



17. Monitoreo y evaluación

- Metodología y técnicas de monitoreo y evaluación del plan de comercialización.
- Indicadores de gestión comercial y del impacto de la intervención.

17. Monitoreo y evaluación

David Burin

Proyecto FONCT “Innovaciones institucionales para el apoyo a los procesos comerciales de la Agricultura Familiar y su vinculación con los mercados”.

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro (Fundación ArgenINTA), Federico Ganduglia (IICA), Sergio Dumrauf (INTA), Guillermo Castro (Fundación ArgenINTA) y Eduardo De Lillo (Fundación ArgenINTA)

Buenos Aires, agosto de 2017



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2017



Monitoreo y evaluación está publicado bajo licencia Creative Commons
Reconocimiento – Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)
Creado a partir de la obra en www.iica.int

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio web institucional en:
<http://www.iica.int> y en la página web <http://comercializaciónaf.org/>

Autor: David Burin
Corrección de estilo: Liliana D'Attoma
Diagramación: David Burin
Diseño de portada: David Burin

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)
Oficina en la Argentina
Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso
C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)
Avda. Rivadavia 1439
C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Buenos Aires, Argentina
2017

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro, Sergio Dumrauf, Federico Ganduglia, Guillermo Castro y Eduardo de Lillo
Este fascículo pertenece a la colección del Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial.
ISBN: 978-92-9248-715-7

La documentación para el monitoreo y la evaluación como tarea cotidiana

Es común que se deje la evaluación para el final, y no haya registros de ningún tipo acerca de la situación inicial ni del proceso de avance paulatino que se dio al implementar procesos de innovación comercial. De este modo no se pueden evaluar los problemas durante el mismo proceso de aplicación de las tácticas y estrategias definidas y no se pueden resolver a tiempo, pero, además, tampoco queda memoria de los aprendizajes realizados y esos aprendizajes tampoco se pueden tomar para futuras etapas en la innovación comercial.

Si se piensa la evaluación y sistematización de los proyectos como actividad final, la metodología va a limitarse a realizar entrevistas o grupos focales. Es decir, al no tener registros directos de los procesos de trabajo y de la interacción de los participantes durante el proceso, se intenta reconstruir los hechos a través de relatos acerca de lo ocurrido. Estos pueden tener una fuerte carga subjetiva. Muchas veces la memoria es engañosa o las reconstrucciones son poco objetivas y suelen ser interesadas o “políticamente correctas”, ya que se trata de obviar conflictos u obstáculos que sería importante tener en cuenta en futuras experiencias.

Las sistematizaciones deberían enfocarse en rescatar las lecciones aprendidas a partir de los errores, sin embargo, suelen transformarse en documentos publicitarios sobre las bondades de los extensionistas y la felicidad de los productores por haber logrado los objetivos, porque admitir errores parecería ser que va en contra de la carrera profesional y no es admisible para la comunicación pública de un organismo del Estado. Creemos que sería mucho más creíble y aprovechable por todos reconocer y aprender de los errores.

Sugerimos entonces que el facilitador incluya como actividad propia el registro fotográfico o en video de los eventos clave del proyecto. Podría realizar pequeñas entrevistas en el mismo proceso de trabajo e ir catalogando estos materiales, junto con otros soportes y fuentes de información que se vayan generando (afiches de convocatoria, folletos, *spots* televisivos o radiales, muestras de envases o diseños, etc.).

En la medida que, además, también puedan destinarse algunos recursos a procesar el material en el transcurso del proyecto, estos registros pueden ser muy útiles para ajustar la ejecución del mismo antes de que los problemas se agraven y para trabajar los problemas con los productores.

PROCESO PASO A PASO



Utilizar registros fotográficos o audiovisuales puede ser fundamental para el trabajo con los productores, poco acostumbrados a leer documentos técnicos. Este tipo de registros también pueden usarse en el marco de evaluaciones participativas, al final de un ciclo del proceso (por ejemplo, después de la participación en una feria temática, o después del lanzamiento publicitario de un nuevo producto, etc.).

Hemos realizado varias veces evaluaciones de proyectos entre técnicos e integrantes de la comunidad a partir de filmar y editar testimonios de diversos actores que reflexionan sobre temas específicos que pueden mejorarse.

Al ver distintas miradas sobre el mismo tema en la pantalla –aunque hayan sido expresadas por personas que están en el mismo salón donde se hace la proyección– se presta más atención a lo dicho. La opinión cobra trascendencia, producto de la cultura mediática que se instala cada día con mayor fuerza. No es lo mismo escuchar a alguien hablar de manera directa que ver su imagen ampliada en una pantalla.

Si incluimos en el video la voz de los productores –más proclives a hablar frente a la cámara que en grandes grupos– es también una forma de igualar posiciones sociales entre estos y los técnicos de los programas a la hora de la evaluación, ya que habilita la palabra a los primeros una vez apagado el proyector.

Qué momentos de la implementación del proceso son los que conviene registrar, dependerá de cada caso.

Es posible que estos momentos estén signados por los ciclos productivos: la cosecha de un nuevo producto, o la aplicación de una innovación tecnológica. Pero también hay reuniones clave, visitas de evaluadores externos, inauguraciones de puntos de venta, adquisición de equipos para la logística, o asambleas de productores que convendría registrar para el futuro.

Algunos de estos eventos se pueden planificar, otros son imprevistos.

Si el facilitador no es ducho en el uso de cámaras de video, se puede prever que haya otro responsable para hacer el registro, con algunas jornadas por mes o por trimestre para este tipo de tareas y con el equipamiento necesario si no se cuenta con él (una cámara de video pequeña, incluso un celular con camarita de video o una cámara fotográfica, una PC para editar...) y algo de recursos para movilidad.



Si bien la sistematización de experiencias no es el tema de esta cartilla, recomendamos acceder a un material específico sobre el tema en el siguiente link, con recomendaciones acerca de cómo comunicar los resultados de la sistematización y cómo planificarla:

<http://www.incluirong.org.ar/AprenderdeLaExperiencia.JorgeChavez-Tafur.pdf>

Qué monitorear o evaluar

Registrar lo que va sucediendo al aplicar la estrategia nos puede dar datos cualitativos para evaluar. También son indicadores cualitativos las opiniones subjetivas sobre un determinado aspecto del proceso (la calidad de un curso, por ejemplo).

Pero, además de indicadores cualitativos, se necesitarán datos cuantitativos y metas físicas.

Algunas pueden ser adquisiciones (una porción del SIMAF, por ejemplo) y la evaluación consistirá sólo en corroborar la existencia del móvil y su uso.

En otros casos serán cifras de venta, o cantidad de clientes que se pudieron sumar (en la cartilla 11 sobre la venta sugerimos ir conformando una base de datos de clientes... si esto se realizó, se podrá comparar con cuántos clientes empezó la base y cuántos hay ahora).

Distinto es si el criterio de evaluación no consiste en sumar clientes sino en lograr que los clientes compren de manera continua, se fidelicen a la marca. Si es así, no será suficiente con la base de datos, sino que deberíamos tener un registro de las ventas por cliente.

Si se trata de evaluar la evolución de los márgenes de ganancia se deberá trabajar con un contador que nos ayude a calcular cuánto aumentaron los costos con la aplicación de la nueva estrategia comercial y cuánto aumentaron las ventas.

Así sabremos si la estrategia se justificó o se cambió el dinero, si es que las ventas aumentaron pero sólo lo necesario para poder financiar la estrategia de comercialización, en cuyo caso era lo mismo quedarse como estábamos antes y trabajar menos....



Foto: https://4.bp.blogspot.com/-afdD_nQC2AE/WLQFSTmX-8pl/AAAAAAC6_k/3nntK4o6nRI-k87mKm35iAZFTDhYPVdy3gCLcB/s640/f_2017-02-27_24.jpg

No se puede mejorar lo que no se pueda medir

Controlando será más factible lograr los objetivos deseados.

No podemos esperar al final del plan para ponernos a controlar, porque no tendremos margen de maniobra para corregir los desvíos. Ya será tarde...

Es importante establecer cumplimientos parciales para que la capacidad de reacción sea inmediata.

Por ejemplo, establecer objetivos mensuales de venta y todos los fines de mes controlar si se cumplen.

Se supone que los ejes a evaluar deberán corresponderse con aquellos fijados cuando se definieron las estrategias y el plan operativo a desarrollar. En cada caso serán diferentes.

La cuestión central con cualquier metodología de monitoreo y evaluación es pensar criterios de evaluación, indicadores y medios de verificación coherentes, pero además sencillos de implementar.

En alguna época hubo agencias de financiamiento internacional que proponían sistemas de monitoreo y evaluación tan complejos, difíciles y caros de implementar, que el 80% de los recursos del proyecto se iban en este componente (o lo que es peor, no se incluían los costos del monitoreo pero se exigía hacerlo con tal nivel de detalle que las organizaciones debían aportar recursos propios o enorme cantidad de tiempo de trabajo voluntario para satisfacer esta demanda).

En la cartilla N° 16 sobre búsqueda de financiamiento incluimos un esquema para formular proyectos con estos tres ítems:

Criterios de evaluación	En qué nos fijaremos para evaluar
Indicadores	Qué mediremos concretamente
Medios de verificación	Cómo lo mediremos

Por lo tanto, es fundamental definir estos tres elementos para poder llevar adelante el monitoreo. Si el indicador utilizado implica un medio de verificación carísimo o complicadísimo de implementar, deberíamos buscar otro medio o cambiar el indicador.

El caso del Proyecto Microempresas

Durante la década de los noventa el Ministerio de Trabajo implementó un programa denominado Microempresas, que se proponía capacitar y brindar asistencia técnica a ex empleados estatales despedidos durante el proceso de achicamiento del Estado y privatizaciones. Se licitaban cursos que dictaban ONGs y consultoras.

Los indicadores utilizados para pagar los cursos (y también para evaluar la eficacia del Programa) al inicio fueron la asistencia a los cursos y la cantidad de horas de asistencia técnica solicitada por los beneficiarios. Se pagaba una suma por cursante sólo si este asistía al 80% de las reuniones de formación. Sin embargo, los técnicos del Ministerio comenzaron a preguntarse si esto era suficiente. ¿El Programa pretendía únicamente que los beneficiarios se capaciten? ¿O el objetivo era que pongan en marcha microempresas y tengan éxito con estas?

En la tercera licitación de cursos decidieron modificar los indicadores, los medios de verificación y la forma de pago. El 60% se pagaba con el mismo criterio de asistencia, pero el 40% restante se pagaba a los 6 meses de finalizar el curso sólo si el beneficiario había tenido éxito al poner en marcha su microempresa. En este caso, los indicadores de resultados eran tres: o había comprado equipamiento, o había aumentado su facturación o había contratado personal. El problema no eran los criterios sino los medios de verificación: facturas de compra de equipos, facturas de venta o contratos de trabajo formalizados (en definitiva ¡era el Ministerio de Trabajo!). Prácticamente ninguno de los 3000 beneficiarios se manejaba en el mercado formal. Muchos, efectivamente, se habían equipado (compraban equipos usados sin factura alguna), habían aumentado sus ventas (pero en negro) y habían contratado personal, pero no podían formalizar el contrato por los altos costos laborales. Por otra parte, cuando iban los inspectores del Ministerio de Trabajo a visitar a los beneficiarios, estos no querían atenderlos y pensaban que el Programa había sido una trampa fiscal para pescar evasores. Esto generó una disputa con las ONGs y consultoras que implementaban el Programa y se propuso ampliar los medios de verificación, incluyendo unos 20 indicadores diferentes, como ser: incremento en los consumos de electricidad, teléfono, combustible y gas; incorporación de servicios de internet; apertura de una cuenta bancaria o ampliación de los saldos mensuales de la cuenta; registro de clientes; puesta en línea de páginas web, folletería y material publicitario diseñado; fotografías de participación en ferias, etc.

Más allá de los problemas surgidos con los medios de verificación, la modificación de los criterios de evaluación impactó en las estrategias de formación de las consultoras. No era ahora suficiente coordinar los cursos de forma dinámica para evitar que los participantes deserten o falten, además había que garantizar que sus emprendimientos tuvieran resultados tangibles. Entonces, cambiaron los criterios de selección de beneficiarios, y también las exigencias y el acompañamiento posterior a los cursos.

Actividad. Definiendo criterios, indicadores y medios de verificación

Comience definiendo posibles criterios de evaluación. Luego, piense los indicadores que podrían permitirle evaluar esos criterios. Por último, defina los medios con los que va a medir cuánto y cómo se cumplen esos indicadores y criterios. Ponemos a continuación algunos ejemplos, pero son solamente eso: ejemplos. Cada productor u organización y proceso de innovación comercial tendrá los propios. Es fundamental que el proceso de definición de este cuadro sea participativo.

Criterio	Indicador	Medio de verificación
Incremento de la producción.	Evolución de los stocks en depósito cada fin de mes + ventas del mes - <i>stock</i> del mes anterior.	Control de <i>stocks</i> y registro de unidades vendidas mes a mes.
Incremento de los ingresos por ventas de la organización.	Evolución de las ventas mes a mes durante un año.	Facturación total mensual (planilla realizada a partir del facturero del local de ventas).
Evolución de los costos	Precios de los distintos insumos en tres momentos del año (enero, mayo y octubre).	Facturas de compra de insumos con precios unitarios (o detalle de cantidades).
Evolución de los precios.	Precios de los distintos productos en tres momentos del año (enero, mayo y octubre).	Lista de precios mayoristas y minoristas.
Evolución de los márgenes de ganancia.	Cálculo del total de ventas menos el total de costos fijos y variables mes por mes.	Resumen mensual del libro de cada diario.
Desarrollo de nuevos productos.	Definición de nuevos productos, investigación y desarrollo de los estos, lanzamientos y distribución en el mercado.	Carpeta con detalles sobre la producción de nuevos productos. Análisis de mercado. Fórmulas desarrolladas. Diseños de etiquetas y envases (bocetos, diseños finales aprobados, pruebas de impresión), etc.
Desarrollo de nuevos mercados.	Nuevos canales de venta.	Evolución de las ventas en nuevos canales y los costos para atenderlos (alquileres, publicidad, logística, personal).
Impactos grupales e individuales.	Grados de inclusión de los productores en la toma de decisiones, reducción de brechas sociales dentro del sector.	Registros en audio o video de reuniones. Sociogramas. Entrevistas personales. Encuestas sobre percepción. Evolución de ingresos de cada núcleo familiar.
Impacto en el valor percibido del producto y en el valor de la marca.	Aceptación de aumento de precios. Conocimiento de la marca.	Evolución de ventas luego del cambio de precio. Encuestas de mercado, etc.
Desarrollo de capacidades y fortalecimiento organizacional.	Institucionalización de la asociación y/o cooperativa.	Estatuto aprobado. Personería jurídica obtenida. Inscripción en AFIP gestionada. Cuenta corriente bancaria en funcionamiento, etc.

Actividad. Indicadores y medios de verificación para el plan de actividades

De manera similar al ejercicio anterior, es posible realizar una planilla con indicadores y medios de verificación con relación a cada una de las actividades del plan operativo de comercialización. A continuación, un ejemplo con un par de actividades para que se entienda la idea. También esta planilla debería construirse de manera participativa

Actividad	Indicador	Medio de verificación
Puesta en marcha de una organización de productores	Convocatoria a reunión constitutiva, elección de la Comisión Directiva inicial, redacción del Acta Fundacional.	Comunicado con la convocatoria redactado. Actas con la lista de asistentes, el contenido del Acta Fundacional y el Estatuto, elección de autoridades.
Reuniones de diagnóstico para definir una estrategia comercial	Reuniones realizadas con buena convocatoria. Análisis FODA realizado. Análisis de la cadena realizado. Análisis MOREM realizado.	Lista de asistentes a las reuniones de diagnóstico. Registro de las reuniones. Afiches con análisis FODA y análisis de la cadena. Informe con las respuestas a las preguntas del Análisis MOREM.
Aplicación de una encuesta de mercado	Definición de protocolo de encuesta para aplicar con los actuales clientes. Hoja con definición de los criterios de muestreo. Realización de la encuesta. Informe con el análisis de los resultados.	Protocolo de encuesta realizado. 50 encuestas completadas en una caja. Base de datos cargada. Informe con 20 cruzamientos de información en SPSS.

Si se quiere organizar mejor la información para cada actividad, se pueden identificar:

- indicadores de la disponibilidad de insumos:
¿están disponibles los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad?
- Indicadores de la existencia de los productos:
¿hay existencia de los productos previstos de la actividad?
- indicadores del cumplimiento de las tareas:
¿se están llevando a cabo las tareas necesarias para la actividad?
- Indicadores de los procesos:
¿se están dando los procesos?



Foto: Archivo del autor

Actividad. Aplicando los Indicadores y medios de verificación

Las actividades anteriores se realizan antes de iniciar el proceso de innovación comercial o de poner en marcha el plan operativo. Sirven para definir mejor qué es lo que se quiere, adónde se apunta concretamente, cuáles son las medidas del éxito de lo que se va a hacer y cómo se va a medir este éxito.... Pero luego llegará la hora de medirlo efectivamente.

Conviene guardar los afiches con estas tablas (en realidad lo ideal sería que quedaran expuestos en el salón de la organización en un lugar bien visible).

Pasado un tiempo previamente pautado (pueden ser 3 a 6 meses), llegará la hora de hacer el primer monitoreo. Entonces se agregan dos columnas a la tabla. Una se encabeza con la palabra **cumplimiento** y en cada fila se evaluará en conjunto, teniendo en cuenta la verificación que se haya realizado con los medios predefinidos, si el cumplimiento fue muy exitoso, aceptable o se considera que la actividad no se cumplió o su cumplimiento no llegó a un nivel satisfactorio. Se pueden utilizar emoticones para esto:



La última columna se deja para incluir comentarios que expliquen aspectos relacionados con la realización de las actividades (justificaciones o explicaciones de por qué fueron exitosas o fracasaron). Esto es muy útil para que la información sea transparente para todos los miembros de la organización, inclusive aquellos que no pudieron asistir a la reunión.

Algunas cuestiones a tener en cuenta

Es fundamental que los productores se involucren en estas actividades de monitoreo. Cualquier técnica que se utilice, debe ser lo suficientemente sencilla como para que todos puedan involucrarse. Si no hay experiencia en la organización o en el grupo de productores de monitorear y evaluar, hay que comenzar con gráficas muy simples y, en todo caso, ir incrementando el nivel de complejidad de a poco.

Es necesario que, desde el principio, sean los mismos productores los que recolecten la información y completen los formularios.

Para el monitoreo de las tareas, es importante utilizar la escala de tiempo que mejor le parezca a la gente y acordar qué símbolos o esquemas gráficos son claros para todos. La tabla debe indicar, además de las tareas a realizar, las responsabilidades y las fechas a respetar.

Los formularios de monitoreo participativo deben ser preferiblemente de gran tamaño, y colocados en forma visible en un lugar donde se reúne el grupo de trabajo. Los cuadros con cifras son inaccesibles para la gente no alfabetizada. Es mejor reemplazarlos por gráficas sencillas que permiten a cualquier miembro de la comunidad, después de una explicación inicial, interpretar los datos. Incluimos ejemplos en las páginas siguientes.

Otros modos de comunicar los resultados

En la actividad anterior proponemos realizar una tabla con los criterios, indicadores y medios de verificación. Esto tiene un sentido práctico, nos organiza el modo de ejecutar el monitoreo y evaluación, nos indica en qué deberemos fijarnos y qué tipo de documentación deberemos relevar o acumular para luego analizarla, interpretarla y sacar conclusiones.

Si el grupo de productores acompaña, sería ideal que la tabla anterior la puedan pensar juntos con el facilitador. Como mínimo es necesario chequear con ellos si ven posible recabar esos datos o si se les ocurren otras maneras de medir lo mismo, y si hay alguna otra cosa que les parezca fundamental medir o evaluar, que usted no consideró. Una vez que se tiene la información, hay que pensar la manera de presentarla a los productores para compartir los resultados.

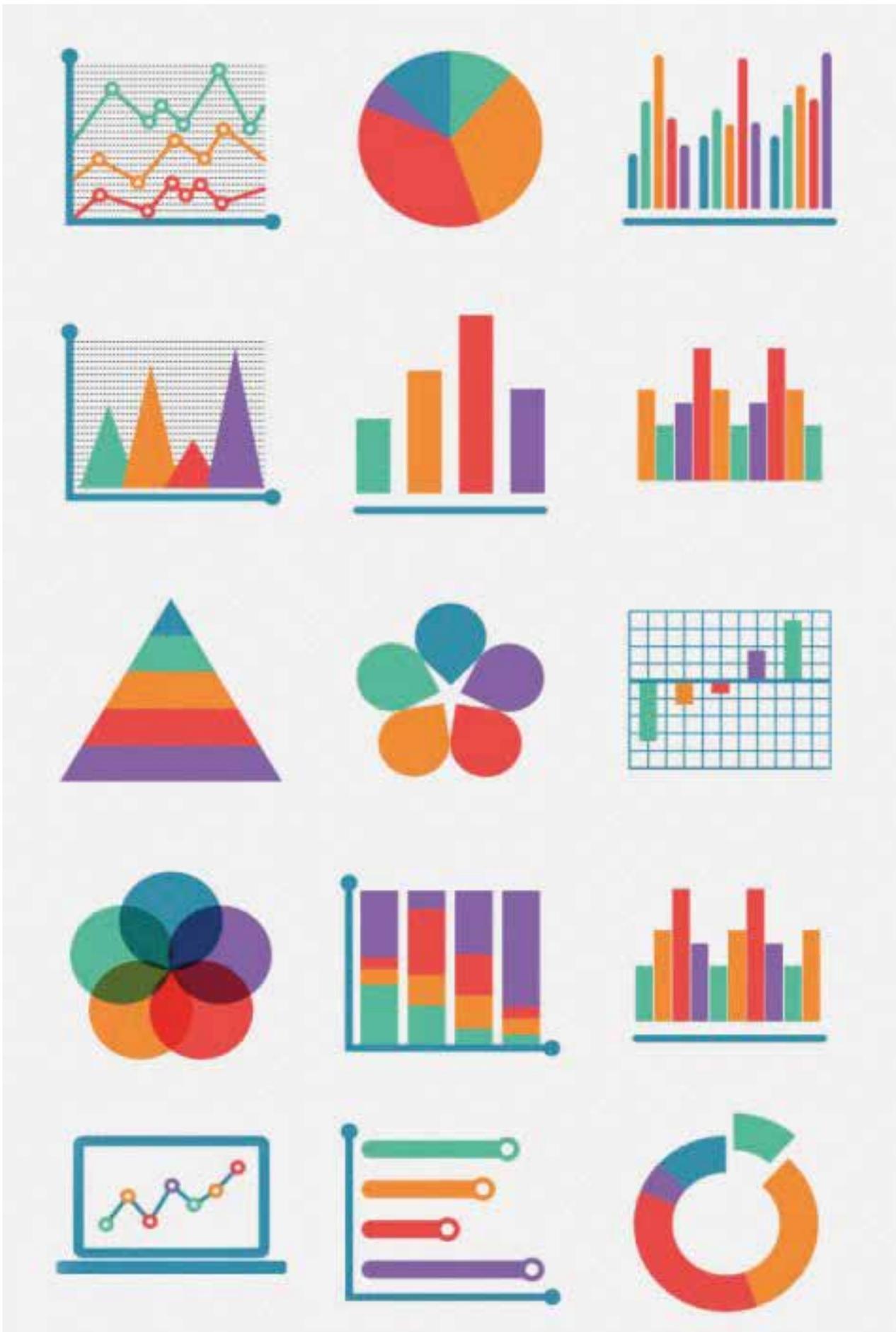
Propusimos antes documentar fotográficamente el proceso. Puede ser muy muy efectivo mostrar fotos del “antes y el después”. Esto permite ver gráficamente cómo cambiaron algunas cosas: la participación en las asambleas, por ejemplo, o la concreción de obras como una cámara de frío o una sala de acopio, el crecimiento de una feria franca, etc.

Foto izquierda: archivo del autor. Derecha: http://www.diariochaco.com/sites/diariochaco.com/files/nota_foto_tapa/unnamed_9_86.jpg



Para comunicar resultados cuantitativos es posible utilizar diversos diagramas: pueden mostrar la evolución en el tiempo de un determinado indicador (por ejemplo, cómo fueron aumentando o disminuyendo las ventas a lo largo de un año), o gráficos de torta para mostrar qué porcentaje de los ingresos por ventas es generado por cada uno de los productos que una cooperativa vende (por ejemplo, en una cooperativa apícola: miel, propóleos, polen, pan de miel, etc.), entre otros.



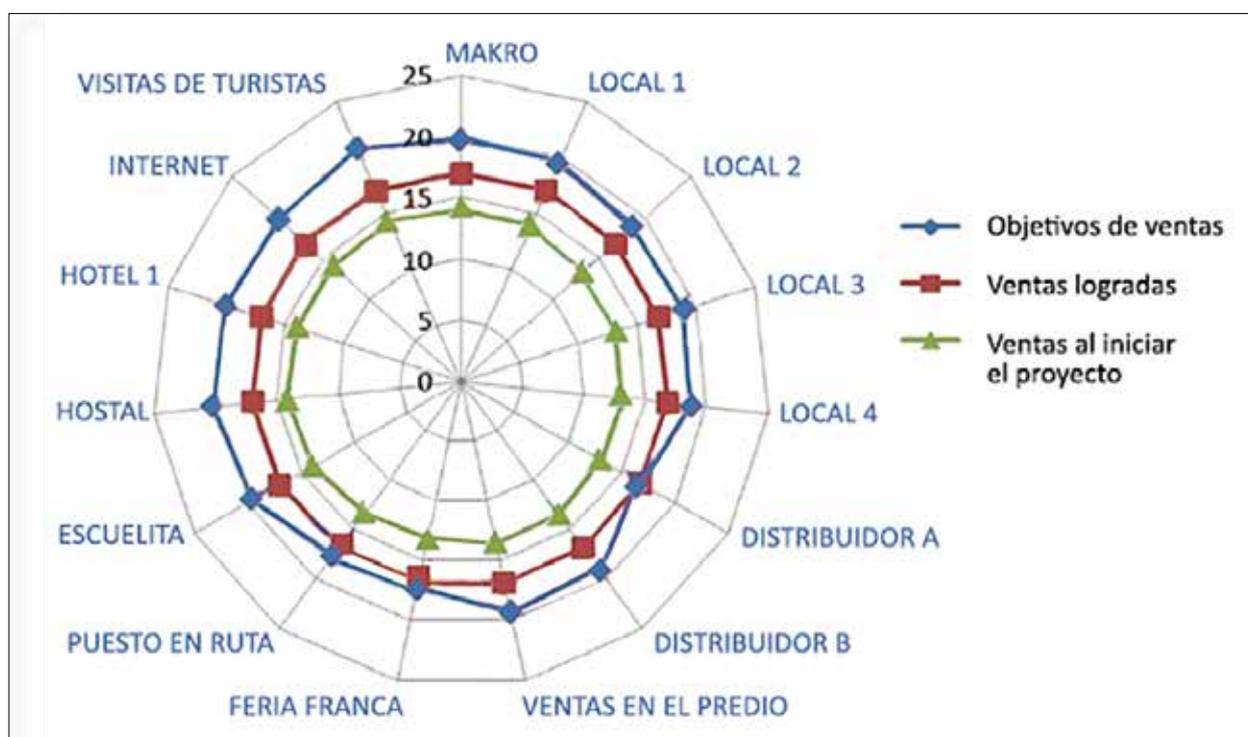


Fuente: https://image.freepik.com/vector-gratis/graficos-coloridos_23-2147514909.jpg

Realizando una búsqueda de “infografías”, como “imágenes”, en internet, podrá encontrar muchas otras alternativas creativas para presentar la información.

Un tipo de diagrama que resulta muy claro para ver es el concéntrico. Sirve para comparar cómo opera una variable en el tiempo y cruzada con alguna otra variable.

Por ejemplo, en el gráfico de abajo se comparan las ventas en 15 canales de distribución diferente, en miles de pesos (el centro es cero ventas, el primer círculo son 5000 pesos de ventas y así sucesivamente va subiendo de a 5000 por cada círculo). Los rombos azules representan los objetivos de venta que se pusieron al iniciar el proceso de innovación comercial a dos años. Los cuadrados rojos son las ventas logradas luego de un año de iniciado el proceso, los triángulos verdes las ventas al iniciar el proceso. Este gráfico permite tener un panorama general de las distancias entre estos tres momentos y entender cómo evoluciona el proceso, si hay avances o retrocesos y comparar los distintos canales entre sí.



Este tipo de diagramas puede usarse para otros indicadores y criterios de evaluación como las ganancias logradas, los puestos de trabajo generados, la cantidad de unidades vendidas, la evolución de los precios por canal, etc.

Fuente: Elaboración propia.



En el Repositorio puede acceder al excel “PMKExpress 2016” dentro del tema 17 “Monitoreo” que facilita la generación de un Plan de Negocios transformando datos en gráficas. Puede usarse también para monitorear proyectos. Se puede consultar allí el ppt “Presupuesto y control” que repasa los conceptos económicos a tener en cuenta en el monitoreo de proyectos.

Problemas para evaluar proyectos:

- No se evaluaron indicadores antes de comenzar el proyecto (lo que se llama “línea de base”) con lo cual no hay parámetros para afirmar que el proyecto logró cambios.
- No se definieron con claridad las metas, los indicadores ni los medios de verificación o no son adecuados.
- Los medios de verificación son tan complejos o caros de aplicar que no se pueden poner en práctica.
- No se realizan monitoreos ni seguimientos.
- Los que evalúan no son los que formularon el plan y tienen otra lógica que la que generó el proyecto.
- No se hace participar a los productores en la evaluación.
- No se puede hacer el monitoreo porque falta un verdadero equipo de trabajo (coordinación, división del trabajo, compromiso, etc.).
- Es difícil la comunicación con los productores. Están muy dispersos en el territorio y es muy difícil convocarlos y lograr que participen.
- Los resultados de los monitoreos y evaluaciones siempre dan negativos porque ha habido una tendencia a ser demasiado optimistas al definir los objetivos en el inicio.
- No hubo tiempo para capacitar a los productores encargados del monitoreo.
- Hay intereses políticos adversos a realizar una evaluación realista.

El otro monitoreo: su rol como facilitador

Del mismo modo en que proponemos monitorear la planificación de la estrategia y el plan operativo de comercialización, es aconsejable monitorear su trabajo como facilitador, con la comunidad. Usted tendría que realizar también un plan de tareas a su cargo (revise la primera cartilla, en la página 6, donde debería describir posibles realizaciones que puede tener a cargo como facilitador) y pedirle a los productores que monitoreen o evalúen su desempeño para ajustar su trabajo en terreno.

Bibliografía

Burin, David (2010). Apuntes del Curso de posgrado “Formulación de proyectos” dictado en la Facultad de Ciencias de la Cultura de la UNNE. Resistencia, Chaco, Argentina.

Hidalgo, Elena (2013). ¿Porqué evaluamos nuestro trabajo? Consideraciones sobre los procesos de monitoreo y evaluación del Programa Pro Huerta, en Agenda y Manual Informativo 2013 del V Curso Internacional Autoproducción de Alimentos, Seguridad Alimentaria y Desarrollo Local.

Este material fue diseñado para la Formación de facilitadores en procesos de innovación comercial.

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

UNIR - Fundación ArgenINTA. Cerviño 3167 (C1425AGA) - Buenos Aires - Argentina
Tel: 54-011-4803-8493 o al 54-011-4802-6101 int. 153 o 117 / unir@argeninta.org.ar

**Esta publicación se terminó de imprimir en Imprenta Fromprint,
Coronel Brandsen 527, San Fernando, provincia de Buenos Aires
el 20 de agosto de 2017 con una tirada de dos mil ejemplares.
Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723**



Ministerio de Desarrollo Social
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria
Presidencia de la Nación