



Abt Associates Inc.

Cambridge, MA
Lexington, MA
Hadley, MA
Bethesda, MD
Washington, DC
Chicago, IL
Cairo, Egipto
Johannesburg, Sudáfrica

Abt Associates Inc.
Suite 600
4800 Montgomery Lane
Bethesda, MD 20814-5341

Porqué el Seguimiento y Evaluación

Apoyo a la Generación de Ingresos Locales (AGIL) Guatemala-CAP

**Contrato #
520-C-00-00-00035-00**

Elaborado para:
Agencia de los Estados Unidos
para el Desarrollo Internacional/
Guatemala
1a Calle 7-66
Zona 9
Guatemala 010009

Elaborado por
Mike Richards

Porqué el Seguimiento y Evaluación

Cada uno de los socios agrupados en el Objetivo Estratégico No. 4 del Convenio MAGA-USAID (Generación de Ingresos Familiares y Aumento a la Seguridad Alimentaria) tiene el reto formidable de comprobar resultados. Cada una de las organizaciones involucradas tiene un juego de intervenciones que están destinadas a aumentar ingresos o contribuir a incrementar la seguridad alimentaria en poblaciones específicas de agricultores o microempresarios. Algunas de estas organizaciones se especializan en un solo tipo de intervención—asistencia crediticia para pequeños agricultores o asistencia técnica para prácticas postcosecha, por ejemplo. Otros de los socios combinan sus especialidades para proveer, a las poblaciones destinatarias, paquetes integrales, por ejemplo: líneas de crédito con asesoría en gestión empresarial.

En lo que se tiene certeza es que existe una lógica de realizar intervenciones multifacéticas y coordinadas entre las poblaciones de las áreas prioritarias y las organizaciones del OE4, en el marco del Convenio MAGA-USAID.

Según John Mellor y otros, el motor generador del desarrollo rural recae en el sector agrícola, principalmente con aquellos cultivos comercializables. A través de una expansión en el valor de productos agrícolas vendibles se ve una mayor generación de ingresos e incremento de empleos. El levantamiento del sector productivo agrícola, mediante el aprovechamiento y buen uso de la tierra junto a la capacidad de producir nuevos productos, tiene efectos colaterales en comercio y provisión de servicios que se ven a muy corto plazo, contribuyendo así a una interrelación económica dinámica en un área como Guatemala.

La esencia del OE4 es impulsar aquellos elementos claves y críticos que propician un mayor movimiento económico; uno de esos elementos principales lo constituyen los pequeños agricultores. Pero también se reconoce que gran parte de la economía rural guatemalteca está basada en la producción no-agrícola, sobretodo en la artesanía, por esta razón, también se tratan de impulsar actividades en diversos sectores de textiles, cerámica, y otras artes en que ya se trabaja y otras que deben ser rescatadas.

También se considera que para alcanzar ese mayor movimiento económico en el sector agrícola, es necesario coordinar acciones de asistencia técnica en el manejo correcto de suelos, aplicación de fertilizantes, manejo de recursos hidráulicos y el manejo de plagas que son importantes para una buena cosecha de cultivos comerciables. Es necesario considerar que en el período de poscosecha, el almacenamiento de los productos y su comercialización entran como factores críticos para el impulso de un mayor movimiento económico, razón por la que para todo el entorno de producción y comercialización agrícola, la provisión de crédito resulta ser vital. Por esta razón, del lado de las finanzas rurales, existen varios socios del OE4 que tienen esta actividad de “crédito”, como su única especialidad, aparte de aquellas que lo tienen como parte integral de sus programas.

Como en toda actividad humana, existen factores cualificables, cuantificables o medibles que nos permiten visualizar los logros y avances en cada una de nuestras actividades y nos dan idea de éxito o fracaso, de avance . En este sentido, - AGIL- como proyecto no escapa a esta situación de cualificar, medir o cuantificar sus logros, y para ello se redactaron grandes o macro indicadores, los cuales serán objeto de medición constante, de manera que muestren la medida en se cumplen estos indicadores. Dichos indicadores son descritos a continuación y son aplicables a la totalidad de organizaciones asociadas al OE4. **(1)** incremento de ingresos familiares en un 20 por ciento, **(2)** 25,000 empleos generados en el sector de microempresas, **(3)** 20,000 empleos generados en el sector agrícola, **(4)** USD 7.0 M en inversiones públicas y privadas, **(5)** 15,000 pequeños agricultores con acceso seguro a tierra, **(6)** 65,000 pequeños agricultores utilizando prácticas sostenibles para producir cultivos de alto valor, u orgánicos, o bajo regímenes agroforestales. Además, estos indicadores tiene como marco general el reducir la tasa de desnutrición en poblaciones de las áreas especificadas. Es más, se ha previsto que el cumplimiento de estas metas, a través de cada indicador descrito en los seis incisos anteriores, deben ser alcanzados al finalizar el año 2003.

Qué es y qué hace la actividad No. 4 del Proyecto AGIL

La actividad No. 4 del proyecto AGIL está estrechamente relacionado con el OE4, y su tarea principal consiste en dar seguimiento y evaluar cada uno de los indicadores contenidos en los incisos anteriores. El componente de seguimiento y evaluación de AGIL trabaja con los indicadores del Proyecto AGIL en sí, tanto como los indicadores de todos los socios del OE4, que son más de una docena.

La tarea que se propone la actividad No. 4, Seguimiento y Evaluación, puede ser realizada a través de varias formas de monitorear indicadores y evaluar un programa que ya existen. Uno de ellos es la contabilizar ciertos indicadores como 35,000 pequeños agricultores utilizando prácticas agrícolas mejoradas y sostenibles, lo que se hace por medio de sistemas de seguimiento tradicionales basados en la inscripción y seguimiento de participantes en los diferentes programas cubiertos por AGIL. Por otro lado, cuando se trata de evaluar el impacto de las diferentes acciones través de indicadores, como por ejemplo: incremento de ingresos familiares en un 20 por ciento, la evaluación se realiza a base de mediciones obtenidas por medio de métodos estadísticamente científicas, con todos los requisitos de carácter muestral, instrumentos de medición uniformados o estandarizados, los necesarios análisis estadísticos, etc.

AGIL, como programa está designado para coordinar acciones de seguimiento y evaluación de los socios afines al OE4. Para llevar a cabo esta tarea, AGIL precisa montar un sistema de registro que tenga un enfoque multifacético, lo que ya fue mencionado anteriormente, que abarque líneas basales, líneas finales, estudios puntuales, además de crear una estructura compartida que permita cierta uniformidad en el manejo de los indicadores que se siguen diariamente a través de cada uno de los sistemas de seguimiento y evaluación utilizados por los socios.

Cada organización participante en el sociazgo del OE4 del programa MAGA-USAID, debe realizar la parte de seguimiento cotidiano, por si sola y cuyas bases serán los indicadores contenidos en su propuesta, los cuales guiarán su trabajo día por día. Estos indicadores, a su vez responden a cada uno de los macro indicadores mencionados en

los incisos anteriores. En el mundo del seguimiento y la evaluación, esto constituye la carpintería del oficio. Y como se dijo, existen otras dimensiones de seguimiento y evaluación que se tiene que realizar con pesquisas dirigidas. Dicho de otra manera, esto lo constituyen las investigaciones puntuales que servirán para corroborar los logros y alcances del trabajo que realiza cada uno de los socios del OE4.

En seguida se presenta el enfoque general del seguimiento y evaluación del OE4, lo cual implica cumplir con las evaluaciones puntuales de los indicadores, además de seguir los indicadores de seguimiento continuo de una manera coordinada, ya que la temporalidad para realizar las distintas mediciones de cada una de las variables es crítica. Por esta razón, en el esquema general de seguimiento y evaluación debe haber una coordinación estricta, de parte de las organizaciones socias al OE4, para cumplir con lo contenido en el convenio MAGA-USAID y lo estipulado en el contrato con Abt Asociados, que implica la responsabilidad de montar un sistema de reporte uniforme de información entre las organizaciones socias. El Programa AGIL, actividad de Abt Asociados contratado por la USAID, ha asumido el cargo de coordinar todas las actividades relacionadas con el seguimiento y evaluación de los indicadores.

ASI CUMPLIRA AGIL CON SU TAREA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

En este marco de responsabilidad, AGIL propone que los sistemas de seguimiento y evaluación deben ser operativos a varios niveles, empezando en cómo y dónde se recaba la información. De manera similar, los análisis tienen que hacerse a distintos niveles y la consulta de la información también es manejado por el conjunto de un sistema integrado y uniforme a varios niveles; desde lo estrictamente operativo a nivel de base en el campo (mediante fichas de registro a nivel de individuo) hasta los estratos de consolidación más altos, en donde se hacen consultas sobre acroindicadores.

AGIL representa un consorcio de socios que está implementando actividades para la generación de ingresos, tanto como para ayudar a garantizar la seguridad alimentaria de la población más afectada por la pobreza en las zonas consideradas. Por ende, es sumamente importante tener indicadores basales de impacto de una muestra de la

población. En este caso, se cuenta con la Encuesta de Bienestar Familiar (EBF) realizada por la Universidad del Valle (UVG) y el Instituto Nacional de Estadística (INE), como la línea de base.

En esta EBF se registraron los indicadores nutricionales de niños menores de cinco años, indicador básico para los programas de alimentos. De igual manera se tienen registrados los indicadores de ingresos y gastos familiares, datos precisos y cuantificables que sirven de base y permiten realizar un análisis comparativo de los efectos alcanzados por los diferentes programas. Dicha encuesta se realizó con familias pertenecientes a las áreas de trabajo de AGIL, lo cual es importante debido a que es sumamente costoso montar y realizar encuestas de campo de tipo EBF, por lo que se haría una, encuesta de este tipo, hasta el final del proyecto. Sin embargo, en el transcurso del proyecto se harán algunas mediciones puntuales a nivel de familia para determinar su estado de bienestar y para ver hacia donde van con respecto a algunas intervenciones de los distintos programas de AGIL.

Existe una relación directa en lo que figura en los niveles de utilización y consulta de la información, así como los niveles de actualización de la información. A nivel de campo en donde se trabaja individualmente con productores agrícolas, artesanos y microempresarios, el manejo de información para el seguimiento y evaluación tiene que ser detallado y conformado a nivel de individuo. Por ejemplo, una organización de finanzas rurales obviamente manejará un fichero que contenga información a cerca del monto de los préstamos que concede, la tasa de interés a que se da el préstamo, el historial de repago, la dirección donde vive la persona, etc. Esta información es útil para la organización, pero se sabe que es poco probable que la ficha individual sea consultada por un gerente de banco que haya otorgado una línea crediticia de segundo piso a la organización.

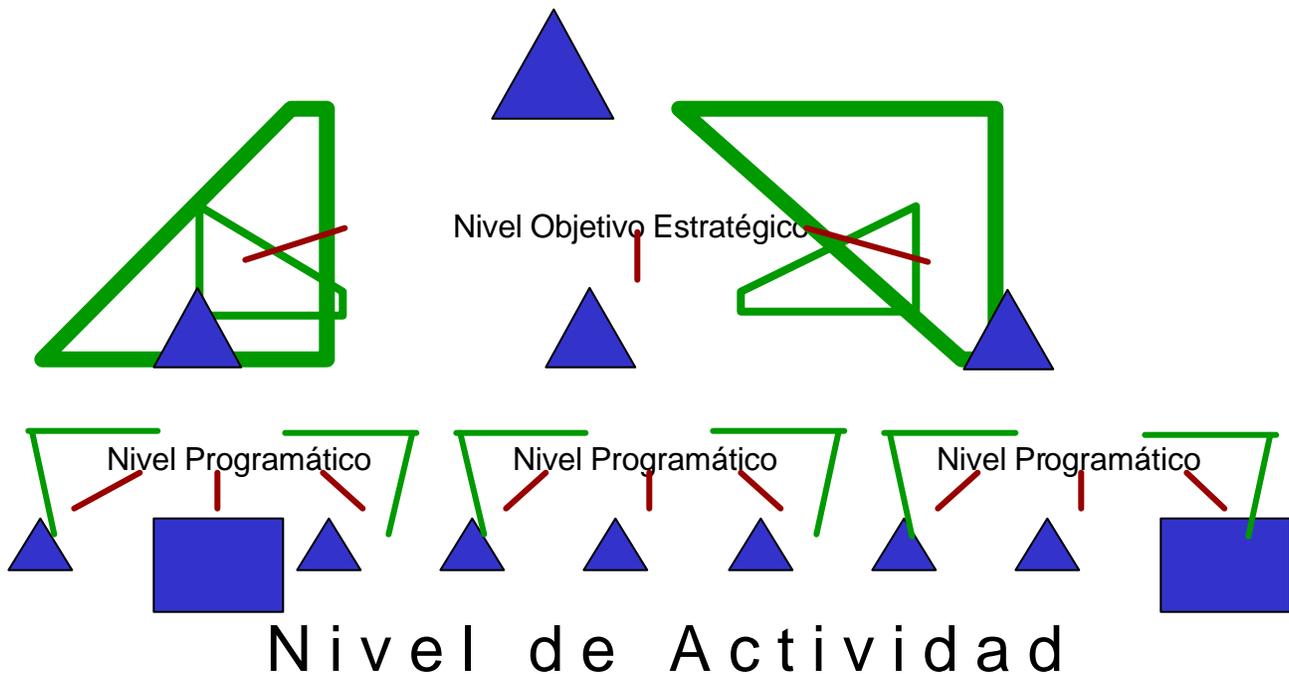
Lo que a un gerente de banco le interesa son datos consolidados de la institución para que pueda hacer una evaluación general del comportamiento del sistema. A otro nivel superior, miembros de la gerencia de un donante internacional que ha transferido fondos a un banco con operaciones de segundo piso tampoco estarán interesados en un fichero de información a nivel de socios de organización comunitaria, y quizás ni tan

interesados en la organización comunitaria en si, aparte de que forma parte de una red de organizaciones que trabaja a nivel regional y que está dentro de un programa. Estos gerentes del donante internacional van a estar más interesados en poder acceder información que les indique como va encaminado el conjunto de organizaciones vinculados a un programa de crédito de segundo piso, y en la línea crediticia especial destinado al área rural. En el caso de AGIL, su esfuerzos son destinados a las zonas específicas de la ZONAPAZ.

El proceso de retroalimentación conlleva una capacitación continua ligada a prácticas de trabajo comunitaria. Si la actividad es con un banco comunal o es con una cooperativa de pequeños agricultores o es con madres quienes reciben alimentos. Los que trabajan en las actividades destinadas a estas personas a nivel de comunidad deben tener una perspectiva amplia de los objetivos, así como una perspectiva comparativa de la comunidad en si con otras comunidades del país. Incluso, se pueden introducir nuevas técnicas de comunicación social y movilización comunitaria proveniente de otros países.

Normalmente, los sistemas de seguimiento recaban información a un nivel base y van consolidando la información hacia arriba para poder ofrecer un reportaje a las autoridades mayores del proyecto o a la institución que financia el proyecto o al mismo gobierno del país. Sin embargo, un sistema de seguimiento verdaderamente eficaz deberá tener una comunicación de la información por las dos vías, o sea que, esa misma información, ya procesada a un punto analítico, debiera ser difundido hasta que llegue a un nivel base. El siguiente diagrama ilustra este proceso.

PROCESOS DE CONSOLIDACION Y FLUJO DE INFORMACION



Un sistema de reportaje uniforme, basado en resultados del OE4, tiene una plataforma común lo que hace que el sistema sea versátil. Por otra parte la agrupación de compuesta por múltiples socios que trabajan en la tarea común de ayudar a incrementar ingresos familiares y a garantizar la seguridad alimentaria, requiere que el sistema de reportaje sea flexible y versátil. Razón por la que en muchos casos, los socios estarán manejando las mismas variables como indicadores a seguir.

Un sistema de seguimiento y evaluación tiene que ir más allá de simplemente medir progreso o la falta de progreso en las distintas actividades realizadas: modalidad de asistencia técnica, intensidad de aplicación de la asistencia técnica, la direccionalidad de la intervención, la visión amplia del porqué de la intervención, etc; este debe constituirse en un proceso de evaluación formativa, que proporcione insumos para retroalimentar el proceso de implementación de las diferentes actividades destinadas a incrementar ingresos familiares y a garantizar la seguridad alimentaria -. De manera breve, diremos

que un buen sistema de seguimiento y evaluación aumenta la capacidad, de una organización, de detectar en el trayecto de implementación o durante el desarrollo de sus actividades los cambios necesarios para alcanzar los objetivos propuestos y para corregir o cambiar aquellos factores que entorpecen la buena marcha de esas actividades relacionadas con la buena implementación.

Algo importante que se debe recordar es que un sistema adecuado de seguimiento y evaluación debe permitir la amplitud necesaria para analizar en forma crítica hasta los factores más sutiles —pero que desde luego son sumamente importantes— para realizar las correcciones debidas.

En la gráfica, que aparece a continuación se ve que al principio del proceso de evaluación se cuenta con estudios de base en forma la investigación de la UVG-INE (Encuesta de Bienestar Familiar) y otros estudios existentes como la Encuesta Materno-Infantil (DHS) y otros.

Como vemos, el Sistema de Seguimiento y Evaluación que propone AGIL es totalmente diferente a un esquema clásico de evaluación en donde simplemente se hace una medición final y se realizan estudios de medio término, se recaban datos cuantitativos y datos cualitativos.

En el esquema de evaluación formativa descrito en párrafos anteriores, es sumamente importante efectuar estudios puntuales que arrojen información sobre organizaciones y procesos llevados a cabo por las mismas, las cuales deben ser utilizados para refinar las actividades y estrategias de dichas instituciones. A la izquierda del marco inferior de la gráfica se ve que siempre están presentes los perfiles basales que funcionan como referencia para la medición y evaluación total de las intervenciones. Como AGIL está trabajando con organizaciones de productores (en sectores agrícolas y no-agrícolas) y con organizaciones trabajando el área de finanzas rurales, las evaluaciones en transcurso estarán dirigidas a estos grupos. La información obtenida y analizada de dichos investigaciones puntuales tendrá que ser procesada de manera que pueda ser utilizada para mejor incidir en la ejecución de actividades que se están llevando a cabo. En un sistema eficaz de evaluación formativa, esta información sirve para rectificar las

trayectorias en el curso de las acciones para que haya mayor aprovechamiento en lograr las metas de tener impactos positivos en las poblaciones pertinentes, en este caso, incrementar ingresos familiares y mejor la seguridad alimentaria de las familias.

Proceso de Monitoreo y Evaluación Formativa

