, mitad de periodo, final del proyecto y tres años después de la terminación) 	<ul style="list-style-type: none"> Existe una demanda continua y suficiente de mercado para los productos locales y otros productos. Los beneficios del proyecto no sufren las consecuencias del empeoramiento de los servicios y las prestaciones sociales del gobierno. El aumento de la producción agrícola y de la actividad económica no se ve frenada por el crecimiento de la población. La producción agrícola puede ser rentable en un contexto caracterizado por el empeoramiento de la relación de intercambio para los productos agrícolas. La capacidad productiva de los recursos naturales no resulta degradada por la intensificación. Las personas y las instituciones tienen la capacidad necesaria para adaptarse al cambio continuo de las circunstancias. Los beneficios no se ven mermados por la desorganización de las estrategias tradicionales de subsistencia.
<p>Propósitos del componente</p>	<p>Preguntas de desempeño e indicadores de los fines</p>	<p>Mecanismos de seguimiento y fuentes de información</p>	<p>Supuestos</p>
<p>1) Producción agrícola Aumento y diversificación sostenibles de la producción agrícola</p>	<p>Preguntas de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo han cambiado la diversidad, el nivel de producción y la productividad de la agricultura en la zona-objetivo? 	<ul style="list-style-type: none"> Las comunidades participantes, los grupos de agricultores y el departamento de agricultura llevan registros de la utilización de la tierra y las prácticas de cultivo 	<ul style="list-style-type: none"> La capacidad productiva de la zona es suficiente para satisfacer las necesidades alimentarias y proporcionar un excedente para la venta.

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué innovaciones se han ideado o recomendado, y a qué nivel se han adoptado? • ¿Cómo han cambiado los impactos ambientales de la agricultura? <p>Indicadores de los fines:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la superficie de producción de hortalizas y vegetales a 4 000 hectáreas • El 60% de los agricultores alcanzan el 70% del rendimiento previsto en años con condiciones estacionales medias • La superficie de cultivos no arroceros ha aumentado por lo menos en un 10% para los pequeños agricultores • El 70% de los agricultores adoptan por lo menos una práctica ambientalmente sostenible • Los vertidos químicos en el río Beshu se han reducido a los niveles adoptados como fin • (Véanse también los indicadores para cada producto) 	<ul style="list-style-type: none"> • El departamento de agricultura realiza estudios muestrales del rendimiento de los cultivos y análisis del margen bruto • Se han establecido sistemas de seguimiento participativo con grupos de agricultores • Se ha puesto en marcha un proceso de evaluación del impacto ambiental • Preguntas en las encuestas de hogares/explotaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una demanda de mercado suficiente y un precio adecuado para el producto. • El aumento de la diversidad y la intensidad de la producción es financieramente rentable. • Los cambios no tienen un impacto excesivamente negativo en la utilización general de la mano de obra de los hogares.
<p>2) Generación de ingresos Aumento del acceso al mercado, gestión en cadena, promoción del valor añadido, creación de pequeñas empresas no agrícolas y medios más diversificados de obtener ingresos en los hogares</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué iniciativas de valor añadido o de poscosecha se han tomado, y cuáles han sido las consecuencias económicas? • ¿Qué cambios se han registrado en el desplazamiento de productos de la zona local? • ¿De qué modo y con qué resultados se ha practicado la prospección de mercados para productos determinados? • ¿Cómo han cambiado los niveles y la diversidad de los medios de generación de ingresos del hogar? • ¿Cómo han cambiado las funciones en el hogar? 	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas de la encuesta de hogares • Seguimiento por las ONG y los grupos de mujeres • Análisis de la actividad económica local (línea de base, mitad de período, final del proyecto y tres años después de la terminación) • Seguimiento participativo del impacto para complementar las encuestas de hogares y los estudios económicos • Observaciones sobre el terreno del personal del proyecto y del coejector 	<ul style="list-style-type: none"> • El aumento de los ingresos es suficiente para cambiar de modo significativo la capacidad del hogar de adquirir productos de primera necesidad. • Pueden comprarse alimentos y otros artículos de primera necesidad. • Los cambios inducidos por el proyecto en la economía local aumentan los ingresos del hogar en mayor proporción que los costos. • El aumento de la actividad económica beneficia a los hogares pobres y no a los intermediarios. • Los cambios no tienen un impacto negativo desproporcionado en la utilización general de la mano de obra en el hogar.

	<p>Indicadores de los fines:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 60% de los hogares se benefician de un incremento de por lo menos el 20% de la capacidad adquisitiva • Las oportunidades de empleo no agrícola han aumentado a un 100% 		
<p>3) Desarrollo institucional Las instituciones del Gobierno, del sector privado y de las ONG sectoriales son capaces de apoyar con efectividad la agricultura sostenible y el desarrollo económico</p>	<p>Preguntas de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué ha cambiado el desempeño de la investigación agrícola y el sistema de extensión? • ¿Qué resultados han conseguido los grupos de agricultores y de mujeres y las ONG en la prestación de apoyo al desarrollo agrícola y las nuevas actividades generadoras de ingresos? • ¿De qué modo contribuyen las empresas del sector privado al desarrollo? <p>Indicadores de los fines:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución efectiva de los nuevos planes estratégicos y planes de trabajo anuales para el Departamento de Agricultura • Hay 500 grupos de agricultores que funcionan efectivamente • Hay 20 ONG que proporcionan un apoyo efectivo al desarrollo • Hay 300 grupos para mujeres empresarias que funcionan efectivamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la organización del departamento de agricultura (línea de base, mitad de período, final del proyecto y tres años después de la terminación) • Preparación de informes por las ONG y los grupos de agricultores y de mujeres • Seguimiento participativo del impacto de las ONG y los grupos de agricultores y de mujeres • Observaciones sobre el terreno por el personal del proyecto y del coejecutor • Seguimiento de las actividades del sector privado 	<ul style="list-style-type: none"> • El departamento de agricultura cuenta con suficientes recursos humanos y financieros para apoyar el desarrollo. • La mayor participación de las empresas no redundará en la explotación de los grupos desfavorecidos. • Los agricultores/mujeres están dispuestos a participar en los grupos de apoyo. • Los incentivos para adoptar nuevas actividades de producción agrícola o de generación de ingresos son suficientes para que la gente esté interesada en el apoyo a la extensión que ofrecen los grupos de agricultores y el departamento de agricultura.
<p>4) Crédito rural Expansión del crédito rural</p>	<p>Ejemplo de estructura de la matriz: en este ejemplo no se incluyen detalles</p>	<p>Ejemplo de estructura de la matriz: en este ejemplo no se incluyen detalles</p>	<p>Ejemplo de estructura de la matriz: en este ejemplo no se incluyen detalles</p>
<p>5) Infraestructura rural Creación de infraestructura rural</p>	<p>Ejemplo de estructura de la matriz: en este ejemplo no se incluyen detalles</p>	<p>Ejemplo de estructura de la matriz: en este ejemplo no se incluyen detalles</p>	<p>Ejemplo de estructura de la matriz: en este ejemplo no se incluyen detalles</p>
<p>6) Gestión del proyecto Gestión efectiva del proyecto</p>	<p>Ejemplo de estructura de la matriz: en este ejemplo no se incluyen detalles</p>	<p>Ejemplo de estructura de la matriz: en este ejemplo no se incluyen detalles</p>	<p>Ejemplo de estructura de la matriz: en este ejemplo no se incluyen detalles</p>

Componente 1. Producción agrícola – Productos y actividades				
Productos y actividades	Preguntas de desempeño e indicadores de los fines	Mecanismos de seguimiento y fuentes de información	Supuestos	
<p>Producto 1.1 Aumento de la producción de legumbres y hortalizas</p>	<p>Principales preguntas de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida ha aumentado la producción de legumbres y hortalizas? • ¿Quién se beneficia de este aumento, y de qué manera? • ¿Cuáles son los impactos ambientales del aumento de la producción, y cómo se controlan? <p>Principales indicadores de los fines:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento y explotación de 2 000 hectáreas de huertos • Desarrollo de 3 000 hectáreas de producción mixta de legumbres • Participación de 15 000 agricultores en un tipo, por lo menos, de producción de legumbres u hortalizas • 10 000 familias se benefician del trabajo estacional adicional 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de utilización de la tierra y prácticas de cultivo que llevan las comunidades participantes, los grupos de agricultores y el departamento de agricultura • Muestras de rendimiento de los cultivos y análisis del margen bruto a cargo del departamento de agricultura • Sistemas de seguimiento participativo establecidos con grupos de agricultores • Organización del proceso de evaluación del impacto ambiental 	<p>Supuestos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los cultivos de legumbres y hortalizas son un medio adecuado desde el punto de vista financiero, ambiental y social de aumentar la productividad agrícola general. • El desarrollo de los recursos humanos permitirá conseguir una buena producción intensiva. • Los agricultores están deseosos de adoptar los nuevos sistemas de cultivo. 	
<p>Actividades para el producto 1.1</p> <p>1.1.1 – Mediante la investigación participativa con los agricultores, identificar los cultivos de legumbres y hortalizas más adecuados y los sistemas apropiados de producción</p>	<p>Insumos principales</p> <ul style="list-style-type: none"> • 25 meses/hombre de apoyo de asesores externos a la investigación • Un coordinador de la investigación y el desarrollo • Recursos para 20 sitios de investigaciones sobre el terreno • Capacitación de 20 empleados del departamento de agricultura en métodos de investigación participativa • Capacitación de 30 empleados del departamento de agricultura en los más recientes métodos de producción para los cultivos potenciales 	<p>Costos</p> <p><i>Indíquense aquí los costos de las actividades</i></p>	<p>Supuestos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pueden establecerse sistemas de producción adecuados a las condiciones locales. 	

<p>1.1.2 – Establecer y aplicar un plan de extensión cooperativa entre el departamento de agricultura, el sector privado, los grupos de agricultores y las ONG</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador/facilitador de extensión participativa • Contratos de apoyo a la extensión firmados con el sector privado y grupos de ONG • Capacitación de 200 personas en técnicas participativas de extensión y capacitación de instructores • Apoyo a la movilización para las escuelas locales de agricultores 	<p><i>Indíquense aquí los costos de las actividades</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una capacidad de extensión agrícola suficiente para ayudar a los agricultores a adoptar los nuevos sistemas de cultivo.
<p>1.1.3 – Organizar el suministro de insumos</p>		<p><i>Indíquense aquí los costos de las actividades</i></p>	
<p>Productos y actividades</p>		<p>Mecanismos de seguimiento y fuentes de información</p>	
<p>Producto 1.2 Aumento de la producción arrocerá</p>	<p>Preguntas de desempeño e indicadores de los fines</p> <p><i>Ejemplo de estructura de matriz: en este ejemplo no se incluyen detalles</i></p>	<p><i>Ejemplo de estructura de matriz: en este ejemplo no se incluyen detalles</i></p>	<p>Supuestos</p> <p><i>Ejemplo de estructura de matriz: en este ejemplo no se incluyen detalles</i></p>
<p>Actividades para el producto 1.2</p>		<p>Costos</p> <p><i>Ejemplo de estructura de matriz: en este ejemplo no se incluyen detalles</i></p>	
<p>1.2.1 – Construcción de nuevas terrazas para el cultivo de arroz</p>	<p>Insumos clave</p> <p><i>Ejemplo de estructura de matriz: en este ejemplo no se incluyen detalles</i></p>	<p><i>Ejemplo de estructura de matriz: en este ejemplo no se incluyen detalles</i></p>	<p>Supuestos</p> <p><i>Ejemplo de estructura de matriz: en este ejemplo no se incluyen detalles</i></p>
<p>1.2.2 – Introducción de nuevas variedades</p>	<p><i>Ejemplo de estructura de matriz: en este ejemplo no se incluyen detalles</i></p>	<p><i>Ejemplo de estructura de matriz: en este ejemplo no se incluyen detalles</i></p>	<p><i>Ejemplo de estructura de matriz: en este ejemplo no se incluyen detalles</i></p>

Componente 3. Desarrollo institucional – Productos y actividades				
Productos y actividades	Preguntas de desempeño e indicadores de los fines	Mecanismos de seguimiento y fuentes de información	Supuestos	
<p>Producto 3.1 Fortalecimiento de la capacidad del departamento de agricultura para prestar apoyo al proceso de desarrollo local</p>	<p>Principales preguntas de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha tenido éxito el departamento de agricultura en su intento de facilitar el desarrollo agrícola y económico de la provincia? • ¿Están satisfechos los principales clientes con el servicio y el apoyo del departamento? <p>Principales indicadores de los fines:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal dispone de descripciones revisadas de los puestos de trabajo, objetivos de desempeño y planes de trabajo • Se han instalado estructuras de gestión, equipo y servicios para que el personal pueda asumir adecuadamente sus responsabilidades • El 75% del personal cumple adecuadamente sus planes de trabajo y los objetivos de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de seguimiento de la actividad y el desempeño establecido en el departamento de agricultura • Entrevistas con los principales clientes (agricultores, empresas, ONG) • Evaluación de la organización de la actividad del departamento de agricultura (línea de base, mitad de período, final del proyecto y tres años después de la terminación) • Seguimiento participativo del impacto con los grupos de agricultores 	<ul style="list-style-type: none"> • El departamento de agricultura puede desempeñar, y desempeñará, un papel capital en el proceso de desarrollo • El departamento es capaz de reorientar sus actividades hacia los clientes y trabajar en asociación con otros interesados, incluido el sector privado 	
<p>Actividades para el producto 3.1</p>	<p>Insumos principales</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 meses de colaboración de un especialista en desarrollo institucional • Un coordinador de la capacitación • Financiación de la asistencia de 50 empleados a cursos internacionales de capacitación • 22 meses de colaboración de un especialista externo en capacitación • Costos de la capacitación logística y de los talleres 	<p>Costos</p> <p><i>Indíquense aquí los costos de las actividades</i></p> <p><i>Indíquense aquí los costos de las actividades</i></p>	<p>Supuestos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los incentivos y los recursos humanos son suficientes para mejorar el desempeño. • En el departamento de agricultura se dan las condiciones para que el personal aplique las nuevas capacidades y técnicas 	
<p>3.1.1 – Evaluación de la organización y diseño de una estrategia de fomento de la capacidad de organización</p>				
<p>3.1.2 – Aplicar un programa de capacitación para 300 empleados</p>				

<p>3.1.3 – Introducir incentivos al desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de la evaluación del desempeño del personal • Costos del plan de incentivos 	<p><i>Indíquense aquí los costos de las actividades</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un mecanismo de seguimiento del desempeño. • Los gestores tienen suficientes conocimientos técnicos para establecer y administrar un sistema de incentivos del desempeño.
<p>3.1.4 – Instalar y mejorar facilidades y equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 5 vehículos de cuatro ruedas • 20 motocicletas • 5 estaciones sobre el terreno mejoradas • 2 nuevas estaciones sobre el terreno • Mejora del equipo de oficina y el sistema informático • Equipo de investigación y laboratorio 	<p><i>Indíquense aquí los costos de las actividades</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe o se está promoviendo la capacidad de utilizar y mantener los servicios.
<p>Productos y actividades</p>	<p>Preguntas de desempeño e indicadores de los fines</p>	<p>Mecanismos de seguimiento y fuentes de información</p>	<p>Supuestos</p>
<p>Producto 3.2 Establecimiento y funcionamiento autónomo de grupos de apoyo a los agricultores</p>	<p>Principales preguntas de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Han tenido éxito los grupos de apoyo a los agricultores en su intento de capacitar a sus miembros para que mejoren la producción agrícola? <p>Principales indicadores de los fines:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 000 grupos de apoyo a los agricultores funcionan efectivamente • El 60% de los agricultores cambian las prácticas como resultado de la interacción con grupos de apoyo a los agricultores 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de registro y seguimiento del grupo • Las ONG y el departamento de agricultura apoyan el sistema de seguimiento organizado • Seguimiento participativo del impacto con grupos de agricultores 	<ul style="list-style-type: none"> • Las ONG y el departamento de agricultura cuentan con la capacidad suficiente para apoyar a los grupos de agricultores. • Los agricultores tienen tiempo para asistir a las reuniones del grupo.
<p>Actividades para el producto 3.2</p>	<p>Principales insumos</p>	<p>Costos</p>	<p>Supuestos</p>
<p>3.2.1 – Promover la capacidad de la ONG para movilizar grupos de agricultores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un coordinador del desarrollo del grupo de agricultores • 10 contratos de apoyo para las ONG 	<p><i>Indíquense aquí los costos de las actividades</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las ONG tienen la confianza de los agricultores.
<p>3.2.2 – Capacitar a 50 movilizadores comunitarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Costos del instructor, taller, viajes 	<p><i>Indíquense aquí los costos de las actividades</i></p>	
<p>3.3.3 – Capacitar a 200 representantes de los grupos de agricultores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Costos del instructor, taller, viajes 	<p><i>Indíquense aquí los costos de las actividades</i></p>	

Secciones y anexos de la Guía

Sección 1. Presentación de la Guía de SyE

Sección 2. Utilizar el SyE para la gestión orientada al impacto

Sección 3. Vincular el diseño del proyecto, la planificación anual y el SyE

Sección 4. Establecer el sistema de SyE

Sección 5. Decidir el objeto del seguimiento y evaluación

Sección 6. Recoger, gestionar y comunicar la información

Sección 7. Establecer las capacidades y condiciones necesarias

Sección 8. Proceder a una reflexión crítica para mejorar la acción

Anexo A. Glosario de conceptos y términos de SyE

Anexo B. Ejemplo anotado de la matriz del marco lógico de un proyecto (en relación con la sección 3)

Anexo C. Ejemplo anotado de una matriz de SyE (en relación con la sección 5)

Anexo D. Métodos de SyE (en relación con las secciones 3, 6 y 8)

Anexo E. Modelos de descripciones de puestos de trabajo y términos de referencia para las principales tareas y actores del SyE (en relación con la sección 7)



IFAD - INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT • FIDA - FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE
 FIDA - FONDO INTERNAZIONALE DI SVILUPPO AGRICOLA • الصندوق الدولي للتنمية الزراعية - IFAD

Via del Serafico 107 • 00142 Roma, Italia • Tel. +39-0654591 • Fax +39-065043463 • e-mail ifad@ifad.org • oemailbox@ifad.org • Web Site www.ifad.org