



*Memorias del Taller de Expertos en Monitoreo y  
Evaluación de Proyectos*

Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT,  
Cali- Colombia. Abril 26- 29 1999



©1999. La reproducción de esta publicación para fines educativos y propósitos no comerciales esta autorizada sin previo aviso siempre y cuando se cite la fuente y se hagan los reconocimientos correspondientes.

"Memorias del Taller de Expertos en Monitoreo y Evaluación de Proyectos". Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT, Cali- Colombia. Abril 26- 29 1999.

Unión Mundial para la Naturaleza UICN- Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT. 1999.

**Edición y Diagramación:** Alejandro A. Imbach

**Diseño Portada:** Begoña Arana

## Prologo

La UICN (Unión Mundial para la Naturaleza) inició en 1994 un proyecto para evaluar los progresos hacia la sostenibilidad, con el apoyo del CIID (Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo). Trabajando en Africa, Asia y América Latina con equipos de campo interesados en evaluar y medir dicho progreso, la UICN desarrolló un enfoque y un grupo de métodos para evaluar el contexto socio-ambiental en el que trabajaban dicho equipos. Posteriormente, y reconociendo la necesidad de promover la internalización de las experiencias derivadas de este proceso, la UICN estableció la Iniciativa de Monitoreo y Evaluación orientada a desarrollar capacidades de evaluación de sostenibilidad, organizaciones y proyectos, de forma tal de mejorar el desempeño institucional y de promover una cultura de reflexión y aprendizaje a partir de las experiencias propias.

El establecimiento de emprendimientos conjuntos fué y es esencial para asegurar la solidez del trabajo metodológico exponiéndolo a una variedad amplia de usuarios, perspectivas y situaciones. Por ello se trabaja con otras organizaciones en Asia, Africa y América Latina en la validación de las metodologías desarrolladas y en la generación de nuevas herramientas, métodos y aproximaciones que las enriquezcan. El Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), a través de su Programa Ecorregional, es uno de los socios principales en este trabajo.

América Latina ha probado ser un terreno fértil para el trabajo relacionado con la autoevaluación de proyectos, y muchos de ellos han adoptado la metodología propuesta y sus herramientas y las han adaptado para su propio uso. Desafortunadamente, estas innovaciones han tenido pocas oportunidades de ser expuestas dadas las limitadas oportunidades de intercambio de experiencias en la región en este campo.

Este Taller, organizado y financiado conjuntamente por el CIAT y la UICN, apuntó a proveer una oportunidad para compartir e intercambiar experiencias en el uso y adaptación de metodologías de autoevaluación de proyectos, y en obtener realimentación desde estas experiencias para actualizar las propuestas originales.

Los resultados han sido alentadores. Más de una docena de proyectos que están utilizando activamente estos métodos han presentado una variedad de insumos de gran valor en forma de herramientas, lecciones aprendidas y estudios de caso que servirán de base para la preparación de una versión ampliada del documento metodológico original, en forma de un Manual ilustrado con experiencias de casos reales.

Tanto la UICN como el CIAT están muy complacidos por haber servido como instrumentos para este importante paso en los procesos de desarrollo de métodos y herramientas de campo para monitoreo y evaluación, y de apoyo al fortalecimiento de una cultura reflexiva en las organizaciones que trabajan en pos del desarrollo sostenible.

Alejandro C. Imbach  
Programa Ecorregional  
CIAT

Nancy MacPherson  
Iniciativa de Monitoreo y Evaluación  
UICN

## Participantes

### *Alemania*

**Kirsten Probst**

Universidad de Hohenheim  
Departamento de Comunicación y Extensión Agrícola

70593 Stuttgart, ALEMANIA

Tel: (49) (711) 459 3027 Fax: (49) (711) 459 2652 Email: [Kirsten.Probst@yahoo.com](mailto:Kirsten.Probst@yahoo.com)  
[Kprobst@uni-hohenheim.de](mailto:Kprobst@uni-hohenheim.de)

Hasta el final de setiembre de 1999

Proyecto CIAT – Laderas  
Apartado postal 1410, Tegucigalpa, HONDURAS  
Tel: (504) 232 1862/ 239 1431 Fax: (504) 239 1443

### *Colombia*

**Alejandro Carlos Imbach**

Coordinador Programa Ecorregional  
Centro Internacional de Agricultura Tropical  
CIAT

Apdo 6713, Cali, COLOMBIA

Tel: (57-2) 445 0149 Fax: (57-2) 445 0073 Email: [a.imbach@cgiar.org](mailto:a.imbach@cgiar.org)

El Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) es un centro internacional de investigaciones en mejoramiento de cultivos y manejo de recursos naturales. Si bien su mandato es mundial, muchas de sus acciones están concentradas en la trópico americano. El Programa Ecorregional trabaja en dos campos básicos: intercambio de información (principalmente a través de la Red Ecorregional de América Latina) y monitoreo y evaluación.

**Isabel A. Gutiérrez M.**

Coordinadora Asistente Programa Ecorregional  
Centro Internacional de Agricultura Tropical  
CIAT

Apdo 6713, Cali, COLOMBIA

Tel: (57-2) 445 0149 Fax: (57-2) 445 0073 Email: [i.gutierrez@cgiar.org](mailto:i.gutierrez@cgiar.org)

**Lilian Patricia Torres**

Manejo de Tierras  
Centro Internacional de Agricultura Tropical  
CIAT

Apdo 6713, Cali, COLOMBIA

Tel: (57-2) 445 0149

Fax: (57-2) 445 0073

Email: [L.P.Torres@cgiar.org](mailto:L.P.Torres@cgiar.org)

**Hernando Rafael Barliza De la Rosa**

Asistente de la Unidad de Monitoreo y Evaluación  
Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta  
FPSN

Calle 17 No 3-83, Santa Marta, COLOMBIA

Tel: (57) 421 1746/431 0551/52 Fax: (57) 431 0551 Email: [prosierra@compunet.net.co](mailto:prosierra@compunet.net.co)

La Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta es una organización no gubernamental de carácter mixto, con aportes del sector oficial y privado que tiene como tarea propender por la conservación, protección, investigación y desarrollo integral geográfico, ecológico, cultural y social del macizo Sierra Nevada de Santa Marta.

*Costa Rica*

**Rocío Córdoba Muñoz**

Coordinadora Area Temática de Humedales y Zonas Costeras  
Unión Mundial para la Naturaleza  
UICN

Moravia centro 100 mts sur de la Iglesia  
Apartado 146-2150, San José, COSTA RICA

Tel: (506) 236 2733

Fax: (506) 240 9934

Email: [rocio.cordoba@orma.uicn.org](mailto:rocio.cordoba@orma.uicn.org)

La Unión Mundial para la Naturaleza (UICN) es una organización cuya misión es influenciar, alentar y ayudar a las sociedades del todo el mundo a conservar la integridad y la diversidad de la naturaleza, y a asegurar que todo uso de los recursos naturales sea equitativo y ecológicamente sostenible.

El Area Temática de Conservación de Humedales y Zonas Costeras para Mesoamérica (UICN/ORMA) es un programa que desarrolla actividades para la conservación de los ecosistemas de humedal y para el uso sostenible de los recursos asociados a estos.

**Jesús Cisneros**

Oficial de Monitoreo y Evaluación  
Unión Mundial para la Naturaleza

Moravia centro 100 mts sur de la Iglesia  
Apartado 146-2150, San José, COSTA RICA

Tel: (506) 236 2733      Fax: (506) 240 9934      Email: [jesus.cisneros@orma.iucn.org](mailto:jesus.cisneros@orma.iucn.org)

**José Oduber Rivera Romero**

Coordinador Técnico  
Fundación Neotrópica

Apartado 236-1002, Paseo de los Estudiantes, San José, COSTA RICA

Tel: (506) 253 2130      Fax: (506) 253 4210      Email: [fneotrop@sol.racsa.co.cr](mailto:fneotrop@sol.racsa.co.cr)  
[Jorivera@sol.racsa.co.cr](mailto:Jorivera@sol.racsa.co.cr)

La Fundación Neotrópica es una organización sin fines de lucro, cuya misión es la contribución al equilibrio entre el bienestar humano y la conservación de la naturaleza. Para lo cual se propone, como estrategia, la construcción y fomento de conocimientos, actitudes, valores, capacidades y acciones a favor de la valoración del ambiente en general, eso implica la búsqueda permanente del crecimiento social, cultural y económico de la población.

**Miguel Angel Vallejo Solís**

Asistente de Monitoreo y Evaluación  
Fundación Neotrópica

Apartado 236-1002, Paseo de los Estudiantes, San José, COSTA RICA

Tel: (506) 253 2130      Fax: (506) 253 4210      Email: [mvallejo@sol.racsa.co.cr](mailto:mvallejo@sol.racsa.co.cr)

**Luis Carlos Barquero Rodríguez**

Líder del Proyecto Pocotsi  
Fundación Neotrópica

Apartado 236-1002, Paseo de los Estudiantes, San José, COSTA RICA

Tel: (506) 253 2130      Fax: (506) 763 3242      Email: [fpocotsi@sol.racsa.co.cr](mailto:fpocotsi@sol.racsa.co.cr)

El Proyecto Pocotsi se propone contribuir a la estabilización ambiental, productiva y socioeconómica de la zona de amortiguamiento Parque Nacional Tortuguero.

**Alejandro A. Imbach**

Relator / Editor

Apartado 916-2100, San José, COSTA RICA

Tel: (506) 280 2415

Email: [alejimb@sol.racsa.co.cr](mailto:alejimb@sol.racsa.co.cr)

*Ecuador*

**Amparo Eguiguren**

Especialista Social del Programa Regional de Bosques Nativos Andino  
PROBONA

Av. Atahualpa 955 y República. Edificio DIGICOM 5° piso, Quito, ECUADOR

Tel: (593) 2-466-622/3/4 Fax: (593) 2-466-624

Email: [amparo@uicnsur.satnet.net](mailto:amparo@uicnsur.satnet.net)

PROBONA desarrolla un conjunto de acciones demostrativas en áreas representativas, las cuales abarcan problemas de manejo inadecuado de los bosques nativos. A través de estas acciones, el Programa busca validar alternativas de uso sostenible de los ecosistemas forestales nativos andinos y pretende sustituir los ingresos degradativos por otros que ocasionen menores costos ambientales, incrementando la calidad de vida de las poblaciones.

*Guatemala*

**César Augusto Sandoval García**

Coordinador Proyecto Conservación del Parque Nacional Laguna Lachúa  
Instituto Nacional de Bosques – Unión Mundial para la Naturaleza  
INAB-UICN

7 Av. 6-80 Zona 13, Ciudad de Guatemala, GUATEMALA

Tel: (502) 473 5214

Fax: (502) 473 5214

Email: [proy.lachua@starnet.net.gt](mailto:proy.lachua@starnet.net.gt)

El Proyecto Conservación del Parque Nacional Laguna Lachúa surge como iniciativa para la conservación del Parque Nacional Laguna Lachúa y propiciar el desarrollo sostenible de las comunidades que se encuentran en su zona de influencia.

**Blanca Beatriz Aragón de Rendón**

Codirectora Nacional del Proyecto Manglares del Pacífico  
INAB-UICN-UE

7 Av. 6-80 Zona 13, Ciudad de Guatemala, GUATEMALA

Tel: (502) 473 5213

Fax: (502) 473 5213

Email: [proy.manglares@starnet.net.gt](mailto:proy.manglares@starnet.net.gt)

El Proyecto de Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Asociados a los Manglares del Pacífico de Guatemala, pretende contribuir al manejo sostenible de los recursos costeros, a través de la participación de las comunidades locales en actividades ecológicamente adecuadas, económicamente aceptables y socialmente justas, dentro de un marco legal que las sustente.

**Marcia B. Brown**

Coordinadora del Proyecto Programa Ambiental Regional de Centroamérica  
Componente de Manejo Costero – The Nature Conservancy  
PROARCA/Costas – TNC

3° Av. 7-53 Zona 14, Colonia El Campo, Ciudad de Guatemala, GUATEMALA

Tel: (502) 368 3276/ 367 0415 Fax: (502) 367 5326/7 Email: [mbrown@gold.net](mailto:mbrown@gold.net)

*Perú*

**Andrew Halliday**

Coordinador de Proyectos  
Fundación Peruana para la Conservación de la Naturaleza  
PRO NATURALEZA

Parque Blume 106 con Gral Córdoba no. 518  
Apartado 18-1393, Lima, PERU

Tel: (51-1) 441 3800/440 8205 /440 8207

Fax: (51-1) 441 2151

Email: [pronapro@correo.dnet.com.pe](mailto:pronapro@correo.dnet.com.pe)

La Fundación Peruana para la Conservación de la Naturaleza, es una organización peruana de conservación, privada y sin fines de lucro, que tiene como misión promover y ejecutar las tareas necesarias para asegurar la conservación de la naturaleza en el país mediante el mantenimiento de la diversidad biológica, la utilización sostenible de las especies y los ecosistemas y el desarrollo de una cultura de conservación en la sociedad nacional.

**Claudia Bouroncle**

Coordinadora de Monitoreo y Evaluación  
Fundación Peruana para la Conservación de la Naturaleza  
PRO NATURALEZA

Parque Blume 106 con Gral Córdoba no. 518  
Apartado 18-1393, Lima, PERU

Tel: (51-1) 441 3800/ 440 8205 Fax: (51-1) 441 2151

Email: [cbs@telematic.com.pe](mailto:cbs@telematic.com.pe)  
[pronapro@correo.dnet.com.pe](mailto:pronapro@correo.dnet.com.pe)

## Agenda

El Taller de Expertos en Monitoreo y Evaluación se desarrolló en las instalaciones de Centro de Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), en Cali Colombia; entre el 27 y 29 de abril de 1999. La agenda de trabajo para el Taller fue la siguiente:

Día	Actividades		
<b>Lunes 26 de abril</b>	<b>Jornada de inducción:</b> las actividades se centraron básicamente en la introducción en el tema de los observadores del Taller. En esta jornada de inducción se presentó un borrador de "Buscando el rumbo" en que se hace una descripción de la metodología y marco teórico del Monitoreo y Evaluación.		
<b>Martes 27 de abril</b>  8 a.m. – 10 a.m.	<b>Introducción:</b> se da una introducción al Taller en que se presentan uno a uno los participantes. Se comenta la agenda propuesta por los organizadores, que queda abierta a modificaciones según sean requeridas.  <b>Presentación de estudios de caso:</b> se da inicio a las exposiciones de los estudios de caso. Los proyectos que han implementado la metodología de M&E, exponen sus experiencias, partiendo de un marco general descriptivo del proyecto, el proceso de M&E, las herramientas usadas, resultados obtenidos y lecciones aprendidas. En esta jornada se presentaron los proyectos:		
10:30 a.m – 12 m.d.	<b>Estudio de caso</b>  Proyecto Manu	<b>Organización</b>  Pro Naturaleza	<b>Expositor</b>  Andrew Halliday
2 p.m. – 4 p.m.	Se presentaron varios proyectos en que trabaja la Fundación	Fundación Pro Sierra Nevada de Santa Marta	José Oduber Rivera Miguel Angel Vallejo Luis Carlos Barquero  Hernando Barliza

2 p.m. – 4 p.m.	<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Organización</b>	<b>Expositor</b>
	Area Temática de Conservación de Humedales y Zonas Costera para Mesoamérica	UICN/ORMA	Rocío Córdoba
4:30 p.m. – 6 p.m.	Proyecto de Conservación del Parque Nacional Laguna Lachúa	INAB UICN UE	César Sandoval
	Proyecto Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Asociados a los Manglares del Pacífico de Guatemala	INAB UICN UE	Blanca Aragón
<b>Miércoles 28 de abril</b>	<b>Evaluación del impacto:</b> se comenzó la jornada con una breve discusión sobre la evaluación de impacto y las implicaciones metodológicas de la misma. Posteriormente se presentaron los dos últimos estudios de caso en que se han hecho considerables avances en lo relacionado a la evaluación de impacto.		
8 a.m. – 10 a.m.	<b>Estudio de caso</b>	<b>Organización</b>	<b>Expositor</b>
	Proyecto Selva Central	Pro Naturaleza	Claudia Bouroncle
10:30 a.m – 12 m.d	Autoevaluación de proyectos: experiencia de PROBONA	PROBONA	Amparo Eguiguren
2 p.m. – 4 p.m.	<b>Presentación de evaluación de impacto en un caso específico:</b> Andrew Halliday , presentó el estudio de un caso específico sobre la evaluación de impacto del Proyecto Manu. Se comentó la metodología utilizada, los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas al respecto.		

<p>4:30 p.m. – 6 p.m.</p>	<p><b>Lecciones aprendidas:</b> para tratar este tema se llevó a cabo una dinámica que consistió en:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cada participante elabora una lista de las lecciones aprendidas.</li> <li>2. Se discute en parejas la lista de lecciones aprendidas.</li> <li>3. Se transcriben las lecciones aprendidas a tarjetas y se exponen al grupo.</li> <li>4. Se clasifican las lecciones aprendidas por temas.</li> <li>5. Se discuten las lecciones expuestas.</li> </ol>
<p><b>Jueves 29 de abril</b></p> <p>8 a.m. – 10 a.m.</p>	<p><b>Herramientas:</b> para abarcar este tema se recurrió a una dinámica similar a la utilizada en el caso de las lecciones aprendidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cada participante elabora una lista de las herramientas que utiliza en el proceso de M&amp;E.</li> <li>2. Se transcriben las herramientas a tarjetas y se exponen al grupo.</li> <li>3. Se agrupan las herramientas similares.</li> <li>4. Se discuten las herramientas expuestas.</li> </ol>
<p>10:30 a.m – 12 m.d</p>	<p><b>Exposición de herramientas más valiosas:</b> cada participante expuso al grupo la herramienta de M&amp;E que considera más relevante.</p>
<p>2 p.m. – 4 p.m.</p>	<p><b>Comentarios sobre la metodología utilizada:</b> se inició una sesión de comentarios y discusiones sobre la metodología de M&amp;E empleada hasta el momento. Las ventajas y desventajas de la misma y las modificaciones que se creen necesarias.</p> <p><b>Publicación “Buscando el rumbo”:</b> se fijaron acuerdos y fechas entre los organizadores y participantes para llevar a cabo el proceso de preparación, revisión y publicación de un nuevo manual de M&amp;E, con el título de “Buscando el rumbo”.</p>

<p>4:30 p.m. – 6 p.m.</p>	<p><b>Revisión y comentarios del primer borrador del nuevo manual:</b> se recogieron las correcciones y comentarios del borrador del nuevo manual, entregado a los participantes del Taller el martes 27 de abril.</p> <p><b>Sistematización:</b> el equipo de expositores de la Fundación Neotrópica, presentaron la experiencia recogida en el Proyecto Pocotsi con respecto a la sistematización.</p> <p><b>Conclusiones del Taller:</b> se compartieron las impresiones de los participantes con respecto al trabajo realizado durante el Taller, la metodología y el proceso de M&amp;E.</p>
<p><b>Viernes 30 de abril</b></p>	<p><b>Jornada de recreación:</b> se visitaron distintos sitios de interés histórico y cultural del Valle del Cauca. Por la noche se visitó la ciudad de Santiago de Cali.</p>

## Estudios de caso

### *Proyecto Manu*

El Proyecto Manu es un proyecto ejecutado por la Pro Naturaleza en la Reserva de la Biosfera Manu, en Perú.

La condición social de la población de la Reserva varía entre la pobreza y la extrema pobreza. Por lo tanto la problemática en esta zona gira entorno a como satisfacer las necesidades legítimas de desarrollo de los pobladores, sin perjudicar los valores naturales de los ambientes donde viven y que les rodean.

El Proyecto se plantea en su primera fase contribuir a la conservación del Parque Nacional Manu; mientras que en la segunda fase - en que se encuentra en la actualidad - se pretende la apropiación por la población local de la Reserva, de modelos de desarrollo sostenible basados en la conservación de los recursos naturales. Algunos de los modelos propuestos son: implementación de sistemas agroforestales, promoción y seguimiento de huertos familiares, manejo y repoblación de tortugas de río, planes de turismo comunal, educación para la conservación, organización comunal, etc.

El sistema de M&E del Proyecto se formuló entre mayo de 1997 y enero de 1998, y se comenzó a aplicar en los primeros meses de 1998. A partir de un constante trabajo en equipo de reflexión y revisión del plan de monitoreo, el Proyecto ha logrado establecer un sistema de evaluación de desempeño claro y conciso, con indicadores y herramientas específicos. En la actualidad empieza a dar los primeros pasos en la evaluación de impacto.

### *Proyecto Pocotsi*

Es un Proyecto ejecutado por la Fundación Neotrópica en la zona de amortiguamiento del Parque Nacional Tortuguero, en la llanura caribeña al noreste de Costa Rica.

Esta es una zona de agricultura creciente, en que la expansión agrícola (banana, pastos, ornamentales, etc.) provoca conversiones importantes de bosques naturales a tierras de otros usos. Este fenómeno afecta la función amortiguadora de la región y amenaza el logro de los objetivos de conservación del Parque Nacional Tortuguero.

El Proyecto busca la generación y adopción de alternativas productivas sostenibles que mejoren el nivel de vida de los pobladores y tengan menor impacto sobre los ecosistemas de la zona de amortiguamiento. Algunas de las alternativas promovidas son: el manejo

forestal de los bosques nativos, el establecimiento de sistemas agroforestales, la difusión de zocriaderos y otros.

El Proyecto inició sus actividades en monitoreo y evaluación a principios de 1998 y ha establecido un sistema completo de evaluación de desempeño, incluyendo el uso de herramientas novedosas como la sistematización de experiencias y otras.

### *Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta*

La Fundación concentra sus esfuerzos en la Sierra Nevada de Santa Marta, macizo que se localiza al noroeste de Colombia.

La Sierra Nevada ha sufrido una gran degradación natural por el uso indiscriminado de los recursos naturales, producto de una cadena de problemas sociales, políticos y económicos en la zona. Lo cual constituye una amenaza a la sobrevivencia de las especies de este ecosistema.

La Fundación se ha dado a la tarea del montaje y puesta en marcha del Programa para Autogestión a través de Proyectos Pilotos. El Programa inicia con la capacitación de las comunidades, la ejecución de los proyectos piloto y posteriormente la sistematización de las experiencias obtenidas. Algunos de estos proyectos piloto son: cultivo de café orgánico, microempresas de mujeres, manejo de residuos sólidos, fortalecimiento de organizaciones locales, transferencia de recursos y sensibilización y divulgación entre otros.

La Fundación Pro- Sierra Nevada de Santa Marta trabajó en conjunto con la iniciativa de M&E de la UICN entre 1994 y 1996 en el desarrollo de una metodología de evaluación de la sostenibilidad llamada MARPS: Mapeo Analítico Reflexivo y Participativo de la Sostenibilidad. Esta metodología aborda la evaluación de la sostenibilidad a distintos niveles de complejidad o escalas, desarrollando una estructura jerárquica de evaluación que conduce hasta la identificación de indicadores, a través de un proceso ordenado de desagregación de los procesos en un cierto espacio geográfico en sus distintos componentes: sociales, ambientales, culturales, económicos, etc., y sus correspondientes aspectos y variables. (Imbach *et al* 1997).

### *Area Temática de Conservación de Humedales y Zonas Costeras para Mesoamérica*

Este Area Temática es ejecutado por la Unión Mundial para la Naturaleza (UICN), desde su Oficina Regional para Mesoamérica (ORMA), con sede en San José, Costa Rica.

Se entiende por humedales y zonas costeras al conjunto de costas, arrecifes coralinos, manglares, lagos, planicies de inundación, etc. A pesar de su riqueza y valor económico, ha sido pobre la comprensión de su importancia. Por lo que se requiere promover la

conservación y uso sostenible de estos ecosistemas, a través de acciones específicas de proyectos de campo que demuestren la factibilidad del uso sostenible de estos recursos.

El Programa trabaja con los miembros, socios y aliados de la UICN en diferentes campos de acción, con el fin de desarrollar actividades para la conservación y uso sostenible de los humedales y zonas costeras:

- *Fortalecimiento institucional*: apoyo técnico y capacitación de profesionales y organizaciones.
- *Planificación estratégica de humedales y zonas costeras*: se desarrollan principios de uso sostenible y pruebas de estrategias.
- *Promoción de la red regional y difusión de la información*: establecimiento de redes y grupos de trabajo, estrategias de comunicación que incluye publicaciones periódicas y un Centro de Documentación.

El Programa trabaja con el sistema de M&E propuesto por la Iniciativa Global de M&E de la UICN. Se ha logrado monitorear y evaluar con éxito el desempeño del Programa, utilizando un conjunto de herramientas e indicadores específicamente desarrollados para este fin. Se espera también poder abarcar el M&E del impacto del Programa; así como la implementación de MARPS en este proceso.

### *Proyecto Conservación del Parque Nacional Laguna Lachúa y Desarrollo Sostenible de Zona de Influencia*

El proyecto se ejecuta en forma conjunta entre el Instituto Nacional de Bosques (INAB) y la Unión Mundial para la Naturaleza (UICN), en el Parque Nacional Laguna Lachúa y su área de influencia, en el municipio de Cobán, Alta Verapaz, Guatemala.

A pesar de la importancia de los recursos naturales para los pobladores de la zona, se presenta un creciente deterioro de los mismos en las áreas ocupadas por las comunidades que circundan el Parque Nacional. Esto limita las posibilidades de que se de un desarrollo sostenible del área y pone en peligro la estabilidad del Parque.

El Proyecto dirige sus actividades tanto a la conservación del Parque como a la validación de actividades sostenibles en el área de influencia del mismo. Algunas de estas actividades son: mejora de los servicios de administración y atención a visitantes del Parque, legalización del área protegida, validación de sistemas forestales y agroforestales, diversificación de la producción, organización, extensión y capacitación comunitaria, entre otras.

A partir de julio de 1998, el Proyecto montó un sistema de M&E que le permite llevar a cabo un seguimiento y evaluación de las actividades de extensión y validación. Así mismo se ha desarrollado un sistema de autoevaluación de las actividades del Proyecto.

## *Proyecto Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Asociados a los Manglares del Pacífico de Guatemala*

El Proyecto es ejecutado por el Instituto Nacional de Bosques (INAB) y es cofinanciado por la Unión Europea. Recibe asistencia técnica y administrativa por parte de la Unión Mundial para la Naturaleza (UICN). El Proyecto opera en el litoral Pacífico guatemalteco, en áreas de manglares y comunidades aledañas.

La cubierta forestal de manglar en la costa del Pacífico en Guatemala, ha disminuido considerablemente debido al cambio de uso de la tierra para el desarrollo de zonas urbanas, recreativas y agrícolas, camaroneras, salineras y la sobre explotación para la obtención de leña y construcción de viviendas. Lo cual representa una amenaza tanto para estabilidad natural, como para el bienestar económico y social de los pobladores de estas zonas costeras.

El Proyecto pretende contribuir al manejo sostenible de los recursos costeros, a través de la participación de las comunidades locales en actividades ecológicamente adecuadas, económicamente aceptables y socialmente justas. Algunas de las actividades propuestas por el proyecto son: apicultura, siembra de especies forestales de rápido crecimiento, utilización del bambú como material de construcción, cultivo y procesamiento de maní y fabricación de artesanías con productos del área entre otros.

El Proyecto ha logrado poner en funcionamiento un sistema de M&E que permite seguir de cerca las actividades que desarrollan. La participación activa del equipo técnico ha permitido monitorear y evaluar exitosamente el desempeño del Proyecto.

## *Proyecto Selva Central*

El Proyecto es ejecuta en forma conjunta entre la Fundación Pro Naturaleza e INRENA, en la zona de Selva Central, Perú.

Las diferencias del nivel de ingresos económicos, acceso y uso de recursos y poder entre las poblaciones de la zona ha producido una fuerte presión sobre los recursos naturales del área. Esto se ve reflejado en un incremento en la tasa de deforestación producto de la ampliación de la frontera agrícola y la extracción de madera, pérdida de suelos, explotación de la fauna silvestre, etc.

El planteo del Proyecto consiste en la aplicación de modelos de uso de recursos naturales y conservación de la diversidad biológica por grupos de interés del área. La estrategia en que se basan las actividades del Proyecto consisten en:

- Gestión de Areas Naturales Protegidas.
- Gestión participativa del territorio en una zonificación ecológica-económica.
- Promoción del manejo sostenible de recursos sobre una base de ordenamiento en microcuencas.

En cuanto al M&E, el Proyecto ha logrado poner en marcha un sistema con indicadores y herramientas claramente definidos que le permite monitorear el desempeño del mismo. Recientemente sus esfuerzos se han centrado en el monitoreo del entorno del Proyecto, es decir del impacto que tiene este sobre la zona en que se desarrolla.

### *Programa de Bosques Nativos Andinos*

El Programa se ejecuta por la Intercooperación Suiza con el apoyo de la UICN Sur, a través de la Coordinación Regional y los Equipos Nacionales de Ecuador y Bolivia. Se desarrolla en 14 áreas en Bolivia y Ecuador, ubicadas en su mayor parte entre los 2500–3500 msnm., cubriendo una gran parte de la diversidad de los bosques andinos.

Los bosques nativos andinos desempeñan un papel importante en los ecosistemas andinos debido a su alta biodiversidad y la provisión de servicios ambientales (agua, fijación de CO<sub>2</sub> y belleza paisajística). Además contribuyen substancialmente en las economías campesinas. En la actualidad estos bosques se encuentran fuertemente presionados y deforestados, por la extracción maderera y utilización del suelo para actividades agropecuarias.

Las actividades del Proyecto van dirigidas a contribuir con la conservación de la diversidad biológica de los ecosistemas forestales andinos nativos; a través de la validación de alternativas de uso sostenible de los ecosistemas forestales y la sustitución de los ingresos degradativos por otros que ocasionen menores costos ambientales, incrementado la calidad de vida de las poblaciones.

El proceso de M&E del Programa se inició en 1996. Se han logrado considerables avances tanto en el monitoreo del desempeño como el impacto del proyecto, en los diferentes niveles de complejidad en que se desarrolla. Lo que ha permitido al Programa seguir de cerca el desarrollo de sus actividades y luego comprobar el efecto que estas tiene sobre su entorno.

## Lecciones aprendidas

- Es necesario partir de una visión general del área de acción del proyecto para definir como se espera que esta área cambie. No se debe plantear un proyecto para solucionar un problema, sino como un agente promotor de cambios que conduzcan a la resolución de la problemática.
- El proceso de M&E es un ciclo en que se aprende de las experiencias vividas, es decir que el aprendizaje más valioso se realiza mediante la implementación de un sistema de M&E y así enfrentar las dificultades que este conlleva.
- El proceso de M&E requiere de un facilitador para el trabajo que debe realizar el equipo técnico. Se recomienda que esta labor no se delegue al líder del proyecto pues su posición puede influenciar el trabajo de discusión y reflexión del grupo.
- Es imprescindible para el proceso que tanto el jefe del proyecto como el personal técnico esté convencido de la importancia del M&E y se identifiquen con su implementación. Es importante lograr la aceptación y valoración del proceso de M&E por parte del equipo técnico, de los donantes y de las comunidades que intervienen con el proyecto.
- El marco lógico es el punto de partida del M&E y es básicamente su piedra angular. Es necesario dedicar el tiempo y los esfuerzos que requiera la definición de un marco lógico conciso y operativo.
- El marco lógico de un proyecto debe verse como un concepto dinámico y no estático. Está sujeto continuamente a modificaciones y debe revisarse con cierta periodicidad, para garantizar la incorporación de nuevos conceptos a medida que el proyecto evoluciona.
- El equipo de trabajo debe ser consciente desde un inicio que el proceso de M&E es trabajoso e implica un esfuerzo y dedicación de tiempo considerable.
- Es necesario tomar en cuenta en el planteo inicial del proyecto los fondos, recursos y tiempo que se requieren para consolidar un proceso de M&E. Se deben prever y presupuestar estas necesidades con anterioridad.
- Los resultados obtenidos a partir del M&E del impacto de un proyecto permiten evaluar sus logros y limitaciones, para así reformular los esfuerzos que se hacen y las actividades que se desarrollan en función del cumplimiento de los objetivos.
- Es importante sistematizar la información y las discusiones producto del proceso de M&E, para llevar un control de su desarrollo.

- Tanto el monitoreo como la evaluación requieren de diversos recursos provenientes de todas la disciplinas que intervienen en el proyecto.
- El sistema de M&E que se vaya a implementar debe ser elaborado por el mismo equipo de trabajo que lo va a desarrollar posteriormente. Al llevar a cabo un proceso de diseño participativo se garantiza que los participantes se comprometan con las acciones y conozcan con mayor profundidad al proyecto.
- Es fundamental la formulación de indicadores claros y concisos, con una línea de base o referencia. Se deben escoger indicadores acordes a la escala o nivel de la evaluación. Una buena fuente para construir dichos indicadores son las comunidades afectadas por las actividades del proyecto.
- Cuanto más sencillo y fácil de medir sea un indicador, tanto más sencilla será su interpretación. Por lo que se recomienda buscar indicadores simples, prácticos y completos. Los indicadores pueden variar con el tiempo a medida que se conoce más el proyecto y se especifican más sus actividades.
- Es necesario un mayor flujo de información y de experiencias entre los programas y proyectos que llevan a cabo procesos de M&E, pues se aprenden valiosas lecciones de las experiencias de otros casos.
- No se debe trabajar con un gran número de indicadores – especialmente si se está empezando a implementar el sistema de M&E -, no es necesario abarcar muchos indicadores para realizar una evaluación objetiva, sino escoger con cuidado con los que se va a trabajar.
- Los resultados obtenidos pueden reflejar la necesidad de realizar cambios drásticos en el planteo del proyecto, tanto de sus objetivos como de sus acciones. Por lo que es importante definir a priori cual va a ser la injerencia de estos resultados en las decisiones que se tomen.
- El M&E de impacto del proyecto no debe limitarse a su entorno inmediato, sino que debe intentar proporcionar una idea del estado del conjunto.
- El monitoreo de un proyecto enfocado a la sostenibilidad no permite medir el éxito del mismo de manera mecánica. Sino que más bien mide insumos a partir de los cuales se puede hacer un análisis de los resultados obtenidos.
- La formulación de las herramientas es una fase crítica del proceso de M&E por lo que requiere de un especial cuidado y acompañamiento. Las herramientas que se utilizan deben ser simples y coherentes, y se deben adaptar a la realidad y a los objetivos del proyecto. También es recomendable la utilización de cierta terminología y formatos uniformes. Es importante revisar fuentes secundarias de información para evitar la duplicación de esfuerzos.

- Los potenciales beneficiarios de las fases del proyecto – por ejemplo las comunidades- deberían participar en todas las fases del proceso de M&E: formulación, gestión, elaboración, aprobación, implementación.

## Lecciones aprendidas

- Es necesario partir de una visión general del área de acción del proyecto para definir como se espera que esta área cambie. No se debe plantear un proyecto para solucionar un problema, sino como un agente promotor de cambios que conduzcan a la resolución de la problemática.
- El proceso de M&E es un ciclo en que se aprende de las experiencias vividas, es decir que el aprendizaje más valioso se realiza mediante la implementación de un sistema de M&E y así enfrentar las dificultades que este conlleva.
- El proceso de M&E requiere de un facilitador para el trabajo que debe realizar el equipo técnico. Se recomienda que esta labor no se delegue al líder del proyecto pues su posición puede influenciar el trabajo de discusión y reflexión del grupo.
- Es imprescindible para el proceso que tanto el jefe del proyecto como el personal técnico esté convencido de la importancia del M&E y se identifiquen con su implementación. Es importante lograr la aceptación y valoración del proceso de M&E por parte del equipo técnico, de los donantes y de las comunidades que intervienen con el proyecto.
- El marco lógico es el punto de partida del M&E y es básicamente su piedra angular. Es necesario dedicar el tiempo y los esfuerzos que requiera la definición de un marco lógico conciso y operativo.
- El marco lógico de un proyecto debe verse como un concepto dinámico y no estático. Está sujeto continuamente a modificaciones y debe revisarse con cierta periodicidad, para garantizar la incorporación de nuevos conceptos a medida que el proyecto evoluciona.
- El equipo de trabajo debe ser consciente desde un inicio que el proceso de M&E es trabajoso e implica un esfuerzo y dedicación de tiempo considerable.
- Es necesario tomar en cuenta en el planteo inicial del proyecto los fondos, recursos y tiempo que se requieren para consolidar un proceso de M&E. Se deben prever y presupuestar estas necesidades con anterioridad.
- Los resultados obtenidos a partir del M&E del impacto de un proyecto permiten evaluar sus logros y limitaciones, para así reformular los esfuerzos que se hacen y las actividades que se desarrollan en función del cumplimiento de los objetivos.
- Es importante sistematizar la información y las discusiones producto del proceso de M&E, para llevar un control de su desarrollo.

- Tanto el monitoreo como la evaluación requieren de diversos recursos provenientes de todas las disciplinas que intervienen en el proyecto.
- El sistema de M&E que se vaya a implementar debe ser elaborado por el mismo equipo de trabajo que lo va a desarrollar posteriormente. Al llevar a cabo un proceso de diseño participativo se garantiza que los participantes se comprometan con las acciones y conozcan con mayor profundidad al proyecto.
- Es fundamental la formulación de indicadores claros y concisos, con una línea de base o referencia. Se deben escoger indicadores acordes a la escala o nivel de la evaluación. Una buena fuente para construir dichos indicadores son las comunidades afectadas por las actividades del proyecto.
- Cuanto más sencillo y fácil de medir sea un indicador, tanto más sencilla será su interpretación. Por lo que se recomienda buscar indicadores simples, prácticos y completos. Los indicadores pueden variar con el tiempo a medida que se conoce más el proyecto y se especifican más sus actividades.
- Es necesario un mayor flujo de información y de experiencias entre los programas y proyectos que llevan a cabo procesos de M&E, pues se aprenden valiosas lecciones de las experiencias de otros casos.
- No se debe trabajar con un gran número de indicadores – especialmente si se está empezando a implementar el sistema de M&E –, no es necesario abarcar muchos indicadores para realizar una evaluación objetiva, sino escoger con cuidado con los que se va a trabajar.
- Los resultados obtenidos pueden reflejar la necesidad de realizar cambios drásticos en el planteo del proyecto, tanto de sus objetivos como de sus acciones. Por lo que es importante definir a priori cuál va a ser la injerencia de estos resultados en las decisiones que se tomen.
- El M&E de impacto del proyecto no debe limitarse a su entorno inmediato, sino que debe intentar proporcionar una idea del estado del conjunto.
- El monitoreo de un proyecto enfocado a la sostenibilidad no permite medir el éxito del mismo de manera mecánica. Sino que más bien mide insumos a partir de los cuales se puede hacer un análisis de los resultados obtenidos.
- La formulación de las herramientas es una fase crítica del proceso de M&E por lo que requiere de un especial cuidado y acompañamiento. Las herramientas que se utilizan deben ser simples y coherentes, y se deben adaptar a la realidad y a los objetivos del proyecto. También es recomendable la utilización de cierta terminología y formatos uniformes. Es importante revisar fuentes secundarias de información para evitar la duplicación de esfuerzos.

- Los potenciales beneficiarios de las fases del proyecto – por ejemplo las comunidades- deberían participar en todas las fases del proceso de M&E: formulación, gestión, elaboración, aprobación, implementación.

## Herramientas

Las herramientas se pueden clasificar según la fase del proceso de M&E en que se utilicen, en cuatro grandes grupos:

### ➤ **Fase preparatoria:**

Estas herramientas ayudan a realizar un diagnóstico de la situación para tener una mejor visión de la problemática y analizar los objetivos y misión del proyecto.

### ➤ **Planificación:**

En esta fase son útiles las herramientas que ayudan a definir el proceso de M&E en sí, es decir: el marco lógico del proyecto, las actividades a realizar, los indicadores que se piensan medir, etc.

### ➤ **Ejecución:**

Estas son las herramientas que componen la esencia del proceso de monitoreo, es decir las que permiten la recolección y medición de los indicadores definidos.

### ➤ **Evaluación:**

Aquí se encuentran las herramientas que permiten utilizar los resultados obtenidos del monitoreo para evaluar tanto el desempeño como el impacto del proyecto.

En la siguiente tabla se resumen las principales herramientas que se utilizan en los estudios de caso presentados, según la clasificación anterior:

### Fase preparatoria

1. MARPS "light" .
2. Ejercicio para desarrollar una visión compartida a largo plazo .
3. Análisis de actores.
4. Ejercicio para la definición de la misión.
5. Estudios de prefactibilidad del proyecto.

6. Análisis de amenazas.
7. Glosario de donantes.
8. Caracterización de los conflictos.
9. Análisis de beneficios ambientales y sociales.
10. Plan rector de la fase.
11. Diagnósticos rurales participativos y planes de acción con las comunidades.
12. Mapas de fincas, comunidades, áreas representativas y región.
13. Sistemas de información geográfica y Centro de Documentación.
14. Análisis de supuestos (amenazas, oportunidades, hipótesis).

### **Planificación**

1. Plan de Monitoreo de indicadores del Marco Lógico.
2. Cronograma de actividades de monitoreo.
3. Sistema de M&E (matrices).
4. Lista A,B,C: definición de probabilidades.
5. Diagnóstico rural participativo.
6. Estudios técnicos: diagnóstico, árbol de problemas, marco lógico, planificación de 5 años.
7. Definición de los términos de referencia de las actividades.

Ejecución

1. Línea base de indicadores del Marco Lógico.
2. Formularios para Plan operativo, Monitoreo mensual, Monitoreo trimestral.
3. Fichas de seguimiento de procesos de planificación participativa y actividades de capacitación.
4. Mapas de fincas, comunidades y áreas representativas.
5. Cuadro de indicadores de impacto.
6. Planificación mensual, anual y/o semestral de las actividades.
7. Priorización de actividades.
8. Fotografías.
9. Diseño predial, mapas de fincas, comunidades y áreas representativas.
10. Matriz lógica de planificación para cartas de ejecución.
11. Grupo de apoyo (acompañamiento en la planificación, ejecución y monitoreo de las actividades).
12. Informes puntuales de visitas al campo, de viajes y de comisiones.
13. Instrumentos de sistematización (compilación y síntesis de la información del M&E).
14. Unidad de M&E, facilita el proceso.
15. Plan Operativo de Actividades (por comunidad, integra componentes).
16. Análisis de viabilidad (visión integral: social, organizativa, económica, legal, etc.).
17. Día sagrado.
18. Reflexión. Informe quincenal del equipo.
19. Plan mensual de actividades (tareas, logística, recursos).
20. Talleres internos de reflexión y talleres externos.

**Evaluación**

1. Escalas de desempeño para indicadores de impacto.
2. Ficha "cumplimiento de los indicadores".
3. Evaluación del desempeño del personal (anual).
4. Análisis de tiempos dedicados.
5. Reunión de coordinación institucional. Informes de avance técnico y financiero (bimensual).
6. Informes bimensuales de actividades.
7. Cuadros de porcentaje de cumplimiento de objetivos.
8. Informes semestrales del proyecto y de las actividades.
9. Reuniones de comité asesor (evaluación, aprobación de actividades) cada tres meses.
10. Evaluación anual, reflexiva y colectivas.
11. Información bimensual (descriptivo) por técnico.
12. Informe cuatrimestral (analítico), incluye el análisis de ejecución presupuestaria.
13. Evaluación interna, a la mitad del proyecto. Incluye las técnicas del proyecto, de otros proyectos de la Fundación y donante.
14. Evaluación externa, por el donante y técnicos del proyecto, por consultores.

## Manual de M&E

El grupo de expertos en monitoreo y evaluación, que participó en el Taller, se ha dado a la tarea de confeccionar un nuevo manual de M&E, al que se le ha dado el título: "Buscando el rumbo".

El objetivo de este manual es poner a disposición de las organizaciones y técnicos que ejecutan proyectos de desarrollo sostenible; una publicación que explique en forma clara y concisa a través de ejemplos concretos extraídos de los estudios de caso, la metodología de M&E propuesta.

Se pretende que el manual sirva tanto para el autoaprendizaje de la metodología como para material de apoyo en diferentes cursos de capacitación.

El manual incluye una sección teórica que presenta la metodología como tal y una sección práctica en que se citan ejemplos concretos extraídos de las experiencias de los estudios de caso. Los usuarios podrán así comprender fácilmente como funciona la metodología concretamente y los resultados que se han obtenido con su implementación.

Se espera que el manual esté listo para los primeros días de setiembre de 1999, sin embargo esta fecha depende del cumplimiento de los diferentes compromisos en las fechas fijadas por el grupo de trabajo (lista detallada con fechas en el Anexo I).

## Anexo I

<b>Tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
Comentario de los primeros 8 capítulos	Todos los participantes	15 mayo
Enviar el borrador del capítulo 9	Alejandro Imbach	15 mayo
Redactar y enviar las herramientas que se usan	Todos los participantes	31 mayo
Enviar las lecciones aprendidas	Alejandro Imbach	31 mayo
Enviar bibliografía con comentarios	Todos los participantes	31 mayo
Comentarios del capítulo 9	Todos los participantes	15 junio
Enviar glosario y herramientas	Alejandro Imbach	15 junio
Comentarios sobre las lecciones aprendidas	Todos los participantes	30 junio
Enviar resumen de estudios de caso	Alejandro A. Imbach	30 junio
Devolución de glosario y herramientas	Todos los participantes	30 julio
Devolución de los estudios de caso	Todos los participantes	30 julio
Enviar borrador completo	Alejandro Imbach	15 agosto
Devolución del borrador	Todos los participantes	30 agosto

## UICN - La Unión Mundial para la Naturaleza

1063

Fundada en 1948, la Unión Mundial para la Naturaleza agrupa Estados soberanos, agencias gubernamentales y una diversa gama de organizaciones no gubernamentales, en una alianza mundial única en su género que alberga a más de 900 miembros pertenecientes a más de 133 países.

Como Unión, la UICN busca influir, motivar y apoyar a las sociedades alrededor del mundo a conservar la integridad y diversidad de la naturaleza y a asegurar que toda utilización que se haga de los recursos naturales sea equitativa y ecológicamente sustentable.

La Unión Mundial para la Naturaleza está fundada en las fortalezas de sus miembros, redes y socios con el fin de mejorar sus capacidades y apoyar las alianzas globales que persigan la salvaguarda de los recursos naturales a nivel local, regional y global.

### La Iniciativa de Monitoreo y Evaluación (MyE) de la UICN

Mediante un enfoque que promueve el cuestionamiento y la reflexión y que involucra a los actores principales a nivel regional y global, la Iniciativa de Monitoreo y Evaluación de la UICN pretende:

- desarrollar una comprensión común del MyE dentro de la Unión
- desarrollar una cultura reflexiva dentro de la Unión
- mejorar el diseño de Proyectos y Programas y su ejecución a través del uso de métodos y herramientas de evaluación de sostenibilidad, organizaciones y proyectos
- evaluar la relevancia del trabajo de la Unión en relación con un marco integral centrado en el bienestar humano y de los ecosistemas
- mejorar los procesos de aprendizaje y de difusión de las lecciones aprendidas
- establecer un sistema general de MyE para la Unión

Las publicaciones de la Iniciativa de MyE están disponibles on-line en el sitio Web de la UICN

<http://iucn.org/themes.html>

### CIAT- Centro Internacional de Agricultura Tropical

El Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) se dedica al alivio del hambre y de la pobreza en los países tropicales en desarrollo, mediante la aplicación de la ciencia al aumento de la producción agrícola, conservando, a la vez, los recursos naturales.

El CIAT es uno de los 16 centros internacionales de investigación agropecuaria auspiciados por el Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (GCIAl).

El presupuesto básico del CIAT es financiado por 28 donantes, entre los que figuran gobiernos de países, organizaciones para el desarrollo regional e internacional y fundaciones privadas. La información y las conclusiones contenidas en esta publicación no reflejan necesariamente los puntos de vista de los donantes.

### Programa Ecorregional

El Programa Ecorregional para América Latina tiene por finalidad el desarrollo de una interfase activa con los socios y aliados actuales y potenciales del CIAT en el campo de conservación y desarrollo. En tal sentido el Programa concentra su acción en tres campos: monitoreo y evaluación, sistematización e intercambio de experiencias y trabajo en redes. En torno a estos temas se efectúan tareas de investigación, asistencia técnica, capacitación y difusión.

<http://www.redeco.org>