



Encuesta para la Evaluación de Línea de Base del Programa Integrado del Altiplano Occidental: *Un estudio de caso en la práctica de evaluación*



2014

Agradecimientos



La autora con el personal de campo en San Marcos.

La Oficina de Salud, Enfermedades Infecciosas y Nutrición (HIDN por sus siglas en inglés) de la Oficina para la Salud Mundial de USAID, brindó el apoyo financiero que hizo posible la realización de esta actividad. Lisa Maniscalco fungió como la asesora técnica en USAID y me permitió toda la libertad para implementar las tareas claves de una manera flexible, a medida que la evaluación se llevaba a cabo. Para la planificación inicial también brindaron su apoyo Sally Abbot y Anne Swindale, quienes contribuyeron a elaborar el concepto del estudio de caso. Tom DiVincenzo y Ángel López, de USAID Guatemala, amablemente me compartieron sus ideas para este estudio de caso. Varias personas que no pudieron participar en las entrevistas proporcionaron, sin embargo, su apoyo técnico esencial durante la evaluación, el cual facilitó la elaboración de este informe, incluyendo a: Baudilio López, Ashley Frost, Glenda de Paíz y Josefina Martínez.

Silvia Alayón, quien entonces trabajaba en MEASURE Evaluation, me brindó la oportunidad de asumir el liderazgo de esta actividad a partir de mediados del año 2012, justo



El director técnico del estudio trabajando.

en el momento en que la idea de un estudio de caso sobre el proceso de evaluación relacionado con las intervenciones de nutrición se empezaba a fraguar. Siempre estaré agradecida por la oportunidad que me brindó y las bases que estableció. Adam Bennet proporcionó su asistencia con las entrevistas y el trabajo pertinente en Guatemala. Los servicios oportunos y calificados de transcripción y traducción los proporcionó Elsie de Johnston.

En mayo de 2012, Gustavo Ángeles me preguntó si me gustaría dedicar parte de mi tiempo a trabajar con él en la evaluación del Programa Integrado del Altiplano Occidental que se estaba planificando en Guatemala. La oportunidad me resultó inapreciable para hacer contactos y plasmar ideas para este informe relacionados con el mismo. Edgar Hidalgo y su equipo administrativo básico en Guatemala, especialmente Zulma Rodas y Norma Samol, trabajaron incansablemente para garantizar que contara con todo lo necesario para que mis visitas fueran fluidas y productivas, incluyendo la visita en la que se generaron los datos primarios para este informe. Estas cuatro personas también dedicaron su tiempo libre a participar en las entrevistas de informantes claves para el estudio de caso.

Estoy en deuda con todo el personal del estudio en Guatemala, pero especialmente con todos los que me ayudaron en mis viajes hacia los sitios del estudio en San Marcos. Reyna Castillo, Jonás García, Liz Cutuc, Mauricio Flores, y Alejandro Cobar se aseguraron de que estuviera segura mientras estaba de campo y de que mi tiempo allí fuera útil y estuviera planificado hasta lo último. Reyna, Jonás y Liz también participaron en las entrevistas cualitativas. Rosa Armas, Angélica Rivera, Regina García, José Carlos Fernández, Mynor Hidalgo, Cesar Calderón, Jorge Meyer, Juan Carlos Coxaj, y Carlos Leal también se tomaron un tiempo, a pesar de sus apretadas agendas, para compartir



Niños esperando que los pesen y los midan.

sus experiencias que se incluyen en este informe. Agradezco además a los entrevistados Amilcar Beltetón y Carlos Che, quienes me dieron la bienvenida en el INCAP en todo momento y a Roberto Molina, quien no sólo participó en una entrevista sino que también me explicó pacientemente la complicada muestra que se utilizó en el estudio tantas veces como se lo pedí.

Fue un verdadero gusto escucharlos y aprender de todos ustedes y espero que todos los aspectos importantes que compartieron conmigo se vean reflejados adecuadamente en este informe. Las lecciones que se derivan de su trabajo conllevan un gran potencial para mejorar la realización de evaluaciones en todo el mundo. ¡Gracias!

- Tory M. Taylor

Agosto 2014 SR-14-106-ES
MEASURE Evaluation está financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo los términos del Acuerdo de Cooperación GHA-A-00-08-00003-00 y está implementado por el Carolina Population Center de la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill, en asociación con Futures Group; ICF International; John Snow, Inc.; Management Sciences for Health y la Universidad de Tulane. Las opiniones expresadas en esta publicación no reflejan necesariamente las opiniones de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

Siglas



El personal del estudio preparándose para la prueba piloto.

5DE	Cinco Dominios de Empoderamiento, un subíndice del índice WEAI	IRB	Consejo de Revisión Interna, por sus siglas en inglés
AGEXPORT	Asociación Guatemalteca de Exportadores	LSMS	Estudio de medición de los niveles de vida, por sus siglas en inglés
ANACAFE	Asociación Nacional del Café	MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
CVR	Cadenas de Valor Rural	MyE	Monitoreo y Evaluación
EEUU	Estados Unidos	PPA	Paridad de Poder Adquisitivo
EMEPAO	Encuesta de Monitoreo y Evaluación del Programa del Altiplano Occidental	PSM	Pareamiento por Puntaje de Propensión, por sus siglas en inglés
ENCOVI	Encuesta Nacional de Condiciones de Vida	SIG	Sistemas de Información Geográfica
ENSMI	Encuesta Nacional de Salud Materno Infantil	USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
FFW	Alimentos por Trabajo, por sus siglas en inglés	USD	Dólares de los Estados Unidos
FTF	Iniciativa Feed the Future	VGD	Desarrollo de Grupos Vulnerables, por sus siglas en inglés
GHI	Iniciativa de los Estados Unidos para la Salud Mundial, por sus siglas en inglés	VIH	Virus de Inmunodeficiencia Humana
GPS	Sistema de Posicionamiento Global, por sus siglas en inglés	WEAI	Índice de empoderamiento de las Mujeres en Agricultura, por sus siglas en inglés
HIDN	Oficina de Salud, Enfermedades Infecciosas y Nutrición por sus siglas en inglés	WHIP	Programa Integrado del Altiplano Occidental, por sus siglas en inglés
INCAP	Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá		
INE	Instituto Nacional de Estadística		
IPG	Índice de Paridad de Géneros, un subíndice del índice WEAI		

Tabla de contenidos

Resumen Ejecutivo.....	6
Introducción.....	8
Métodos para el Estudio de Caso	12
Descripción del Programa Integrado del Altiplano Occidental (WHIP)	14
Descripción de la Evaluación del Programa WHIP.....	17
• Antecedentes.....	17
• Estructura del personal	18
• Muestreo.....	19
• Cuestionarios.....	21
• Capacitación e implementación de la encuesta.....	23
Hallazgos: Éxitos e innovaciones.....	25
Hallazgos: Retos y obstáculos	35
Hallazgos: Lecciones aprendidas.....	48
Una vista hacia el futuro	56
Apéndice.....	58



Los miembros del equipo organizan sus materiales.



Un conductor hace una pausa en su ruta a los sitios del trabajo de campo.

Fotos de Portada:

Derecha arriba: Mapa parcial de Guatemala.

Izquierda arriba: Personal de campo trabajando.

Izquierda abajo: Concurrencia en el mercado central de Chichicastenango.

Resumen Ejecutivo



Los equipos arreglan las muestras de agradecimiento para distribuirlos a los hogares participantes.

Entre julio y noviembre de 2013, se efectuó un ejercicio masivo para recopilar los datos requeridos por la Encuesta para la Evaluación de Línea de Base del Programa Integrado del Altiplano Occidental en Guatemala, que en español también se conoce como EMEPAO (Encuesta de Monitoreo y Evaluación del Programa del Altiplano Occidental). En el Programa Integrado del Altiplano Occidental (el Programa WHIP), que se estableció en la segunda mitad del 2012, se integran los proyectos y objetivos de las iniciativas principales de agricultura, salud y nutrición apoyadas por el Gobierno de Guatemala y USAID. Cubre 30 municipios priorizados en cinco departamentos del Altiplano Occidental, donde se han concentrado la pobreza y la desnutrición a través de la historia. El estudio lo comisionaron USAID y el Ministerio de Salud y Asistencia Social (MSPAS) de Guatemala recién

iniciado programa, con el fin de que se generara información sobre las condiciones de salud y vida de la población residente en los municipios prioritarios y en algunas áreas donde no hay intervenciones, las cuales se constituirían en controles cuasi-experimentales. Se tiene planificada una recopilación de datos de seguimiento en 2015 y 2017 para las evaluaciones de desempeño e impacto del programa. La evaluación de impacto brindará información

sobre los efectos globales del programa y el valor agregado del modelo integrado en contraposición con las intervenciones de salud y nutrición tradicionales que se implementan individualmente.

Durante todo el año 2013, también se llevaron a cabo acciones paralelas para recopilar información cualitativa

sobre la experiencia de implementar el estudio de línea de base, mediante revisiones de la documentación del programa, las visitas de campo a los sitios, y entrevistas semiestructuradas con informantes claves. Estos esfuerzos cualitativos contribuyeron a la elaboración de este informe, un estudio de caso sobre la Evaluación de Línea de Base del Programa WHIP. Los resultados del estudio de caso indican que los notables éxitos alcanzados en la planificación del trabajo de campo y la implementación se debieron a un liderazgo con amplia experiencia y a un equipo bien capacitado de trabajadores de campo y personal administrativo. La planificación estratégica y la red de apoyo permitieron que los colaboradores, a todo nivel, respondieran a los problemas operativos que surgieron, y un sistema integrado de control de calidad dio como resultado conjuntos de datos de una calidad excepcionalmente alta. La encuesta de línea de base también se benefició con el alto grado de cooperación existente entre las agencias que participaron directamente en el apoyo a la implementación a la encuesta. De conformidad con la estrategia programática misma, el personal de los diversos sectores de la agencia donante concentró sus recursos, logrando una inversión unificada que



El investigador y estadístico principal.



Cargando suministros en los vehículos del estudio en las oficinas del proyecto.



Encuestadoras Quiché y Mam con sus trajes tradicionales.

garantizó una amplia base de recursos y evitó la duplicación de esfuerzos. Los encuestadores lograron una alta tasa de respuesta, a pesar de que implementaron componentes extensos y con muchos retos, algunos de los cuales se implementaban por primera vez en Guatemala.

Los informantes claves también expresaron las dificultades físicas y psicológicas que conllevó la implementación del estudio. Estos retos sobrepasaron los que habían enfrentado hasta los encuestadores más experimentados. La carga de la encuesta en las personas que respondieron también fue excepcionalmente alta, y requirió un esfuerzo constante y dinámico por parte del equipo de campo para evitar la fatiga al responder y evitar rechazos. Para los equipos, el mantener la seguridad requirió mucha vigilancia, especialmente en aquellas comunidades donde escalaban los conflictos entre el Gobierno y los residentes locales por el uso de la tierra. Las negociaciones iniciales del equipo con las autoridades locales muchas veces resultaron largas y difíciles y, a nivel de los hogares, muchos entrevistados reaccionaron negativamente a preguntas específicas de la encuesta. En algunos casos, la dificultad fue puramente conceptual, pero las preguntas sobre el valor de los bienes de las familias provocaron temores de explotación y en ocasiones pusieron en peligro el trabajo en comunidades enteras. El equipo de investigación también encontró una serie de otros estudios que se estaban efectuando en las mismas áreas, y se retrasó esperando la información necesaria sobre los beneficiarios del programa para la muestra.

La experiencia de la encuesta de línea de base del

Programa WHIP brindó importantes lecciones sobre cómo implementar enfoques para las evaluaciones a gran escala. En primer lugar, se necesita una cantidad enorme de recursos para lograr una evaluación de programa de alta calidad. Las evaluaciones de impacto, en particular, no pueden compararse a otros procesos de monitoreo o evaluación, ya que requieren conocimientos o destrezas especializadas por parte del equipo de expertos en todos los casos. La planificación de una evaluación a gran escala debe empezar tan pronto como se inicie la planificación del programa mismo, y su implementación puede tardar un año o más. Si se necesita información que deben brindar los socios de implementación, como listas de beneficiarios, se deben comunicar estos requerimientos con suficiente tiempo. La magnitud del estudio, de hecho, podría limitar las comunicaciones entre las partes interesadas, los socios y aun los miembros del personal. Los efectos resultantes podrían minimizarse identificando y promoviendo las vías de comunicación más esenciales. En el Altiplano Occidental de Guatemala, y sin duda en otros lugares, el componente más importante para alcanzar el éxito en la implementación es quizás lograr un amplio apoyo de la comunidad. Por último, la Política de Evaluación de USAID y de sus programas insignia como Feed the Future (FTF) están promoviendo inversiones considerables en evaluación. Los esfuerzos coordinados que tienen éxito no sólo proporcionan datos de alta calidad con fines de la toma de decisiones, sino que también refuerzan los compromisos para lograr la transparencia y la colaboración.

Introducción



Tortillas a la venta en el mercado.



Paisaje del Altiplano

Guatemala es el país con más habitantes en Centroamérica, cuenta con una población de aproximadamente 15.1 millones de personas, la mitad de las cuales se identifica como miembros de uno de los 21 grupos etnolingüísticos de origen maya.^{1,2} Aproximadamente uno de cada dos guatemaltecos es menor de 18 años y la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI), efectuada

en 2011 estimó que un 53% de los guatemaltecos vivían en condición de pobreza.³ El país tiene la tasa más alta de desnutrición de Latinoamérica y el Caribe y la cuarta tasa más alta a nivel mundial.⁴ Guatemala está situada en una zona muy sísmica y es sumamente vulnerable a los desastres naturales, incluyendo terremotos, huracanes, y erupciones volcánicas.⁵ Un terremoto ocurrido en el año 2012, dejó a su paso decenas de muertos en comunidades localizadas entre la costa del Pacífico y el Altiplano Occidental.⁶

El sector de servicios es el mayor componente del PIB de Guatemala, con el 36%, seguido por la industria con un 24%. Aunque la mitad de la fuerza laboral se dedica a la

agricultura, este sector únicamente contribuye el 13% al PIB.^{7,8} Entre las principales exportaciones se incluyen el café, el azúcar, los bananos, las verduras y los textiles. Otros rubros considerables son el turismo y las remesas familiares, los cuales se están convirtiendo en importantes fuentes del PIB, así como la materia prima para la producción de biocombustibles (especialmente la caña de azúcar y el aceite de palma), cuya participación en las exportaciones se aumentó desde que los Estados Unidos y Europa empezaron a implementar leyes que exigen el uso de estos productos en la gasolina para vehículos.^{9,10,11} Aunque en Guatemala se ha dado un crecimiento económico considerable en los últimos



Afuera del Ministerio de Salud Pública en la Ciudad de Guatemala.

¹ El Banco Mundial, datos por país. <http://data.worldbank.org/country/guatemala> (24 de febrero de 2014)

² Tory M. Taylor, John Hembling y Jane T. Bertrand. "La etnicidad y el riesgo de VIH en Guatemala" Etnicidad y Salud (próxima publicación)

³ Instituto Nacional de Estadística de Guatemala. 2002. Encuesta Nacional de Condiciones de Vida. 2011. http://www.ine.gob.gt/np/encovi/documentos/ENCOVI_Resumen_2011.pdf (24 de febrero de 2014)

⁴ Programa Mundial de Alimentos. <http://www.wfp.org/countries/guatemala> (24 de febrero de 2014)

⁵ Index Mundi. Guatemala. http://www.indexmundi.com/guatemala/natural_hazards.html (24 de febrero, 2014)

⁶ "Guatemala earthquake kills dozens in mountain villages." ("Guatemala, terremoto mata a decenas en las aldeas de las montañas") BBC News. <http://www.bbc.co.uk/news/world-latin-america-20243894> (24 de febrero, 2014)

⁷ CIA World Factbook. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html> (24 de febrero, 2014)

⁸ Feed the Future. <http://www.feedthefuture.gov/country/guatemala> (24 de febrero, 2014)

⁹ Consejo Mundial de Viajes y Turismo. Travel and Tourism Economic Impact 2012 (Impacto económico de los viajes y el turismo). Londres, Reino Unido. http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/guatemala2012.pdf (24 de febrero, 2014)

¹⁰ Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del Grupo BID. Washington, DC. "Remittances to Latin America and the Caribbean in 2012: Differing Behavior among Sub-regions." ("Remesas a Latinoamérica y el Caribe en 2012: Comportamiento diferente en cada subregión.") <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37735715> (24 de febrero, 2014)



Editoras trabajando.

años y ahora se considera un país con renta media baja, todavía existen diferencias regionales y étnicas notables en cuanto a la riqueza y bienestar de la población. Los ladinos gozan de mejor salud, mayor acceso a la educación y a la atención médica, y una condición económica mucho más alta que sus conciudadanos indígenas. Los altos índices de desnutrición crónica, especialmente en las comunidades indígenas, no sufren ningún cambio. Aproximadamente 1 de cada 2 niños menores de cinco años sufre de desnutrición

crónica a nivel de todo el país, lo cual constituye la prevalencia más alta del hemisferio occidental, y una de las más altas del mundo.¹² En el período 2008-09, los resultados de la Encuesta Nacional de Salud Materno Infantil (ENSMI) realizada en Guatemala indicaron que existía una diferencia de treinta puntos en la prevalencia de retardo en el crecimiento en los niños indígenas y los niños ladinos (66% y 36%, respectivamente).¹³

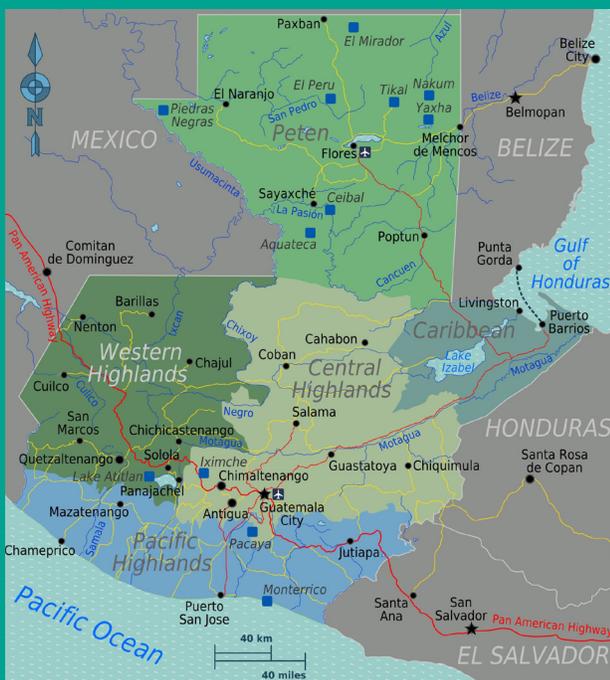
A través de la historia del país también se han dado serios conflictos políticos y étnicos. Como resultado de la guerra civil entre el Gobierno y los insurgentes, de 1960 a 1996, más de un millón de personas se vieron desplazadas y 200,000 más murieron o desaparecieron.¹⁴ La Comisión de Esclarecimiento Histórico, propiciada por la Organización de Naciones Unidas (ONU) en 1999, llegó a la conclusión de que el Estado fue responsable de un 93% de las violaciones de los derechos humanos ocurridas durante la guerra y de que la guerrilla fue responsable de un 3%.¹⁴ Aproximadamente un 83% de las víctimas eran indígenas.¹⁴ Durante las décadas de los 80 y los 90, la mayor parte de la violencia se centró en las comunidades rurales indígenas del Altiplano Occidental.¹⁴ En mayo de 2013, al expresidente Efraín Ríos Montt se le condenó de genocidio por sus acciones durante la guerra; partes del proceso judicial se anularon oficialmente 10 días después como resultado de un tecnicismo. El juicio se resumirá en el año 2015.¹⁵



Escuela en San Marcos con daños causados por el terremoto de 2012, con un rótulo alertando del peligro.

- ¹¹ Elisabeth Rosenthal, "As Biofuel Demand Grows, So Do Guatemala's Hunger Pangs," (En la medida que se incrementa la demanda de biocombustibles, así aumentan las punzadas del hambre en Guatemala) New York Times, sec. A, 6 de enero de 2013. http://www.nytimes.com/2013/01/06/science/earth/in-fields-and-markets-guatemalans-feel-squeeze-of-biofuel-demand.html?pagewanted=all&_r=2& (24 de febrero, 2014)
- ¹² Organización Mundial para la Salud (OMS). Prevalence of stunting [moderate and severe] (Prevalencia del retardo en el crecimiento [moderado a severo]). Datos por país. <http://data.un.org/Data.aspx?d=SOWC&f=inID%3A106> (19 de marzo, 2014)
- ¹³ Encuesta Nacional de Salud Materno Infantil 2008-09 (ENSMI 2008-09). Ministerio de Salud Pública; Universidad del Valle; División de los Centros de Salud Reproductiva para el Control y Prevención de las Enfermedades (CDC). <http://stacks.cdc.gov/view/cdc/8277> (24 de febrero, 2014)
- ¹⁴ Guatemala: Memoria del silencio. Tz'Inil Na'tab'al. Informe de la Comisión para el Esclarecimiento Histórico. Conclusiones y recomendaciones. http://www.aaas.org/sites/default/files/migrate/uploads/mos_en.pdf (24 de febrero, 2014)
- ¹⁵ Guatemala Ríos Montt genocide trial to resume in 2015. (El juicio de Ríos Montt por genocidio se reanudará en 2015) BBC News, 6 de noviembre, 2013. <http://www.bbc.co.uk/news/world-latin-america-24833642> (24 de febrero, 2014)

Regiones de Guatemala



Fuente: <http://www.worldofmaps.net/uploads/pics/karte-regionen-guatemala.png>

La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) trabaja conjuntamente con el Gobierno de Guatemala para implementar una estrategia de desarrollo centrada en mejorar la salud, la educación, la seguridad alimentaria, la democracia y la gobernanza, el crecimiento económico, la gestión ambiental y la respuesta a los desastres en el país. El Programa Integrado del Altiplano Occidental (WHIP) es una de las actividades más extensas de la Misión. Varias oficinas dentro de USAID, así como el Ministerio de Salud y Asistencia Social en Guatemala (MSPAS) brindan un apoyo combinado al programa, que empezó a finales del año 2012 e integra el apoyo técnico para los pequeños productores agrícolas con intervenciones de nutrición en 30 municipios priorizados.

A la vez que invierten en el Programa WHIP, USAID y el MSPAS decidieron asignar fondos para realizar una evaluación rigurosa del programa: la Evaluación del Programa Integrado del Altiplano Occidental (WHIP). Esta decisión se alinea con la Política de Evaluación de USAID y apoya la Agenda de Aprendizaje de FTE, que indica “todavía hay falta de conocimiento sobre cómo pueden funcionar conjuntamente los programas de agricultura y nutrición” y “es urgente que se efectúen evaluaciones rigurosas de los programas de agricultura con el fin de comprender mejor el gran potencial que tiene la agricultura para mejorar la nutrición.”^{16,17,18} La evaluación se diseñó a manera de estudiar el desempeño del programa integrado

¹⁶ Evaluation: Learning from Experience (Evaluación: Aprendiendo de la experiencia). Política de Evaluación de USAID. Enero de 2011, Washington, D.C. <http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1868/USAIDEvaluationPolicy.pdf> (29 de marzo de 2014)

¹⁷ Douglas Taren y Halima Alaofè. Feed the Future Learning Agenda Literature Review: Improved Nutrition and Diet Quality. (Revisión de la documentación de la agenda de aprendizaje de Feed the Future: Mejor calidad en la nutrición y la dieta) Elaborado por Feed the Future FEEDBACK para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. https://www.securenutritionplatform.org/Documents/usaid_2013_feed-the-future-learning-agenda.pdf?Mobile=1. (24 de febrero, 2014)

¹⁸ Feed the Future Learning Agenda (Agenda de aprendizaje de Feed the Future). <http://agrilinks.org/sites/default/files/resource/files/Feed%20the%20Future%20Learning%20Agenda.pdf> (24 de febrero, 2014)

y su contribución global a los cambios en los resultados, incluyendo el porcentaje de personas que viven en la pobreza y la prevalencia del retardo en el crecimiento en los niños menores de cinco años. Además, en los análisis se compararán a los participantes que reciben apoyo con componentes de agricultura y nutrición/salud y los que están expuestos únicamente a las intervenciones de nutrición y salud. Hasta donde sabemos, ésta es la primera evaluación de impacto que se diseña para identificar el valor agregado que brinda el apoyo centrado en la agricultura al modelo programático tradicional de salud y nutrición.

El trabajo de campo para la fase de línea de base la llevó a cabo un equipo de investigación experimentado, dirigido por MEASURE Evaluation, en el período comprendido entre julio y noviembre de 2013. Los encuestadores y antropometristas efectuaron más de 24,000 entrevistas con integrantes de más de 6,300 hogares, así como con las autoridades locales y otros líderes en 309 comunidades y en 266 servicios de salud. Luego del trabajo de campo, se llevó a cabo un estudio de caso cualitativo, revisando documentos y realizando entrevistas con personas que llevan a cabo funciones claves en la implementación de la Evaluación de Línea de Base del Programa WHIP. El estudio de caso se diseñó con el fin de identificar las lecciones aprendidas con la Evaluación de Línea de Base del Programa WHIP, las cuales podrían aplicarse a la práctica de evaluaciones en otras partes del mundo. Las actividades del estudio de caso culminaron con la elaboración de este informe. Esperamos que les sea útil a las personas que lo lean, cualquiera que sea su entorno, para tomar decisiones sobre la inversión en la evaluación de programas y lo que se espera generar con dicho proceso.



Anuncios en la Ciudad de Guatemala en los que se divulga el informe de avances del Gobierno y su prioridad de disminuir la desnutrición.

Métodos para el Estudio de Caso



Los suplementos de hierro se empaican para distribuirlos a los hogares donde sus residentes padecen anemia.

Este informe es el producto de las actividades de investigación cualitativa que MEASURE Evaluation llevó a cabo en forma externa, como parte del estudio de Evaluación del Programa WHIP, comisionado en el año 2012 por los asesores técnicos de la Oficina de Salud, Enfermedades Infecciosas y Nutrición (HIDN). El estudio de caso se diseñó como suplemento de los informes del estudio técnico, con el fin de documentar el proceso de la planificación y la ejecución de las actividades de línea de base en Guatemala, con el fin de establecer las lecciones aprendidas. Se basa en las experiencias subjetivas de 21 informantes claves seleccionados intencionalmente y varios más que aceptaron revisar y comentar las secciones preliminares del documento. A los entrevistados se les seleccionó porque fungieron como tomadores de decisiones o en otras capacidades claves durante el trabajo de campo. Entre ellos se incluyen el investigador principal del estudio, su director técnico, el estadístico del muestreo, el coordinador del trabajo de campo, los supervisores de campo, así como los asesores técnicos de USAID, entre otros.

La preparación para llevar a cabo este estudio de caso se inició con una revisión de la documentación de referencia durante la segunda parte del 2012. Se desarrolló un bosquejo para el informe del estudio de caso a principios del 2013, y se empezó a trabajar en él más adelante en ese mismo año. En julio de 2013, la autora viajó con el personal del estudio de línea de base para observar el trabajo de campo que se llevaba a cabo en varios lugares del departamento de San Marcos. La preparación continuó después de dicho viaje con la elaboración de una guía de entrevistas a fondo, semiestructuradas, y una lista preliminar de los que participarían como entrevistados. La lista de entrevistados se completó en consulta con el personal de USAID, el investigador principal del estudio, y el director técnico en Guatemala. Se establecieron las fechas de las entrevistas en noviembre, cuando el trabajo de campo del estudio de línea de base estaba por concluir, y las entrevistas se llevaron a cabo del 5 al 13 de diciembre, inclusive, en lugares cercanos de la Ciudad de Guatemala, incluyendo un lugar privado para reuniones adyacente a las oficinas del proyecto en INCAP, y en USAID. Todas las entrevistas se llevaron a cabo individualmente y en persona, y se grabaron en audio utilizando grabadoras digitales Olympus DS-2. En promedio, las entrevistas duraron 28 minutos; la más corta tuvo una duración de 15 minutos y la más larga duró 57 minutos.

El tipo de entrevista que se utilizó fue el semiestructurado y su diseño estaba orientado a captar las perspectivas de los participantes sobre los aspectos claves de la implementación del estudio, solicitando información sobre las experiencias del entrevistado que iban más allá de lo que generalmente se refleja en los informes de investigación cuantitativa. En las entrevistas se pidió a los participantes que identificaran y comentaran los aspectos del proceso de investigación que habían salido bien y los que resultaron problemáticos, los sistemas y el apoyo que consideraban cruciales para el éxito del estudio y las decisiones tomadas durante la planificación



Los equipos se preparan para el trabajo.



Belleza natural en el Altiplano Occidental.



Alistando los suplementos de hierro y otros suministros.

o la implementación que podrían beneficiarse con un enfoque distinto en otras rondas del estudio o en proyectos de investigación similares.

Los archivos de audio digital de las entrevistas se enviaron a una proveedora de servicios de traducción y transcripción en la Ciudad de Guatemala, quien elaboró un registro completo de cada entrevista en el idioma original. De un total de 21 entrevistas, 19 se llevaron a cabo en español y dos en inglés. Luego de la transcripción,

el texto de las entrevistas se revisó y se anotaron los comentarios pertinentes para identificar los temas comunes. El análisis temático de estas entrevistas constituye la base primaria de este informe. Las citas textuales que se toman de las entrevistas efectuadas en español las tradujo al inglés la autora de este informe. Las fotografías que se reproducen en el informe las tomaron los colaboradores Liz Cutuc, Jonás García o la autora y todas se usan con la debida autorización. No se incluye ninguna imagen de los sujetos de la investigación y nos hemos esforzado por quitar los nombres de los lugares y otros identificadores geográficos cuando el lugar que se indica es de un nivel inferior a un municipio.

El Programa de Protección de Participantes Humanos en Investigaciones de la Universidad de Tulane clasificó este estudio de caso como una actividad para mejorar la calidad y, como tal, no es necesario someterlo a una revisión institucional formal. Todos los entrevistados eran mayores de

Tabla 1: Principios Básicos de la Iniciativa GHI

Enfoque en mujeres, niñas e igualdad de género
Pertenencia del país
Fortalecimiento de los sistemas de salud
Promoción de sociedades de salud mundial
Integración
Investigación e innovación
Mejoramiento de mediciones, monitoreo y evaluación

18 años y dieron su consentimiento verbal antes de participar en las entrevistas. La autora de este informe también participó en el equipo de estudio, brindando su apoyo técnico para la planificación e implementación a partir del mes de mayo de 2012. Esta función dual facilitó el proceso de la revisión cualitativa del estudio, gracias a las percepciones acumuladas en el curso del trabajo. Un segundo colaborador independiente que no había estado involucrado en la evaluación también brindó su asistencia con la recopilación de información para este estudio de caso.



Una niña pequeña permite que la antropometrista la pese.

Descripción del Programa Integrado del Altiplano Occidental



Frijoles blancos y colorados a la venta.

El Convenio de Cooperación entre el Gobierno de Guatemala y USAID refleja tres objetivos de desarrollo globales:

1. Mayor seguridad y justicia para los ciudadanos
2. Mayor crecimiento económico y mayor desarrollo social en el Altiplano Occidental
3. Mejor gestión de los recursos naturales para mitigar los impactos del cambio climático

El Programa Integrado del Altiplano Occidental contribuye al Objetivo 2, centrándose simultáneamente en ampliar las oportunidades para la generación de ingresos y fortalecer la seguridad alimentaria y el acceso a los servicios de salud entre los grupos poblacionales más vulnerables del país, especialmente en las comunidades indígenas. El programa dio inicio oficialmente a finales del año 2012 y a mediados del año 2013, ya estaba operando a escala. Su objetivo es lograr una estrecha coordinación entre las organizaciones

“La idea detrás del Programa WHIP fue la siguiente: combinar nuestros esfuerzos dentro de la Agencia en esta región donde se concentra la pobreza extrema, para que los distintos sectores trabajando juntos puedan generar más desarrollo a lo largo de un período de cinco años.” (Asesor de MyE, USAID)

implementadoras y los gobiernos regionales, departamentales y municipales, así como con los socios para el desarrollo del sector privado. El Programa WHIP, que opera en 30 municipios prioritarios de cinco departamentos (Quiché, Huehuetenango, Quetzaltenango, San Marcos y Totonicapán), con una población meta de un poco más de 1.5 millones al año 2013, coordina las funciones de cuatro iniciativas nacionales en salud y seguridad alimentaria, cuyos objetivos se complementan:¹⁹

1) El programa de cadenas de valor rural (CVR) se dedica a incrementar el poder económico de los pequeños productores de café, horticultura y artesanías, brindando apoyo técnico a las cooperativas de productores afiliadas. Hay dos organizaciones que implementan el Programa CVR en la actualidad: La Asociación Nacional del Café (ANACAFE) y la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT). El programa interactúa con los pequeños productores afiliando directamente a las cooperativas de productores, incrementando el acceso de sus miembros a los mercados por medio de la negociación de contratos con los comerciantes y ayudando a mejorar los rendimientos y la calidad de los productos, mediante un mejor acceso a la tecnología agrícola y a los insumos productivos, como semillas y herramientas. Los miembros directos del Programa CVR constituyen sólo un pequeño porcentaje de las familias que residen en



Canastas tejidas de venta en el mercado.

¹⁹ Instituto Nacional de Estadística (INE). Proyecciones poblacionales por municipio: 2008-2020. <http://web.archive.org/web/20131113144755/> <http://www.ine.gob.gt/np/poblacion/index.htm> (5 de marzo, 2014)



Niñas que corren a lavar sus platos al terminar de almorzar en San Marcos.

los municipios del Programa WHIP, un poco más de 8,600 hogares, según los estimados del año 2013, o sea, alrededor de un 4%. Sin embargo, se espera que las actividades del programa produzcan efectos a nivel comunitario y, por ende, mejoren las condiciones económicas y sanitarias globales, especialmente para aquellas familias que viven cerca de los hogares de los productores miembros.

2) El Programa Nutri-Salud está diseñado para incrementar la calidad de la atención en salud materno-infantil y para reducir la desnutrición mediante la promoción de un paquete de acciones esenciales en salud y nutrición para mujeres durante el embarazo y para niños durante sus primeros dos años de vida.²⁰ El programa Nutri-Salud implementa campañas comunitarias para fomentar el uso de los servicios de salud materno-infantiles, así como para promover mejores prácticas de alimentación y dietas para las mujeres en edad fértil y los niños menores de cinco años. Además, se dedica a establecer centros de salud permanentes en las áreas rurales marginadas del Altiplano Occidental, desarrollar las capacidades del personal local de estos establecimientos y abordar las barreras para la búsqueda de servicios en salud por medio de una participación efectiva de la comunidad y la prestación de atención con pertinencia cultural. Nutri-Salud incluye a la población entera de los 30 municipios del Programa WHIP dentro de su área de cobertura.

3) Título II/PL480 contempla la donación directa de productos agrícolas por parte de los Estados Unidos como ayuda de emergencia y para los programas de desarrollo. El programa

Título II/PL480 en Guatemala es uno de los más grandes en el Hemisferio Occidental y utiliza 10,500 toneladas métricas de productos donados para el programa de Alimentos por Trabajo (FFW) y otros programas para el desarrollo de los grupos vulnerables (VGD) en 2012.²¹ El programa funciona en algunos municipios seleccionados cubiertos por el Programa WHIP y en otras áreas del país, con un enfoque en mujeres embarazadas y lactantes y niños menores de dos años.²²

4) El proyecto de gobernanza local. Como parte del programa integrado, USAID también le brinda apoyo constante a los proyectos diseñados para “incrementar la capacidad de los gobiernos municipales para aumentar sus ingresos, responder a las preocupaciones de los ciudadanos con relación a la violencia y la inseguridad, la seguridad alimentaria y el cambio climático, así como para manejar los recursos públicos en una forma participativa y segura en cuanto a sus aspectos financieros.”²³ El programa de gobernanza local opera en aproximadamente un tercio de los municipios del Programa WHIP.

El Programa WHIP forma parte de dos Iniciativas Presidenciales de Estados Unidos: Feed the Future (FTF) y la Iniciativa para la Salud Mundial (GHI). FTF se inició en 2010, con la meta de potenciar los conocimientos y las inversiones del Gobierno de los Estados Unidos en los sectores de agricultura y salud en 19 países en los que se concentran los esfuerzos para reducir la pobreza y la desnutrición a nivel mundial.²⁴ En el marco de resultados de la iniciativa se pone énfasis en los enlaces entre los objetivos

²⁰ U.S. Global Health Initiative: Where We Work. Guatemala (Iniciativa de los Estados Unidos para la Salud Mundial: Dónde trabajamos. Guatemala). http://www.ghi.gov/whereWeWork/profiles/Guatemala.html#_Uxd1Ztix7Dc (5 de marzo, 2014)

²¹ USAID Fiscal Year 2012 Food For Peace Fact Sheet (Ficha técnica de Food for Peace correspondiente al año fiscal 2012). <http://www.usaid.gov/what-we-do/agriculture-and-food-security/food-assistance/quick-facts/fiscal-year-2012-food-peace> (5 de marzo, 2014)

²² Oficina Food for Peace de USAID. Guatemala Bellmon Estimation (Estimado Bellmon para Guatemala). Elaborado por Fintrac, Inc. para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Octubre 2011. <http://www.usaidbest.org/docs/GuatemalaBellmon2011.pdf> (24 de febrero, 2014)

²³ FedBizOpps.Gov. USAID Solicitation Number SOL-520-13-000006. https://www.fbo.gov/index?s=opportunity&mode=form&id=51e1547cb8135c17c12650861de4357e&tab=core&_cview=1 (5 de marzo, 2014)

²⁴ Feed the Future: The US Government's Global Hunger and Good Security Initiative (Feed the Future, la Iniciativa del Gobierno de los Estados Unidos para el Hambre Mundial y la Seguridad Alimentaria). <http://www.feedthefuture.gov/> (24 de febrero, 2014)

intersectoriales, incluyendo el crecimiento del sector agrícola, un mayor acceso a los mercados y el comercio y reducciones en la desigualdad social y la desnutrición.²⁵ La Iniciativa GHI empezó en el año 2009 como una forma para aprovechar las capacidades con las que cuentan las agencias gubernamentales de EEUU, con el fin de abordar los retos más urgentes que existen en el mundo. Ésta se rige por un conjunto básico de principios operativos en cada uno de los 34 países donde funciona (vea la Tabla 1).

Aunque el programa integrado incorpora los cuatro componentes que se enumeran anteriormente, la evaluación del Programa WHIP está diseñada específicamente para medir el desempeño y el impacto de las primeras dos: CVR y Nutri-Salud. El programa Título II/PL480 y los programas de gobernanza local se tratan sólo en forma indirecta en este estudio, debido principalmente a que sus áreas de implementación y sus cronogramas no se alinean con los de los otros dos proyectos. Al planificar la evaluación, USAID también optó por no complicar más el estudio, ya de por sí complejo, tratando de enumerar los efectos individuales y combinados de más de dos componentes del Programa WHIP. Dicho enfoque podría incrementar exponencialmente el número de dominios de las muestras y los grupos de control en el estudio y, en consecuencia, incrementar los costos.

²⁵ Feed the Future Results Framework (Marco de resultados de Feed the Future). http://feedthefuture.gov/sites/default/files/resource/files/ftf_results_framework_2013.pdf (5 de marzo, 2014)

Descripción de la Evaluación del Programa WHIP



El personal de campo se toma un momento para sonreír.

ANTECEDENTES

La Evaluación del Programa WHIP es una evaluación combinada de desempeño e impacto que se está llevando a cabo en tres rondas de encuestas; el trabajo de campo que se efectuó en 2013 constituyó la fase de línea de base. La recopilación de datos de seguimiento se llevará a cabo en los años 2015 y 2017. Conforme a la política de USAID, una evaluación de desempeño debe establecer si los cambios que se esperaban coinciden con la implementación del programa en el área o el grupo meta; ej.: ¿Se están cumpliendo las metas de desempeño? Por otro lado, las evaluaciones de impacto incluyen un grupo de control, definido rigurosamente, que no está expuesto o está muy poco expuesto a la intervención que se estudia. Las evaluaciones de impacto proporcionan

evidencia fehaciente sobre si los cambios observados a través del tiempo en la comunidad o el grupo meta se deben a dichas intervenciones; ej.: ¿Marcó alguna diferencia el programa en los resultados seleccionados? Si así fue ¿en qué medida?

La evaluación de desempeño se basa en los resultados de cada ronda de encuestas efectuadas en el área de intervención del programa. Muchos de los indicadores que se utilizan en este estudio se alinean a los objetivos de los esfuerzos asociados, incluyendo FTE, GHI y el Pacto y Plan de Hambre Cero, los cuales constituyen un conjunto de políticas y programas coordinados a nivel nacional encaminados a reducir la desnutrición en Guatemala en forma significativa durante la presente Administración.^{26,27,28} La evaluación de impacto estudiará los efectos sobre la desnutrición crónica,



Digitadores de datos trabajando.



²⁶ Feed the Future Indicator Handbook: Definition Sheets (Manual de indicadores de Feed the Future: Hojas de definiciones) http://feedthefuture.gov/sites/default/files/resource/files/ftf_handbook_indicators_sept2013_2_0.pdf (5 de marzo, 2014)

²⁷ The United States Global Health Initiative Guatemala Strategy (Estrategia de la Iniciativa de los Estados Unidos para la Salud Mundial). Enmendada el 11 de diciembre, 2010. <http://www.ghi.gov/whereWeWork/docs/GuatemalaStrategy.pdf> (5 de marzo, 2014)

²⁸ Gobierno de Guatemala, Secretaría de Salud y Nutrición. <http://www.sesan.gob.gt/index.php/ph0> (5 de marzo, 2014)



El investigador principal revisa documentos.

“La idea era que MEASURE Evaluation iba a crear un grupo técnico dirigido por [el director técnico], y que él iba a organizar un equipo para la implementación de la encuesta. Pero este equipo necesitaba una base para operar y una infraestructura institucional para la contabilidad y las adquisiciones, y la logística... y el acuerdo era que INCAP iba a proporcionar esa base...”
(Investigador Principal)

la prevalencia de la pobreza y otros indicadores claves que se puedan atribuir al programa. Además de comparar los resultados en las áreas del programa con aquéllas áreas similares donde no existe el programa, la evaluación de impacto analizará los efectos del modelo integrado en relación con su componente de salud y nutrición, por sí solo, y delineará los efectos del Programa CVR en los participantes y en otros miembros de sus comunidades.

La Evaluación del Programa WHIP está diseñada específicamente para responder a las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Qué cambios hubo en los sectores donde se implementaron uno o más componentes principales del programa integrado (CVR, Nutri-Salud)?
2. ¿Qué porción del cambio en los sectores del programa se puede atribuir al programa integrado?
3. ¿Cuál fue el impacto del programa integrado en las familias que participaron en la intervención CVR y en aquéllas ubicadas en los sectores del CVR que no participaron directamente en ella?
4. ¿Cuál fue el impacto del componente Nutri-Salud en los sectores donde no hay participantes en el Programa CVR?
5. ¿Resultó más efectivo el programa integrado que el Programa Nutri-Salud solo para mejorar los resultados claves a nivel de la población?

ESTRUCTURA DEL PERSONAL

MEASURE Evaluation, el medio principal que utiliza la Oficina de Salud Mundial para apoyar las mejoras en el monitoreo y la evaluación de la población, la salud y la nutrición a nivel mundial, fue seleccionado a finales del 2011 para que diseñara la Evaluación del Programa WHIP y que efectuara la implementación directa de su encuesta de línea de base. Desde sus inicios hace 17 años, MEASURE Evaluation les brinda sus servicios y su asistencia técnica a USAID, a las Misiones en los países y a sus contrapartes en más de 40 naciones. Sus actividades están diseñadas a manera de ayudar a las partes interesadas a identificar los datos que se necesitan; a recopilar y analizar datos acertados, desde el punto de vista técnico, y a utilizar los datos para una toma de decisiones efectiva en el campo de la salud. El equipo de investigación estuvo a cargo del Investigador Principal (IP) de la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill, quien cuenta con considerable experiencia y conocimientos técnicos y de gestión en la evaluación de programas. Al IP lo asistió un director técnico en Guatemala –un médico y experto en la implementación de encuestas con amplia experiencia en la dirección de la Encuesta de Salud Materno-Infantil y otras encuestas de población. Asimismo, prestaron apoyo técnico un especialista de monitoreo y evaluación de la Universidad de Tulane y un estadístico experto en muestreo, así como un equipo de consultores regionales con conocimientos complementarios sobre metodología.

USAID asignó fondos por USD 3,549,822 para el estudio de base, de los cuales aproximadamente USD 2,296,367, o un 65%, se destinaron a la contratación de una organización local que proporcionó el apoyo logístico y el apoyo para las adquisiciones y la dotación del personal de campo. En octubre de 2012, MEASURE Evaluation publicó una Solicitud de Propuestas para buscar una organización en Guatemala que proporcionara estos servicios. El equipo líder del estudio identificó la propuesta presentada por el Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (INCAP) como el candidato más idóneo, basándose en los méritos técnicos y



Un miembro del equipo revisa los cuestionarios.

financieros de su propuesta. Un contrato de 11 meses, suscrito por INCAP y el centro Carolina Population Center—en nombre de MEASURE Evaluation—cobró vigencia el 15 de abril de 2013. El Ministerio de Salud y Asistencia Social (MSPAS) de Guatemala aportó otros USD 25,000 para la realización del estudio y contribuyó con espacio en sus oficinas en la Ciudad de Guatemala, así como con suministros, para que se utilizaran durante las capacitaciones y para la administración del proyecto.

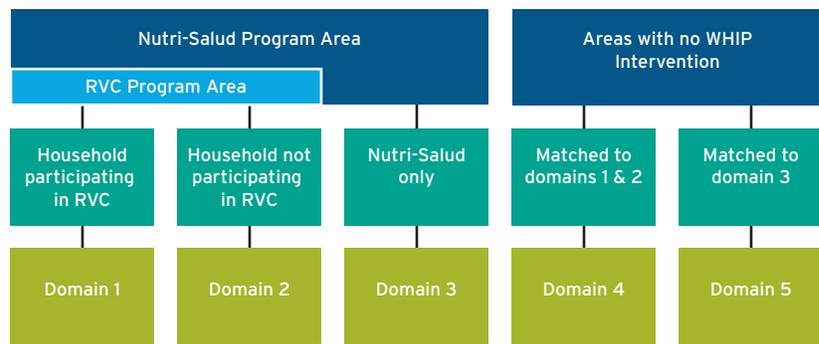
Para la encuesta de línea de base, el director técnico del estudio en Guatemala, el estadístico experto en muestreo y otros asesores técnicos que brindaron su apoyo durante la fase de diseño e implementación suscribieron un contrato de trabajo con la UNC. En INCAP, un equipo

básico de administradores supervisó la contratación, las adquisiciones, la contabilidad y otros asuntos relacionados con el subcontrato local. INCAP se hizo cargo de contratar a los encuestadores, antropometristas, personal de oficina, digitadores, programadores, coordinadores y supervisores. El IP y otro personal de MEASURE Evaluation que trabajó en el estudio viajaron a Guatemala cada pocos meses, a partir de las etapas de planificación hasta que se hicieron las presentaciones preliminares de



El director técnico del estudio dirige una reunión de planificación.

WHIP Evaluation Baseline Sample



los resultados a principios del 2014. Dado que era necesario generar los valores de los indicadores de FTF para la Oficina de Seguridad Alimentaria (BSF por sus siglas en inglés) inmediatamente después de la recopilación de datos, Westat, por medio de su proyecto FEEDBACK, ofreció calcular el Índice de Empoderamiento de las Mujeres en Agricultura (WEAI) para la línea de base del Programa WHIP.²⁹

MUESTREO

El muestreo se llevó a cabo en etapas, seleccionando los sectores del censo geográfico primero, y luego, los hogares dentro de cada sector. Se estableció el tamaño mínimo de la muestra en 7068 hogares, basándose en la capacidad deseada de detectar cambios en: 1) Prevalencia del retardo en el crecimiento del 67.1% a 56.9% y 2) el porcentaje de personas que viven en la pobreza extrema del 17.9% al 14.4%, con un significancia estadística del 95% ($\alpha = 0.05$) y una potencia del 80% ($\beta = 0.20$). Estos cambios reflejan las metas de cinco años establecidas por USAID, Guatemala. Los estimados de línea de base de los indicadores utilizados para determinar el

²⁹ Sitio de Feed the Future. <http://agrilinks.org/activity/fff-feedback-0>



El personal del estudio en la reunión y celebración de cierre del proyecto.



Se pesa a una mujer como parte del módulo de antropometría.

tamaño de la muestra se obtuvieron utilizando los datos correspondientes a los 30 municipios del Programa WHIP provenientes del ENSMI 2008-09 y de la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI) de 2011, respectivamente. Con el fin de facilitar las investigaciones sobre el impacto del Programa WHIP y el efecto de agregar el Programa CVR a las áreas donde funciona Nutri-Salud, se elaboró la muestra del estudio conforme a cinco partes específicas: tres dominios representativos de los municipios del Programa WHIP y dos grupos de control pareados.

El dominio uno de la muestra representa a los hogares que participan en el Programa CVR. Los socios implementadores ANACAFE y AGEXPORT proporcionaron las listas de sus beneficiarios para el marco muestral de este dominio y se aplicó

una corrección para población finita al hacer los cálculos para el tamaño de la muestra. El dominio dos representa a los residentes que no son parte del Programa CVR pero que viven en los mismos sectores censales que los participantes en dicho programa y en los cuales se espera que el Programa CVR cause un efecto indirecto. La selección de los sectores para los dominios uno y dos se estratificó, utilizando una probabilidad proporcional al número estimado de participantes y no participantes en el Programa CVR, respectivamente. El dominio tres representa a los residentes de los sectores censales de los municipios del Programa WHIP en los cuales no hay ningún participante en el Programa CVR. Dentro de los 30 municipios del Programa WHIP, aproximadamente

“La idea detrás del Programa WHIP fue la siguiente: combinar nuestros esfuerzos dentro de la Agencia en esta región donde se concentra la pobreza extrema, para que los distintos sectores, trabajando juntos, puedan generar más desarrollo a lo largo de un período de cinco años.” (Asesor de MyE, USAID)

un 4% de los hogares participan en el Programa CVR y aproximadamente un 27% se ubican en el dominio dos (donde se espera que ocurran efectos indirectos del Programa CVR). En forma coloquial, los investigadores denominaron al dominio tres “Sólo Salud”. El restante 69% de los hogares ubicados en el área DEL PROGRAMA WHIP se incluyen en este tercer dominio, en donde la influencia del Programa CVR es muy poca o nula.

Los grupos de control de la muestra, denominados grupo cuatro y grupo cinco, se establecieron utilizando una técnica estadística conocida como Pareamiento por Puntaje de Propensión (PSM). Los datos correspondientes al Censo Nacional de Población del 2002 y el Censo Agrícola del 2004 realizados en Guatemala se utilizaron para identificar 78 sectores censales similares en sus características demográficas y agrícolas a los sectores de los dominios uno y dos. Estos 78 sectores pareados constituyeron el marco muestral para el grupo cuatro. Otros treinta sectores censales se identificaron como similares a los sectores del dominio tres, y se utilizaron como el marco muestral para el grupo cinco. La selección de los hogares en los grupos de control se llevó a cabo al azar, utilizando para ello mapas actualizados del área. El muestreo incluyó a veinte hogares por sector en el grupo cuatro y treinta hogares por sector en el grupo cinco.

En conjunto, los resultados de línea de base para los dominios uno, dos y tres se incluirán en el informe sobre los resultados del desempeño del Programa WHIP correspondientes al



Cuestionarios de gastos y consumo, recién salidos de la imprenta.



Los trabajadores de campo participan en una reunión informativa con la coordinadora de edición.

año 2013. Los dos grupos de control se utilizarán para evaluar el impacto del programa, comparando los cambios que han ocurrido a través del tiempo en estos hogares con los cambios en sus dominios de intervención pareados. Los hogares de los

dominios uno y dos, en los cuales se reflejan los efectos directos e indirectos del Programa CVR, también se compararán con los hogares de los sectores donde sólo se ejecuta el programa de salud, los cuales constituyen el dominio tres.

CUESTIONARIOS

La Evaluación del Programa WHIP incluye un conjunto de cuatro instrumentos que deben completarse con los entrevistados elegibles dentro de los hogares de la muestra, más otros cuestionarios a nivel de la comunidad y de los servicios de salud. Existe un cierto grado de traslape entre los encuestados en las entrevistas de hogar; las mujeres, en particular, resultan elegibles para responder a varios cuestionarios. Entre los instrumentos de la encuesta que se administran a las personas en los hogares seleccionados para este estudio están: el cuestionario de hogar, el cuestionario para la mujer, el cuestionario sobre el Índice de Empoderamiento de las Mujeres en Agricultura (en adelante el de “empoderamiento”) y el cuestionario de gastos y consumo. Además en la línea de base se incluyeron encuestas a nivel de comunidad, los cuales se completaron con los líderes locales, y las encuestas a nivel de servicios de salud, que se

llevaron a cabo con los directores y el personal de los servicios de salud. Al momento de redactar este informe, ya se habían dado a conocer los resultados preliminares de algunos indicadores de la encuesta de hogares a USAID, pero el procesamiento de datos correspondiente a las encuestas de comunidad y servicios de salud todavía se están llevando a cabo.

Se elaboraron por lo menos cinco versiones de los cuestionarios de hogares durante el período de enero a junio de 2013, con una ronda de revisiones finales efectuadas después de la prueba piloto realizada en mayo. Los instrumentos de hogar y para la mujer son similares a los cuestionarios que se usaron anteriormente para la ENSMI, pero se incluyeron nuevos contenidos (como los conocimientos de las mujeres con respecto a las señales claves de peligro obstétricas, posparto y neonatales) y se omitieron algunas preguntas estándar del ENSMI (como las que se diseñaron para evaluar los conocimientos sobre el virus de inmunodeficiencia humana, VIH). Además, mientras que la ENSMI incluía una mujer de edad fértil seleccionada al azar en cada hogar del estudio, la Evaluación de Línea de Base del Programa WHIP incluía a todas las mujeres de 15 a 49 años de edad en las entrevistas. Las mediciones antropométricas y de hemoglobina sérica se registraron en un formulario aparte para facilitar la eficiencia en la aplicación de entrevistas.

El cuestionario de empoderamiento se adaptó directamente de una plantilla de FTF que forma parte de la orientación sobre la encuesta integral del programa para los socios en la implementación.³⁰ Con la aprobación de USAID, este cuestionario de empoderamiento se implementó en la línea de base del Programa WHIP con una submuestra al azar de aproximadamente 2,000 hogares ubicados en los sectores del Programa WHIP y no se aplicó en los hogares localizados en los sectores donde no existen los programas (grupo de control). El cuestionario de gastos y consumo que se usó en el estudio de línea de base fue una adaptación del Estudio de medición de los niveles de vida (LSMS), aplicado en años recientes como parte del ENCOVI en Guatemala.

³⁰ Serie de Orientación MyE de Feed the Future. Volumen 8: Instrumento de la encuesta basada en la población con módulo de WEAI. Octubre de 2012. http://feedthefuture.gov/sites/default/files/resource/files/ff_vol8_populationbasedsurveyinstrument_oct2012.pdf (6 de marzo, 2014)



Personal administrativo en las oficinas del Proyecto en el Ministerio de Salud.

Criterios de selección para los encuestados y contenido de la encuesta, por cuestionario

Encuesta	Encuestado(s) elegibles	Contenidos
Hogar	Jefe de hogar adulto	Lista del hogar, condiciones de vida, inseguridad alimentaria, membresía en cooperativa agrícola, otros programas de asistencia, producción de alimentos para uso personal
Mujer	Todas las residentes femeninas de 15 a 49 años. Las secciones sobre la salud y nutrición de los niños se refieren a los tres niños vivos más pequeños, de 0 a 59 meses	Demografía, historial de nacimientos, planificación familiar, atención prenatal y posnatal, conocimientos sobre riesgos reproductivos, salud y nutrición infantil, diversidad de la dieta de la mujer
Antropometría*	Todas las mujeres (residentes o visitantes) de 15 a 49 años de edad y todos los niños (residentes o visitantes) de 0 a 59 meses de edad	Peso Talla
Hemoglobina sérica *	Todas las mujeres (residentes o visitantes) de 15 a 49 años de edad y todos los niños (residentes o visitantes) de 6 a 59 meses de edad	Embarazo actual y condición de lactancia
Gastos y consumo	Residente adulto con más conocimiento sobre los bienes del hogar y los patrones de consumo, uno por hogar	Gastos del hogar; transporte, combustible y costos de energía; implementos para cocinar o mobiliario en el hogar; compras relacionadas con la limpieza e higiene personal; ropa, recreación y servicios personales; viajes y turismo; gastos médicos, escuela y otros gastos
Empoderamiento	Principales tomadores de decisión autoidentificados en hogares con dos adultos; mujer adulta principal tomadora de decisiones en hogares donde hay sólo mujeres (se excluyen los hogares donde sólo hay hombres)	Papel en la toma de decisiones, acceso a los bienes y capital, acceso al crédito, liderazgo e influencia en la comunidad, motivación para la toma de decisiones, asignación de tiempo
Comunidad	Líderes comunitarios autoidentificados e identificados por la comunidad	Infraestructura comunitaria, transporte público, servicios de agua y saneamiento, programación en desarrollo social, escuelas, servicios de salud, desastres naturales recientes, mercados y comercio
Establecimiento de salud	Director o personal clave del establecimiento de salud	Servicios prestados, inventario del equipo y los suministros, inventario de medicamentos

*Se incluye en el suplemento del cuestionario de hogar



Digitadores trabajando.

Las preguntas de los cuestionarios impresos en papel se les leyeron en voz alta a los entrevistados. Los cuestionarios y los materiales que se utilizaron para el trabajo de campo se elaboraron y se validaron en español. Se obtuvo la aprobación de una junta de revisión del MSPAS en Guatemala y de La Oficina de Ética en la Investigación Humana de la UNC en

Chapel Hill para el uso de sujetos humanos. A pesar de que un buen número de los encuestadores hablaban con fluidez uno o más idiomas mayas, en muchas áreas fue necesario contratar a más hablantes de idiomas mayas para que brindaran sus servicios de traducción durante el trabajo de campo. Los traductores trabajaron al lado de los encuestadores, para traducir oralmente las preguntas de la encuesta al idioma local durante

la aplicación de la encuesta. Se registraron los datos de localización de las unidades en los formularios de la encuesta, utilizando para ello un sistema de codificación comúnmente usado a nivel nacional, con el fin de que los conjuntos de datos de los hogares, los servicios de salud, y las comunidades se pudieran enlazar para realizar los análisis.

CAPACITACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ENCUESTA

Los trabajadores llevaron a cabo una encuesta piloto con duración de cuatro semanas en mayo de 2012 en municipios seleccionados de tres departamentos: Quetzaltenango, Chimaltenango y Sololá. Un total de 27 personas se organizaron en tres equipos de nueve miembros cada uno, y realizaron entrevistas en aproximadamente 250 hogares

El estudio de línea de base del programa WHIP en cifras

18 meses de planificación
139 miembros del personal de campo y procesamiento de datos
24,366 entrevistas de hogar completadas
212,276 kilómetros recorridos
46,704 litros de combustible utilizados
7,813 horas de ingreso de datos

durante un período de dos semanas. Los resultados de este ejercicio se utilizaron para formular cambios en los procedimientos del trabajo de campo y los cuestionarios. Para el mes de junio, ya se habían elaborado las versiones finales de todos los materiales para el trabajo de campo, y luego empezó una capacitación de cinco semanas en la Ciudad de Guatemala para los potenciales encuestadores y antropometristas, incluyendo a aquéllos que habían trabajado en la encuesta piloto. En la capacitación se incluyó la instrucción y la práctica sobre las técnicas para entrevistar, el uso de los mapas para la localización de los hogares, y los procedimientos y formularios que se utilizarían para el trabajo de campo, entre otros temas.

Por aparte, se efectuó una capacitación y una evaluación para la estandarización de medidas con los candidatos a antropometristas. Catorce personas se capacitaron en antropometría y el uso de los hemoglobímetro portátiles marca Hemocue. Trece de ellos superaron la evaluación al final del curso y, al final, se seleccionaron siete para que fungieran como antropometristas en el estudio de línea de base. En total, 89 personas completaron la capacitación como encuestadores y se asignaron a los equipos que recopilarían los datos sobre los hogares para el estudio. Se diseñaron dieciséis manuales distintos para el personal, con instrucciones detalladas y normas para todo, desde el uso de los sistemas de posicionamiento global (GPS) hasta las políticas para el personal y la digitación de datos.



Un miembro del equipo de la oficina central participa en una reunión de planificación.



Un rótulo de bienvenida a la entrada del INCAP, Ciudad de Guatemala.

Los equipos del Programa WHIP se clasificaron en uno de dos grupos, de acuerdo a los instrumentos que aplicaban: hogar y comunidad/servicios. Cada uno de los siete equipos del cuestionario de hogar estaba compuesto por 12 personas: un supervisor de equipo, dos editores, un antropometrista, seis encuestadores y dos encuestadores/conductores. Además, cinco supervisores generales se rotaban entre los equipos en el campo. Los 17 trabajadores de las entrevistas de comunidad/ servicios se organizaron en cinco equipos de tres personas cada uno (dos encuestadores y un supervisor-cartógrafo), más un supervisor general y un conductor-encuestador. Además de obtener los permisos de las autoridades locales para que el personal del estudio pudiera trabajar en los sectores incluidos en la muestra de cada comunidad bajo estudio, los equipos de comunidad

llevaron a cabo cuatro tareas principales:

- Actualizar los mapas de los hogares que suministró el Instituto Nacional de Estadística (INE) y cuando se aplicara, verificar el lugar de residencia de los participantes en el Programa CVR.
- Llevar a cabo entrevistas en la comunidad con autoridades locales y líderes de opinión (incluyendo la enumeración de los servicios de salud locales).
- Llevar a cabo encuestas en los servicios de salud.
- Visitar los mercados y las tiendas locales para registrar los precios de los alimentos y los equivalentes de peso (para que los equipos de hogar lo utilizaran en la encuesta de gastos y consumo).

Tanto los equipos de hogares como los de comunidad trabajaron en comisiones de aproximadamente 26 días consecutivos, con 2 o 3 días de descanso entre comisiones. De julio a noviembre de 2013, los equipos de hogar completaron cinco comisiones distintas, o un total de aproximadamente 120 días laborales (la última comisión sólo duró dos semanas). El estudio de línea de base incluyó entrevistas en 309 comunidades en 54 municipios de cinco departamentos. En las oficinas del proyecto en la Ciudad de Guatemala, 23 digitadores y 10 editores centrales trabajaron en dos turnos diarios para procesar los cuestionarios que entraban del campo. El 100% de los cuestionarios se ingresaron en duplicado. La digitación de datos también incluía formularios auxiliares de campo, como las hojas de equivalencias de pesos y precios, usadas para calcular las medidas estándar para los artículos de consumo en cada comunidad de estudio.

Al principio de la elaboración de estudio, USAID aprobó la lista de indicadores de desempeño programático que debían medirse por medio de los datos de evaluación recopilados. En total, esta lista incluye 90 ítems relacionados con los resultados a nivel individual, de hogar, de servicios de salud y de comunidad en todos los dominios, incluyendo la condición de salud, la utilización de los servicios y el acceso a infraestructura. Muchos de los indicadores de la Evaluación del Programa WHIP también cumplen con los requisitos de monitoreo y rendición de informes para los programas de los componentes, como GHI y FTF. De hecho, los 13 indicadores requeridos por el monitoreo y evaluación del programa FTF a nivel de hogares se incorporaron a los cuestionarios de la Evaluación del Programa WHIP.³¹ Las preguntas fuente correspondientes a los indicadores que no pertenecen al FTF se equipararon a las normas de la ENSMI y otras normas nacionales e internacionales con el fin de asegurar que se podían comparar.

³¹ Feed the Future M&E Guidance Series. Volume 8: Population-Based Survey Instrument for Feed the Future Zone of Influence Indicators with Revised WEAI Module. (Serie de orientación en MyE de Feed the Future. Volumen 8: Instrumento para encuestas basadas en la población para indicadores en la zona de influencia de Feed the Future) versión de octubre de 2012. http://feedthefuture.gov/sites/default/files/resource/files/ftf_vol8_populationbasedsurveyinstrument_oct2012.pdf

Hallazgos: Éxitos e innovaciones



El personal del estudio se prepara para viajar de un pueblo a las comunidades rurales.

Un liderazgo capacitado y trabajadores de campo experimentados contribuyeron al éxito de la implementación. Una y otra vez, cuando se pide que se enumeren los factores que resultaron cruciales para la implementación exitosa del estudio, los miembros del equipo de trabajo de campo nombraron al director técnico. También hicieron frecuente mención a su propia experiencia y a la experiencia de sus colegas con el ENSMI y otros estudios en Guatemala. Aunque la ENSMI es distinta a la Evaluación de Línea de Base del Programa WHIP en una serie de aspectos importantes, sus experiencias fueron muy valiosas en cuanto a las entrevistas estandarizadas y la vida de los miembros del equipo durante el trabajo de campo, además de que, por medio de ella, muchos de ellos ya se habían conocido hacía muchos años. Esta familiarización con las fortalezas específicas de cada uno de los miembros fue una considerable ventaja a la hora de la planificación. Contribuyó a personalizar la asignación de funciones y las prioridades de capacitación al principio del proceso, sirvió de base para las decisiones relacionadas con la configuración de los equipos, y permitió a los trabajadores

enfrentarse a toda tarea difícil con confianza en los líderes del estudio, con confianza en sus propias habilidades y con un sistema de apoyo muy bien desarrollado. Los miembros del equipo local mostraron altos niveles de respeto mutuo y motivación, reconocieron que ello se debía a ejemplo del director y consideraron que esto había sido un factor esencial

para su éxito durante la implementación del estudio. Los supervisores de los equipos comentaron repetidas veces acerca del nivel de dedicación que mostraron los encuestadores y antropometristas al realizar su trabajo y reconocieron el mérito del director técnico y los supervisores generales al implementar un enfoque de gestión hábil, constante y sumamente receptivo.

"...Mi trabajo era difícil, pero no se comparaba con el de los encuestadores, porque los que realmente llevaban agua, sol...y el mantener el control de la tensión de que se puede dar en un hogar por pasar tanto tiempo. Ellos lo lograban, verdad. Entonces, sí es un mérito bastante grande." (Coordinador del trabajo de campo)

"...La gente era muy profesional, con mucha experiencia, entonces para que se lograron los resultados esperados soy defensor del recurso humano con que se contaba." (Supervisor General)

"Yo he tenido mucha experiencia con otros proyectos en campo, y la EMEPAO para mí es una experiencia extraordinaria...para mí ha significado un crecimiento tanto en lo profesional hasta en lo personal..." (Supervisor General)

"[El Director Técnico] está siempre apoyándome y fue como que mi ejemplo para yo trasladarlo [con mi equipo]...di mi mayor esfuerzo para que no haber defraudado la confianza que él me dio en relación a sacar el trabajo en mi área." (Coordinador Central de Edición)

"Los conocimientos y la experiencia del [Director Técnico] en la realización de este tipo de encuestas en el país es incomparable. Yo creo que es la persona que realiza esta clase de trabajo aquí, así es muy importante para nosotros tenerlo en nuestro equipo." (Investigador Principal)

"Yo siento que como ya se tenía un precedente—tal vez este estudio es totalmente diferente en relación a la ENSMI—pero ya tenemos un base. Siento que fue un poco más fácil..." (Coordinador Central de Edición)



Los supervisores les piden instrucciones a los residentes locales para llegar a una comunidad bajo estudio.



La lluvia durante el trabajo de campo requiere el uso de capas y botas.

“La capacidad técnica del equipo dirigido por el [investigador principal] fue realmente impresionante y se mostraron muy receptivos, lo cual ciertamente facilitó nuestro trabajo.”

(Economista de la Misión, USAID)

“Creo que eso fue lo fundamental y una cuestión que valoro que salió muy bien, la motivación de los equipos...”

(Director Técnico)

Una combinación de evaluación de desempeño y evaluación de impacto en un solo diseño evitó la duplicación de esfuerzos. El personal de USAID identificó la necesidad de dar respuesta

a las exigencias de presentación de informes como un factor principal que motiva la inversión en esta evaluación. Los datos provenientes de la línea de base del Programa WHIP no sólo contribuirán a sacar conclusiones sobre el impacto del programa en un período de cinco años, sino que les proporcionarán a dos oficinas técnicas de USAID Guatemala (Salud y Educación y Desarrollo Económico) la información para su monitoreo del desempeño, con fin de llenar ciertas necesidades de presentación de informes anuales en 2013, 2015 y 2017, eliminando así la necesidad de identificar y financiar un mecanismo

aparte para obtener estos estimados sobre indicadores de desempeño. La expansión del nivel de coordinación entre las oficinas de USAID involucradas en este estudio en futuras rondas para la recopilación de datos podría ampliar aún más este importante beneficio.

“Estábamos tratando de encontrar la mejor forma de obtener mayores rendimientos por nuestra inversión... y fue entonces cuando surgió la idea de realizar una evaluación de impacto

como parte de la encuesta basada en la población que BFS estaba solicitando. Así fue como juntamos las dos, porque iban a medir muchas cosas en común, y sólo debíamos agregar otros dominios distintos para lograr una evaluación de impacto.” *(Economista de la Misión, USAID)*

La persistencia y la innovación al adaptar la configuración de los equipos y materiales contribuyó a resolver los considerables retos logísticos, tanto en el campo como en las oficinas. Las configuraciones de los equipos básicos para el trabajo de campo y en las oficinas centrales del proyecto se realizaron en gran parte basándose en la experiencia anterior que se había tenido con la ENSMI y con otras encuestas de hogares en Guatemala. El personal del estudio pronto se dio cuenta de que la línea de base del Programa WHIP tenía cualidades únicas que exigían arreglos distintos. La exigencia de verificar los datos condujo a que se asignaran dos editores a cada uno de los 7 equipos de campo, en vez de sólo uno. Las pruebas antropométricas y de anemia se sacaron del cuestionario de hogar y se incluyeron en un formulario aparte, permitiendo a los antropometristas realizar su trabajo en forma independiente al trabajo de los encuestadores que estaban en el mismo hogar y, luego, regresar las veces que fuera necesario para cumplir con citas de seguimiento. En la Ciudad de Guatemala, los supervisores contrataron a personal adicional y cambiaron de uno a dos turnos de trabajo siete días a la semana, duplicando así la capacidad original del equipo de edición central y digitación. En general, la adaptabilidad y la innovación por parte del equipo de investigación permitieron que un conjunto de instrumentos largos y muy especializados se aplicaran en el campo sin que se dieran mayores errores.

“Llegamos a tiempo porque les planteé la situación: cuál era la meta, cuál era el reto, y ninguno puso objeción para no venir los sábados y los domingos. Yo creo que eso no es fácil de obtener, o sea, no es gente que esté sólo por el salario, sino por hacerlo bien.” *(Director Técnico)*



El director técnico le habla a su personal durante la reunión y celebración de cierre.



Los picops son un medio de transporte público en muchas comunidades del Altiplano.

La carga de trabajo que nosotros habíamos planificado fue mucho más alta a lo que realmente se trabajó. Entonces esto requirió un esfuerzo bastante de parte de todo el equipo de edición central porque tenía presión de campo, y teníamos presión de digitación; porque nosotros éramos el filtro entre esas dos áreas. Entonces teníamos que dar resultados al área de campo, para que ellos vieran el avance cómo iban en cuestión de llenado; si había inconsistencias, y todo...y por otra parte, la parte de digitación, que si nosotros no teníamos un flujo adecuado de trabajo hacia ellos, ellos estaban estancados...pero, como te decía, el equipo me apoyó bastante y fue aquello que si teníamos que entrar más temprano, entrábamos más temprano, y a concentrarnos en lo que estábamos haciendo para sacar la carga de trabajo. (Coordinador de Edición)

"Se separó [la parte de antropometría del cuestionario de hogar] y eso nos ayudó enormemente. Las misma antropometristas hacían el cálculo que, sólo eso de estar separado, les permitió ahorrar dos días, o sea, estaban 3 o 4 días en el sector. Si estuviese con el sistema antiguo, nos habiéramos tardado 5 a 6 días en cada sector." (Director Técnico)

Como resultado de una cuidadosa preparación y un sistema integrado de controles y comprobaciones, se generaron datos que, al final, no requirieron mayor limpieza. La capacitación que se brindó a los trabajadores de campo

incluyó la forma de efectuar un registro numérico estandarizado, la práctica para seguir los patrones de salto en un instrumento impreso, así como numerosas otras estrategias para minimizar los errores del encuestador al completar el cuestionario. La información que se registró en los cuestionarios se revisó dos veces en el campo: una vez por el editor de campo y otra vez por un



A una mujer se le hace la prueba de anemia.

supervisor. El proceso de revisión normal incluyó una serie de verificaciones exhaustivas de rangos y consistencia. Los editores de campo también revisaron los cuestionarios para verificar que estaban llenos y verificaron la legibilidad de todas las respuestas escritas. Al realizar la revisión inicial de los datos antes de dejar la comunidad, se dio la oportunidad a los equipos de resolver las dudas repitiendo la visita al hogar si era necesario. Otras dudas se resolvieron mediante las consultas del encuestador al editor o supervisor.

Una vez se recibían los cuestionarios llenos en las oficinas centrales del proyecto, se iniciaba un segundo proceso de revisión, verificando los cuestionarios, que revisaba y aprobaba otro editor y, finalmente, el supervisor de edición central. En las reuniones informativas que se llevaban a cabo con cada equipo de encuestadores al final de cada comisión se comentaban los informes individuales de cada encuestador, en los cuales se detallaban los errores que se habían cometido al completar los cuestionarios y otros formularios, y se llevaba a cabo, además, una discusión en grupo de los errores más comunes y la forma como podían evitarse en el futuro. Este sistema integrado de aseguramiento de calidad contribuyó a que los conjuntos de datos generados resultaran excepcionalmente limpios y completos. El personal del proyecto FEEDBACK que tuvo a su cargo los cálculos del índice WEAI y sus valores adaptados a Guatemala identificó únicamente una instancia en la que los datos fuentes estaban fuera del rango establecido y caracterizó el conjunto de datos como excepcionalmente limpios.

"Había lineamientos enfocados en la calidad de la información...en todos los niveles se manejaban estándares de calidad y, de hecho, a eso iba enfocado...periódicamente se estaba evaluando, controlando la calidad de la información que se estaba levantando." (Supervisor General)

Cuando encontrábamos algo que no era o que no se tenía que estar capturando de esa forma, nosotros lo comunicábamos a las encuestadores y ya ellos nos hacían las correcciones, y



Un tallímetro se eleva al lado de un niño mientras observa a las antropometristas que se preparan para hacer su trabajo.



Cajas con los suministros para la cuarta comisión del proyecto aguardan en los anaqueles de la oficina central.

con los supervisores de grupo o con los supervisores generales para que ya ellos estandarizaran la información en campo y que ya nos viniera de la forma correcta la información acá..." (Coordinador de Edición)

"...hay tres niveles para edición, hay un nivel que es en campo, el siguiente que es el que precisamente nosotros los supervisores generales utilizamos, y el otro que se hace aquí en oficina. Y realmente los tres funcionaron. En el nivel uno, otra innovación fue el colocar a dos editoras de campo. Se había pensado en una, pero por la misma carga de trabajo, era bien complicado." (Supervisor General)

"Eso me llamó bastante la atención, creo que es algo muy, muy positivo, y el resultado de esto se ve en la calidad de las bases de datos. Cuando luego yo recibo las bases de datos... me doy cuenta... de los datos que me entregan, realmente tiene una alta, alta calidad," (Analista de Ingresos y Pobreza)

La coordinación y la transferencia de recursos entre la oficina central y los equipos de campo resultaron muy fluidas, aun

cuando los equipos se encontraban en áreas muy remotas. Los miembros del personal que trabajaban en las oficinas centrales estaban a cargo de coordinar la transferencia constante de una gran cantidad de suministros al campo, incluyendo entre otros, los cuestionarios y la documentación, los materiales cartográficos y los artículos para incentivar la participación, entre los cuales estaban un baño plástico y artículos de limpieza para el hogar. Los supervisores generales y de equipo invariablemente dijeron que los materiales que necesitaban les llegaban en forma eficiente y, en su mayoría, a tiempo durante la larga fase de trabajo de campo del estudio. El director técnico, los supervisores generales, los supervisores de equipo y el personal de apoyo se mantuvieron en contacto constante por medio de teléfonos celulares y dijeron haberse quedado sin señal en muy pocas ocasiones.

Las veinte semanas de entrevistas se organizaron en cinco comisiones de trabajo de campo, de aproximadamente 26 días cada una y entre comisión y comisión, los equipos regresaban del campo para participar en una serie de reuniones con el personal de las oficinas centrales. Estas reuniones tardaban medio día y se diseñaron para que los trabajadores de campo hicieran inventarios de los suministros que no habían usado, rindieran informes al director técnico, comentar los errores que se habían encontrado en los cuestionario llenos con el supervisor de edición, y recibir los saldos adeudados por reembolsos y otros pagos pendientes, así como para que recibieran la asignación de tareas para la siguiente comisión. Esta rutina les aseguraba a los trabajadores que los pagos y los suministros se les proporcionarían a tiempo, les garantizaban múltiples oportunidades para compartir problemas y sugerencias y reforzaba el ciclo de evaluación continua de la calidad que fue una de las características de este estudio.

"En muchos proyectos, veo que la gente hace lo que quiere, pero aquí, no. Aquí había un control constante sobre la gente en todos los niveles...la gente estuvo...de una forma monitorizada,...la producción per cápita, o sea, cada persona se



A un hombre se le entrevista fuera de su casa.



Un camino de tierra sale de una comunidad del Altiplano.

sabía la producción de trabajo que tenía en un día, en un mes... la gente sabía, "Bueno, y si me están controlando mi trabajo, tengo que trabajar..." (Supervisor General)

"Algo que introduje por primera vez fue una especie de sistema de control desde el momento que salen, hasta el momento que llegan al sector. Los teníamos ubicados por GPS...y el GPS nos decía a qué horas llegaban...ya los llamaba y les decía, "Bueno, ¿por qué se tardaron dos horas?" ..."Es que tenían que dormir en [comunidad] porque hay un derrumbe." (Director Técnico)

"Desde mi punto de vista, cada encuesta crea una cultura, y una forma de trabajar y ciertos hábitos, y hay algunos que ya saben... eso es algo que es muy difícil transmitir, que las personas administrativas que están afuera vean la importancia de integrar los equipos que van a estar adentro." (Director Técnico)

"Mire, yo he manejado varios proyectos aquí en la institución -grandes, pequeños. De hecho, hay unos pequeñitos, unos que van de 10,000 dólares, hasta unos que se manejan millones de dólares. Este proyecto de EMEPAO, ha sido de los más ordenados que he manejado." (Gerente de Finanzas)

"Pues me gustó mucho la forma que se trabajó y se coordinó el trabajo; la responsabilidad que tuvieron también con los grupos, con las personas porque en otras instituciones u otras empresas, sólo mandan al encuestador; no hay apoyo en nada; no hay coordinación...lo que fue todo [la encuesta] sí hubo buen trabajo de parte de las personas que lo coordinaron." (Supervisor-Cartógrafo)

Una capacitación cuidadosa y un enfoque flexible les brindaron a todos los miembros del equipo la preparación necesaria para resolver las inquietudes de los participantes, minimizando así su negativa a participar o a responder. En la gran mayoría de las comunidades que se seleccionaron para la muestra, las autoridades locales les otorgaron permiso a los equipos para que realizaran su trabajo y las tasas de cooperación en estas áreas resultaron impresionantemente altas. El equipo de comunidad y servicios logró revertir una serie de negativas a nivel de comunidad, compartiendo información adicional sobre el estudio y respondiendo sistemáticamente a las preguntas e inquietudes de los líderes locales. En los sectores donde se les otorgó permiso a los equipos para que realizaran su trabajo, se dio una tasa de cooperación a nivel de hogares que alcanzó o sobrepasó el 97% en todos los dominios del estudio. Aproximadamente un 97% de las mujeres y un 92% de los hombres a quienes se les pidió que participaran en el cuestionario de empoderamiento lo hicieron. Todas las demás tasas de cooperación, por tipo de cuestionario alcanzaron más del 95%.



Los miembros de un equipo trabajando por la noche con una linterna de cabeza.



Una pequeña se sube a la pesa para que las antropometristas anoten su peso.

La gran mayoría de las mujeres también dieron su consentimiento para que les practicaran mediciones antropométricas y pruebas de anemia a ellas y a sus hijos pequeños. Cuando las mujeres mostraban algún reparo para dar su consentimiento porque no tenían el permiso de sus esposos, los encuestadores esperaban o regresaban al hogar a una hora en que era probable encontrar a los hombres en casa. Las entrevistas a mujeres y la antropometría las realizaron mujeres encuestadoras, quienes también intervenían en otras entrevistas cuando los hombres se mostraban reacios a permitir que un encuestador masculino entrara a sus casas.

La Sección 2 del cuestionario de empoderamiento, que trata sobre los bienes del hogar, fue la única excepción

notable entre las tasas altas de respuesta que se dieron. Un dieciocho por ciento de entrevistados elegibles obviaron esa sección completamente. Tanto los líderes comunitarios como los que respondieron la encuesta de hogar expresaron sus inquietudes de que el equipo de estudio o sus asociados podrían usar esa información sobre el valor de su propiedad y sus posesiones para quitarles dichos bienes. Estos temores se basan en incidentes que habían ocurrido en sus comunidades a ese respecto. Los encuestadores opinaron fehacientemente que, de haber insistido más para que respondieran esas preguntas, muchos de los entrevistados se hubieran negado rotundamente a continuar con el proceso de la entrevista. En la sección de Retos y obstáculos de este informe se incluye con mayor detalle la información sobre las dificultades excepcionales que se encontraron al aplicar el cuestionario de empoderamiento.

Pero más que todo por el tiempo que se tenía, entonces que se podían hacer en varias etapas...cuando uno le decía, "Mire, éste se lleva dos, tres horas." "No", decían, de un solo. Pero cuando uno decía: "Pero lo podemos... En partes. ...hacer en diferentes tiempos, en partes, y entonces así ya accedieron." (Supervisor General)

"Aquí todavía se maneja mucho el machismo, entonces, no dejaban que las mujeres contestaran el cuestionario de mujer. Entonces, había que platicar bastante para poder decir que realmente la que tenía que contestar era la mujer, no el hombre, porque son preguntas que son con problemas de mujer, verdad." (Supervisor General)

"El éxito fue donde habían rechazos en las comunidades completas...entonces, se trataba de: "Mire ¿y por qué?" " Porque realmente, ustedes viene acá, y van a vacunar a la mujeres, y lo que van hacer es que ya no van a tener familia." verdad. En una oportunidad nos reunimos [dos supervisores] y yo y fuimos a una comunidad., explicamos de manera detallada; utilizamos los recursos que teníamos en este caso, que eran las cartas de los alcaldes...yo considero que eso fue [un éxito]: el rescatar las comunidades donde había rechazos completos de sectores." (Coordinador del Trabajo de Campo)

"El nivel de rechazo que se obtuvo en esta encuesta, fue mínimo, y eso realmente fue un gran logro para la encuesta, la gente pues... se involucra 100% en la encuesta...y se les capacitó muy bien, al personal, para evitar pues... errores o confusiones en las comunidades para que no hubiera rechazos." (Coordinador de Comunidad y Servicios)

"Esenciales...siento yo que, primordialmente, el conocimiento que tiene la gente del estudio, porque a todos se involucró para qué era el estudio, o sea, desde los supervisores hasta el puesto más bajito entonces todos sabían en que momento... como defender el estudio." (Supervisor General)



El personal de campo revisa los cuestionarios llenos.

“Entonces eso siento yo que es crucial...que la gente sabe y tiene las herramientas necesarias para poder llegar en un momento dado y la gente que empieza así como un poco reacia y empieza a decir “No, yo no voy a recibir este estudio.” “ Mire, no es por eso. Nosotros estamos aquí haciendo tal situación por tal motivo...” (Supervisor General)

El hecho de implementar el cuestionario de empoderamiento lo percibieron los encuestadores y los entrevistados como una promoción del empoderamiento de la mujer. A pesar de los considerables problemas con su aplicación (vea la sección de Retos y obstáculos de este informe), los encuestadores opinaron que la encuesta de empoderamiento constituyó una oportunidad única e importante para promover la atribución de poder a la mujer. Al darles la misma importancia al hombre y a la mujer en el hogar como participantes en el

módulo de empoderamiento, y dado que el cuestionario cubre temas y actividades que normalmente domina el hombre dentro de la comunidad, la encuesta fue percibida por los miembros del equipo como excepcionalmente inclusiva, tanto en su concepto como en su enfoque. Las personas entrevistadas para este informe expresaron su satisfacción con que se esté introduciendo en Guatemala el tema del poder

de la mujer en la toma de decisiones y en el control sobre los bienes económicos y mostraron su interés en ver cómo el programa integrado podría marcar una diferencia. En general, a pesar de los considerables retos que se enfrentaron con la puesta en práctica, los miembros de los equipos coincidieron en señalar al cuestionario de empoderamiento como uno de los componentes más innovadores del estudio.

“Me alegré mucho, de que ya hay más participación de la mujer. Porque en otras encuestas que yo ya había realizado de años anteriores, no se podía tocar ese tema, verdad. Incluso, como le digo, verdad, a veces en el cuestionario de mujer que se hizo, costaba un poco que se diera el varón en hacer esto. En cambio ahora, ya se vio y se dijo: “Mire, se le tiene que hacer las preguntas a usted y también a ella.” Entonces ya... iguales. Ya la dejaron participar, iguales...” (Supervisor General)

“Por el tipo de información que es diferente, desde el empoderamiento de la mujer que eso es algo muy interesante, porque no se ha medido, verdad. Me pareció muy interesante, en comparación con otras encuestas, que no se habían hecho. Se hacían otro tipo de preguntas... de hechos de violencia, pero qué tanto aporta la mujer, qué tanto puede decidir... ése es un logro muy importante y es una diferencia que hay de otras encuestas.” (Coordinador del Trabajo de Campo)

El estudio de línea de base se vio beneficiado con la amplia y sostenida cooperación entre las partes interesadas. Tres oficinas distintas de USAID Guatemala aportaron recursos y personal al equipo básico encargado de supervisar el estudio: Salud y Educación, Desarrollo Económico y Oficina de Programas. Durante los dos años que transcurrieron entre la puesta en marcha del estudio hasta su finalización, se dieron una serie de cambios en la constitución del equipo de supervisión. Estos cambios se absorbieron sin mayor dificultad, dado a que la memoria institucional y los conocimientos tocantes al proyecto se compartieron entre los miembros del grupo, en vez de haberse concentrado en una sola oficina o una sola persona. Conforme a la orientación que se brinda a nivel de la Política de Evaluación en toda la agencia, la Oficina de Programas asumió el liderazgo del proyecto, involucrando a las Oficinas técnicas pertinentes en la planificación del estudio, la toma de decisiones y el enlace con el equipo de liderazgo técnico de MEASURE Evaluation.

El equipo de liderazgo técnico también se caracterizó por



Un hombre participa en una entrevista de la encuesta.



El investigador principal se dirige al equipo local durante la reunión y celebración de cierre.

un esfuerzo cooperativo poco común. Dicho equipo incluía el personal clave de dos socios de MEASURE Evaluation, UNC y Tulane, así como consultores afiliados en Guatemala y México. La presencia de personal de dos universidades en el proyecto, bajo la coordinación de MEASURE Evaluation, incrementó el fondo común de conocimientos disponibles y expandió los recursos y los mecanismos disponibles a los investigadores para realizar las tareas más importantes. La traducción de los cuestionarios al inglés para su presentación ante la IRB basada en los Estados Unidos, la realizó una profesional de servicios lingüísticos que trabaja en la Ciudad de Guatemala y que ha trabajado con Tulane en ocasiones anteriores. Por lo tanto, ya se le había aprobado para trabajar como consultora para la Universidad, por lo que se facilitó el proceso de contratación. La presencia de varios miembros del personal de MEASURE en el equipo técnico también permitió realizar visitas, tanto conjuntas como individuales, con lo cual se permitió su amplia presencia en el país en los momentos coyunturales claves.

El apoyo operativo del Ministerio de Salud y Asistencia Social (MSPAS) en Guatemala también fue un factor decisivo en el éxito de la implementación del estudio. Este apoyo se brindó de dos formas primarias: 1) recursos físicos, incluyendo donaciones de sulfato ferroso para los participantes del estudio que tenían anemia y oficinas para complementar el espacio que estaba disponible en INCAP, y 2) el respaldo oficial al estudio, incluyendo el permiso de utilizar en nombre y el logotipo de MSPAS en los documentos del estudio. El MSPAS también fue la agencia local por medio de la cual se solicitó y se logró la revisión ética institucional y su debida aprobación. El apoyo oficial a los protocolos éticos y de implementación por parte de la más alta autoridad en servicios e investigación en salud constituyó un recurso invaluable. Sin la voluntad política para implementar el proyecto y la coordinación que existió entre el MSPAS, USAID y MEASURE Evaluation como socios, los hitos del estudio se hubieran alcanzado mucho más tarde o no se hubieran alcanzado.

El Instituto Nacional de Estadística (INE) también aportó servicios esenciales. Los cartógrafos trabajaron con el equipo de investigación para proporcionar mapas actualizados de los sectores solicitados, para su uso en la identificación de los lugares donde se ubicaban los participantes en el Programa



Un equipo organiza los formularios del cuestionario.

CVR y para elaborar la muestra de cada dominio. Aunque los problemas de comunicación algunas veces ocasionaron retrasos en las tareas relacionadas con la cartografía—miembros del equipo de comunidad mencionaron haber llegado a trabajar en un sector y encontrar que hacían falta algunos de los mapas que necesitaban—el apoyo constante de INE fue absolutamente crucial para lograr el éxito en la implementación del estudio. Por último, el equipo de estadísticos y expertos en la gestión de datos de Westat, que trabajó bajo los auspicios del proyecto FEEDBACK que apoya los programas FTF en todo el mundo, calculó los valores del índice WEAI, los subíndices y los componentes para el conjunto de datos de línea de base en Guatemala. Su competencia con estos cálculos y su asistencia para interpretar los resultados facilitaron considerablemente la presentación de los resultados del FTF a nivel de país a la Oficina de Seguridad Alimentaria en USAID en Washington.



Un miembro del personal de campo en acción.

“La Misión tenía... una visión clara de lo que querían hacer... Creo que desde muy al principio, el grupo de dio cuenta de que tenían un proyecto importante... [WHIP] conllevaba muchos recursos, iba a atender a una población cuantiosa y también era muy importante para el portafolio de la Misión, en términos de recursos y visibilidad.” (Investigador Principal)

“También recibimos apoyo de USAID Washington... se mantuvieron en comunicación con USAID Guatemala y con nosotros, para brindarnos tanto apoyo como podían.” (Investigador Principal)

“Yo creo que el haber hecho uso de la información del INE, en particular de la cartografía...ayudó a definir el área de influencia del Programa de Cadenas Productivas.” (Estadístico de Muestreo)

“Algo que ayuda mucho es el apoyo financiero inmediato que dan los donantes, verdad. Porque cuando los donantes dan el apoyo financiero rápido, es fácil asignar los recursos presupuestarios a las unidades técnicas, quienes hacen todas las gestiones administrativas, para sus solicitudes de pago, sus servicios, sus vehículos, sus compras, compra de útiles, materiales y todo lo que necesiten oportunamente...” (Gerente de Finanzas)

“Creo que algo muy bueno fue que el INCAP es muy, muy rápido, para trabajar en el aspecto financiero, nosotros hacemos una solicitud de cheques o de lo que sea y, de compras y ellos lo trabajan rápido y ágil, creo que eso nos ayudó bastante al trabajo.” (Gerente del Proyecto)

“No esperaba ver tanto interés de trabajar conjuntamente. Esa fue una sorpresa agradable...por parte del gobierno, por parte de nuestra misma oficina USAID Guatemala, y por parte de los implementadores, verdad, que son de diferentes sectores... todos tenían el mismo sentir de querer trabajar juntosz.” (Asesor en MyE, USAID)

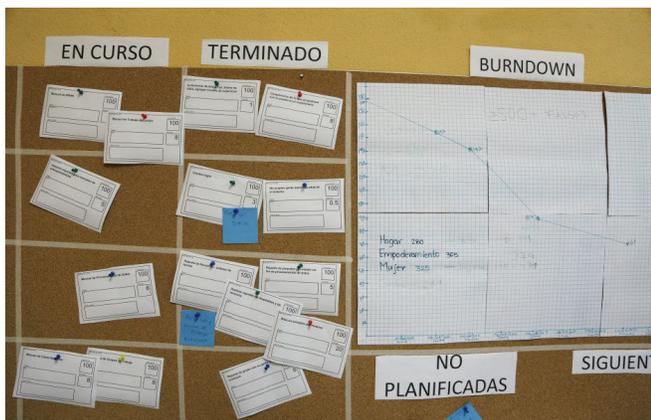
Los equipos de la encuesta de comunidad y servicios desempeñaron múltiples funciones cruciales y sus dotes de diplomacia fueron uno de los factores positivos más

importantes del estudio. Nueve personas, trabajando en tres grupos de tres personas cada uno viajaron al interior para estudiar a las comunidades antes de que llegaran los equipos de hogares, identificando primero a las autoridades locales y a los líderes de opinión. En reuniones con estas personas (y muchas veces con toda la comunidad), el equipo explicó el estudio, negoció los permisos de entrada para ellos y para los encuestadores de los hogares, enumeró los servicios de salud cuya área de captación incluía a la comunidad y realizó las encuestas de comunidad y servicios. El equipo también visitó los mercados y las tiendas de alimentos para completar las hojas de equivalencias de pesos y costos que luego se utilizaron para detallar los gastos de los hogares en el cuestionario de gastos y consumo. Por último, pero no menos importante, el equipo de comunidad tuvo a su cargo la verificación de la información cartográfica que utilizarían los encuestadores de hogares, incluyendo la confirmación de los lugares donde residían los participantes del Programa CVR.

Los equipos de comunidad también fueron los primeros en descubrir los problemas logísticos más importantes, como otros estudios que se estaban llevando a cabo en las áreas de estudio al mismo tiempo que se efectuaba la Evaluación de Línea de Base del Programa WHIP. Este conocimiento adquirido con antelación permitió cambiar la ruta de los equipos de hogares como prevención para evitar cualquier traslape y minimizar los retrasos que de ello resultarían. Los esfuerzos de los equipos de comunidad muchas veces les permitieron avisar con tiempo



Trabajadores de campo caminando por terreno escabroso para llegar a una comunidad bajo estudio.



En un tablero de corcho de la oficina del proyecto se colocan las tareas, por condición y prioridad.

acerca de otros problemas que existían en los sectores bajo estudio, como conflictos sociales, y facilitaron la planificación con el fin de identificar y contratar a traductores en aquellas áreas donde se necesitaba ese servicio. Los miembros del equipo de comunidad fungieron como diplomáticos y estrategas, no sólo al recopilar los datos primarios directamente, sino que también desempeñando una función muy significativa al facilitar el trabajo de sus colegas al nivel de hogares.

“Algo novedoso y que fue la primera vez que se hizo fue que se dividió en dos grupos el estudio e íbamos un grupo de avanzada. Entonces, creo que fue lo bastante exitoso, porque cuando los grupos van a trabajar y ellos tienen que hacer todas las gestiones ante la municipalidad...entonces se pierde bastante tiempo y ya con bastante gente allí detenida, sin poderla trabajar, pues creo que es una gran pérdida de recurso, verdad.” (Miembro del Equipo de Comunidad y Servicios)

“Porque también habían ciertos sectores del dominio uno y dos que había que hacer nuevamente la reubicación de la vivienda de los socios, verdad. Entonces, se necesitaba que el

supervisor tuviera conocimiento al 100% de la cartografía.” (Coordinador de Comunidad y Servicios)

“Verificábamos su cobertura, también se hacía un pequeño inventario de sus medicamentos, verdad, para conocer las carencias de las áreas. Entonces todo eso se tenía que explicar a las comunidades, verdad, porque en las comunidades las áreas de salud sí están como muy conectadas a los líderes de la comunidad porque prácticamente, ellos casi que son los que manejan las áreas de salud.” (Coordinador de Comunidad y Servicios)

“Nosotros íbamos a hablar con el médico encargado y él nos decía: “Bueno, en esta comunidad la cobertura la tiene tal centro, tal puesto.” Nosotros ya íbamos con el conocimiento previo a esto...como nosotros teníamos la reunión con líderes comunitarios y a ellos les preguntábamos que a dónde iban ellos a sus citas de salud. Entonces ya corroborábamos la información que nos habían dicho...eran ya dos filtros que teníamos de información.” (Coordinador de Comunidad y Servicios)

“Como nosotros al llegar a las comunidades directamente vamos a cabeceras departamentales a informar a lo que son Alcaldes Municipales, Áreas de Salud...eso incluye también a la policía, verdad. Entonces, ellos tienen conocimiento de todo lo que nosotros realmente vamos a realizar y en el tiempo estipulado que vamos a estar allí. Incluso también se daban lo que eran las placas de los vehículos...Guatemala, pues, es un país bien complicado, verdad, entonces acá tienden mucho que la gente mal entienda las cosas...” (Coordinador de Comunidad y Servicios)

“Algo que también nos ayudó bastante, bastante, fue el tener un grupo de comunidad y servicios que ellos previamente iban antes que nosotros, abrían ahí sí que las puertas de las comunidades... llegábamos y ya sólo era de presentarnos, presentar el grupo de trabajo y empezar a trabajar.” (Supervisor General)

Hallazgos: Retos y obstáculos



Un equipo comparte su comida de frijoles y tamales durante el trabajo de campo.

Los trabajadores de campo se hubieran beneficiado con una preparación adicional para enfrentar los retos físicos y psicológicos relacionados con las largas comisiones en áreas remotas. Las condiciones del trabajo de campo resultaron ser sumamente difíciles, lo cual refleja el enfoque exclusivo del programa, que se centra en las personas que viven en las áreas más inaccesibles y más pobres del país. Aun los más experimentados en trabajo de campo comentaron que las circunstancias en las que se llevaba a cabo la Evaluación de Línea de Base del Programa WHIP eran especialmente extremas. Además de las dificultades normales que se asocian con los viajes a áreas remotas, la movilidad de los equipos se veía complicada por factores externos, incluyendo las lluvias propias de la estación, y la policía y los traficantes de drogas en algunas áreas, que imponían más restricciones para llegar a las comunidades bajo estudio.

A veces los trabajadores se desanimaban con los módulos de la encuesta que les resultaban extraños y difíciles de aplicar, las largas horas de trabajo y la larga duración de las entrevistas. Algunos miembros de los equipos de trabajo indicaron que el volumen de trabajo era abrumador; aun los supervisores experimentados dijeron temer que no lograrían



Los equipos, cargando suministros, se movilizan por lugares a donde sólo se puede llegar a pie.

alcanzar las metas establecidas en el tiempo requerido. En el estudio también se dio una curva de aprendizaje muy empinada, ya que había aspectos importantes, como el cuestionario de empoderamiento, que se implementaban a escala por primera vez en Guatemala. El cuestionario de gastos y consumo se había implementado en Guatemala antes, pero nunca como parte de un conjunto tan grande de cuestionarios. Muchos encuestadores no tenían experiencia anterior con el cuestionario de consumo, que requiere mucha repetición, acuciosidad y precisión.

Debido a lo largo de las entrevistas dentro de los hogares, y la necesidad de hablar con varios entrevistados, los encuestadores muchas veces tuvieron que hacer varias visitas a lo largo de varios días. En términos prácticos, esto quería decir que los miembros del equipo de la encuesta de hogar pasaban hasta tres días trabajando en un solo hogar. La estrategia conllevaba ventajas, pero también aumentaba la intensidad de la relación entre el encuestador y el entrevistado. Dado que la encuesta incluía un buen número de temas delicados o que podían ser molestos, entre ellos la mortalidad de infantes y niños, la inseguridad alimentaria y la pobreza, esta relación más estrecha tornaba las entrevistas más difíciles en algunos casos. Varios encuestadores informaron que las preguntas relacionadas con el hambre en el hogar fueron de las que más los afectaron emocionalmente.

Los supervisores también indicaron que en algunas comunidades del estudio la ubicación de alojamiento básico y comida para sus equipos no era sencillo ni podía garantizarse. Aunque los grupos trataban de ir bien preparados—llevaban colchones inflables para dormir en las escuelas o edificios vacíos, por ejemplo—los arreglos logrados para su alojamiento muchas veces eran problemáticos. Quedarse en lugares que no contaban con electricidad, por ejemplo, significaba que la edición y otros trabajos que generalmente se realizan en horas de la



Viajando a pie.

noche, tenían que realizarse a la luz de candelas o linternas de cabeza. Algunas veces, el lugar donde se alojaban tenía piso de tierra, puertas sin cerrojo o no tenía agua corriente. Cuando los equipos se quedaban en los edificios municipales o en otros edificios que se usaban con otros fines durante el día, debían recoger todas sus pertenencias y sacarlo todo del lugar todos los días. El traslado hacia las comunidades o hacia hogares situados en lugares muy remotos, a los que sólo se podía llegar a pie, resultó extenuante, especialmente cuando el clima del altiplano se tornaba difícil. Los equipos comentaban que se habían perdido en la obscuridad, se habían caído en pendientes lodosas, y habían caminado por senderos rudimentarios entre la selva o las laderas de montañas.

Al llegar a una comunidad, los supervisores generalmente buscaban a una persona que preparara la comida para el equipo durante los 2 o 3 días que permanecerían en el lugar. Sin embargo, en algunas áreas del estudio había escasez de alimentos, lo cual complicaba la capacidad de la comunidad para alimentar a los recién llegados. Aun en lugares donde había comida, ésta se limitaba a unos cuantos alimentos, por lo que la dieta era monótona y afectaba la moral. Los miembros de los equipos también padecieron de enfermedades gastrointestinales causadas probablemente por la comida y el agua. En las entrevistas cualitativas, los miembros de los equipos dijeron comprender que estas dificultades eran inevitables en el campo. Sin embargo, algunos también sugirieron que debía darse una información más detallada de las condiciones que podrían encontrar, con el fin de ir mejor preparados mentalmente para vivir y trabajar en las comunidades del estudio durante períodos largos, y sugirieron que durante la capacitación que se da a los trabajadores de campo se debería incluir información sobre lo que podían esperar en futuras rondas de recopilación de información.

“Yo pienso que la gente que se involucre, por un lado, esté bien capacitada para que pueda desarrollar bien cada una el rol que ha sido asignado, pero...pienso que es un trabajo tal vez agotador. Bastante agotador. A veces se pide una cuota, tal vez un poco alta para la capacidad que tiene un grupo, verdad. Y a veces, eso desgasta y cuando desgasta, ese trabajo, también se pierde un poco la calidad, verdad.” (Supervisor de Comunidad y Servicios)

“Porque cuando uno en el primer mes soporta [el estrés] bien, pero ya cuando son tres, cuatro, cinco meses ya se siente un poco el agotamiento...” (Supervisor de Comunidad y Servicios)

“El tramo más largo fueron seis horas de camino...que se hizo en dos etapas...tuvimos que alquilar bestias porque no podíamos con todo el equipo.” (Supervisor General)

“...a veces hasta los problemas con la alimentación, porque es cierto son comunidades en algunos casos agrícolas, pero no por ello quiere decir que tengan todos los alimentos, verdad. En ocasiones, hasta ellos mismos padecen de ciertas limitaciones, verdad. Con encontrar tortillas, con encontrar café, frijol que es lo más común en las comunidades, pues ya es alimento...y casi



Los trabajadores posan enfrente de la oficina del Comité de Desarrollo Comunitario.



Dos editoras trabajando juntas.

que se va acostumbrando uno durante los 27 días de trabajo, a estar encontrado lo mismo de alimentación en todos los lugares donde uno va." (Supervisor General)

"Entonces, a veces nos dan escuelas, nos dan centros comunitarios, salones; en otras ocasiones casas que están en construcción, o sea, casi que ir a pernoctar al sector para poder sacar adelante el trabajo, pero si no con las condiciones de encontrar una cama, un baño, que haya luz..." (Supervisor General)

"Yo estuve en una comunidad, realmente fue una experiencia increíble porque, cuando nosotros llegamos nos dijeron que íbamos a caminar una hora, y realmente fueron más de tres horas las que caminamos entre la montaña, donde realmente no había ni sendero. Una neblina increíble, no se miraba nada... entonces, nos empezó a llover." (Coordinador de Comunidad y Servicios)

"En otra comunidad fueron más de 12 horas caminadas...doce horas sólo para llegar a las comunidades, y eso implicaba otras doce horas de regreso." (Coordinador de Comunidad y Servicios)

"... a los lugares a donde fueron, no hay caminos; no hay caminos para nada; son pequeñas veredas donde hay troncos... cómo llega la gente a vivir ahí; no sabemos. Cómo sale para ir a traer sus cosas, tampoco sabemos. Eso es increíble, llegar a esos lugares y saber que viven personas allí." (Supervisor General)

"Hubo sectores que no se pudo hacer actualización cartográfica porque el ejército lo prohibió, porque la policía no dejó entrar y otros donde los narcotraficantes no dejan que nadie entre..." (Director Técnico)

"Nosotros realmente íbamos con boletas e insumos verdad, pero realmente, los que llevaban la carga más dura eran los de encuesta, porque ellos llevaban todas las boletas - que eran una cantidad de boletas - más el equipo de antropometría, más insumos también...más su ropa porque ellos se quedaban

mucho más tiempo en las comunidades. Entonces realmente ellos son los que se tienen que llevar el mérito de todo esto porque sí es una carga muy dura la que ellos llevaron. Entonces, es de aplaudirlos." (Coordinador de Comunidad y Servicios)

"Habían lugares que llegaban que no había luz, no había agua; entonces eso...quiera que no, la limpieza personal de las alguien puede, o sea alterar hasta psicológicamente a alguien...entonces yo considero que es como dar un pequeño taller, verdad. Eso es como yo lo haría verdad, informarle a la gente, para que la gente pues al llegar a campo y se asuste. O sea, la gente está acostumbrada a esto, pero no realmente como se vivió acá en la encuesta." (Coordinador de Comunidad y Servicios)

La carga de la encuesta para los entrevistados también resultó extremadamente alta, lo cual provocó fatiga en las respuestas y otro tipo de inquietudes. Los encuestadores pasaron de seis a ocho horas trabajando con cada hogar participante, y las entrevistas individuales les tomaron entre 30 minutos y dos horas. En la prueba piloto, los entrevistados de una comunidad resaltaron que su participación en el estudio



Una participante en el estudio cargando a su hijo mientras participa en la entrevista.



Un camino de tierra que pasa por una comunidad bajo estudio.



Una antropometrista le hace una prueba de anemia a una mujer.

les tomó tanto tiempo que constituía el equivalente a todo un día de trabajo. Los informantes claves que se entrevistaron posteriormente para este informe expresaron inquietudes similares sobre la carga que se impone a los entrevistados y que el estudio en sí podría ser una sobrecarga impuesta a las familias que ya de por sí están agobiadas. La encuesta de gastos y empoderamiento, en especial, causó la fatiga de los entrevistados, y los encuestadores debieron hacer muchos esfuerzos para que los entrevistados no decidieran concluir la entrevista antes de completarla. Este cuestionario –esencial para estimar la pobreza y el método que se prefiere, aspectos requeridos

por las encuestas de FTF basadas en la población– requirió un tiempo de tres a cuatro veces mayor que el necesario para responder los otros módulos del estudio. Aunque el personal del estudio tuvo mucho éxito al lograr la cooperación de los entrevistados, sí creen que los cuestionarios tan largos pueden haber incidido en que no se respondiera a todos los ítems. En particular, los encuestadores piensan que hubo un subregistro sistemático en el módulo de consumo, debido al cansancio de los entrevistados y su deseo de acortar el proceso de la entrevista.

El requisito de que fueran hombres los que respondieran el cuestionario de empoderamiento presentó retos adicionales.

Los hombres que viven en los hogares seleccionados generalmente pasan muchas horas fuera de su hogar durante el día, y no están disponibles para una entrevista durante los fines de semana, ya que están acostumbrados a que esos días los dedican a la recreación y a las actividades sociales. Los encuestadores trataron de adaptar los horarios normales de las entrevistas y de regresar a los hogares repetidas veces para lograrlas. A pesar de ello, la tasa de cooperación entre los hombres elegibles para contestar el cuestionario de empoderamiento se redujo un poco: un 92% en comparación con la tasa de las mujeres, que alcanzó un 97%, en los sectores donde se realizaron las entrevistas. Se dieron tasas de cooperación bastante más bajas en las respuestas a preguntas específicas incluidas en este instrumento; éstas se analizarán más adelante en este informe.

“Yo siento que el mayor reto fue la parte del Cuestionario de Gastos, que dieron un cuestionario muy extenso y éste es el cuestionario que más tiempo llevaba a las personas de campo. Y que la gente aceptara contestar una entrevista tan larga, siento yo, que fue uno de los mayores retos de ellos; ver de como incentivar a la gente para que no les corte la información y que se logre terminar esta encuesta.” (Coordinador de Edición)

“[Un reto] fue la cantidad de información que estábamos tratando de recopilar y, a la vez, mostrar respeto por el tiempo de la gente...” (Economista de la Misión, USAID)

“En promedio, el hogar era de 30 a 45 minutos. El de la mujer, de 1 hora, máximo dos horas por la cantidad de hijos. Empoderamiento, de 45 minutos a una hora... pero el cuestionario que más tiempo lleva –de 5 a 6 horas– fue el de gastos.” (Director Técnico)

“Con los hombres el problema es, primero, su ubicación. Generalmente llegan al final de la tarde, en la noche, llegan cansados...pero además, la desconfianza de responder las preguntas de parte de los hombres. Lo mismo hicieron donde



Se le hace la prueba de anemia a un bebé.

está la mina en [comunidad], hicieron encuestas de cuánto ganaban y en cuánto venderían su terreno, les dieron el dinero y les quitaron el terreno. Entonces ahora, cuando llegan estas encuestas similares, causan mucho temor.” (Director Técnico)

“Nos puso en duda de si era una buena idea hacerlo porque, digamos, habían encuestas que podían durar 8 horas o 6 horas...primera idea que se nos vino es, escucha, 6 horas o 8 horas significan dos días de trabajo, son dos jornales de trabajo para la gente...si al más pobre le quitas dos días de trabajo, ¿estás ayudándole o estás empeorándole su situación?”

(Asesor en MyE, USAID)

“Y la otra cosa es: ¿qué buenas prácticas hay en el mundo de las evaluaciones para compensar a la gente por el tiempo que te está dedicando para hacer la encuesta?... ¿Si llegan a tu casa a las 7 de la noche, tú los atiendes 5 horas en la noche para hacerlo?” (Asesor en MyE, USAID)

A pesar de todas las precauciones que se tomaron, los equipos se enfrentaron a riesgos personales en algunas comunidades, y la negociación de los permisos para trabajar en estas áreas fue un proceso muy largo. La muestra del estudio incluyó a 22 sectores localizados en tres municipios que constituyen el “Triángulo Ixil”, el centro de la violencia política a principios de los años 80. Los residentes del Triángulo se mantienen bastante aislados y vedan la entrada a la gente de fuera. Además, las comunidades de otra de las áreas de estudio estaban enfrascadas en un conflicto con el Gobierno y la empresa privada con respecto a los proyectos hidroeléctricos y de minería. En la última mitad del trabajo de campo, los hechos en un lugar llegaron a un punto crítico, a causa de la muerte de un soldado que los residentes imputaban al Gobierno y viceversa. Las sospechas, aunadas a la confusión que había en el área, causaron una situación en la que los equipos del estudio que llegaban con el ánimo de empezar a trabajar en las comunidades fueron detenidos, algunos durante un día entero. En todo el mes de septiembre,

el director técnico del estudio mantuvo informados a sus colegas en los Estados Unidos y en USAID Guatemala sobre la situación.

3/9/2013: “...hoy fue un día muy tenso e incluso hay limitación para movilización en algunos sectores. Nos está afectando porque el grupo que realiza la identificación de socios no ha logrado avanzar según lo planificado, tampoco han avanzado los cartógrafos...”

30/9/2013: “...abajo te incluyo un link de prensa, que presenta la situación en [comunidad]. Los equipos en campo han tenido serios problemas. El viernes recién pasado uno de ellos fue retenido de 8 am hasta las 19 horas, no les paso nada, lo único que no los dejaron salir de la comunidad.”

A instancias de USAID y el Investigador Principal, los equipos salieron de la comunidad en cuestión, optando por regresar a ella y a los otros lugares donde habían tenido problemas serios con el acceso en una fecha futura. Al final de cuentas, la repetición de la visita también tuvo que descartarse:



Las editoras trabajando.



Una supervisora lleva a cabo una entrevista.



Dos encuestadoras platican con su supervisor.

15/10/2013: "Estimados les informo que nos encontramos a la mitad de la cuarta comisión de trabajo de campo y deseo informarles lo siguiente...en [comunidad] se han realizado múltiples intentos para completar los sectores seleccionados en la muestra, pero ninguna autoridad garantiza a los equipos que no tendrán problemas de seguridad..."

En ciertas áreas, la relación del estudio con el Gobierno de Guatemala también generó sospechas u oposición entre los líderes y residentes de las comunidades. Las cartas oficiales de apoyo a nuestra investigación, los materiales de estudio que llevaban el logotipo del MSPAS y otra evidencia de que el Gobierno estaba involucrado, en vez de legitimar el trabajo, provocaron un rechazo automático de los líderes y los residentes de algunos lugares. Es importante hacer notar que en la línea de base, la mayoría de los entrevistados tenían muy poco o ningún conocimiento sobre el programa integrado o las actividades de sus componentes, lo cual pudo haber aumentado las sospechas sobre el fin y el contenido del estudio.

A medida que se haga mayor conciencia en el área de enfoque del Programa WHIP, los pobladores podrían volverse menos aprensivos, especialmente si se considera favorablemente el programa.

El uso de pruebas de hemoglobina que requieren una punción en el dedo también provocó reacciones negativas entre los entrevistados que no conocen el procedimiento y que se muestran cautos al engaño. Los residentes de algunas áreas contaron de casos aislados en que se había agredido a los trabajadores en salud o encuestadores que habían realizado pruebas de sangre en el pasado, por lo que los miembros de los equipos procedieron con mucho cuidado. Otro factor que complicó las cosas fue que se había planificado originalmente que se distribuiría un tratamiento de dos semanas directamente a las mujeres y los niños con anemia, pero las restricciones que se impusieron a la adquisición de productos farmacéuticos con fondos del G-EEUU retrasaron la compra de estos suministros. Por consiguiente, durante algún tiempo, a los participantes se les entregó una tarjeta de referencia que debían presentar en el centro de salud más cercano para obtener su tratamiento, pero muchos de ellos expresaron su poca confianza de que dichos establecimientos tuvieran estos medicamentos disponibles. Al final, el MSPAS donó sulfato ferroso al estudio, con lo cual se resolvió el asunto, y los supervisores informaron que cuando se logró ofrecer este tratamiento, se incrementó ostensiblemente la aceptación de la prueba. Situaciones como éstas subrayaron la necesidad de contar con sensibilidad hacia la cultura y de contar con flexibilidad operativa, especialmente en aquellas áreas donde la confianza de la población en el Gobierno ya de por sí es muy frágil.

"Nos comentaron que iban al puesto de salud por alguna razón, un niño de alguna familia le colocaron una vacuna y se le infectó por no sé qué razón. Pero ellos luego lo atribuyen a que



Impresionantes vistas en el camino.



Una antropometrista le da un bombón a una niña por ser valiente.

el que llegó lo hizo mal o qué sé yo...entonces, eso causa problema porque le pegaron en esa vez al enfermero...toda la comunidad vaya...lo sacó. Entonces ya cuando ellos ven eso, y no quieren, no quieren y cuesta convencerlos.” (Supervisor de Comunidad y Servicios)

“Digamos, han habido otras encuestas donde han ido a sacar bastante sangre y la gente dice: “Bueno, es que se van a llevar un litro.” Entonces también reunir, utilizar los facilitadores de salud, nos ayuda mucho a eso... hubo una vez que fueron como 4 horas explicando a la gente y haciendo muestras de cómo se hacía el proceso de toma para la hemoglobina, para medir esa parte y eso también ayudó mucho.” (Coordinador del Trabajo de Campo)

“Aquí, se manejan diferentes cosas, verdad...es diferente a la ciudad. Entonces había que hacer diferentes formas de poder trabajar, entonces cuando es político, sé, sí tiene mucho que ver. Cosa que nosotros no nos involucramos y tenía que ser muy claro de que no teníamos nada que ver con eso, verdad. Entonces, allí si no interveníamos y decíamos que no íbamos de parte de ningún partido político, ni del gobierno, ni nada que ver...con las cartas y todo que nosotros llevábamos, pues ya se conformaban.” (Supervisor General)

“...el rescatar las comunidades donde había rechazos completos de sectores...hubo una en particular en la que no se pudo. Incluso, se trató nuevamente... pero la gente fue muy agresiva. Incluso me llamó a mí el supervisor y me dijo, “Mire... nosotros...la gente no quiere y vamos a salir.” Y yo escuchaba donde decían, “¡Fuera, fuera!” (Coordinador del Trabajo de

Campo)

“Aun cuando invertimos muchos esfuerzos en lograr los permisos de las autoridades locales, del Ministerio de Salud, para trabajar en estas comunidades, los trabajadores de campo se enfrentaron a muchos problemas de seguridad. En algunos sectores hubo algunos malentendidos acerca de su función.” (Investigador Principal)

“Nosotros entramos en una etapa en que [comunidad] tiene un problema. Ellos están bastante reacios a cualquier estudio, a cualquier situación que se presente, porque ellos creen que todo lo que uno llega a hacer es porque se va a poner la minería, se va poner la hidroeléctrica, se va poner cualquiera de estas situaciones y les va a llegar a perjudicar. Es más, nosotros, me acuerdo que en la última parte de la comisión que se hizo salimos cabal en la semana indicada porque ese fin de semana se volvió un caos todo eso de allí. Tomaron la estación de policía, la quemaron, hicieron barricadas, quemaron llantas, hicieron de todo. (Supervisor General)

“Fue una señora...y nos dijo ella, “Miren, allí hay un carro que los anda vigilando, pero ustedes no se preocupen, porque ellos ya averiguaron que ustedes sólo andan trabajando.” (Supervisor de Equipo y Conductor)

“...o sea, nuestra seguridad es primera y luego la seguridad de las personas, verdad, porque, puede ser que muchas de las personas en la comunidad pueden estar abiertas a participar en el estudio, pero los líderes o personas que tienen poder dentro de la comunidad a veces lo toman contra estas gentes, verdad. Entonces también eso teníamos que velar nosotros, mucho, mucho, mucho, mucho. Por eso era bien importante [el equipo de] Comunidad y Servicios...” (Supervisor General)

“Cuando estaban trabajando en [comunidad], creo que la comunidad se portó muy bien y les avisó que al día siguiente iba a haber conflictos y que si salían por el camino normal los podían hasta matar, entonces mejor que se fueran a las tres de la mañana, pero que se fueran por el camino de México. Entonces salieron a las 3 de la mañana...salieron por ese lado, pero perdimos dos días con ese equipo.” (Director Técnico)



Miles de cuestionarios se guardan en pilas numeradas en la oficina central del proyecto.

Los conceptos de empoderamiento resultaron difíciles de comprender para muchos entrevistados y algunos contenidos del cuestionario suscitaron serias objeciones. En muchas instancias, fue difícil traducir a los idiomas mayas las preguntas sobre empoderamiento, y el equipo consideró que los conceptos también resultaban difíciles de comprender para los hablantes de español. Si bien los participantes generalmente tenían experiencia en contestar preguntas sobre hechos, como los relacionados con su historial de nacimientos, las prácticas para cuidar a los niños y el uso de los servicios de salud, el cuestionario WEAI conlleva un nuevo tipo de respuestas que se consideran más complicadas. Las preguntas fuente para el índice le piden a los entrevistados que conceptualicen y cuantifiquen su poder relativo de decisión en asuntos tocantes a la producción, uso y venta de los cultivos, entre otros temas. Los encuestadores notaron que los participantes del estudio parecían tener dificultad al asignar la influencia relativa que conllevan sus propias funciones. Muchas veces, los entrevistados olvidaban cuál era la pregunta cuando se les terminaban de leer las opciones de respuesta, o pedían que se les repitieran las opciones de respuesta varias veces. Para evitar cualquier confusión, el equipo elaboró ayudas visuales para las respuestas con el fin de ilustrar ciertas preguntas del componente WEAI cuando fuera necesario.

Las preguntas que se relacionaban con los bienes de los entrevistados (Sección 2 del cuestionario WEAI) se mencionaron una y otra vez en las entrevistas cualitativas como preguntas problemáticas. La falta de participación en esta sección alcanzó niveles muy altos, como se mencionó anteriormente. En un 18% de los casos dentro de la submuestra del WEAI no se llenó la Sección 2 y luego, éstos se eliminaron del análisis sobre el índice de empoderamiento. Muchos miembros del personal del estudio informaron que, dada la historia de Guatemala, incluyendo las tensiones sociopolíticas en las comunidades bajo estudio, pedirle a la

gente que enumere el valor de sus tierras y pertenencias suscita preocupación entre los entrevistados de que sus bienes les serán confiscados. Los residentes empezaron a cuestionar los motivos e intenciones de los encuestadores, lo cual puso en peligro el trabajo de la encuesta en general. Llegó un punto en que los encuestadores decidieron no insistir en que los entrevistados que mostraban tal preocupación llenaran esta sección, ya que al hacerlo, los demás no querrían participar en las entrevistas del todo. Dado que los entrevistados que no contestaron la Sección 2 debieron omitirse de los cálculos del WEAI, los analistas de Westat que realizaron el trabajo preliminar investigaron la posibilidad de sesgo en el puntaje del WEAI, debido a los datos que hacían falta. Afortunadamente, las diferencias demográficas entre los entrevistados que no respondieron a la sección sobre bienes y los que sí la respondieron resultaron, en su mayoría, inconsecuentes. La falta de respuestas resultó más común en las áreas urbanas que en las áreas rurales (un 33% versus un 16%) y se concentró ligeramente en los departamentos de San Marcos y Huehuetenango.

En algunos sectores en donde las entrevistas se interrumpieron por completo debido a la inseguridad, las preguntas sobre bienes también fueron una de las causas del problema. En uno de los mensajes que el director técnico envió al resto del equipo de MEASURE Evaluation en octubre de 2013, resumió así este problema: “Se nos dijo que hace



Dos trabajadoras exploran los alrededores de una comunidad bajo estudio.



Un autobús descompuesto bloquea el camino e impide el paso a los vehículos de los equipos.

dos o tres años, una compañía hidroeléctrica llevó a cabo una encuesta aquí, preguntándole a la gentes sobre el valor de sus propiedades y sus ingresos, y luego, los obligó a vender sus tierras. Como nuestra encuesta incluye preguntas similares, las autoridades locales piensan que podrían provocar una mala reacción.” Al final, la decisión de aplicar el módulo WEAI en sólo uno de cada tres hogares elegibles también condujo a dificultades en la implementación. La aplicación del módulo en una submuestra de hogares en vez de en todos fue un factor decisivo para que los equipos pudieran terminar el trabajo de campo a tiempo y posiblemente haya contribuido a mantener alta la tasa de respuestas. Sin embargo, como la submuestra se diseñó a manera de incluir sólo los hogares en las áreas del programa, el desempeño del programa conforme a los resultados del WEAI sí podrán evaluarse; sin embargo, con ellos no será posible evaluar su impacto.

“Y otro, yo siento que fue un poco el Cuestionario de Empoderamiento...hay mucha desconfianza por parte de las personas, y por el tipo de preguntas que se hacen, es como que indagar sobre, realmente, sobre la tenencia que tienen las personas y acá da mucha desconfianza eso...la sección 2 de empoderamiento, era en una de las que más problema daba que la gente quisiera acceder a darnos ese tipo de información...” (Coordinador de Edición)

“Porque muchas veces nos decían una cosas que aquí no tenían algo, y en otra pregunta que más adelante que se relacionaba, ahí nos decían que sí. Entonces es como que nos estaban mintiendo, tal vez, posiblemente, para que nosotros no supiéramos realmente que era a lo que tenían acceso ellos. Por el mismo temor que hay acá acerca de extorsiones y todo eso...” (Coordinador de Edición)

Las divergencias entre las normas institucionales de contratación y las normas contables ocasionaron malentendidos de tipo administrativo. El estudio se

implementó por medio de un esfuerzo combinado de un buen número de organizaciones, y su estructura administrativa, con un Director Técnico ubicado fuera de la agencia que manejaba las contrataciones y las adquisiciones, fue poco común. A veces, la falta de comunicación entre las instituciones que colaboraban ocasionó malentendidos. Una de las instancias más notables fue cuando varios encuestadores optaron por renunciar a sus puestos para trabajar en otro estudio que también se estaba implementando mediante un subcontrato con INCAP. Los trabajadores que dejaron el estudio indicaron que, en el otro estudio, les ofrecían salarios y viáticos más altos, aun cuando las tarifas de pago las había establecido el Programa WHIP basándose en lo que los líderes del estudio habían entendido era el máximo permitido por la agencia contratante.

Originalmente el liderazgo técnico del proyecto también tenía la intención de otorgar contratos de trabajo de 6 meses o más, con el fin de cubrir el período total durante el cual se esperaba necesitar de los servicios del personal. Los contratos con estos plazos hubieran brindado una mayor seguridad laboral y tal vez hubieran impedido la deserción. En vez de ello, se suscribieron contratos de un solo mes con las personas que desempeñaban la mayoría de los puestos durante la mayor parte del período de la implementación. Estos contratos debían renovarse al principio de cada comisión de trabajo de campo, lo cual significaba una mayor inversión en tiempo y recursos. El razonamiento detrás de ello se basaba en las normas institucionales que prohibían la suscripción de contratos sin contar con suficientes fondos disponibles para cubrir todos los pagos que se anticipaban. Debido a que el subcontratista administrativo recibía adelantos mensuales para cubrir los gastos estimados del proyecto, en vez de haber recibido una suma global al empezar el contrato, la organización se mostraba renuente a garantizar todos los fondos que se requerían para cubrir los contratos a más largo plazo.



Los trabajadores de campo planifican su siguiente día.

Existen otros ejemplos de falta de comunicación que podrían haber conducido a pérdidas o retrasos. El puesto de cartógrafo no aparece en la lista de puestos que la organización contratante utiliza para establecer las escalas de sueldos y a las personas que se reclutaron para este puesto, quienes participaron en el equipo de comunidad y servicios, a pesar de tener mucha demanda, se les ofreció un sueldo mucho más bajo de lo que esperaban. La tarifa que se solicitaba requería que los cartógrafos tuvieran un título universitario, algo que es muy poco común en un puesto donde, tradicionalmente, la experiencia ha suplido la falta de un título de educación superior. Además, las facilidades para hacer fotocopias y el uso de los vehículos propiedad de INCAP para realizar el estudio se obviaron, ya que se obtuvieron mejores precios en otros lados. Ello fue una pérdida que el subcontratista no había contemplado. Los costos adicionales del trabajo de campo, incluyendo el pago de traductores y los sueldos de guías y cargadores muchas veces fueron mayores que en otras encuestas y, en algunas partes cerca de la frontera de México, los insumos esenciales, como el combustible para los vehículos, sólo podía conseguirse por medios informales. Fue difícil

documentar estos gastos en forma satisfactoria para que los reembolsaran. Aunque las condiciones a las que se enfrentaron los equipos en el campo eran difíciles de predecir, una comunicación anticipada y más exhaustiva entre los equipos técnicos y administrativos sobre las necesidades a las que se enfrentarían y las exigencias de los procedimientos podría

haber evitado algunos de estos problemas.

Por último, las diferencias en los sistemas de contabilidad utilizados por los implementadores técnicos del estudio y el subcontratista administrativo, al principio, causaron incertidumbre y retrasos menores en la elaboración y revisión de facturas. Un sistema refleja las obligaciones por gastos a liquidar como una porción de los gastos totales, mientras que el otro sólo incluye los gastos ya liquidados en esta categoría. Dado que las sumas correspondientes a las obligaciones por liquidar a veces eran mayores o menores que el valor del gasto final, los dos sistemas reflejan saldos ligeramente distintos hasta finales del año 2013, cuando todas las obligaciones pendientes se liquidaron. El resultado global fue que hubo necesidad de llevar dos juegos distintos de informes de gastos, con el fin de llenar los requisitos de formato y contenido de ambos sistemas, un proceso que tomaba mucho tiempo y que a veces resultó confuso. Los costos conforme al subcontrato, sin embargo, se manejaron extremadamente bien. Los fondos totales solicitados por el INCAP se ejecutaron en aproximadamente un 91%. El saldo se devolvió al proyecto y se utilizó para cubrir otros costos del estudio.

“...el contrato era cada mes y cada mes, entonces dijeron si el próximo mes no me firman y me ofrecen en otro lado un contrato de un año, mejor me voy adonde me dan mayor certeza de contratación...” (Director Técnico)



Se realizan las entrevistas en los hogares.



Las antropometristas reciben ayuda para sostener el tallímetro.



Un equipo posa para una fotografía.



Se anota la información en un cuestionario.

“Nosotros manejamos un sistema administrativo, verdad, que obviamente el personal no conocía. Entonces, implicó un poco de adaptación...” (Gerente de Finanzas)

“...la mayoría de proyectos es INCAP-donante. En este caso, éramos tres entes. En ese sentido, varió un poco lo que nosotros estamos acostumbrados a manejar, verdad. Pero creo que se platicó y se acordó a manejar de esa manera.” (Gerente de Finanzas)

“Este proyecto se trabajó en base a mucha confianza, porque mucho gasto de campo, de traductores... ¡cantidades! Pero no tenemos forma de certificar que todo eso... no hay manera de hacerlo...” (Director de Finanzas)

El trabajo de campo se vio afectado por una serie de otros estudios que se llevaban a cabo simultáneamente en la misma área geográfica. En julio de 2013, los equipos empezaron a encontrar encuestadores pertenecientes a otros estudios, en las áreas seleccionadas para la Evaluación de Línea de Base del Programa WHIP. En muchos casos, no sólo en las mismas comunidades sino que en los mismos hogares que constituían el enfoque de estas investigaciones simultáneas. Al final, se identificaron hasta cinco iniciativas de recopilación de datos que coincidían con la Evaluación de Línea de Base del Programa WHIP en las comunidades que estaban incluidas en la muestra. Una de estas investigaciones simultáneas era el estudio de línea de base comisionado por AGEXPORT, tendiente a captar los resultados específicos de los miembros de su Programa CVR. Un efecto de este traslape de estudios en el campo fue el incremento en la demanda de traductores en muchas comunidades, lo cual incidió en incrementos inesperados en el precio de estos servicios.

La causa principal del traslape, nuevamente, parece haber sido la falta de comunicación. La elaboración de la muestra del Programa WHIP y, subsiguientemente, la programación del trabajo de campo, fueron procesos largos y complicados. Las posibilidades de que el estudio se cruzara con otras iniciativas para recopilar datos les deben haber parecido muy remotas a las personas que podrían haber detectado esto con antelación o simplemente les pasaron inadvertidas. Dada la presión de empezar el estudio de campo tan pronto como fuera posible, el equipo de implementación y USAID se centraron única y necesariamente en los detalles operativos, incluyendo la conclusión de las muestras y los cuestionarios, y los preparativos para viajar. Una vez en el campo, prevaleció la confusión cuando a varios equipos de comunidad se les negó la entrada por parte de las autoridades locales, quienes tenían la impresión equivocada de que los encuestadores del Programa WHIP ya habían estado en el lugar.

Tan pronto como se empezó a clarificar la situación, USAID facilitó un grupo interinstitucional para coordinar los cambios necesarios con el fin de modificar las rutas y la programación de los equipos. A pesar de la oportuna respuesta, las ramificaciones de los cambios resultaron considerables, ya que el éxito de la recopilación de datos dependía de los esfuerzos de una serie de grupos interdependientes que debían viajar en secuencia. El trabajo cartográfico, las entrevistas de comunidad y servicios y el llenado de los formularios de los pesos y equivalencias de los artículos de consumo debían realizarse en cuidadosa sucesión y, preferiblemente, antes de que llegaran los equipos de hogares a las comunidades. Como resultado, el cambio de itinerario de un equipo de hecho implicó el cambio de itinerario de varios equipos. Aparte del costo en tiempo y recursos asociado con la modificación de rutas y programación, la situación también pudo haber disminuido las tasas de respuesta, ya que los líderes y los residentes de la comunidad expresaron su exasperación de que se les pidiera participar en una serie de encuestas que cubrían temas muy similares y que se llevaban a cabo tan seguido.



Las vistas desde la cumbre de una montaña en una comunidad del Altiplano.

“El día de hoy nos informaron en el área de salud de [comunidad] que hoy día inicio el trabajo de campo del [otra agencia] en los municipios de [municipios EMEPAO]. El problema es que ya está la EMEPAO precisamente en estos municipios...con [otras encuestas] accedimos a cambiar nuestra ruta, pero en este caso, como son los últimos sectores, ya no tenemos a donde cambiar a los equipos.” (Correo electrónico del Director Técnico al resto del equipo de líderes, octubre de 2013)

“Fíjese que [las lluvias] sí nos afectó, pero estamos preparados para eso...pero lo que sí nos afectó fueron otras encuestas se realizaron...también se hacían antropometrías y se hacían pruebas de hemoglobina y cuando nosotros llegábamos, nos querían rechazar.” (Coordinador del Trabajo de Campo)

“Nosotros fuimos y cuando nosotros llegamos nos dicen, “Mire, fíjese que aquí ya pasaron y nos hicieron las mismas preguntas.” De repente me llamaba al supervisor y le digo, “Hay algo que a nosotros nos caracteriza, nosotros dejamos tarjetas de control nutricional. Si nosotros ya pasamos, entonces seguramente allí iban a tener la tarjeta, pregunten.” “ No, a nosotros no nos dejaron tarjeta.” Entonces, definitivamente no fuimos nosotros...” (Coordinador del Trabajo de Campo)

“Las autoridades locales se estaban impacientando porque recibían a todos estos equipos de encuestadores con muy poco tiempo entre uno y otro... probablemente un poco de coordinación hubiera sido útil para evitar eso.” (Investigador Principal)

“Cuando se efectúan demasiadas encuestas juntas, también hay más competencia para lograr los recursos. Compite para conseguir buenos encuestadores y hay algunas instancias en las que la gente abandona nuestros equipos para incorporarse a los equipos de otras encuestas.” (Investigador Principal)

“Todas las encuestas simultáneas que se estaban llevando a cabo... ciertamente complicaron el trabajo... tuvimos una reunión aquí con el equipo de salud, con el equipo de

agricultura y con la administración de la Misión y revisamos todo eso.” (Economista de la Misión, USAID)

Generó mucho problema, incluso con las autoridades locales que decían, “¿Van a medir otra vez?”, pero si la semana pasada vinieron a medir o a hacer preguntas. Entonces, para el futuro, sería interesante tener una agenda, una agenda compartida de qué evaluaciones se van a correr.” (Asesor en MyE, USAID)

Los socios implementadores del programa trabajaron para compilar la información detallada que se necesitaba para la muestra. La línea de base supuso un tipo de círculo vicioso: para poder planificar el trabajo de campo, el equipo de investigación debía establecer una correspondencia entre las personas que participan en el Programa CVR y los sectores censales donde residían. Como mínimo, se necesitaba información sobre aproximadamente cuántos beneficiarios vivían en cada sector dentro del área de enfoque del Programa WHIP. Cuando el equipo de investigación empezó a solicitar información a ese respecto en julio de 2012, sin embargo, ANACAFÉ y AGEXPORT acababan de recibir la notificación de que USAID financiaría sus propuestas en el ciclo programático 2013-2017 y estaban en el proceso de elaborar su plan de trabajo. La expansión del programa y la inscripción de beneficiarios en muchas áreas todavía no



Un encuestador platica con los participantes en el estudio.

se habían completado, pero el retraso en el trabajo de campo reducía paulatinamente las posibilidades de los investigadores de evaluar la situación en una fecha cercana al inicio del programa.

Además, los socios del Programa CVR estaban acostumbrados a trabajar con asociaciones de productores más que con cada productor en forma individual y a recopilar datos sobre los indicadores que tradicionalmente se han requerido para los programas de apoyo agrícola, como el rendimiento de los cultivos, y tenían muy poca experiencia en captar la clase de información que se necesitaba para la muestra del Programa WHIP. Los datos que estaban disponibles no se adecuaban a los esquemas normales de codificación. Por ejemplo, todos los miembros de la mayoría de asociaciones de productores que participaban en el programa tenía anotada la misma “dirección de domicilio” en su ficha. Muchas veces, éstas reflejaban uno de varios nombres coloquiales con los que se denominaba el área donde estaba ubicada la oficina de la asociación, los cuales no eran los mismos que los nombres de las localidades utilizadas en los censos o en otras fuentes oficiales de información.

Al final, tanto los socios implementadores del Programa CVR como el equipo de estudio invirtieron cantidades increíbles de tiempo y recursos para generar los datos fuente que todavía requirieron bastante revisión en el campo. Los equipos de comunidad que llegaban a los sectores dentro de los dominios uno y dos debían reconfirmar la información sobre los participantes en el Programa CVR que habían recibido anteriormente y cotejarla con la ubicación de sus hogares. En algunas ocasiones, la confirmación final se logró hasta que los equipos de hogares llegaban para llevar a cabo las entrevistas en un hogar. Los vaivenes iniciales entre los investigadores y ANACAFE y AGEXPORT ocasionaron retrasos de varios meses en el trabajo de campo y los equipos de campo identificaron un buen número de sectores censales en el marco muestral de los participantes en el Programa CVR en los que no había ningún participante.

Durante todo el proceso para elaborar la muestra, los asesores técnicos del estudio recomendaron que los socios

implementadores del Programa CVR adoptaran un sistema de control a nivel de beneficiarios y utilizaran los sistemas normales de codificación. Sin embargo, esto hubiera requerido tiempo e inversión en sistemas de monitoreo y evaluación y en personal que no habían considerado los socios ni habían incluido en sus convenios de cooperación con USAID. De hecho, aun el tiempo que los socios invirtieron en la compilación de información para entregarles a los investigadores fue una carga que no habían previsto. A pesar de los retos que representa la perspectiva de modernizar los sistemas y procedimientos de monitoreo del proyecto, dichas inversiones indudablemente facilitarían la eficiencia operativa durante los futuras rondas de recopilación de datos para la Evaluación del Programa WHIP y desarrollaría la capacidad de los socios implementadores para tomar decisiones basadas en la evidencia, en una forma global. Los informantes claves que se entrevistaron para elaborar este informe también sugirieron que sería útil especificar en los contratos de los socios la asistencia que los socios implementadores deben brindar para llevar a cabo evaluaciones externas. Ello les daría tiempo para prepararse y permitiría identificar a tiempo cualquier traslape que pudiera existir entre sus propias necesidades de datos y la evaluación que se tiene planificada.

“Todos sobreestimaron la información que estaba disponible... llevó mucho tiempo establecer dónde se iban a implementar las intervenciones (CVR), mucho más del que se había planificado originalmente, lo cual tuvo implicaciones presupuestarias...” (Investigador Principal)

“Las agencias implementadoras todavía estaban en su etapa de planificación... y ya se les estaba pidiendo que proporcionaron datos [de sus beneficiarios]. Así que se dio cierta tensión entre los evaluadores y los implementadores del programa, porque no podíamos seguir adelante sin los datos y los programas no los tenían.” (Investigador Principal)

“Al final, visitamos 16 sectores [del dominio uno y dos] donde hicimos pesos y equivalencias, comunidad y servicios y no habían socios [del programa CVR].” (Director Técnico)

Hallazgos: Lecciones aprendidas



Los equipos se juntan en el mismo pueblo durante el trabajo de campo, una de las pocas oportunidades para compartir.

No debe subestimarse la inversión que se necesitará. Las evaluaciones programáticas rigurosas –especialmente las evaluaciones de impacto– siempre requerirán cuantiosas inversiones. Las partes interesadas acostumbradas al monitoreo de resultados podrán sorprenderse por el costo de los esfuerzos para obtener representatividad, la recopilación extensiva de datos primarios, y los equipos con conocimientos especializados en la estadística de muestreo y los métodos para medir resultados complicados de alto nivel, como la pobreza. La fase de línea de base de una evaluación es probablemente la más costosa. Muchos documentos, incluyendo el protocolo para el estudio, generalmente no deben volver a elaborarse para las otras etapas de la investigación; se harán muy pocas o ninguna modificación a los cuestionarios y en algunos casos de diseños longitudinales, el muestreo queda concluido luego de la primera ronda. El trabajo relacionado con el estudio de Evaluación de Línea de Base del Programa WHIP costó más de tres y medio millones de dólares, con una considerable porción de esta suma dedicada a los costos operativos. También debe invertirse un tiempo considerable: sólo la digitación de datos tomó el equivalente de 976 días laborales. Transcurrieron dos años completos entre el inicio de las pláticas para la planificación inicial entre USAID Guatemala y MEASURE Evaluation y la culminación del trabajo de campo para la Evaluación de Línea de Base del Programa WHIP; transcurrieron 18 meses antes de que siquiera se pudiera iniciar el trabajo de campo.

Los nuevos proyectos también requieren nuevas formas de hacer las cosas. Los contenidos de la capacitación, las estructuras de los equipos, los formularios impresos y electrónicos, así como sistemas funcionales de supervisión, todos ellos debieron elaborarse para la Evaluación de Línea de Base del Programa WHIP, mediante ensayo y error. En Guatemala, la capacitación para los trabajadores de campo tardó cinco semanas –una duración sin precedentes–, y después de reflexionarlo, algunos supervisores todavía creen que hubiera sido beneficioso contar con más tiempo

para poder darles una atención más personalizada y poder haber evaluado mejor su adquisición de destrezas y su disponibilidad para salir al campo. Varios informantes claves entrevistados para este informe también mencionaron que se hubiera incrementado considerablemente el nivel de apoyo que los supervisores brindaron si se les hubiera proporcionado vehículos individuales para que pudieran desplazarse de un lado a otro para atender a los equipos de hogares, incluyendo solventar con celeridad los problemas que requerían su atención inmediata.

Aunque los costos muchas veces tienen una relación estrecha con el tamaño de la muestra de un estudio, también influyen otros factores en la cantidad de recursos que se necesitan para apoyar una implementación exitosa. En este caso, por ejemplo, la larga duración de las entrevistas que se llevaron a cabo en cada hogar del estudio constituyó un factor decisivo, ya que aumentó el tiempo necesario para terminar el trabajo de campo y, por ende, su costo. Además, la Evaluación de Línea de Base requirió que dos grupos de equipos de encuestadores viajaran por separado, trabajando con líderes de la comunidad o los servicios y los hogares, respectivamente. Este enfoque era esencial para lograr el éxito del estudio, pero también incrementó el número del personal y, de hecho, duplicó los gastos de viaje del trabajo de campo. Los costos se aumentaron aún más a causa del enfoque del estudio en una región geográfica donde el acceso es difícil. Es increíble, pero la distancia recorrida para realizar el estudio de Evaluación de Línea de Base del Programa WHIP totalizó el equivalente de circunnavegar el globo terráqueo 5.3 veces.



Los miembros del equipo viajan al Altiplano Occidental.



Un equipo se toma un descanso para tomarse una fotografía de grupo.

Los equipos del estudio viajaron 212,276 km (131,902 millas), conforme lo registraron los odómetros de los 16 vehículos utilizados para el trabajo de campo, para los cuales se utilizaron 46,704 litros (12,338 galones) de combustible.

“El tiempo necesario para implementar la encuesta fue mucho más largo del que se esperaba y el presupuesto resultó mucho más alto de lo que se pensó.” (Investigador Principal)

“Quien quiera que esté a cargo de realizar el seguimiento [necesitará] una buena ventana de tiempo y recursos... el tiempo de preparación es importante.” (Investigador Principal)

“Los principales problemas fueron éstos de coordinación...cómo pretendíamos tener una misma metodología de identificación de los socios, tener unos listados, puntearlos en el mapa...eso tomó mucho tiempo y creo que hasta frustración dentro el equipo de USAID...parecía una tarea fácil, se complicó, tomó muchos meses—más de lo esperado—y comenzó a generar, digamos, desconfianza y pesimismo.” (Asesor en MyE, USAID)

“Unos [en USAID] tenían interés en una cosa, otros en otra; unos querían que se hiciera ya, porque no entendían como se hace una línea de base de este tipo. Entonces creían que era fácil llegar, levantar los datos y al siguiente mes estar presentando información, y generó conflictos entre las distintas oficinas que estaban financiando la evaluación, porque unos entendían perfectamente que era un proceso que tomaba tiempo y que tenía que ser bien hecho...y otros veían que era como hacer cualquier



La herramienta más importante de un antropometrista.

otra actividad. Hay mucho dinero metido, entonces, “Si cuesta mucho, tiene que hacerse rápido o como yo digo.” (Asesor en MyE, USAID)

A algunos componentes de una evaluación mayor deben dárseles más prioridad y las comunicaciones internas pueden tener un alcance limitado. A pesar de contar con abundantes recursos, en los estudios más grandes, paradójicamente, podría resultar necesario hacer ciertas concesiones para acomodar su tamaño y su complejidad. El estudio de la Evaluación de Línea de Base del Programa WHIP fue un esfuerzo único de varios niveles, que incluyó entrevistas en hogares, en servicios de salud y con líderes comunitarios. Aunque las tres estructuras son importantes para el programa y el estudio, hubiera sido francamente imposible, y contraproducente, asignar a cada uno recursos y atención equivalentes. Dado que las dificultades específicas asociadas con el muestreo en dominios múltiples y las entrevistas a las personas en sus casas, el tamaño considerable de las muestras de hogares y la importancia de los indicadores generados mediante la encuesta de hogares, se priorizaron de varias maneras estos esfuerzos sobre el trabajo realizado en las comunidades y los servicios.

Se dedicó más tiempo a la elaboración y las pruebas realizadas a los cuestionarios de hogares, para la mujer, empoderamiento y gastos, por ejemplo, que a los instrumentos de comunidad y servicios, que conjuntamente eran mucho más cortos y menos complejos. La digitación de datos a nivel de hogares también se completó antes, con el fin de facilitar la socialización de datos y la rendición de informes oficiales sobre los indicadores prioritarios, como los que se requerían para la iniciativa FTF. Los equipos que realizaron las entrevistas en los hogares tenían más miembros que sus contrapartes que trabajaban con la comunidad, para poder cumplir con las exigencias mayores de usar cuestionarios más largos, difíciles de aplicar con más



El director técnico habla con el supervisor del equipo.

entrevistados y un número mayor de lugares. Los equipos de comunidad tenían mayores probabilidades de encontrarse con entrevistados que se podían comunicar en español y viajaron menos horas a pie, ya que su trabajo era un poco más centralizado que el trabajo de los equipos que realizaban las entrevistas en los hogares.

La envergadura de la Evaluación de Línea de Base del Programa WHIP también restringió la comunicación. La administración del estudio estaba apoyada por un número considerable de personal que trabajaba en al menos tres países, con diversos grados de dominio del idioma inglés y español. El tamaño del equipo en Guatemala ya era considerable, de por sí, y comprendía una jerarquía muy intrincada. Muchos miembros de este equipo tuvieron una relación muy somera con MEASURE Evaluation como entidad y como líder del proceso de implementación de la línea de base. A pesar de que trabajaban en lugares que

quedaban muy cerca, a unos cuantos pasos uno del otro, los equipos de administración y edición en la Ciudad de Guatemala informaron que la comunicación entre las dos oficinas fue mínima. De hecho, el estudio era tan grande que funcionó como un conjunto de equipos más que como uno solo. Los problemas que conllevó esta estructura no fueron frecuentes, pero aun así se hace evidente que se deben explicar la forma en que funcionarán los colaboradores en la administración del estudio con mucha claridad y presentar a sus líderes y a



Un miembro del equipo de la encuesta de comunidad y servicios durante la celebración de cierre del proyecto.



Una niña lleva a su hermanito en la espalda en un bullicioso mercado.

los trabajadores de campo al principio del proceso de investigación. Además la comunicación entre las dos oficinas centrales del proyecto debe facilitarse específicamente mediante reuniones periódicas y por otros medios.

“Posiblemente privilegiar justamente, celebrar de repente algunas reuniones eventuales, verdad...aunque yo siento que eso es muy,

en marcha eso es muy difícil porque cada quien está en su trabajo...no estoy diciendo que sea muy periódico, pero... para tener un contacto, verdad, posiblemente.” (Supervisor General)

“Creo que, que algo que complicó algo las cosas es que estamos en dos grupos diferentes; entonces, trabajamos como dos equipos diferentes, el grupo de procesamiento y nosotros acá, entonces a veces la planificación...yo planificaba una comisión para salir una fecha, pero ellos no estaban listos y no existe muy buena comunicación entre ellos y nosotros, entonces ellos no estaban listos. Realmente cambiaría a que todos deberíamos estar en el mismo lugar.” (Gerente del Proyecto)

Una programación integrada requiere nuevos enfoques, lo cual es tanto difícil como gratificante. La integración de uno o más programas o los aspectos principales de una programación pueden resultar sumamente complejo al diseñar la investigación, pero también brinda considerables ventajas estratégicas. No tiene sentido invertir grandes cantidades de recursos en una evaluación que no toma en cuenta aspectos importantes del modelo conceptual de un programa integrado o no facilita una evaluación del valor



Los supervisores revisan un mapa de la comunidad.



Supervisores trabajando.

agregado de un enfoque integrado. Hacerlo podría llevar a conclusiones erróneas acerca del nivel de impacto que tuvo el programa o los mecanismos que tornan efectivas las intervenciones claves. A medida que los programas integrados se convierten en el modelo preferido para la prestación de servicios en muchos entornos, es probable que el diseño de evaluación como el que se aplicó en Guatemala se replique ampliamente. Las lecciones aprendidas aquí podrían aplicarse especialmente a programas que coordinan intervenciones en nutrición y agricultura, pero de ninguna manera se limitan a este entorno.

“Lo difícil fue lo nuevo y complejo del estudio, verdad, porque se había trabajado con una sola encuesta como la ENSMI, por ejemplo, hombre y mujer, nada más, que era un cuestionario y ahora habían varios. Entonces implementar eso, el tiempo—que no nos imaginamos lo que nos íbamos a tardar—eso fue lo complicado, verdad.” (Coordinador del Trabajo de Campo)

“Yo nunca había trabajado en un proyecto que se implementara como primera vez en Guatemala, verdad. Entonces fue lleno de retos, verdad, porque todo era nuevo, las dudas eran nuevas; los problemas eran nuevos...aunque en otros proyectos yo ya había trabajado y habían habido problemas, pero ya habían ciertos parámetros: si pasa tal cosa, hay que actuar de tal y tal forma, verdad. Pero acá, no fue así, entonces prácticamente, acá, como les comentaba al inicio, me hizo crecer mucho, profesionalmente incluso como persona. Porque que me tocó tomar decisiones que involucraban a la encuesta y que, a la larga, fueron decisiones buenas, verdad, que fueron

funcionales para realizar bien el trabajo.” (Coordinador de Comunidad y Servicios)

“Era la primera vez que se realizaba la EMEPAO, entonces no había, como una plantilla inicial, verdad, como decir, “Bueno, así, así, así va a funcionar.” Sino que, allí sí que fue pura prueba y error, y pues, si se realiza nuevamente otra EMEPAO, la ventaja es que ya tenemos un parámetro...” (Coordinador de Comunidad y Servicios)

“Yo siento que el desafío de acá era que era un proyecto nuevo. Otro, que la carga de trabajo fue bastante alta tanto para la parte de acá, central, como para la parte de campo. Y otro fue que, como se tocaron lo que son los departamentos con mayor índice de pobreza, entonces los lugares que se visitaron fueron así como que bastante inaccesibles y que le costó bastante a la gente de campo. Entonces, yo siento que es como que un fin bueno, porque buscamos ver a la gente más afectada, y no como en otras partes, que se busca sólo como que ver, por decir lo superficial, y no llegar al fondo de los problemas que realmente existen y que tiene nuestro país.” (Coordinador de Edición)

“La EMEPAO, si lo pongo en grado de complejidad, es 5 a 6 veces más compleja que la DHS.” (Director Técnico)

“Esta cultura de trabajar, tomar decisiones informadas en Guatemala es nueva...nos hemos acostumbrado a trabajar más como por intuición... tener información con la evaluación lo que nos va a ayudar a...cambiar completamente el paradigma y el escenario de cómo hacer desarrollo en Guatemala.” (Asesor en MyE, USAID)



Miembros del equipo de liderazgo técnico del estudio durante la reunión y celebración de cierre.



Picheles de plástico apilados en la oficina del Proyecto mientras se distribuyen a los hogares bajo estudio.

Un amplio apoyo comunitario es muchas veces el eje de una implementación efectiva. Una vez que los equipos tenían autorización para trabajar en una comunidad, las tasas de respuesta entre los individuos se incrementaban en forma uniforme. Fue más difícil asegurarse el apoyo de los líderes comunitarios y generalmente el tiempo para conseguirlo fue más largo en aquellas áreas con un historial de conflictos. Los equipos de investigación aprendieron a pensar de una manera innovadora cuando trataban de lograr el apoyo local para llevar a cabo las actividades del estudio, y sus esfuerzos durante esta evaluación de línea de base rendirán sus frutos en las futuras rondas de recopilación de datos. En Guatemala, los líderes religiosos muchas veces son tan o más importantes que los alcaldes y otros tomadores de decisiones administrativas a la hora de querer obtener la cooperación de la comunidad. Una coordinación más estrecha con los socios implementadores del programa también podría tener un potencial considerable para lograr impulsar las autorizaciones. Esto se aplica especialmente cuando el programa se ha ganado la confianza de la comunidad.



Una antropometrista explica a una participante sus resultados del índice de masa corporal y de anemia.

Los equipos de comunidad que trabajaron en la encuesta de línea de base también pudieron constatar que el respeto protocolario también es un aspecto sumamente valioso del

proceso de aprobación y que es necesario concertar hasta las visitas iniciales con los líderes comunitarios con antelación. Los encargados de aprobar la entrada a las comunidades daban su permiso hasta que se les convencía de la legitimidad y la importancia del estudio, lo que generalmente ocurría después de varias reuniones, y no hubo ningún elemento o característica del estudio que los convenciera para tomar esa decisión. En una instancia, ya había transcurrido más de un mes desde que el equipo de comunidad se había entrevistado con los líderes cuando llegó el equipo de hogares. A pesar de que ya habían aprobado el trabajo anteriormente, los líderes de la comunidad estaban confundidos por la presencia de un segundo equipo y no habían caído en la cuenta de que los dos equipos eran parte del mismo grupo. Se resolvió el malentendido, pero se atrasó el trabajo de campo.

“Una de las técnicas que se utilizó era cuando uno llega, platicar con los líderes y uno pregunta, “Mire, ¿aquí qué religión ustedes profesan?” Entonces teníamos que ir a la iglesia, que ellos al momento de dar el servicio informen de que nosotros vamos a estar allí, y la gente espera. O sea, eso es un éxito, si nosotros lo hacemos de esa manera.” (Coordinador del Trabajo de Campo)

“Habían muchos líderes locales que tenían ciertas dudas de nuestra intervención. Ése era el primer desafío, o sea, tratar de convencerlos a ellos para tener las puertas abiertas en las comunidades. Y hay algunos líderes que nos decían, “Bueno, trabajen porque estoy viendo que tienen la carta de autorización del alcalde, del área de salud departamental.” Pero ciertos líderes sí eran demasiado cerrados, y no eran abiertos al diálogo.” (Supervisor General)

“A [los líderes comunitarios] les gusta que uno llegue, uno espere, uno les haga una solicitud a ellos, les exponga. Que ellos todavía se tomen su tiempo para responder un sí o un no, verdad. Entonces todo eso era un proceso que sí llevaba su tiempo. Pero a la larga, la gente sí se quedaba muy convencida, muy contenta.” (Coordinador de Comunidad y Servicios)



El director técnico habla con los trabajadores de campo que se alistan para salir en su siguiente comisión.

“Entonces, nosotros antes de ingresar a una comunidad, llamábamos, pedíamos una previa cita, verdad. Porque si uno llega solo así a una comunidad, la gente, pues, piensa cosas que no son, por la inseguridad que se vive aquí en Guatemala. Entonces les pedíamos a ellos que por favor nos indicaran quienes reconocían ellos como líderes. Y llegaban alcaldes auxiliares, llegaban COCODES, también se reconocían como líderes a los dirigentes de las iglesias, comadronas, verdad, maestros...cualquier persona que la comunidad

reconociera como líder, a esas personas éramos las que nosotros directamente, entrevistábamos.”

(Coordinador de Comunidad y Servicios)



La gerente del Proyecto sostiene termómetros infantiles, listos para su distribución en los hogares bajo estudio.

La Política de Evaluación de USAID y sus programas insignia, como la iniciativa FTF, están impulsando la investigación. La experiencia en Guatemala y en otras partes del mundo indica que la Política de Evaluación está instando a las Misiones para que identifiquen sus programas más grandes y/o más innovadores y que administren fondos y apoyo técnico a manera de realizar una evaluación rigurosa de dichas iniciativas. Las evaluaciones de impacto, sobre todo, van en aumento. Además los miembros del personal de USAID a los que

se entrevistó para este informe fueron muy claros sobre que no quieren que los resultados de la Evaluación del Programa WHIP se “engaveten”. USAID y sus socios en investigación e implementación consideraron este estudio como una inversión estratégica y de alto perfil, con mucho potencial

para provocar las réplicas y conducir directamente a mejoras en el programa. Si se encuentra la forma para fomentar el uso de los datos, de manera que se usen ampliamente, y para difundir los resultados de la investigación a una audiencia más amplia se puede contribuir aún más a darle un mayor valor a las evaluaciones del programa y también a captar mayores inversiones.

“...sabíamos que estos requerimientos [de rendición de informes] iban a venir de la Oficina de Seguridad Alimentaria y, al mismo tiempo, había una gran presión aquí en esta Misión, que tiene una gran capacidad para cumplir con la Política de Evaluación de USAID, así que esa era mi óptica: quería estar seguro de que cumplíamos con esa política.” (Economista de la Misión, USAID)

“En Guatemala ha habido muy poca información estadística disponible sobre pobreza y desnutrición a nivel de comunidad, y esta información, cuando ha existido, no siempre ha utilizado metodologías sólidas ni se ha financiado adecuadamente... así que para nosotros como guatemaltecos trabajando en desarrollo, era una oferta convincente... el poder comprender qué impacto estamos causando en la zona del Programa WHIP.” (Asesor en MyE, USAID)

La coordinación entre las oficinas de USAID y los socios involucrados en un estudio es esencial desde las primeras etapas. La coordinación entre las partes interesadas de un estudio puede fomentar la eficiencia, evitar cuellos de botella y asegurar que los intereses de todos estén debidamente representados a lo largo de todo el proceso de investigación. Algunos retos que se enfrentaron durante la implementación de la Evaluación de Línea de Base del Programa WHIP podrían haberse evitado si hubiera existido una buena coordinación entre las partes interesadas desde un principio. Esto incluye el traslape de las iniciativas de investigación en el campo. Los socios del Programa CVR optaron por implementar acciones similares para la recopilación de datos



Dos encuestadores haciendo su trabajo.

al mismo tiempo que se llevaba a cabo el estudio de línea de base del Programa WHIP en parte porque la evaluación no cumplía con sus requerimientos específicos en cuanto a los datos para la línea de base de su proyecto. Aunque la evaluación se centra, naturalmente, en la identificación de los resultados e impactos globales del programa integrado, podría haber sido posible llegar a un acuerdo que hubiera proporcionado suficientes datos a nivel de proyecto para cumplir con las necesidades de información que tenían los socios.

A menos que un programa se centre en un área geográfica completa, el muestreo para una evaluación siempre tendrá que basarse en las listas de beneficiarios y otra información proporcionada por los socios en la implementación, al igual que se hizo en la Evaluación de Línea de Base del Programa WHIP. La capacidad de MyE, las prioridades para su monitoreo, los sistemas de datos existentes, el cronograma de implementación y la voluntad política de los socios para proporcionar esta información son factores que tienen mucha influencia. Una mayor coordinación temprana entre USAID, INE, los implementadores de la investigación y los socios de los programas podría haber facilitado también un mejor muestreo desde el inicio. Los entrevistados estuvieron de acuerdo en que no era factible que los socios implementadores del Programa CVR pudieran haber compilado toda la información sobre sus beneficiarios en esa etapa tan temprana del ciclo de financiamiento del proyecto. Sin embargo, los socios del Programa CVR habían estado implementando una programación similar con apoyo de USAID durante algún tiempo, y se suscribieron acuerdos a corto plazo que sirvieran de puente entre los proyectos anteriores y los del programa integrado. Una coordinación más temprana y más intensiva, así como apoyo específico, podría haber preparado a estos socios para que proporcionaran la información necesaria para elaborar la muestra de la línea de base antes y en forma más completa.

La Evaluación del Programa WHIP es poco común, en cuanto a que recibe apoyo técnico y financiero de tres Oficinas distintas dentro de la Misión en Guatemala. Este apoyo unificado obviamente brinda tremendas ventajas, entre ellas una amplia red para la abogacía, considerables recursos técnicos y el potencial de un mayor fondo común de financiamiento. Una participación coordinada entre las oficinas, sin embargo, requiere mucho tiempo y se necesita un esfuerzo considerable para mantenerla. La Evaluación de Línea de Base del Programa WHIP no es una excepción y los participantes en las entrevistas cualitativas se lamentaron de que no se hubieran realizado esfuerzos más exhaustivos para involucrar a todas las partes interesadas de USAID, en las mismas condiciones de igualdad, desde los inicios del proceso para planificar la investigación.

“No ha sido fácil, porque primero no existe la cultura de información en nuestro país, entonces nos sentimos como dueños de la información y muy celosos de la información. Entonces, si yo como ONG tengo un dato interesante, no lo quiero compartir con nadie más, aun cuando sea algo bueno que pueda ayudar a los demás...no quiero que mi amigo que está a la par sepa esta información porque puede darle ventajas cuando se trate de presentar una oferta a USAID.” (Asesor en MyE, USAID)

“Creo que [el equipo evaluador] dieron la milla extra porque, cuando tú encuentras este tipo de problemas que encontró WHIP, lo más fácil es como renunciar o ya no seguir...pero el equipo evaluador jugó un rol importante para seguir insistiendo que necesitaban apoyo de todos. Entonces, cada vez que topaban con un problema, llamaban a todo el mundo que podían para poder buscar la mejor solución. Si no tienes un equipo así de comprometido es muy fácil que se caiga.” (Asesor en MyE, USAID)

Los enfoques de investigación que se centran en los entrevistados pueden reforzar el compromiso de USAID

con la transparencia y beneficiar a todos los involucrados. La Política de Evaluación de USAID reconoce que “existen grandes expectativas de que se den relaciones de respeto entre los donantes, los gobiernos socios y los beneficiarios... muchas partes interesadas están exigiendo una mayor transparencia en la toma de decisiones y la divulgación de información.” La realización de foros para socializar los resultados, aun los preliminares, con los socios en la implementación y sus beneficiarios enviaría un mensaje energético con respecto a que el interés que tienen los patrocinadores en el bienestar de las comunidades es genuino y que está motivado por un deseo de implementar la mejor programación posible. Aun en lugares donde la gente se mostraba escéptica con respecto a la investigación, aquéllos que decidieron participar con frecuencia expresaron su sincero agradecimiento por la oportunidad de que se hayan escuchado y registrado sus experiencias.

Los líderes y los residentes de las comunidades tienen la visión común de que llegan muchos investigadores a estudiar sus comunidades, pero que se dan muy pocos resultados o no se da ninguno. Dado que los entrevistados no reciben beneficios directos de su participación en la investigación y puede que no perciban la conexión entre el programa y la evaluación, aun después de transcurrido el tiempo, sería muy valioso identificar formas en las que se pueden compartir ampliamente los resultados del estudio. Al comunicar los resultados de la línea de base se podrían fortalecer las intenciones de los participantes de participar en las siguientes rondas de recopilación de datos u otros estudios, mejorando así la calidad de la información a la vez que se subraya el compromiso de USAID con los ideales de sus políticas. Agregar enfoques cualitativos para aprender de los participantes en los programas, como un complemento a las encuestas cuantitativas, es otro medio potencial para aumentar el compromiso de la comunidad con la investigación.

“No sé por qué, pero las más difíciles, o sea, lo de escalar, de ir a estas comunidades se vio como lo más emotivo que podía haber, porque realmente sí se vio que se tenía el deseo de llegar a esas comunidades y de que, por lo menos, se tuviera esa muestra de cómo vivían y como estaban, verdad.”
(Supervisor General)

“Fue una experiencia increíble, a mí me tocó...habían comunidades que la gente no nos querían recibir y los convencimos...y la gente nos recibían con los brazos abiertos, felices de que se habían recordado de ellos, verdad...”
(Coordinador de Comunidad y Servicios)

“La última entrevista que se hizo de la EMEPAO del grupo donde yo estuve, fue tal vez el mejor hogar que estuvimos de toda la EMEPAO. Fue así como cerrar con broche de oro como decimos, porque llegamos, estábamos rescatando un rechazo, y resulta que cuando tocamos la puerta, yo dije, “Aquí puede pasar cualquier cosa, que me digan no queremos nada o...” Y no; resultó que la señora nos aceptó y nos dice, “Mire, ustedes ¿cuántos son? Porque hoy yo les voy a hacer el almuerzo a todos ustedes, al grupo, y yo quiero que ustedes almuercen hoy con mi familia. Entonces fue una forma tan valiosa de cerrar el proyecto. Lo que sobresaltó es que la gente es demasiado agradecida en campo...y todos esos recuerdos me los guardo muy bien.” (Supervisor General)

Una vista hacia el futuro



Desde su vehículo, un conductor saluda a los equipos cuando salen a trabajar.

El lanzamiento de la Política de Evaluación de USAID en 2011 indicó que existe un sólido compromiso de apoyar la investigación tendiente a promover la toma de decisiones programáticas bien informadas en todo el mundo. Muchas evaluaciones programáticas ya se han llevado a cabo y las Misiones de USAID y los gobiernos de los países anfitriones siguen incluyendo evaluaciones programáticas de gran alcance en sus planes e identificando socios de investigación que estén debidamente calificados para implementarlas. Viendo hacia el futuro, la identificación de las mejores prácticas para lograr una colaboración efectiva entre los implementadores de los programas y los implementadores de las investigaciones –especialmente en lo que respecta a la identificación y el alcance de los participantes en el estudio y la promoción del uso y la divulgación de resultados– probablemente estará a la vanguardia de las prácticas de evaluación de USAID y sus socios. La ampliación en el uso de las técnicas de pareamiento estadístico para los grupos de comparación también parece muy prometedora para aumentar la generalización de la investigación de evaluación

en entornos donde la aleatorización no es ética ni factible. Además el aumento de la programación integrada requiere un uso más amplio de los diseños innovadores para la investigación que no sólo identifiquen el impacto global de los programas sino que también midan el valor agregado de los nuevos enfoques intersectoriales.

La Evaluación de Línea de Base del Programa WHIP tipifica los retos que se enfrentan en las primeras etapas de un riguroso estudio programático longitudinal: tratar de identificar los intereses compartidos por las partes interesadas y optimizar una inversión conjunta sostenida; encontrar estrategias efectivas para aprovechar la capacidad que existe para elaborar diseños y para efectuar una implementación de alta calidad; buscar formas para mantener el costo-eficiencia de los estudios, mientras que se conserva la calidad de los productos de la investigación. De igual importancia, la línea de base del Programa WHIP brinda valiosas lecciones sobre las fortalezas que existen: el historial de experiencias que se han tenido con encuestas basadas en la población, que ya han distinguido a muchos países por su excelencia en la implementación de evaluaciones; la enorme voluntad política a nivel internacional para fortalecer la base de evidencia tendiente a su uso en la programación en salud y desarrollo, y la creciente garantía de que las considerables inversiones que se hacen en evaluar los programas estarán sin duda respaldadas por la política de USAID.

Es indudable que aún restan muchas lecciones por aprender. A medida que las intervenciones del Programa WHIP sigan implementándose en las áreas de cobertura del programa, USAID Guatemala tendrá que tomar decisiones acerca de cómo diseñar e implementar la línea media y la línea final de la evaluación. Es posible que se deban elaborar mediciones de la encuesta sobre la exposición al programa, por ejemplo, como un complemento a los análisis por “intención de tratar”. Aun antes de ello, los resultados de línea de base



Los equipos organizan sus suministros antes de salir de un pueblo de San Marcos hacia las comunidades bajo estudio.

se deberán difundir y se deberá concienciar y desarrollar capacidades por medio de talleres u otros foros interactivos para fomentar el uso de los datos. Las acciones de evaluación en todas partes deberían centrarse en asegurar que los financiadores están bien informados sobre las opciones que existen con respecto a los estudios programáticos y que conozcan con certeza los costos y los beneficios de seleccionar un modelo específico de evaluación; en que los implementadores de los programas estén bien preparados para asumir su importante función como colaboradores, aun cuando la investigación se lleve a cabo externamente, y los equipos de evaluación puedan prever y resolver los retos comunes tocantes a la planificación y la implementación.

“Y no queremos que...se hace grandes esfuerzos para obtener la información y se fue directamente a la librería o al stand de libros para adornar, un estudio más...entonces, como el mensaje para las oficinas de USAID que no lo están haciendo y están pensando en hacerlo es: Tomen el reto. Es difícil, costoso, pero así a primera vista, porque todavía no tenemos los resultados aún, pero con lo poco que contamos ya, nos hace felices porque es una evaluación muy importante para la toma de decisiones.” (Asesor en MyE, USAID).

Apéndice: Indicadores de desempeño de la Evaluación del Programa WHIP



La región cuenta con un terreno montañoso e increíbles paisajes.

- 1 Tasa de mortalidad en niños menores de cinco años (Período de referencia de 5 años)
- 2 Tasa de mortalidad en niños menores de cinco años (Período de referencia de 10 años)
- 3 Tasa total de fertilidad
- 4 % de personas que viven en la pobreza (utilizando la línea de pobreza pertinente, conforme a la norma nacional)
- 5 % de personas que viven en la pobreza extrema (menos de \$1.25 diarios, USD 2005 PPP)
- 6 Consumo per cápita diario promedio
- 7 % de niños de 0 a 59 meses con desnutrición crónica (retardo en el crecimiento)
- 8 % de niños de 0 a 59 meses con desnutrición aguda (consunción)
- 9 % de niños de 0 a 59 meses con bajo peso (para su edad)
- 10 % de niños de 6 a 59 meses con anemia
- 11 % mujeres embarazadas con anemia
- 12 % de mujeres lactantes con anemia
- 13 % de mujeres de edad fértil con anemia
- 14 % de mujeres de edad fértil con bajo peso
- 15 % de mujeres de edad fértil con sobrepeso u obesidad
- 16 % de niños de 0 a 59 meses con sobrepeso u obesidad
- 17 % de hogares con inseguridad alimentaria moderada o severa (utilizando la escala del hambre)
- 18 % de niños de 6 a 23 meses con una dieta mínima aceptable
- 19 Diversidad de la dieta en mujeres: número promedio de grupos de alimentos consumidos por mujeres de edad fértil
- 20 % de recién nacidos que reciben atención postnatal en los primeros dos días de nacidos
- 21 % of niños menores de cinco años con infección respiratoria aguda en las dos semanas anteriores a la encuesta
- 22 % de niños menores de cinco años con diarrea en las dos semanas anteriores a la encuesta
- 23 % de mujeres de edad fértil que reconocen por lo menos tres señales de riesgo en los recién nacidos
- 24 % de mujeres de edad fértil que reconocen por lo menos tres señales de riesgo durante el embarazo
- 25 % de mujeres de edad fértil que reconocen por lo menos tres señales de riesgo durante el parto
- 26 % de mujeres de edad fértil que reconocen por lo menos tres señales de riesgo materno en el período posnatal
- 27 % de mujeres embarazadas que recibieron atención prenatal de un proveedor calificado (doctor o enfermero)
- 28 % de nacimientos con al menos cuatro visitas prenatales
- 29 % de mujeres embarazadas en los últimos 5 años que llevaron a cabo por lo menos dos acciones para prepararse en caso de una emergencia (aseguraron transporte, ahorraron dinero, identificaron donantes de sangre, identificaron el lugar donde darán a luz)
- 30 % de nacimientos atendidos por un doctor, enfermero o comadrona calificada
- 31 % de nacimientos atendidos por un doctor o enfermero
- 32 % de niños menores de cinco años con diarrea que recibieron SRO
- 33 % de niños menores de cinco años con IRA que recibieron tratamiento en un centro de salud comunitario
- 34 % de mujeres de 18 a 24 años de edad cuyo primer nacimiento ocurrió antes de los 18 años

Apéndice

- 35 % de mujeres de 15 a 49 años de edad que usaron un método moderno de anticoncepción la última vez que tuvieron relaciones sexuales
- 36 % de mujeres de 15 a 49 años de edad con necesidad insatisfecha de planificación familiar
- 37 % de niños que recibieron lactancia materna exclusiva durante 6 meses
- 38 % de niños que recibieron lactancia materna en la primera hora después de nacidos
- 39 % de hogares con un lugar que funciona para lavarse las manos
- 40 % de hogares con una fuente de agua segura para tomar
- 41 % de hogares que consideran la desnutrición como un problema que los afecta
- 42 % de hogares que consideran que la desnutrición es un problema moderado o serio en su comunidad
- 43 % de niños de 12 a 59 meses de edad que recibieron tres dosis de vacuna pentavalente
- 44 Puntaje en el Índice de Empoderamiento de las Mujeres en Agricultura (WEAI)
- 45 Puntaje en el Subíndice de Paridad de Género (GPI)
- 46 Puntaje en el Subíndice de los Cinco Dominios de Empoderamiento (5DE)
- 47 % de hogares que producen verduras para su consumo personal
- 48 % de niños menores de 5 años que recibieron tratamiento contra los parásitos en los últimos 6 meses
- 49 % de niños menores de 5 años con carné de salud
- 50 % de niños menores de 5 años que recibieron suplementos de hierro en los últimos 6 meses
- 51 % de niños menores de 5 años que recibieron suplementos de vitamina A en los últimos 6 meses
- 52 % de mujeres que recibieron consejería sobre planificación familiar como parte de la atención prenatal
- 53 % de mujeres casadas o en unión consensual que utilizan en la actualidad cualquier método de planificación familiar, por método usado
- 54 % de mujeres que recibieron consejería sobre nutrición como parte de la atención prenatal
- 55 % de mujeres que recibieron consejería sobre higiene como parte de la atención prenatal
- 56 % de hogares que han oído sobre USAID o reconocen el logotipo de USAID
- 57 % de hogares que informan que USAID brinda servicios o asistencia en su comunidad, entre los hogares que han oído de USAID o reconocen su logotipo
- 58 % de hogares que mencionan a USAID cuando se les pide que nombren a tres organizaciones internacionales que brindan servicios o asistencia en su comunidad
- 59 % distribución de servicios de salud por nivel de los servicios que brindan
- 60 % de servicios de salud con suplementos de micronutrientes disponibles
- 61 % de servicios de salud que brindan servicios básicos de SNMI
- 62 % de servicios de salud con medicamentos básicos disponibles (por tipo de medicamento)
- 63 % de servicios de salud con vacunas disponibles (por tipo de vacuna)
- 64 % de servicios de salud con métodos anticonceptivos disponibles (por tipo de anticonceptivo)
- 65 % de servicios de salud con personal médico o paramédico
- 66 % de servicios de salud con infraestructura básica (electricidad, refrigeración, equipo de esterilización)
- 67 % de servicios de salud con paredes, pisos y techos mejorados
- 68 % de servicios de salud con personal, por tipo: médico internista, obstetra, enfermero, auxiliar de enfermería, promotor de salud, estudiante
- 69 % de servicios de salud con farmacia en el establecimiento
- 70 % de servicios de salud con instrumentos médicos esenciales, incluyendo pesas, tallímetro y esfigmomanómetro
- 71 % de servicios de salud que han tenido desabastecimientos de cualquier medicamento o insumo esencial en los últimos 6 meses

Apéndice

- 72 % de comunidades con un centro de salud, por nivel de servicio
- 73 % de comunidades con un banco, instituciones de microfinanzas o una asociación de ahorros y préstamos
- 74 % de comunidades con un camino de acceso pavimentado o balastrado
- 75 % de comunidades con transporte público
- 76 % de comunidades con transporte público disponible todos los días
- 77 % de comunidades con agua entubada
- 78 % de comunidades con agua entubada considerada de buena calidad
- 79 % de comunidades donde la mayoría de los residentes cuenta con acceso a agua entubada en sus casas
- 80 % de comunidades con sistema de desagües
- 81 % de comunidades con servicios de recolección de basura (y el subconjunto con servicio que cubre a la mayoría de los hogares)
- 82 % de comunidades con escuelas, por nivel de educación
- 83 % de comunidades con por lo menos una escuela que ofrece instrucción en español
- 84 % de comunidades con por lo menos una escuela que ofrece instrucción en un idioma (maya) local
- 85 % de comunidades donde la mayoría de los estudiantes asisten a la escuela (conforme a los informantes claves de la comunidad)
- 86 % de comunidades cuyo centro de salud más cercano ofrece servicios 7 días por semana
- 87 Distancia promedio de las comunidades al puesto de salud más cercano
- 88 % de comunidades con farmacia u otra fuente que venda productos farmacéuticos
- 89 % de comunidades con un mercado formal para la venta de productos, incluyendo alimentos o productos agrícolas
- 90 Distancia promedio de las comunidades al mercado más cercano que vende artículos de consumo