

Introducción

Esta edición de *Short Cuts* está orientada a brindar una breve guía necesaria para desarrollar un sistema completo de monitoreo y evaluación (M&E) para programas internacionales de asistencia humanitaria y desarrollo. Abarca los principales documentos y procesos de planificación necesarios para establecer e implementar un sistema de M&E para la planificación, implementación y evaluación de proyectos. Está diseñado para el uso de especialistas en M&E, gerentes de programas de asistencia humanitaria y desarrollo, y los responsables de la toma de decisiones que tienen a su cargo la supervisión y financiamiento de los programas.

Los primeros cuatro componentes clave de la planificación del M&E trazan una serie lógica de pensamientos, desde la hipótesis sobre cómo el proyecto introducirá un cambio en un sector específico, hasta los objetivos específicos necesarios para estos cambios, los métodos para medir el progreso del proyecto en relación a sus objetivos propuestos, los protocolos para la recolección y análisis de los datos, y la información utilizada en la medición. Los tres últimos componentes de la planificación del M&E son elementos clave para implementar un plan de M&E.

Tenga presente que la planificación del M&E deberá empezar durante o inmediatamente después de la fase de diseño del proyecto y debe involucrar a los actores clave. Una planificación temprana brindará insumos para el diseño del proyecto y permitirá contar con el tiempo suficiente para organizar los recursos y el personal antes de la implementación del proyecto. La participación del personal del proyecto y de los principales actores involucrados asegurará la viabilidad, comprensión, y apropiación del sistema de M&E.

Siete Componentes Clave en la Planificación del M&E.



1 Marco de Análisis Causal

El marco de análisis causal tiene por objeto identificar lo siguiente:

1. El principal problema y situación(es) que el proyecto busca cambiar
2. Los factores que generaron esa(s) situación(es)
3. Formas para influir en los factores causales, en base a la hipótesis de la relación entre las causas y las posibles soluciones.
4. Las intervenciones para influir en los factores causales
5. Los cambios esperados o resultados deseados (vea la Tabla 1).

Tabla 1. Marco de Análisis Causal

Análisis Causal	Desarrollo de Hipótesis	Diseño del Proyecto
Causa / Condiciones Las madres no saben que el agua impura enfermará a los niños(as) (conocimiento).	SI las madres conocen los peligros del agua impura,	Intervenciones Educar a las madres sobre los peligros del agua impura.
Las madres creen que la leche materna por sí sola no satisface a los niños(as) menores de 6 meses (actitud).	Y que la leche materna es nutricionalmente suficiente para los niños(as) menores de 6 meses,	Educar a las madres sobre el valor nutricional de la leche materna para niños(as) menores de 6 meses.
Las madres están dando sustitutos de la leche materna a los niños(as) menores de 6 meses (práctica).	ENTONCES alimentarán a sus bebés exclusivamente con leche materna para evitar su exposición al agua impura,	Resultados deseados Aumento de la lactancia materna en los niños(as) menores de 6 meses.
Problema Altas tasas de diarrea entre los niños(as) menores de 6 meses.	Contribuyendo ASI a la reducción de la diarrea entre los niños(as) menores de 6 meses,	Reducción de la diarrea entre los niños(as) menores de 6 meses.
Consecuencia Altas tasas de mortalidad infantil.	Aportando POR TANTO a la reducción de la mortalidad infantil..	Meta Global Reducir la mortalidad infantil.

El marco presentado en la Tabla 1 parte de la hipótesis de que las madres darán de lactar a sus hijos(as) una vez que aprendan sobre los peligros del agua impura. Sin embargo, si las madres no están dando de lactar a sus hijos(as) por otras razones, tales como prácticas culturales o porque trabajan fuera de casa, entonces se necesitarán diferentes intervenciones. En efecto, el sistema de M&E valida la hipótesis para determinar si las intervenciones y productos del proyecto han contribuido a lograr los resultados esperados.

El análisis causal debe basarse en un cuidadoso estudio de las condiciones locales y los datos disponibles, así como también en la consulta con los potenciales beneficiarios, los implementadores del programa, otros actores involucrados, y expertos técnicos. Dicha información puede estar disponible en evaluaciones de necesidades, estudios de factibilidad, evaluaciones rápidas participativas, mapeos de la comunidad, y otros métodos de análisis.

Otros métodos de análisis incluyen el análisis de problemas, a través de árboles de problemas, que permiten separar las situaciones y consecuencias que ayudan a identificar los objetivos y las estrategias; y el análisis de la teoría del cambio que utiliza un mapeo regresivo para identificar las condiciones requeridas para lograr los resultados deseados.

2

Marco Lógico

Un marco lógico muestra el razonamiento conceptual sobre el cual se estructura el sistema de M&E del proyecto, identificando qué pretende lograr (objetivos) el proyecto y cómo se medirá este logro (indicadores). Se pueden utilizar otros marcos (como un marco de resultados). El marco lógico es una valiosa herramienta de planificación de M&E y se lo utiliza ampliamente en proyectos de desarrollo. La Tabla 2 define los términos y componentes clave de una clásica matriz de marco lógico. Tome en cuenta que las diferentes organizaciones que trabajan en el campo del desarrollo usan diferentes formatos y terminología según el tipo de objetivos.

La selección de indicadores es trascendental. Los indicadores deben tener validez (ser capaces de medir el concepto esperado con precisión) y confiabilidad (producir los mismos datos durante repetidas observaciones de una misma variable); ser fáciles de interpretar y explicar; y ser oportunos, rentables en términos de costo-efectividad, y técnicamente viables. Los indicadores se deben desarrollar también teniendo en cuenta los requerimientos del donante y las normas reconocidas en la industria.

También es importante comprender la jerarquía de indicadores del marco lógico. Por ejemplo, generalmente es más fácil medir los indicadores de nivel inferior como el número de participantes en un taller, mientras que los indicadores de nivel superior, como los cambios de comportamiento, normalmente requieren más análisis y síntesis de información. Esto afecta a los métodos y al análisis de recolección de los datos de M&E y tiene implicaciones para la contratación de personal, presupuestos y calendarios.

Tabla 2. Tabla de Definición del Marco Lógico

Objetivos del Proyecto	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Objetivo: Declaración simple y clara del impacto o los resultados que el proyecto debe lograr.	Indicador de Impacto: Medios cuantitativos o cualitativos para medir el logro o reflejar los cambios vinculados al objetivo propuesto.	Método de medición, fuente de datos, y frecuencia de recolección de los datos para el indicador propuesto.	Factores externos, fuera del control del proyecto, necesarios para mantener el impacto en el largo plazo.
Resultados: Conjunto de cambios requeridos en los beneficiarios y la población para lograr la meta (por lo general, conocimientos, actitudes y prácticas, o CAP).	Indicador de Resultados: Medios cuantitativos o cualitativos para medir el logro o para reflejar los cambios vinculados a los resultados propuestos.	Método de medición, fuente de datos, y frecuencia de recolección de los datos para el indicador propuesto.	Condiciones externas necesarias para que los resultados contribuyan a alcanzar el objetivo.
Productos: Productos o servicios necesarios para lograr los resultados.	Indicador de Productos: Medios cuantitativos o cualitativos para medir el cumplimiento de los productos propuestos (mide el producto inmediato resultante de una actividad).	Método de medición, fuente de datos, y frecuencia de recolección de los datos para el indicador propuesto.	Factores fuera del control del proyecto que podrían restringir o impedir que los productos logren los resultados.
Actividades: Esfuerzos regulares necesarios para generar los productos.	Indicador de proceso: Medios cuantitativos o cualitativos para medir el cumplimiento de las actividades propuestas.	Método de medición, fuente de datos, y frecuencia de recolección de los datos para el indicador propuesto.	Factores fuera del control del proyecto que podrían restringir o impedir las actividades logren los productos.
Insumos: Recursos utilizados para llevar a cabo las actividades (financieros, materiales, humanos).	Indicador de Insumos: Medios cuantitativos o cualitativos para medir la utilización de los insumos propuestos (recursos utilizados para las actividades).	Método de medición, fuente de datos, y frecuencia de recolección de los datos para el indicador propuesto.	Factores fuera del control del proyecto que podrían restringir o impedir el acceso a los insumos.

Fuente: El autor en base al ejemplo de Caldwell (Manual de Diseño de Proyectos 2002, 130).

3 Matriz de Indicadores

La matriz de indicadores amplía el marco lógico con el fin de identificar aquellos requerimientos clave de información para cada indicador y resume las tareas importantes de M&E para el proyecto. La matriz de indicadores —conocida también como un plan de recolección de datos o plan de M&E— puede presentarse en diferentes formatos, pero la función global sigue siendo la misma. La Tabla 3 muestra un ejemplo de formato para una matriz de indicadores, con definiciones para cada columna en la primera fila, y un ejemplo de indicador en la segunda fila.

Es fundamental que la matriz de indicadores se desarrolle con la participación de aquellos que la utilizarán. Completar la matriz requiere un conocimiento detallado del proyecto y el contexto, que debe ser proporcionado por el equipo local del proyecto y los socios. Su participación contribuye a la calidad de los datos, porque refuerza su comprensión sobre qué datos se van a recolectar y cómo lo harán.

Tabla 3. Ejemplo de una Matriz de Indicadores

Indicadores	Definición del Indicador	Métodos/ Fuentes	Frecuencia/ Cronograma	Persona(s) Responsables	Análisis de Datos	Uso de la Información
Los indicadores pueden ser cuantitativos (numéricos) o cualitativos (observaciones descriptivas) y generalmente se obtienen directamente del marco lógico.	Define términos clave en los indicadores para una medición precisa, y explica cómo se calculará el indicador, ej: el numerador y denominador de una medida porcentual; También registra cualquier disgregación, ej: por sexo, edad u origen étnico.	Identifica las fuentes de información y los métodos / herramientas para recolección de datos. Indica si existen o deben crearse los instrumentos de recolección de datos (encuestas, listas de verificación).	Determina con qué frecuencia se recogerán los datos, ej: mensual, trimestral o anualmente. Lista las fechas de inicio y finalización de la recolección de datos y los plazos para desarrollar los instrumentos.	Identifica las personas responsables de la recopilación y análisis de datos. Lista el nombre y cargo de cada persona para garantizar claridad ante cambios del personal.	Describe el proceso para compilar y analizar los datos, ej: análisis estadístico	Identifica la audiencia y el uso de la información, ej: monitoreo, evaluación, informes para los responsables de formular políticas o los donantes. Estipula la forma en la que se formatearán y difundirán los hallazgos de la evaluación.
Ejemplo de Indicador Resultado 1a. % de escuelas meta que han realizado con éxito al menos un simulacro de desastres por trimestre.	1. Las "Escuelas" son referidas como K-12 en el distrito de Matara. 2. Criterios para determinar el "éxito": un simulacro no anunciado a través del sistema de alerta temprana; tiempo de respuesta menor a 20 minutos, los miembros de la escuela reportan a la zona designada según el Plan de Respuesta ante Crisis en la Escuela. 3. Numerador: # de escuelas con un escenario exitoso por trimestre 4. Denominador: # total de escuelas seleccionadas.	1. Visitas de sitio pre-organizadas durante el simulacro de desastres. 2. Lista de verificación del simulacro de desastre completada e ingresada al informe trimestral del Proyecto. 3. Discusiones del grupo focal de la escuela (profesores, estudiantes, personal administrativo).	1. Datos de la lista de verificación recolectados trimestralmente. 2. FGD: cada 6 meses. 3. La recolección de datos inicia el 4/15/06. 4. Lista de verificación de escenario terminada hasta el 3/8/06.	Oficial de Campo de la Escuela: Shantha Mande.	1. Reunión post-simulacro con el Comité de Desastres de la Escuela, facilitada por la Oficial de Campo de la Escuela. 2. Equipo de gestión del proyecto durante la reunión de reflexión trimestral.	1. Implementación del proyecto con los Comités de Desastre de las Escuelas. 2. Monitorear el alcance de la capacitación en las escuelas con la gestión de la Sociedad de la Cruz Roja de Sri Lanka. 3. Gestión del programa para recuperación del Tsunami. 4. Evaluación de impacto para justificar la intervención ante el Ministerio de Asistencia ante Desastres, donantes, etc.

Fuente: Autor.

4 Plan de Recolección y Análisis de Datos

El plan de recolección y análisis de datos amplía la información proporcionada en la matriz de indicadores, por lo general, con una descripción detallada que explica cómo cada tipo de datos será recopilado de manera confiable, mediante sólidas prácticas de investigación. Los componentes clave del plan incluyen: la unidad de análisis, el(los) vínculo(s) entre los indicadores, variables, y cuestionarios; la estructura de muestreo y la metodología; el momento de la recolección de datos y el modo, las responsabilidades del personal de investigación; selección del encuestador, capacitación; cronograma para el trabajo de campo y logística; control de calidad de los datos; digitación de datos y almacenamiento; hipótesis de las relaciones entre las variables, métodos de análisis de los datos, y cualquier análisis especial, tal como la desagregación de datos por sexo, edad o ubicación y situación socioeconómica.

Es importante proporcionar el razonamiento para la recolección de datos y los métodos de análisis seleccionados. Esto incluye la triangulación de los métodos (cuantitativos y/o cualitativos) y mecanismos para reducir sesgos y garantizar que los datos sean confiables y estén completos. La planificación debe sustentarse en las normas que guían las buenas prácticas de evaluación de proyectos y garantizar evaluaciones éticas, responsables (incluye rendición oportuna de cuentas), y de calidad.

Algunas de las principales fuentes de datos que deben ser descritas incluyen cualquier dato secundario, encuestas de muestreo, datos del proyecto, estudios cualitativos, listas de verificación, evaluaciones externas —de medio término y final— y evaluaciones participativas.

Consideraciones prácticas para la planificación de la recolección de datos:

- **Preparar una guía para la recolección de datos a fin de asegurar la estandarización, consistencia y confiabilidad** a lo largo del tiempo y entre diferentes personas.
- **Probar con antelación las herramientas de recolección de datos** para detectar preguntas ó técnicas problemáticas, verificar los momentos de recolección, identificar las posibles cuestiones éticas, y crear capacidades en los recolectores de datos.
- **Capacitar a los recolectores de datos** para que entiendan fidedignamente el sistema de recolección de datos, las técnicas de recolección, los instrumentos, las cuestiones éticas, y las destrezas de comunicación interpersonal, culturalmente apropiadas.
- **Abordar las preocupaciones éticas**, identificando y respondiendo cualquier preocupación(es) expresada por la población meta; asegurar que se ha obtenido la autorización necesaria, que se respetan las costumbres y vestimenta, y que se mantiene la confidencialidad y la participación voluntaria.
- **Plan para gestión de datos**, incluido el conjunto de procedimientos, las personas, habilidades y equipos necesarios para sistemáticamente almacenar y manejar los datos de modo que los datos sean registrados de manera confiable.

Un plan de análisis de datos debería identificar:

- El momento oportuno para el análisis de datos: El análisis de los datos no es un hecho aislado al final de la recolección de datos, sino una tarea en curso desde el inicio del proyecto, que puede ser estructurada a través de reuniones y otros foros, a fin de coincidir con los momentos referencia les

clave para la implementación y reporte de informes del proyecto.

- En qué magnitud el análisis será cuantitativo y/o cualitativo, y cualquier conocimiento especializado y el equipo necesario para el análisis.
- Quién hará el análisis – ej: expertos externos, el personal del proyecto, los beneficiarios y/o otros actores involucrados.
- Si tendrá lugar, y cómo, el análisis subsecuente, ej: para verificar los hallazgos, o para tomar decisiones en cuanto a la futura programación.

Una consideración importante en la planificación de la recolección y análisis de datos es identificar cualquier limitación, sesgo, y amenaza para la precisión de los datos y del análisis. La distorsión de datos puede ocurrir debido a limitaciones o errores en el diseño, el muestreo, las entrevistas de campo, y el registro y análisis de los datos. Para evitar la distorsión de datos es mejor monitorear el proceso de investigación cuidadosamente y buscar el asesoramiento de expertos, cuando sea necesario.

5 Reporte y Utilización de la Información

La recolección de información sobre las actividades y logros de los proyectos puede servir para muchas acciones importantes, tales como el mejoramiento de la calidad de los servicios; garantizar la rendición de cuentas a los beneficiarios, donantes y otros actores involucrados; y para el proceso de aprendizaje. El reporte de informes de los proyectos está estrechamente relacionado al trabajo de M&E, ya que se necesitan datos para sustentar los principales hallazgos y conclusiones presentados en un informe de proyecto. A menudo, tanto el enfoque como la frecuencia de los procesos de M&E están determinados por los requisitos de reporte de informes y el cronograma de presentación de los mismos.

Algunas consideraciones prácticas para la planificación del reporte y uso de la información:

- **Diseñar el plan de comunicación de M&E en función de las necesidades de información de los usuarios:** El contenido y el formato para el reporte de los datos puede variar, dependiendo de si se va a utilizar los informes para monitorear los procesos, realizar la planificación estratégica, cumplir con los requisitos, identificar problemas, justificar una aplicación de financiamiento, o llevar a cabo una evaluación de impacto.
- **Identificar la frecuencia de necesidad del reporte de datos:** Por ejemplo, los gerentes de proyectos pueden necesitar revisar los datos de M&E frecuentemente para evaluar el progreso de los proyectos y para la consecuente toma de decisiones, mientras que los donantes podrían sólo necesitar datos una o dos veces al año para asegurar la rendición de cuentas.
- **Adaptar los formatos de reporte de información a las necesidades de la audiencia:** El reporte de información puede involucrar diferentes niveles de complejidad y lenguaje técnico, el formato para reportar los informes y los medios de comunicación para difundirlos deben responder a las específicas audiencias y se deben utilizar diferentes métodos para solicitar retroalimentación.
- **Identificar los sitios y medios de comunicación adecuados para comunicar los datos de M&E:** Considere tanto el reporte interno de información, tal como los informes regulares de proyectos para la gerencia, y los informes de progreso a los donantes; así como el reporte externo de informes, tal como foros públicos, comunicados de prensa, reuniones informativas, y sitios Web de Internet.

6 Dotación de Personal de M&E y Fortalecimiento de Capacidades

La dotación de personal es una preocupación particular para el trabajo de M&E porque exige capacitación especial y una combinación de capacidades para investigación y gestión de proyectos. Además, la eficacia del trabajo de M&E a menudo se basa en apoyo de personal y voluntarios que no son expertos en M&E. Por lo tanto, el fortalecimiento de capacidades es un aspecto crítico para el desarrollo de un buen trabajo de M&E. (Vea los Short Cuts y módulos sobre *Contratación del Personal de M&E, Preparándose para una Evaluación y Guía para Fortalecimiento de Capacidades para mayor información sobre este tema.*)

Sugerencias para garantizar un adecuado apoyo para M&E:

- **Identificar las diversas tareas y competencias que se necesitan**, tales como sistemas adecuados de recolección de datos en el campo, diseño de la investigación, y digitación y análisis de datos.
- **Evaluar las capacidades más importantes** del equipo del proyecto, las organizaciones socias, y los propios beneficiarios de las comunidades.
- **Especificar en qué medida los actores locales involucrados participarán o no en el proceso de M&E** (la Tabla 4 identifica algunas potenciales ventajas y desventajas de un proceso de M&E participativo).
- **Asignar roles y responsabilidades específicos a los miembros del equipo y designar un gerente general de M&E.**
- **Reclutar consultores, estudiantes y otras personas para compensar cualquier vacío de capacidades y cualquier necesidad especial** tal como traducción, análisis estadístico, conocimiento cultural.
- **Identificar los temas que requieren capacitación formal y llevar a cabo sesiones de capacitación.**
- **Alentar al personal para que brinde capacitación informal** mediante orientación y retroalimentación durante el desarrollo del trabajo, por ejemplo: comentar sobre un informe o mostrar cómo utilizar determinados programas de computación.
- **De especial atención al desarrollo y fortalecimiento de capacidades de M&E a nivel local.**

Tabla 4. M&E Participativo

Potenciales Ventajas	Potenciales Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Empodera a los beneficiarios para que analicen y actúen ante sus propias situaciones (como “participantes activos” en lugar de “receptores pasivos”). • Construye capacidad local para administrar, apropiarse, y sostener el proyecto ya que las personas tienen mayor disposición para aceptar e interiorizar los hallazgos y recomendaciones que ellos mismos han determinado. • Genera colaboración y consenso en los diferentes niveles—entre los beneficiarios, el personal local y los socios, y el personal de la gerencia senior. • Refuerza la rendición de cuentas de los beneficiarios, previniendo que una sola visión o perspectiva domine el proceso de monitoreo y evaluación. • Ahorra tiempo y dinero en la recolección de datos en comparación con los costos que implican la utilización del personal de proyectos o la contratación de apoyo externo. • Proporciona información oportuna y pertinente directamente desde el terreno para la toma de decisiones de la gerencia, a fin de ejecutar acciones correctivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda más tiempo y costo para capacitar y dirigir al personal local y los miembros de la comunidad • Requiere de facilitadores capacitados para garantizar que todos entiendan el proceso y participen equitativamente. • Puede poner en peligro la calidad de los datos recolectados debido al contexto político local; el análisis de datos y la toma de decisiones puede verse dominado por quienes tienen mayor poder en la comunidad (en cuanto a factores de género, etnia o religión). • Exige el compromiso genuino de la población local y el apoyo de los donantes, ya que puede que el proyecto no utilice los indicadores o formatos tradicionales para reportar los hallazgos.

7 Presupuesto para M&E

Una función clave de la planificación de M&E es estimar los costos, el personal y otros recursos que se requieren para el trabajo de M&E. Es importante que los especialistas de M&E evalúen las necesidades presupuestarias de M&E en la etapa de diseño del proyecto, de modo que se asignen y se cuente con disponibilidad de fondos específicos para implementar las tareas clave de M&E.

Los gerentes de programa a menudo preguntan qué porcentaje del presupuesto de un proyecto debe asignarse para M&E. No existe una fórmula; varios donantes y organizaciones recomiendan que entre el 3 y el 10 por ciento del presupuesto de un proyecto sea asignado para M&E. Una regla de oro general es que el presupuesto de M&E no debe ser tan pequeño que comprometa la exactitud y credibilidad de los resultados, pero tampoco debe desviar los recursos del proyecto de modo tal que la programación se vea afectada.

Sugerencias para elaborar un presupuesto realista:

- **Liste todas las tareas de M&E y las responsabilidades generales, analice los elementos necesarios relacionados a cada tarea, y determine su costo.**
- **Presupueste para personal**, incluyendo personal a tiempo completo, consultores externos, y los gastos del recurso humano responsable del fortalecimiento de capacidades/capacitación y de otras funciones clave.
- **Asegúrese que el presupuesto incluya todos los gastos de capital**, incluidos costos de instalaciones, equipo y suministros de oficina, viajes y alojamiento, hardware y software de computación, y otros gastos.
- **Determine si todas las tareas están previstas en el presupuesto general del proyecto**, tales como apoyo para un sistema de gestión de la información, transporte en campo y mantenimiento de vehículo, traducción, e impresión y publicación de los documentos/herramientas de M&E.
- **Revise los requerimientos del donante para determinar si existen rubros adicionales que deben presupuestarse**, o por el contrario, que el donante puede financiar directamente.
- **Prepárese para contingencias inesperadas**, tales como inflación, devaluación de la moneda, robo de equipos, o la necesidad de recolectar/analizar datos adicionales para verificar los hallazgos.
- **Elabore una descripción narrativa explicando cada rubro presupuestal** para aclarar o justificar los gastos; esta justificación del presupuesto puede ayudar a protegerse contra recortes arbitrarios de presupuesto.

Esta edición de Short Cuts fue producida en el 2008. Por favor envíe sus comentarios o retroalimentación a: m&efeedback@crs.org

Esta publicación es parte de un conjunto de producciones sobre aspectos clave de monitoreo y evaluación (M&E) para programas de desarrollo humanitario y socioeconómico. La Cruz Roja Norteamericana y Catholic Relief Services (CRS) produjeron esta serie de publicaciones gracias a las respectivas donaciones que recibieron de Alimentos para la Paz de USAID para Fortalecimiento de sus Capacidades Institucionales. Los temas abordados en estas publicaciones fueron diseñados para responder a las necesidades identificadas desde el terreno, a fin de contar con una guía y herramientas específicas no disponibles en las publicaciones existentes. Tanto los gerentes de programas como los especialistas en M&E son la audiencia meta de estos módulos; esta serie de publicaciones también puede utilizarse para formación y fortalecimiento de capacidades en M&E. Esta serie de Short Cuts ofrece una herramienta de referencia rápida para personas que ya han utilizado los módulos completos y que simplemente necesitan refrescar su conocimiento sobre el tema, o para quienes desean realizar una rápida revisión sobre determinadas capacidades.

La serie de M&E está disponible en los siguientes sitios Web:

- www.crs.org/publications
- www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html
- www.redcross.org

Autor: Scott G. Chaplowe, American Red Cross

Basado en el módulo escrito por: Scott G. Chaplowe, American Red Cross

Editor de las series: Guy Sharrock

Lectores/Editores: Cynthia Green, Joe Schultz, Dina Towbin

Diseñadores Gráficos: Guy Arceneaux, Ephra Graham

Traducción: Irene Ramirez

Revisión de traducción: Silvana Robalino con aporte puntual de Yazmina Zambrano, CRS/Ecuador.

Los módulos de M&E y la serie de *Short Cuts* fueron producidos por CRS y la Cruz Roja Norteamericana con el apoyo financiero de donaciones de Alimentos para la Paz: Donación para el Fortalecimiento de la Capacidad Institucional de CRS (AFP-A-00-03-00015-00) y Donación para el Fortalecimiento de la Capacidad Institucional de la Cruz Roja Norteamericana (AFP-A-00-00007-00). Las opiniones expresadas en este documento pertenecen a los autores y no necesariamente representan las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o Alimentos para la Paz.

