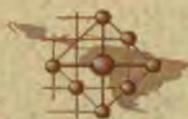




Proyecto de Asistencia  
Técnica para el  
Desarrollo Agropecuario  
de América Central  
RUTA III-CAM/94-001



**P R E V A L**

Programa para el Fortalecimiento de la  
Capacidad Regional de Evaluación de los  
Proyectos de Reducción de la Pobreza Rural  
en América Latina y el Caribe



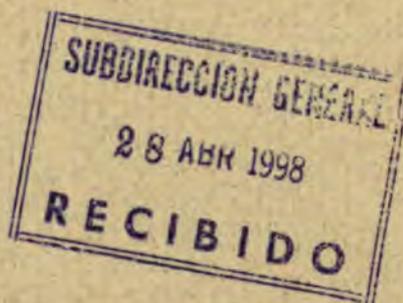
Fondo  
Internacional  
de Desarrollo  
Agrícola



# MEMORIA

## III TALLER SOBRE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

Proyectos FIDA en Centroamérica, Panamá y México



ANTIGUA, GUATEMALA  
28-30 ABRIL, 1997

1950

1951

1952





Proyecto de Asistencia  
Técnica para el  
Desarrollo Agropecuario  
de América Central  
RUTA III-CAM/94-001



**P R E V A L**

Programa para el Fortalecimiento de la  
Capacidad Regional de Evaluación de los  
Proyectos de Reducción de la Pobreza Rural  
en América Latina y el Caribe

**IICA**  
BIBLIOTECA VENEZUELA  
# 8 - ABR. 2005

**RECIBIDO**  
**JCFIDA**

Fondo  
Internacional  
de Desarrollo  
Agrícola

# MEMORIA

## III TALLER SOBRE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

**Proyectos FIDA en Centroamérica, Panamá y México**

ANTIGUA, GUATEMALA  
28-30 ABRIL, 1997

---

00004540

IICA  
E14  
377

© IICA, PREVAL

Este documento de trabajo presenta la Memoria del III Taller sobre Seguimiento y Evaluación: Proyectos FIDA en Centroamérica, Panamá y México, y resume los aspectos más importantes sobre la organización, el contenido y los resultados obtenidos. El documento contiene una síntesis de los temas expuestos y discutidos en el evento, así como los principales problemas identificados en SyE.

Edición técnica: Ada Ocampo, Coordinadora del PREVAL  
Roberto Flores, Consultor del PREVAL

Recopilación y procesamiento de documentos e información: Carmen Eugenia Morales, RUTA

Revisión de estilo: Roberto Flores

Diseño y diagramado: Iconos Artes Gráficas

Impresión: Imprenta del IICA

## SIGLAS UTILIZADAS

<b>ALC</b>	América Latina y el Caribe
<b>BCIE</b>	Banco Centroamericano de Integración Económica
<b>CUMs</b>	Centros de Uso Múltiple
<b>EDR</b>	Entidad de Desarrollo Rural
<b>DISE</b>	División de Seguimiento y Evaluación Sectorial
<b>FIDA</b>	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
<b>FIDA-CIARA</b>	Programa Regional y Nacional de Capacitación en Desarrollo Rural
<b>FLACSO</b>	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
<b>IICA</b>	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
<b>IFRI</b>	Programa de Investigación Internacional del Recurso Forestal e Instituciones
<b>OCP</b>	Oficina Coordinadora de Proyectos-MAG El Salvador
<b>OE</b>	Oficina de Evaluación y Estudios, FIDA
<b>OPEP</b>	Organización de Países Exportadores de Petróleo
<b>PMA</b>	Programa Mundial de Alimentos
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>PROZACHI</b>	Proyecto de Desarrollo Rural para Pequeños Productores en Zacapa y Chiquimula, Guatemala
<b>PSyE</b>	Planificación, Seguimiento y Evaluación
<b>PREVAL</b>	Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Evaluación de los Proyectos de Reducción de la Pobreza en América Latina y el Caribe
<b>RUTA</b>	Proyecto de Asistencia Técnica para el Desarrollo Agropecuario de América Central. RUTA III.
<b>SyE</b>	Seguimiento y Evaluación
<b>UEP</b>	Unidad Ejecutora de Proyecto
<b>UNOPS</b>	Unidad de Servicios de Proyectos de Naciones Unidas
<b>UPS</b>	Unidad de Planificación y Seguimiento
<b>UPSyE</b>	Unidad de Planificación, Seguimiento y Evaluación
<b>USyE</b>	Unidad de Seguimiento y Evaluación



# INDICE

<b>INTRODUCCION</b> .....	7
<b>I. INFORMACION SOBRE EL TALLER</b> .....	9
A. Objetivos.....	9
B. Metodología y programa de actividades.....	9
C. Participantes.....	10
D. Organizadores.....	10
E. Ceremonia de apertura.....	10
F. Lugar, fecha y duración.....	10
<b>II. SEGUIMIENTO Y EVALUACION: DEMANDA, OFERTA Y BRECHAS</b> .....	11
<b><i>Oswaldo Feinstein. FIDA</i></b>	
<b>III. EXPERIENCIAS DE TRES PROGRAMAS REGIONALES DEL FIDA EN PLANIFICACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE PROYECTOS</b> .....	11
A. Proyecto de Asistencia Técnica para el Desarrollo Agropecuario de América Central. RUTA III.....	12
<b><i>Jorge León Saénz. RUTA</i></b>	
B. Programa Regional y Nacional de Capacitación en Desarrollo Rural. FIDA-CIARA.....	14
<b><i>Héctor Herrera Humpierres</i></b>	
C. Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Evaluación de los Proyectos de Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe.....	14
<b><i>Ada Ocampo C., PREVAL</i></b>	
D. Resumen de los programas regionales.....	19
<b>IV. Los proyectos FIDA y la práctica de PSyE: algunas experiencias relevantes</b> .....	19
A. Modalidad de selección de indicadores de seguimiento y su pertinencia para la ejecución de proyectos.....	19
B. Nuevas iniciativas en cuanto a PSyE.....	23
C. Sistemas de seguimiento del crédito en los proyectos.....	26
<b>V. Estudio de caso: el sistema de SyE del Proyecto Cuchumatanes, Guatemala</b> .....	29
<b><i>Ada Ocampo C., PREVAL</i></b>	
<b>VI. La evaluación pre-terminal del Proyecto de Desarrollo Rural para Pequeños Productores en Zacapa y Chiquimula, Guatemala</b> .....	33
<b><i>Carlos Valladares y Eduardo Centeno, Consultores</i></b>	
<b>VII. Programa de Investigación Internacional del Recurso Forestal e Instituciones (IFRI)</b> .....	39
<b><i>Pablo Moreno, FLACSO, Guatemala</i></b>	

VIII. Síntesis de problemas identificados en PSyE y soluciones propuestas.....	41
IX. Pre identificación de ofertas y demandas de capacitación y asistencia técnica.....	43

**ANEXOS**

Anexo 1. Programa de actividades del taller.....	47
Anexo 2. Lista de participantes.....	50
Anexo 3. Material Bibliográfico entregado a los Participantes.....	58

## INTRODUCCION

La región de América Latina y el Caribe en general y Centroamérica en particular, se enfrentan a los nuevos retos y desafíos derivados de las grandes transformaciones políticas y económicas que han afectado el contexto global. En los últimos cincuenta años, la mayoría de los países de la Región, han sido impactados por sucesivas crisis políticas y económicas, que hoy en el marco de éstas megatransformaciones agudizan y exacerbaban los desequilibrios sociales. Como producto de esto, un importante sector de sus habitantes está excluido de los beneficios del esfuerzo que la sociedad realiza. La mayor parte de esta población marginada se encuentra en el medio rural, área geográfica que no obstante haber contribuido de manera importante al desarrollo de los países, no es retribuida de manera proporcional a su aporte. Es en este sector donde se encuentran los más altos índices de desnutrición, la más alta tasa de mortalidad y morbilidad general, el menor índice de escolaridad, y entre otras, la menor proporción de inversión en infraestructura social y productiva. Estas condicionantes estructurales son las que han gravitado en la perpetuación de la situación de pobreza rural. Consistentemente, la pobreza rural se ha transformado en uno de los más importantes vectores que acentúan y aceleran los procesos que vienen agotando los recursos naturales, necesarios para un buen desempeño de la economía agraria y de las posibilidades de desarrollo de las poblaciones ubicadas en este contexto geográfico; así como a mantener las condiciones de aislamiento físico, económico y político, vectores principales de la pobreza rural.

Para contrarrestar la velocidad de estos procesos de degradación física, ambiental y social, se vienen impulsando amplios esfuerzos en el medio rural, que pretenden, por una parte, orientar la mayor parte de estas iniciativas a aprovechar la coyuntura creada por los procesos de democratización en los países de América Latina. Este nuevo contexto político ha venido a crear las oportunidades para una mayor participación de amplios sectores de población en los países, propiciando el surgimiento de organizaciones de diferente naturaleza y origen, que se esfuerzan en levantar las capacidades de las poblaciones en este sector y crear los fundamentos que propicien la integración plena de las poblaciones campesinas a la vida productiva nacional y a los beneficios sociales correspondientes.

Alcanzar los objetivos de modernización y desarrollo han sido durante mucho tiempo considerados una utopía. En la actualidad, dado el reconocimiento que se asigna al medio rural en la estabilidad social, política y ambiental, se otorga singular importancia a los resultados esperados de los proyectos que en él se ejecutan. Por esta razón, y considerando las urgencias que afectan a nuestras sociedades, los organismos e instituciones regionales, nacionales y locales que financian actividades, vienen impulsando con más fuerza el seguimiento y evaluación de los proyectos de desarrollo. Por lo tanto, el acceso futuro a estas oportunidades de apoyo técnico y económico, estará cada vez más condicionado por la evidencia de la consolidación de las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en el ámbito de los proyectos de desarrollo rural; de la continua ampliación de las perspectivas de trabajo hacia el largo plazo; y fundamentalmente de los cambios cualitativos que se esperan en términos del desarrollo humano. Surge entonces un nuevo contexto regional, marcado por importantes desafíos y nuevas oportunidades, expresadas con la entrada en ejecución de nuevos proyectos de desarrollo rural.

Con este enfoque sobre los nuevos escenarios que se abren en la Región, el FIDA ha venido desarrollando vínculos diversos con las organizaciones e instituciones con arraigo en el medio rural, lo que le ha permitido diseñar y ejecutar proyectos orientados a fortalecer las capacidades de las organizaciones que buscan superar las condiciones de pobreza rural. Se ha constituido, por tanto, en un imperativo los procesos de evaluación de los proyectos orientados con este fin, de manera de asegurar la asignación de recursos, el uso de estos de acuerdo al diseño de los proyectos y el cumplimiento de los plazos y propósitos de los mismos.

Como parte de estos esfuerzos y con el objetivo de fortalecer las capacidades en seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo rural, se da la iniciativa de este Taller, el que corresponde al tercer evento sobre este tema, y fue organizado conjuntamente por el Programa de Asistencia Técnica para el Desarrollo Agropecuario de América Central (RUTA III) y el Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Evaluación de los Proyectos de Reducción de la Pobreza en América Latina y el Caribe (PREVAL), con el apoyo de la Oficina de Evaluación y Estudios del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).

La iniciativa de realizar estos talleres surgió en 1994, cuando el Proyecto RUTA III incluyó el seguimiento y evaluación de proyectos (SyE), como una de las áreas temáticas más importantes a tratar en su Programa Regional de Capacitación en Apoyo a la Gestión de Proyectos FIDA en Centroamérica y Panamá.

Los dos talleres anteriores se efectuaron en noviembre de 1994 y febrero de 1996 respectivamente, siendo su objetivo principal que los encargados de SyE en los proyectos conocieran, analizaran y discutieran diferentes experiencias que en ese campo se venían desarrollando. En estas actividades se obtuvieron resultados importantes que se pueden resumir en:

- i) identificación de una serie de logros y dificultades que enfrentan los proyectos en el tema de SyE;
- ii) generación de intercambio de experiencias entre los participantes y promoción de un número importante de pasantías entre proyectos de la región;
- iii) identificación de demandas de capacitación y asistencia técnica en SyE , y
- iv) vinculación de la planificación a la actividad de seguimiento de la ejecución de los proyectos.

Se agradece a cada uno de los participantes por su contribución a la realización y éxito de este evento. Un especial agradecimiento a la Unidad Técnica Nacional de RUTA en Guatemala, por el apoyo brindado durante la organización y desarrollo del Taller.

*La Memoria resume los aspectos más importantes sobre la organización, contenido y resultados obtenidos en el Tercer Taller sobre Seguimiento y Evaluación de Proyectos. El documento contiene una síntesis de los temas expuestos y discutidos en el evento, así como de los principales problemas identificados en SyE.*

.....

## **I. INFORMACION GENERAL SOBRE EL TALLER**

### **A. Objetivos**

Los objetivos del Taller fueron los siguientes:

#### *Objetivo general*

Contribuir a fortalecer las capacidades de los proyectos de desarrollo rural participantes en materia de planificación, seguimiento y evaluación.

#### *Objetivos específicos*

- i) Revisar y actualizar criterios y conocimientos técnicos en materia de planificación, seguimiento y evaluación de proyectos.
- ii) Promover el intercambio de experiencias entre los participantes.

### **B. Metodología y programa de actividades**

Para el logro de los objetivos se privilegió una metodología participativa, apoyada por exposiciones, incluyendo la presentación de un estudio de caso. Se organizaron grupos de trabajo para la discusión de los temas de interés, cuyos resultados fueron presentados en sesiones plenarias.

El programa, que se incluye en el Anexo 1, fue estructurado en seis secciones principales:

- i) El marco general, que incluyó la exposición sobre Seguimiento y Evaluación: demandas, ofertas y brechas.
- ii) Exposiciones sobre experiencias en SyE de proyectos, por parte de tres Programas Regionales (RUTA, PREVAL, FIDA-CIARA) y de nueve proyectos FIDA en ejecución en Centroamérica, Panamá y México.
- iii) Presentación de un estudio de caso: El Sistema de SyE del Proyecto Cuchumatanes, Guatemala

- iv) Exposición sobre la experiencia de Evaluación Terminal del Proyecto Zacapa Chiquimula de Guatemala.
- v) Conferencia sobre El Programa de Investigación Internacional del Recurso Forestal e Instituciones - IFRI, e
- vi) Identificación, planteamiento y discusión sobre necesidades y actividades futuras de capacitación y asistencia técnica en PSyE.

*Las oportunidades y desafíos derivados del nuevo contexto regional, así como la entrada en ejecución de nuevos proyectos, motivaron la realización de este Taller.*

### C. Participantes

Las entidades participantes en el taller (Anexo 2) fueron representadas por:

- i) Directores de proyectos, jefes o técnicos de las unidades de planificación, seguimiento y evaluación de los proyectos financiados por el FIDA y otros organismos financieros en Centroamérica, Panamá, México, Brasil y Venezuela.
- ii) Funcionarios de Instituciones Cooperantes (BCIE, UNOPS).
- iii) Funcionarios de FIDA, RUTA, PREVAL, FIDA-CIARA, DISE, OCP y FLACSO

### D. Organizadores

La organización del taller estuvo a cargo de la OE del FIDA, el Proyecto RUTA III, y el PREVAL.

### E. Ceremonia de Apertura

Palabras de Bienvenida: Ing. Horacio Juárez. Asesor del Viceministro de Agricultura. MAGA. Guatemala

Palabras de Inauguración: Dr. Armando Reyes. Director Centro Regional Central. IICA

### F. Lugar, fecha y duración

El evento se realizó en Ciudad Antigua, Guatemala. Hotel Antigua, Salón Landívar, del lunes 28 de abril al miércoles 30 de abril de 1997.

*En total participaron 44 personas. De estas 29 correspondieron a funcionarios de 16 proyectos FIDA, 1 proyecto AID y 1 del Banco Mundial. Además, asistieron 2 funcionarios de UNOPS, 1 del BCIE, 1 del FIDA, 2 del PREVAL, 1 de FIDA-CIARA, 2 de RUTA, 3 Consultores, 2 de la oficina sectorial de planificación de El Salvador (OSPA) y 1 de FLACSO.*

## II. SEGUIMIENTO Y EVALUACION: DEMANDA, OFERTA Y BRECHAS

Osvaldo Néstor Feinstein'

Con base en la presentación de cuatro brechas entre demanda y oferta de seguimiento y evaluación, y de la distinción entre demandas y ofertas reales y latentes, se realizó un análisis y síntesis de la problemática del seguimiento y evaluación, así como de las líneas de acción para solucionar los problemas que se presentan en la ejecución de proyectos.

Se planteó que la oferta real de seguimiento y evaluación es muy limitada y que hay una importante brecha entre la oferta real y la demanda real. Se consideraron cuatro fuentes de la demanda: autoridades gubernamentales, organismos financiadores, personal del proyecto y la población.

Al sintetizar la evolución de los esfuerzos en SyE, se distinguieron las siguientes etapas: una primera, en que el énfasis se colocó en el diseño de sistemas (oferta latente); la segunda etapa centrada en la oferta real a través de asistencia técnica. Una tercera etapa influenciando la demanda real y finalmente, una etapa en la que nos encontramos actualmente, con el acento puesto en el cierre de las brechas, tanto entre oferta y demanda como entre demanda real y latente.

También se presentó una matriz de demandas y ofertas de seguimiento y evaluación y un conjunto de Productos Adecuados de SyE (PASEs). Una versión revisada de la exposición será publicada como documento del PREVAL.

**Matriz de ofertas y demandas reales y latentes en SyE**

Fuente	DR	DL	OR	OL
Población	xx	x	xx	
Gobierno	x			
Proyecto	x	xx	xx	xx
Org. Financiero	x	x	4	

DR: Demanda real OR: Oferta real

DL: Demanda latente OL: Oferta latente

## III. EXPERIENCIAS DE TRES PROGRAMAS REGIONALES DEL FIDA EN PLANIFICACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE PROYECTOS

Esta sección presenta las experiencias en PSyE del Proyecto de Asistencia Técnica para el Desarrollo Agropecuario de América Central, RUTA III, el Programa de Capacitación Regional y Nacional FIDA-CIARA y el Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Evaluación de los Proyectos de Reducción de la Pobreza en América Latina y el Caribe, PREVAL.

El objetivo de esta presentación fue dar a conocer a los participantes al Taller, los objetivos y acciones de estos programas y su vinculación con los proyectos FIDA en relación con el SyE.

A continuación, se presenta una síntesis de las exposiciones sobre cada uno de los programas, así como un resumen de los mismos.

**A. Proyecto de Asistencia Técnica para el Desarrollo Agropecuario de América Central.**

**RUTA III. Jorge León S.<sup>2</sup>**

RUTA es un proyecto regional de los gobiernos de Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá, ejecutado y financiado por el Banco Mundial con Ministerios de Agricultura, FIDA, BID, FAO, IICA y los gobiernos de Japón Noruega, Suecia y Dinamarca.

Desde el comienzo de RUTA en los años 80, se ha venido dando algún apoyo a proyectos en SyE, fundamentalmente, en el tema de seguimiento. Más recientemente, se ha trabajado en programación, especialmente en la planificación operativa anual, que es uno de los problemas importantes de implementación de los proyectos de FIDA.

La modalidad de trabajo de RUTA está determinada por la combinación de un sistema de asistencia técnica y capacitación (incluyendo financiamiento para contratar consultores, etc). Paralelo al trabajo a nivel de proyectos, se asistió a los países en el diseño e implementación de sistemas de SyE a nivel sectorial. El caso más relevante fue el realizado con el Ministerio de Agricultura de El Salvador, entidad en la que se logró establecer una División de Seguimiento y Evaluación Sectorial.

*En las etapas I y II de RUTA se apoyó en el establecimiento de sistemas de SyE a nivel sectorial y de proyectos. Más recientemente, en RUTA III, se viene trabajando en la planificación operativa anual, que es una de las áreas de menor desarrollo en los proyectos.*

.....

Entre 1990 y 1995, RUTA trabajó en desarrollar experiencias sobre evaluación de proyectos. Esta experiencia indirectamente influyó, en que, además de la División de Seguimiento y Evaluación Sectorial, se creara la Unidad de Evaluación de Proyectos del FIDA, la cual se encuentra dentro de la Oficina Coordinadora de Proyectos del Ministerio de Agricultura.

En los últimos años, RUTA ha apoyado a los proyectos en el campo de la programación, basándose en una estrategia que ha buscado la integración de la programación con el seguimiento y evaluación.

La experiencia ha mostrado a lo largo de los años, que cuando las USyE se han desarrollado de manera aislada del resto del proyecto, las proyecciones y alcances de su trabajo tienden a ser limitados. A través de la asistencia técnica y los cursos que RUTA ha realizado con los proyectos, se ha procurado que la actividad de seguimiento no sea exclusiva de la USyE, sino que forme parte de las acciones que se ejecutan en todos los niveles. En este sentido, debe visualizarse a la USyE como la que aporta información sistemática, ideas o información adicional a la que recibe el Director o Jefe de componente para así, complementar el conjunto de conocimientos que se requieren para la toma de decisiones.

Otro tema de importancia crítica, es el de la planificación operativa. En la práctica, a la USyE le corresponde la responsabilidad de la planificación, por ser ésta la Unidad, dentro del proyecto, que normalmente está mejor informada sobre el derrotero del proyecto en su conjunto. Esta condición ha dado lugar a las Unidades de Planificación, Seguimiento y Evaluación (UPSyE). Paralelamente, en el área de evaluación, se ha venido impulsando la idea de fortalecer unidades externas para realizar este tipo de actividades.

*Entre los aspectos de mayor relevancia está el hecho de que el seguimiento debe ser visto como una función a ser desarrollada por todos los niveles del proyecto y no sólo por la USyE.*

---

Se han identificado a lo largo de casi 15 años de estar trabajando a nivel sectorial o a nivel de proyectos, un grupo de condiciones que son necesarias para lograr que los sistemas de SyE funcionen. Algunas de estas características necesarias o requerimientos se describen a continuación:

- i) la necesidad de que la UPSyE cuente con el apoyo interno del proyecto. Si los directivos del proyecto no creen en el SyE, estas funciones encontrarán obstáculos para su desarrollo y la Unidad misma se verá limitada a la generación de informes que no serán aprovechados por las instancias encargadas de la ejecución técnica del proyecto.
- ii) un requerimiento adicional, relacionado con las agencias que dan asistencia técnica o financiera, es que las acciones orientadas a fortalecer el SyE de los proyectos necesitan tiempo y personal de apoyo. La disponibilidad de personal capacitado y con experiencia es muy reducida y constituye la principal limitación para las actividades de SyE. La inexistencia de capacitación formal y sistemática en centros académicos superiores, la escasa cobertura y las restricciones de los pocos cursos que se imparten, así como la alta movilidad de personal en los proyectos, contribuyen a acentuar los problemas de disponibilidad de personal de apoyo idóneo en SyE.
- iii) Es de importancia vital también, una adecuada selección de personal, el cual debe tener habilidad para responder a los intereses y necesidades del proyecto. El especialista en SyE, requiere integrar unidades, flexibilidad, asegurar la generación de información y el funcionamiento del proyecto. El especialista en este campo, debe responder a un perfil que sea afín en actitud y conocimientos a estos requerimientos.

*Existen tres condiciones necesarias para tener éxito en los sistemas de SyE:*

- i) la UPSyE debe contar con el apoyo de todas las unidades y componentes del proyecto,*
- ii) el establecimiento del sistema de SyE requiere de tiempo y capacitación del personal y*
- iii) se debe realizar una buena selección de personal que conformará la UPSyE.*

---

**B. Programa Regional y Nacional de Capacitación en Desarrollo Rural FIDA-CIARA.  
Héctor Herrera Humpierrez.<sup>3</sup>**

EL Programa FIDA-CIARA es el resultado de un convenio suscrito entre el gobierno de Venezuela y el FIDA, a través del cual se pretende involucrar a distintas instituciones gubernamentales y no gubernamentales que se dedican a la capacitación del factor humano vinculado al desarrollo rural. Su área geográfica de cobertura son seis países, a saber: Brasil, Colombia, Cuba, Ecuador, República Dominicana y Venezuela.

El programa comenzó en 1994, siendo la fecha estimada de su terminación diciembre de 1997. Al presente consta de 60 miembros entre universidades, organizaciones sociales, proyectos FIDA y organizaciones no gubernamentales, los cuales se encuentran distribuidos en los seis países integrantes del programa.

Su actividad principal es el desarrollo de eventos de capacitación. De estos se obtienen diversas publicaciones representadas por la Revista Latinoamericana, de la cual se han editado dos números. En proceso de edición se encuentran el tercer boletín informativo y 16 documentos de más de 100 páginas.

El mayor impacto logrado por el programa ha sido la participación de líderes campesinos en los eventos del Programa y la incorporación de propuestas de solución a las necesidades detectadas. Igualmente, se ha dado un incremento en la participación de los técnicos de los proyectos, lo que ha facilitado el intercambio de experiencias entre los países y dentro de cada uno de ellos.

El programa prepara un Plan Operativo Anual (POA), que es aprobado por el Comité Coordinador Ejecutivo, representación máxima del programa. El POA surge de las demandas de eventos presentados por las instituciones que conforman cada red nacional.

*Los mayores logros del programa son la incorporación de líderes campesinos en las actividades de capacitación y el incremento en la participación de los técnicos de los proyectos.*

El SyE es uno de los temas incluidos dentro de las actividades del programa. Sin embargo, los eventos se han centrado en temas de organización y participación campesina, formulación y gestión de proyectos, mercadeo, microempresa, agroindustria, y género y desarrollo.

El Programa está sujeto a un proceso de SyE, que se realiza a través de varias instancias. El Coordinador Regional realiza dos reuniones anuales con las redes nacionales en cada país y mantiene correspondencia directa con cada Coordinador Nacional, a fin de monitorear el cumplimiento de los planes operativos.

Se encuentra en proceso de formulación una segunda fase, que busca ampliar el alcance del Programa en aspectos como la formación de consultores internacionales para proyectos de

desarrollo rural, la publicación de materiales que faciliten la capacitación, la consolidación de las redes nacionales a través de la constitución de un Fondo Patrimonial, la incorporación de nuevos países a la Red Regional y el fortalecimiento de las acciones de capacitación con otros programas regionales de América Latina (RUTA, PROCASUR, PREVAL, FIDAMERICA).

**C. Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Evaluación de los Proyectos de Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe. PREVAL.**  
Ada Ocampo Cobos'

El PREVAL se fundamenta en un Convenio de Cooperación suscrito entre el FIDA y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, hacia fines de 1995. Al interior del IICA, el PREVAL es conducido por el Consorcio de Planeamiento y Coordinación. Para su implementación cuenta con la supervisión de la Dirección de Programación y Evaluación, perteneciente al Consorcio mencionado.

*El PREVAL, programa pionero, especializado en evaluación, inició su ejecución en setiembre de 1996 con el apoyo técnico y financiero de la Oficina de Evaluación y Estudios del FIDA*

---

El PREVAL se basa en una propuesta orientada a disminuir la brecha existente entre demandas y ofertas de capacitación y asistencia técnica en evaluación de proyectos de desarrollo rural. En este marco, los principales argumentos que justifican y dan sustento al PREVAL, son los siguientes:

- La limitada disponibilidad de profesionales y de instituciones especializados en el tema de evaluación de proyectos en la Región;
- La escasez de oportunidades de capacitación y el limitado acceso a servicios de asistencia técnica.
- La necesidad de revisar la literatura existente en materia de evaluación y de validar su vigencia y pertinencia, en el marco de los procesos de cambio que atraviesa la Región.

**1. ¿Qué se propone el PREVAL?**

El objetivo general del PREVAL es "Fortalecer la capacidad institucional en la Región de América Latina y el Caribe, para la evaluación de proyectos orientados a reducir la pobreza rural".

Para el logro de este propósito, el PREVAL se plantea los siguientes objetivos específicos:

- Desarrollar una red de profesionales especializados en evaluación de proyectos de reducción de la pobreza rural y en el diseño de sistemas de seguimiento y evaluación.
- Producir documentos de referencia y materiales de capacitación.

- Establecer una base de conocimientos en materia de evaluación.
- Fortalecer la capacidad de evaluación del IICA y de otras instituciones de la Región.

*El PREVAL surge ante la necesidad de hacer frente al limitado desarrollo de capacidades para la evaluación de proyectos en la Región. Asimismo, por el reconocimiento de que las oportunidades de capacitación en evaluación son reducidas y en muchos casos, inadecuadas.*

## 2. Principales componentes

El PREVAL cuenta con tres componentes básicos: capacitación; investigación aplicada; y difusión de materiales y experiencias.

**Investigación Aplicada.** Este componente concentrará, en gran medida, los esfuerzos del PREVAL durante los dos primeros años de ejecución. A través de la Investigación Aplicada se desarrollan dos líneas de acción:

**Estudios de Caso:** se tiene prevista la realización de aproximadamente 6 estudios de caso, entre otros, sobre los siguientes temas: sistemas integrales de SyE; evaluación y género; evaluación de la capacitación; evaluación de sistemas privados de asistencia técnica y evaluación de sistemas de crédito rural.

Los estudios de caso, basados en la experiencia de proyectos apoyados por el FIDA o por otros organismos, tienen como propósito, capitalizar experiencias que permitan la identificación y difusión de mejores prácticas para el SyE de proyectos. Los estudios de caso derivarán en la formulación de lineamientos metodológicos y constituirán los principales insumos para la elaboración de guías metodológicas y materiales de capacitación.

**Recopilación, publicación y difusión de material bibliográfico;** dentro de este marco se ha previsto la realización de varias actividades, las cuales muestran, a la fecha, un significativo grado de avance, entre ellas: organización de un centro de documentación especializado en evaluación de proyectos; elaboración y difusión de una Bibliografía Anotada y un Glosario de Términos Clave sobre Evaluación de Proyectos y traducción y reproducción de textos relevantes.

**Difusión.** En el marco de este componente el PREVAL propone poner al alcance de instituciones, programas, proyectos, y profesionales independientes, publicaciones y materiales sobre evaluación de proyectos; asimismo información relativa a sus actividades. Para esto se ha programado la publicación de un Boletín Informativo cuatrimestral y la conformación de una red latinoamericana sobre evaluación de proyectos.

**Capacitación.** Se desarrollarán cursos, seminarios, talleres a nivel internacional y nacional. Los eventos internacionales serán de capacitación a capacitadores. Se espera que los asistentes a estos cursos asuman el compromiso de organizar eventos nacionales con el asesoramiento técnico del PREVAL.

Los eventos internacionales que serán conducidos por el PREVAL, beneficiarán a capacitadores de diferentes instituciones vinculadas a la evaluación de proyectos de desarrollo rural en América Latina y el Caribe.

### 3. Beneficiarios y beneficios

El PREVAL está dirigido fundamentalmente a:

- Instituciones subregionales, nacionales o locales, especializadas y/o interesadas en desarrollar capacidades para ofertar servicios en evaluación de proyectos de desarrollo rural;
- Personal de proyectos de desarrollo rural financiados por el FIDA y por otros organismos.
- El IICA.

Los beneficios previstos son, entre otros: el desarrollo de la capacidad técnica en evaluación de proyectos, la formación de una red latinoamericana de especialistas, la producción de documentos y materiales de capacitación; y la generación de un efecto multiplicador no sólo en América Latina y el Caribe sino también en otras latitudes o regiones.

### 4. Avances a diciembre de 1997<sup>1</sup>

#### **Eventos Regionales**

**Encuentro de Evaluadores de Proyectos de Desarrollo Rural** (Lima, Perú, 9-10 de Octubre de 1997). Este evento que reunió a representantes de más de 30 instituciones de América Latina y el Caribe, generó un espacio para la discusión sobre los desafíos y perspectivas de la evaluación de proyectos, en el marco de los paradigmas actuales de intervención en desarrollo rural. Asimismo, permitió sentar las bases para la conformación de una red regional de instituciones y profesionales vinculados a la evaluación de proyectos.

**Taller Electrónico sobre Evaluación de Proyectos de Combate a la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe:** Entre los días 22 de setiembre al 31 de octubre de 1997 se desarrolló este evento en el que se inscribieron 172 participantes pertenecientes a países de América Latina y el Caribe, Canadá, Estados Unidos, España, Suecia, Reino Unido, Francia y Angola. El objetivo de este Taller fue el de promover un intercambio regional de información y experiencias, orientado hacia la extracción de lecciones y la propuesta de mejores prácticas para la evaluación de proyectos de combate a la pobreza rural. Se presentaron seis Estudios de Caso y una Nota Técnica.

**Sondeo de Requerimientos de Capacitación en Evaluación.** Esta actividad, realizada mediante un formulario remitido a los programas y proyectos que, con financiamiento del FIDA, operan en la Región, arrojó los siguientes resultados en orden de prioridad: i. Métodos y técnicas de evaluación participativa; ii. Seguimiento a la reacción de los beneficiarios; iii. Estudios de caso sobre experiencias interesantes en evaluación; y iv. Estudios de línea de base.

**Bibliografía Anotada sobre Evaluación de Proyectos.** Contiene citas bibliográficas y resúmenes de contenido de 105 documentos (libros, artículos, documentos inéditos, entre otros) sobre evaluación de proyectos de desarrollo rural.

---

<sup>1</sup> Se incluyen, para efectos de mayor información, los avances del PREVAL alcanzados a diciembre de 1997

*El PREVAL considera que a través del trabajo en red,  
se potenciarán las iniciativas orientadas a fortalecer la capacidad  
institucional para la evaluación de proyectos en la  
Región de América Latina y el Caribe.*

.....

**Glosario de Términos Clave sobre Evaluación de Proyectos de Desarrollo Rural:** Publicación bilingüe (inglés y español) que incluye la definición de 173 términos o categorías de análisis, frecuentemente utilizados en evaluación de proyectos.

**Memoria del Encuentro de Evaluadores de Proyectos de Desarrollo Rural:** Contiene el desarrollo de este evento (ponencias, debates, mesas redondas, resultados de los grupos de trabajo, conclusiones y recomendaciones).

## **Estudios de casos**

**Sistemas de Seguimiento y Evaluación.** Actividad iniciada con el caso del Proyecto de Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes, Guatemala. Esta actividad está orientada a identificar mejores prácticas para el seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo rural.

**Estudio de Caso sobre Evaluación y Género:** Incluye un análisis comparativo de la experiencia de evaluación de los aspectos de género de los proyectos: Zacapa-Chiquimula (Guatemala) y Desarrollo Agrícola de los Pequeños Productores de la Región Sur-Oeste (República Dominicana). Los estudios concluyen en la propuesta de lineamientos metodológicos para la evaluación de los aspectos de género y para la realización de evaluaciones desde una perspectiva de equidad de género, tomando como marco referencial las Directrices Básicas para la Evaluación de las Cuestiones de Género, FIDA, Noviembre de 1995.

*Los estudios de caso están orientados a identificar mejores prácticas  
para el SyE de proyectos de desarrollo rural; generar lecciones y formular  
lineamientos que permitan la elaboración de guías metodológicas  
y materiales de capacitación.*

.....

## **5. Otras actividades**

**Red Electrónica sobre Evaluación de Proyectos:** Tiene como propósito impulsar el intercambio de información, experiencias, metodologías, información sobre publicaciones, eventos, etc., sobre evaluación de proyectos de desarrollo rural. La Red cuenta en la actualidad con 130 participantes entre representantes de programas, proyectos e instituciones públicas y privadas vinculadas a la evaluación de proyectos. Para el funcionamiento de la Red, el PREVAL cuenta con la cooperación técnica de FIDAMERICA.

**Centro de Documentación Especializado en Evaluación:** Cuenta a la fecha con más de 350 documentos sobre evaluación de proyectos.

**Pre-directorio de Instituciones y Profesionales vinculados a la Evaluación de Proyectos:** Disponible en la página Web del IICA y de PREVAL; cuenta con 191 registros de instituciones y/o profesionales de América Latina, el Caribe, Angola, Bélgica, Canadá, España, Francia, Italia, Suecia, Reino Unido y Estados Unidos. Cada registro contiene, entre otros, los siguientes datos: Nombre, institución, cargo, dirección, teléfono, fax y correo electrónico.

#### **D. Resumen de los Programas Regionales**

El Cuadro 1 resume las características y acciones, en PSyE, de los tres programas regionales. Sus objetivos, cobertura geográfica y modalidades de ejecución son diferentes. Sin embargo, comparten características como son: cobertura a proyectos FIDA y el desarrollo de acciones a través de asistencia técnica y capacitación, entre otros.

*Los programas regionales son importantes instrumentos de apoyo para los proyectos. La comunicación y coordinación continua entre programas, y entre estos, los proyectos y el FIDA es fundamental para promover el desarrollo de acciones conjuntas*

---

### **IV. LOS PROYECTOS FIDA Y LA PRACTICA DE PSyE: ALGUNAS EXPERIENCIAS RELEVANTES**

Esta sección resume los resultados de tres mesas redondas sobre los temas: Modalidad de selección de indicadores de seguimiento y su pertinencia para la ejecución de proyectos; Nuevas iniciativas en cuanto a PSyE; y Sistemas de seguimiento del crédito en los proyectos.

#### **A. Modalidad de selección de indicadores y su pertinencia para la ejecución de proyectos**

##### **1. Introducción**

Una de las recomendaciones del segundo Taller sobre SyE realizado en febrero de 1996, fue la de realizar un evento específico sobre la temática de indicadores. Como una primera aproximación a este evento, se propuso iniciar la discusión sobre indicadores a través de esta mesa redonda.

Para exponer sobre el tema se seleccionaron cuatro proyectos: Pequeños Productores de la Región Paracentral de El Salvador (PRODAP), Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes, Guatemala, Desarrollo Rural de las Comunidades Indígenas del Estado de Puebla, México, y Desarrollo Rural de los Departamentos La Paz e Intibucá, Honduras.

**Cuadro 1. Programas regionales del FIDA, características y acciones de apoyo en PSyE**

Programa	Ruta III	FIDA-CIARA	PREVAL
OBJETIVO	Facilitar la coordinación de la asistencia técnica y financiera para implementar programas y proyectos prioritarios orientados hacia la reforma institucional, modernización del sector agropecuario, alivio de la pobreza rural y uso y conservación de los recursos naturales.	Vincular a distintas instituciones gubernamentales y no gubernamentales, que se dedican a la capacitación en desarrollo humano	Desarrollar la capacidad institucional en América Latina y el Caribe, para la evaluación de proyectos orientados a reducir la pobreza rural
COBERTURA GEOGRAFICA	Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá	Brasil, Colombia, Cuba, Ecuador, República Dominicana, Venezuela	América Latina y el Caribe
BENEFICIARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerios de Agricultura y Recursos Naturales,</li> <li>- Proyectos de desarrollo rural y recursos naturales,</li> <li>- ONG's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituciones nacionales,</li> <li>- Proyectos FIDA,</li> <li>- ONG's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituciones nacionales de ALC involucradas en la evaluación de proyectos de desarrollo rural</li> <li>- Personal de proyectos de desarrollo rural financiados por el FIDA y otras instituciones</li> <li>- El IICA</li> </ul>
PRESUPUESTO	US\$ 5,0 millones (US\$ 0,8 millones corresponden al aporte del FIDA)	US\$ 2,9 millones	US\$ 1,032 millones
DURACION	Aprobada una extensión por tres años, a partir de julio de 1997	Tres años, 1994-1997. En negociación una segunda fase	Tres años, a partir de setiembre de 1996
SERVICIOS	Asistencia técnica y capacitación en áreas de: i) políticas sectoriales, ii) formulación de proyectos y iii) implementación de proyectos	Capacitación (cursos, seminarios, publicación de materiales)	Capacitación, Investigación aplicada Difusión
ACCIONES EN PSyE	<p>Asistencia en el establecimiento de sistemas de SyE sectoriales en El Salvador y Costa Rica y en proyectos FIDA en Centroamérica y Panamá</p> <p>Apoyo técnico en el área de planificación/programación a proyectos: PLANDERO, TROPISEC y CHALATENANGO</p> <p>Tres talleres en SyE y distribución de materiales de capacitación en SyE</p>	Cursos/Seminarios en temas de desarrollo rural	Eventos sobre evaluación de proyectos, red electrónica; co-participación en seminarios y talleres dirigidos a proyectos FIDA; recopilación y difusión de material especializado en SyE; estudios de caso; materiales didácticos; capacitación.

### **1. Pequeños Productores de la Región Paracentral de El Salvador (PRODAP)**

Desde enero del año 1997, el proyecto cuenta con una Unidad de Planificación y Seguimiento. La función de evaluación se realiza externamente, a través de la Unidad de Evaluación de la Oficina Coordinadora de Proyectos.

El PRODAP inició sus actividades a nivel de campo en el año 1993. En ese entonces utilizó los indicadores contemplados en el documento de evaluación ex-ante. Conforme el proyecto avanzó en su ejecución, la selección de indicadores fue sufriendo modificaciones. Actualmente, la identificación y selección de indicadores pasa por una consulta a las bases (productores y organizaciones). Posteriormente, estos son revisados en coordinación con los responsables de los otros componentes del proyecto.

La UPyS tiene como una de sus funciones realizar un análisis de la información a nivel de campo, sin embargo, esta tarea se ve limitada por la falta de personal. Los informes de avance del proyecto, los cuales se envían al MAG, FIDA, OCP, BCIE, Ministerio de Hacienda y otros organismos nacionales, contienen la información sobre los indicadores y el análisis que de ellos se deriva.

### **2. Desarrollo Rural de las Comunidades Indígenas del Estado de Puebla, México**

En México las comunidades indígenas representan una población de 10 millones de habitantes, agrupada en cincuenta y nueve etnias. Para su atención, se ha elaborado el programa estratégico de fondos regionales, que contempla como eje de su acción a la planificación participativa. Se han asignado recursos presupuestales de origen fiscal, que el Gobierno Federal maneja a través del Instituto Nacional Indigenista. Estos recursos son transferidos a las organizaciones indígenas para su manejo y son éstas las que definen y deciden qué tipo de proyectos productivos van a financiar.

El proyecto de Puebla inició su ejecución en 1993. Cuenta con un equipo operativo regional dedicado a la implementación directa de las tareas de apoyo al Proyecto. El seguimiento de la ejecución se realiza a través de la aplicación de una encuesta sobre las actividades desarrolladas por el equipo regional. Los resultados de dicha encuesta son procesados a través de un programa computarizado, diseñado con ese fin. La información recopilada a través de las encuestas permite realizar un seguimiento continuo a las acciones realizadas a través de los Fondos Regionales, especialmente a los aspectos referidos al crédito.

Algunos de los indicadores utilizados para el seguimiento de la actividad crediticia son: Número total de proyectos financiados vía crédito, monto total de créditos vencidos contra el monto total de la cartera, créditos recuperados, créditos vigentes, créditos vencidos, etc.

### **3. Desarrollo Rural de los Departamentos La Paz e Intibucá.**

El proyecto La Paz e Intibucá tiene cerca de nueve años de ejecución. Durante este período ha sido objeto de varias reprogramaciones que han significado un cambio en cuanto a actividades, metas, asignación de recursos y definición de indicadores de seguimiento. La última reprogramación del proyecto se efectuó en los años 1986 y 1987.

El período de vida, junto a la experiencia acumulada, le ha permitido al proyecto mejorar la selección y uso de los indicadores, lo que ha significado, que éstos sean susceptibles de

corroboración y seguimiento. De los resultados obtenidos por medio de los indicadores, se ha podido replantear algunas estrategias de ejecución del proyecto, logrando con ello más eficiencia en la implementación de actividades y en el uso de los recursos.

#### *4. Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes, Guatemala*

Para el procesamiento y análisis de la información a través de indicadores, el Proyecto cuenta con un sistema computacional de seguimiento. Este sistema presenta como ventaja el manejo de una cantidad importante de información. De la misma manera, el análisis y la importación y exportación de datos de un programa a otro ha permitido incrementar la eficiencia al reducir el tiempo que el personal dedica a la elaboración de informes para las diferentes instancias del Proyecto.

El punto de partida para la definición de indicadores fue el documento de evaluación ex-ante. De éste se extrajeron indicadores para los objetivos generales del proyecto, los componentes y subcomponentes. Conforme el proyecto evolucionaba, se revisaba la metodología de formulación de los planes operativos, lo que permitía plantear nuevas estrategias, actividades y nuevos indicadores. Estos fueron definidos considerando la disponibilidad de información, confiabilidad de la fuente, costo de obtener la información y la orientación del indicador (hacia la entrega de servicios o la realización de procesos).

Con el uso de los indicadores se ha podido mejorar la gestión y la toma de decisiones. Como ejemplo se mencionan la formulación de una nueva estrategia de trabajo con las organizaciones formales y la incorporación de técnicos especializados en zonas de actividades pecuarias.

Los mayores problemas que se han enfrentado en la definición y análisis de los indicadores son la ausencia de lineamientos para su formulación, el volumen de información a manejar y la demanda de logística para la recolección de información, entre otros.

#### *5. Comentarios finales*

De las presentaciones de los proyectos se derivaron los siguientes comentarios:

El documento de evaluación ex ante, es el punto de partida considerado por las USyEs para la definición y selección de indicadores.

Conforme el proyecto avanza en su ejecución y las USyEs se van consolidando se identifican seleccionan y formulan nuevos indicadores. En su mayoría, los indicadores se centran en aspectos cuantitativos, como por ejemplo el avance físico y financiero global o por componente de los proyectos (cumplimiento de metas según lo programado).

Una de las principales limitaciones de los proyectos se relaciona con el número de personas que trabajan en las USyEs. Este, por lo general, es siempre menor al número mínimo necesario y su capacitación es deficiente o inexistente en relación a las funciones que deben cumplir. Estas condiciones afectan el trabajo de formulación de indicadores y de recopilación de información a nivel de campo.

Algunas USyEs realizan estudios sobre temas específicos, a solicitud de la dirección ejecutiva, definiéndose indicadores desde el inicio de la actividad para su seguimiento. En muy pocos

casos, la selección de indicadores se hace en forma participativa con los técnicos, productores líderes u ONGs involucradas en las diferentes actividades.

## **B. Nuevas Iniciativas en Cuanto a PSyE**

### *1. Introducción*

Esta mesa tuvo como objetivo poner en conocimiento de los participantes, iniciativas recientes de proyectos en cuanto a la planificación, seguimiento y evaluación de actividades, para diseminar metodologías, instrumentos y resultados. Se seleccionó el tema de participación de los beneficiarios en el SyE, por ser un mecanismo empleado por los proyectos para fortalecer los procesos de toma de decisiones.

### *2. El Proyecto PLANDERO y la participación de los beneficiarios*

La ejecución del Proyecto PLANDERO y la estrategia de participación de sus beneficiarios se encuentra definida en el documento que dio origen a esta iniciativa. En este se define la estrategia para la entrega de servicios, la que se hace a través de la contratación a entidades privadas de desarrollo con capacidad para ofertar servicios.

La estrategia de ejecución del proyecto define una etapa de difusión y proyección, realizada por la Unidad Ejecutora. Posteriormente, esta Unidad procede a la pre-identificación de comunidades de acuerdo a criterios previamente establecidos y a los contenidos del documento de evaluación ex-ante. Una vez que se ha promocionado el proyecto a entidades, instancias y niveles diferentes, se procede a la contratación de servicios a través de Entidades de Desarrollo Rural (EDR).

La EDR se entiende como una organización con capacidad para ofertar un servicio que el proyecto demanda. Puede ser ésta una organización no gubernamental, una organización privada de desarrollo, un consultor individual, un grupo de profesionales organizados o un grupo de productores. Una vez identificados y seleccionados, de acuerdo a los intereses del proyecto, se elaboran los contratos con EDRs y estos inician la selección de los participantes y comunidades.

La etapa siguiente se relaciona con el plan de desarrollo empresarial (PDE), y este es resultado de la identificación de la demanda a través del diagnóstico de grupos. Los grupos elaboran un Plan de Desarrollo Empresarial o Plan Operativo, en el cual se explicitan las actividades a realizar en un período determinado. Cumplida la fase anterior se tiene acceso al crédito, el cual se tramita a través de intermediarios financieros.

En este proceso, que incluye el crédito, se brinda capacitación continua y un acompañamiento a técnicos de las empresas contratadas, a productores innovadores o productores enlace y las familias.

El Proyecto ha diseñado un conjunto de instrumentos que permite que las familias tengan una participación decisiva en el diseño del PDE. Entre estos mecanismos de participación están las reuniones, intercambios, congresos, etc, eventos en los cuales se recogen necesidades,

propuestas e inquietudes, las cuales son interpretadas y transformadas en demandas y acciones concretas.

Dado el alto dinamismo que adquieren estos mecanismos de participación, se prevé la contratación de consultorías especializadas en la materia.

### *3. Experiencia en formación de promotores comunitarios. Proyecto Puebla, México.*

Como parte de las iniciativas en planificación, seguimiento y evaluación, el Proyecto se ha dado a la tarea de formar promotores comunitarios. El desarrollo de procesos autogestionarios requiere de una intensa participación comunitaria y ésta es posible de ser lograda a través de agentes de cambio, originarios de las propias comunidades. Se espera que a la conclusión del Proyecto, exista una masa crítica de agentes de cambio con capacidad de asegurar la replicación de las acciones que el Proyecto promueve, y consecuentemente, un incremento sostenido de la participación comunitaria.

La formación de los promotores comunitarios prevé la capacitación de las propias comunidades en la planeación y programación de sus proyectos de desarrollo, contemplando actividades básicas de asistencia técnica e investigación agropecuaria. Se han introducido además, elementos primarios de seguimiento y evaluación de los procesos de trabajo, trasladando de esta manera parte de las funciones a las organizaciones que constituyen el Fondo Regional. Este mecanismo permitirá manejar información más detallada y precisa a nivel de la comunidad, y además podrá constituirse en una primera fase para la creación de un sistema de seguimiento y evaluación autónomo.

Con esta metodología se pretende diseñar y ejecutar proyectos de desarrollo, cuya viabilidad se extienda más allá de la conclusión del Proyecto. Esta iniciativa se fue afinando o adecuando, de acuerdo con las particularidades de cada una de las regiones indígenas del Estado de Puebla y del país en su conjunto.

### *4. Experiencia de coejecución del proyecto PROCHALATE El Salvador*

El proyecto PROCHALATE fue formulado en 1992, recién finalizados los acuerdos de paz en El Salvador. Fue diseñado para realizarse y ejecutarse en uno de los departamentos más afectados por la guerra. El 50% de los municipios del departamento corresponden a zonas de conflicto, y están ocupados, sobre todo, por refugiados y repatriados del país.

La misión de evaluación ex-ante del FIDA, diseñó el Proyecto con la participación de las comunidades y de la Comandancia General del Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional. Los componentes en ejecución son organización, capacitación, asistencia técnica, crédito, comercialización y diversificación y medio ambiente, así como componentes de infraestructura (salud y educación).

El Proyecto enfrentó, desde sus inicios una férrea oposición de los beneficiarios. El Proyecto, con un importante componente de crédito, canalizado a través de entidades de intermediación financiera, fue objetado porque los beneficiarios no aceptaban el cobro de intereses, y porque ellos manejan sus propios sistemas de ejecución de crédito.

Adicionalmente, surgieron diferencias respecto a la ejecución del Proyecto, entre la Dirección, los equipos técnicos y los beneficiarios, condición que ha limitado que éste se ejecute de acuerdo a su programación original. Las principales diferencias surgidas están relacionadas con la pertinencia o no de capacitar técnicos y/o directivos de alto nivel del gobierno; y también en relación con los instrumentos diseñados para su ejecución, por cuanto estos han resultado opuestos a la naturaleza coejecutora con que se concibió este Proyecto.

Esta situación obligó a la formación de una comisión de trabajo ad-hoc, en la cual estuvieran representadas las dos partes en conflicto: coejecutoras (organizaciones de base y organizaciones gubernamentales) por una parte, y el Ministerio de Agricultura y Ganadería y la unidad ejecutora del Proyecto por la otra. Esta Comisión tiene la misión permanente de revisar y rediseñar, si es del caso, la estrategia operativa del Proyecto, el plan operativo y el reglamento operativo. Este mecanismo de participación de consenso, junto a los talleres de trabajo, ha permitido comenzar a avanzar de manera más eficiente en la ejecución del Proyecto.

El sistema de seguimiento ha sido elaborado en conjunto con los técnicos de la unidad ejecutora y la Unidad de Evaluación del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Asimismo, en El Salvador se ha creado un Viceministerio de Inversión Pública que controla las donaciones y los créditos, el cual cuenta con una Unidad de Seguimiento y Evaluación y se encarga del control directo de la ejecución financiera y física de los proyectos, con sus propios indicadores y una demanda específica de informes técnicos-físicos y financieros mensuales.

#### *5. Experiencia de creación de la Unidad de Evaluación, dentro del Ministerio de Agricultura. Proyecto Intibucá La Paz. Honduras*

La creación de la Unidad de Evaluación dentro del MAG, en Honduras, asociada al Proyecto Intibucá, permitió la reorganización del sistema de transferencia bajo un enfoque modular. De esta reorganización han surgido 30 módulos distribuidos en seis agencias de desarrollo en el área del Proyecto.

Los grupos beneficiarios, dentro de este sistema se han ubicado de acuerdo a tres dominios de recomendación:

- a. grupos que tienen cierto grado de autogestión y sostenibilidad,
- b. grupos que necesitan cierto grado de consolidación y
- c. grupos que todavía necesitan fortalecer la parte organizacional. Cada uno de estos 30 módulos (una empresa puede constituir un módulo) integra entre 70 y 150 productores.

*El Proyecto otorga gran importancia a la participación de todos los actores que intervienen en su ejecución. Este principio ha permitido transparencia y consenso respecto de las acciones que se implementan con los beneficiarios.*

.....

Este cambio en la estructura organizacional, permite en la actualidad ofrecer la asistencia técnica de manera participativa, involucrando a los beneficiarios en la planificación, identificación de los problemas, ejecución y evaluación de los proyectos.

## **6. Comentarios finales**

De la discusión y reflexión de esta mesa redonda se derivaron aspectos que son estratégicos para los proyectos y que requieren aún de un mayor análisis y discusión. Algunos de estos temas son: ¿Cómo medir la participación de los beneficiarios? ¿Cómo realizar la evaluación de los procesos participativos en los proyectos? y ¿cómo desarrollar capacidades en los beneficiarios de los proyectos para la realización del seguimiento y la evaluación? Estos temas cobran especial relevancia para aquellos proyectos que operan a través de coejecutoras.

## **C. Sistemas de seguimiento del crédito en los proyectos**

### **1. Introducción**

En el marco de esta mesa redonda, se presentaron cuatro experiencias: dos correspondieron a proyectos en los cuales se ha implementado un sistema auspiciado por el FIDA (PRODAP, El Salvador y PPZN, Costa Rica), y los dos restantes son proyectos que han desarrollado un sistema propio de seguimiento al crédito (PLANDERO, Honduras y Zacapa Chiquimula, Guatemala).

### **1. Proyecto Pequeños Productores de la Zona Norte - PPZN - Costa Rica**

En el caso del PPZN, el componente de crédito tiene una significativa participación financiera, representando el 80% de los recursos. La ejecución de componentes de capacitación, asistencia técnica, comercialización y género, están condicionados en alguna medida, al ritmo de ejecución del crédito. El Proyecto opera como banco de primer piso, otorgando crédito a personas individuales como jurídicas.

En lo que respecta a los créditos otorgados a personas jurídicas, el Proyecto ha pasado por dos experiencias: hasta antes de 1993 se confirieron créditos a organizaciones que actuaban como entidades de intermediación financiera; a partir de 1994, los préstamos a las organizaciones se otorgaron únicamente cuando éstas eran las beneficiarias directas. Como en la mayoría de los proyectos FIDA, la garantía aplicada a los créditos es la fianza solidaria cruzada (garantía moral).

En el componente de crédito participan tres instituciones, el Banco estatal, el MAG y el CNP; el proceso que se sigue para su ejecución es el siguiente:

- i. para los préstamos agropecuarios, la identificación y el trámite de un crédito es realizado por el MAG, y el CNP para los préstamos agroindustriales de comercialización y poscosecha;
- ii. el encargado de aprobar, rechazar o postergar el otorgamiento de los préstamos es el Comité Especial de Crédito;
- iii. la documentación legal se firma en el Banco, la autorización de los desembolsos la dan los técnicos del MAG y el técnico del CNP, quienes además realizan el seguimiento crediticio;
- iv. la entrega y recepción del dinero se hace en el banco;
- v. las funciones de recuperación las realizan los técnicos del MAG y el CNP;
- vi. el cobro se realiza directamente a través del Banco.

Las fuentes de información del componente de crédito para la unidad de seguimiento son cuatro:

- i. los informes trimestrales del MAG;
- ii. los informes del CNP;
- iii. la información generada en las visitas a clientes;
- iv. el informe del Banco derivado del software bancario promovido por el FIDA y que integra la parte del crédito, la parte contable, y la estadística.

*Para la USyE del PPZN, una de las principales ventajas del software es que se dispone de información para resumir y analizar los flujos derivados del crédito.*

---

La incorporación del software de crédito, permitió la agilización de las operaciones crediticias, tanto en términos del proceso de otorgamiento del crédito como del seguimiento a la recuperación del mismo. Asimismo, el seguimiento a la morosidad y el análisis de las causas que la originan. Esto último ha creado las bases para analizar su problemática y definir las acciones que permitan corregirla.

## *2. Proyecto Para Pequeños Productores de la Región Paracentral -PRODAP- El Salvador*

El PRODAP comenzó a operar en 1993, y en ese mismo año se iniciaron los movimientos de crédito a través del Banco de Fomento Agropecuario. Esta institución manejaba los recursos de crédito del Proyecto en una cuenta no específica. Por este motivo no era posible conocer el monto ejecutado en relación con este componente.

Ante esa situación, en 1994 se acordó con el Banco de Fomento el establecimiento de un fideicomiso para el manejo de los recursos del Proyecto. A partir de ese año, se inicia la utilización del software de crédito con propósitos de seguimiento.

Entre los logros que se han obtenido con el sistema están:

- i. disposición de información oportuna y actualizada;
- ii. conocimiento de la evolución de la cartera; y
- iii. servicio más ágil y eficiente al productor.

Entre algunos de los inconvenientes que se han generado con la puesta en marcha de las operaciones crediticias a través del software, se menciona que la centralización de este sistema en el Banco ha limitado el acceso a información por el Proyecto.

## *3. Plan de Desarrollo de la Región de Occidente - PLANDERO - Honduras*

PLANDERO, no obstante ser un proyecto relativamente reciente (su ejecución data de 1996), ha acumulado una experiencia interesante a través de la ejecución de su componente de crédito.

El Proyecto ha establecido una serie de pasos para la ejecución del crédito. Es requisito que los grupos tengan formulado el denominado Plan de Desarrollo Empresarial, previo a la presentación de la solicitud de crédito. El componente de Transferencia de Tecnología se encarga de verificar la consistencia entre el Plan y el crédito solicitado. Una vez aprobada, la solicitud pasa al componente de Crédito y Servicios Financieros, donde se analiza si los planes reúnen las características afines a la política crediticia que el Proyecto ha elaborado. Una vez que Crédito y Servicios Financieros está conforme, la solicitud se remite a la institución financiera. En la actualidad, el componente de crédito refleja una morosidad de cero%. La garantía de estos préstamos es solidaria, los créditos son grupales, aunque al interior de estos grupos éste se distribuya de manera individual.

El componente de crédito, que representa una quinta parte del monto total de financiamiento del Proyecto, es ejecutado a través de dos tipos de intermediarios financieros (IF): organismos convencionales (la banca privada) y los no convencionales (cooperativas, ONGs, casas rurales de ahorro y crédito, bancos comunales que tienen alguna capacidad instalada para administrar créditos).

Se ha incorporado recientemente un software para el manejo de las operaciones crediticias. El sistema presenta los siguientes atributos: registro y cierre diario de operaciones, generación de cuadros estadísticos y reportes, un listado general de usuarios por EDR, por grupos y por oficial de crédito, por destino, garantía y origen de fondos, por sexo y edad del beneficiario, y por plazo, entre otros.

Se ha previsto asistencia técnica de la empresa proveedora del software, capacitación de los involucrados en el proceso de manejo y administración de los fondos, e implementación de un proceso de supervisión integrada.

#### *4. Proyecto de Desarrollo Rural en Zapaca Chiquimula - PROZACHI- Guatemala*

PROZACHI se localiza en el área nororiental de Guatemala. A la fecha, el Proyecto ha otorgado 26.2 millones de quetzales en préstamos grupales e individuales.

El sistema de seguimiento al crédito surgió como una demanda de la Unidad Ejecutora del Proyecto. Este sistema, permite la desagregación por sexo de los beneficiarios, un estricto control de montos por destino y una estrecha relación con el sistema principal de seguimiento de proyectos. La versatilidad que otorga el sistema ha permitido el desarrollo de mejores y más eficientes mecanismos de información a los organismos financieros, a la UEP y al Gobierno de Guatemala.

Entre algunas dificultades que se han presentado en el seguimiento del crédito, se menciona que existe incompatibilidad respecto del tipo y estructura de la información que el Proyecto maneja para los otros componentes.

Algunos de los indicadores de desempeño que se han seleccionado para el componente de crédito son: el número de familias beneficiarias con asistencia crediticia otorgada a través del fideicomiso BANDESA- PROZACHI; el monto de recursos financieros destinados a financiar actividades productivas de las familias rurales; el monto de la recuperación; y el número de créditos destinados a financiar actividades productivas de la mujer rural.

## 5. Comentarios finales

El componente de crédito es el que generalmente presenta una mayor participación financiera en los proyectos. No obstante haber decrecido, en términos relativos en comparación a años anteriores, aún hoy es considerado un componente sobredimensionado.

Las evaluaciones realizadas por el FIDA a los proyectos, han encontrado que uno de los componentes de mayor sensibilidad a las dificultades que los proyectos encuentran para su ejecución es el de crédito. Esto ha logrado ser verificado a través de los indicadores de desempeño y del cumplimiento parcial de los objetivos propuestos a través de este componente.

Buena parte de esta problemática se origina en la existencia de mecanismos, requisitos y compromisos poco adecuados para el otorgamiento del crédito. Por tanto, la ejecución de este componente, que adicionalmente suele adolecer de un adecuado apoyo dentro de los proyectos, se realiza con limitada eficiencia. Se ha argumentado insistentemente, que se hace cada vez más necesario hacer más riguroso y efectivo los procesos de seguimiento a las acciones crediticias. Este seguimiento debe complementarse con un análisis exhaustivo de las causas y condiciones que afectan negativamente este componente.

Las USyE requieren mantener y producir información sobre los niveles de efectividad y eficiencia del crédito. Esto, para asegurar que el proceso de solicitar, aprobar, desembolsar y recuperar el crédito, se haga de la manera apropiada y asegure la sostenibilidad de la actividad crediticia.

## V. ESTUDIO DE CASO: EL SISTEMA DE SyE DEL PROYECTO CUCHUMATANES, GUATEMALA

*Ada Ocampo C.<sup>4</sup>*

### Introducción

El caso sobre la experiencia en el diseño y aplicación del Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Sierra de los Cuchumatanes, fue seleccionado para la presentación en este Taller debido a que es especialmente ilustrativo sobre:

- a. la pertinencia de diseñar un sistema de seguimiento y evaluación, partiendo de las necesidades de información de los diferentes agentes que intervienen en la ejecución de un proyecto,
- b. la importancia de combinar diferentes técnicas, instrumentos y modalidades de ejecución como estrategia del seguimiento y evaluación (enfoque ecléctico);
- c. la pertinencia de impulsar, conducir y/o facilitar procesos evaluativos participativos que generen beneficios a los diferentes actores participantes;
- d. sin pretender entrar en contradicción con lo mencionado en el párrafo anterior, la experiencia de Cuchumatanes muestra que la participación de los llamados beneficiarios:
  - i. no es necesariamente garantía de mayor efectividad para el seguimiento y evaluación;
  - ii. si este tipo de iniciativas son promovidas con un enfoque poco adecuado pueden llegar a ocasionar resultados adversos para los "participantes"; y
  - iii. no constituye, necesariamente, una constante a ser aplicada en todas y cada una de las actividades del seguimiento y la evaluación.

- e. la importancia de institucionalizar mecanismos que garanticen, entre otras cosas:
  - i) la ejecución sistemática del seguimiento y la evaluación;
  - ii) el análisis y uso de resultados;
  - iii) la participación de diferentes actores e instancias, en la evaluación del propio sistema de seguimiento y evaluación.
- f. la relevancia de contar con apoyo de los niveles decisionales para llevar adelante una propuesta de seguimiento y evaluación, y de crear al interior de la institución una cultura favorable a la evaluación.

## **El Proyecto**

El Proyecto Cuchumatanes está ubicado en la parte noroccidental de Guatemala, y corresponde a una iniciativa del Gobierno, orientada a atender a la población rural en condiciones de pobreza, pobreza extrema y bajos índices de desarrollo humano. Su cobertura geográfica abarca nueve municipios del Departamento de Huhuetenango. Este proyecto se ejecuta con el financiamiento del FIDA, Fondo OPEP, PMA, Gobierno de Holanda y Gobierno de Guatemala. Sus componentes son: apoyo a la producción; organización social; infraestructura; administración del Proyecto; y seguimiento y evaluación. Su objetivo superior es "contribuir a generar un proceso dinámico de desarrollo autosostenido basado en el aumento de la producción y de la capacidad productiva de la producción campesina en su área de influencia".

## **El enfoque y la práctica inicial del componente de Seguimiento y Evaluación**

En la ejecución del componente de Seguimiento y Evaluación se distinguen dos momentos claramente diferenciados. El primero de ellos, que se da en el período comprendido entre inicios del proyecto en 1993 hasta marzo de 1996. A partir de abril de 1996 (segundo momento) el Sistema de Seguimiento y Evaluación fue reformulado y reorientado. Entre noviembre de 1993 a marzo de 1996 (primer momento), la ejecución del componente de Seguimiento y Evaluación se caracterizó por mostrar un enfoque fiscalizador, contrario a los objetivos originalmente previstos. Esto se reflejó en los principales productos y resultados que la USyE obtuvo en esta etapa. El estilo y enfoque del trabajo de la USyE originó un rechazo del seguimiento y la evaluación por parte de las distintas instancias que forman parte de la Unidad Ejecutora del Proyecto.

## **Reorientación del Componente de Seguimiento y Evaluación: reversión de enfoques y métodos**

A partir de marzo de 1996 (segundo momento) y debido a los resultados obtenidos luego de más de dos años de una ejecución poco exitosa del SyE, la Dirección del Proyecto reorientó este componente. Esto implicó un análisis del enfoque y los resultados obtenidos a la fecha, y una adecuación de los lineamientos para el SyE propuestos a través de la evaluación ex-ante, en correspondencia con las variaciones ocurridas en la estrategia de trabajo del Proyecto. Asimismo, se reestructuró el equipo de la USyE y se contrató asesoría externa. Este nuevo Sistema de Seguimiento y Evaluación tuvo como primer producto el documento titulado: Sistema de Seguimiento y Evaluación: Propuesta de Trabajo.

## **Propuesta de trabajo del Sistema de Seguimiento y Evaluación**

### *Marco Lógico y formulación de Indicadores*

Una de las primeras actividades realizadas por el equipo de la USyE , una vez reformulada la propuesta de trabajo, consistió en la elaboración del Marco Lógico para lo cual fue necesario formular los indicadores de seguimiento, efectos e impacto. Estos indicadores son revisados y ajustados periódicamente por la USyE.

### **Sistema de Seguimiento**

Consiste en un sistema de reportes cuyos productos finales son básicamente dos: i) los Reportes Mensuales; y ii) los Informes Semestrales del Proyecto, que son de amplia circulación y constituyen los reportes del Proyecto a las instituciones financieras. Los informes de seguimiento toman como referencia principal los programas operativos anuales de los diferentes componentes, subcomponentes, equipos de extensión y promotores de campo.

Para el diseño y puesta en marcha del Sistema de Seguimiento, el equipo de la USyE siguió la siguiente secuencia lógica: evaluación de necesidades de información y principales obstáculos para el registro de datos a nivel de promotores, equipos de extensión y coordinadores de componentes y subcomponentes; diseño del Sistema Automatizado de Seguimiento, SAS: elaboración, automatización, actualización y ajuste de cuadros de entrada y salida; y talleres sobre manejo de información. Esta última actividad de periodicidad anual, se realiza en dos niveles: promotores y personal del proyecto.

En la operación del Sistema de Seguimiento, **el Promotor es el primer eslabón de la cadena** para la alimentación del Sistema de Seguimiento, recibe capacitación y supervisión del Proyecto además de un incentivo económico. **El segundo eslabón es el extensionista**, que consolida la información registrada en los Cuadernos de los promotores de su área de atención. **El tercer eslabón son los coordinadores de componentes y subcomponentes**, quienes ingresan la información correspondiente a su programa de trabajo mensualmente. **El cuarto eslabón es la Unidad de Seguimiento y Evaluación** que se encarga de recoger la información ingresada por los extensionistas y coordinadores; consolidar la información y generar reportes; elaborar y presentar al Comité Ejecutivo, los informes mensuales y semestrales de avances del Proyecto; evaluar periódica y participativamente los obstáculos presentados durante la puesta en marcha del Sistema de Seguimiento.

El Sistema de Seguimiento del Proyecto pretende la utilización mínima (actual) y la eliminación progresiva de los formatos manuales de registro de información (a partir del segundo eslabón). Un aspecto importante a destacar es que el Sistema, a pesar de ser novedoso, empezó a emitir reportes a partir del segundo mes de su diseño inicial. Un factor clave en esto fue, como se señaló anteriormente, el desarrollo de actividades de capacitación y sensibilización a diferentes niveles.

## **Banco de Datos de Beneficiarios y Perspectiva de Género**

Uno de los aspectos que la USyE abordó durante el diseño del Sistema de Seguimiento fue la necesidad de garantizar un listado de beneficiarios por componente y tipo de servicios, desagregada por sexo.

## **Evaluación**

La evaluación se divide en las siguientes grandes líneas: evaluación participativa comunitaria, evaluación participativa a nivel de proyecto; evaluaciones especiales (por contrato); evaluaciones ocasionales (no programadas); informes de evaluación.

### ***Evaluación Participativa Comunitaria***

Las principales actividades que realiza directamente la USyE y con una periodicidad anual son las siguientes: Talleres Autoevaluativos/Participativos con Organizaciones Formales de Productores; Grupos Focales: con grupos de mujeres (del programa de Bancos Comunales) y representantes de organizaciones no formales (grupos que reciben los servicios del proyecto pero que no son intermediarios de estos).

### ***Evaluación participativa a nivel de proyecto***

Se realiza a través de una actividad conjunta entre la USyE y la Subdirección Técnica del Proyecto. A esta actividad se le denomina "Jornada de Evaluación Participativa a Nivel de la UEP.

### ***Evaluaciones especiales (por contrato) y ocasionales (no programadas)***

Las primeras son evaluaciones que incluyen temas especiales: de impacto ambiental (en proceso), de la asistencia técnica y del crédito. Asimismo, estudios de caso con organizaciones formales; organizaciones no formales; tramos carreteros. Las segundas son evaluaciones rápidas que se realizan ante una necesidad concreta detectada por la USyE o a solicitud del Comité Ejecutivo o Técnico.

## **Informes de evaluación**

Este es un campo en el que los progresos, desde el punto de vista de quien escribe este caso, no son tan significativos en términos comparativos. La USyE produce y recolecta información, a través de prácticas evaluativas que realiza de manera periódica y mediante la utilización de diferentes técnicas participativas y no participativas. Sin embargo, el uso de la información obtenida podría ser potenciado. Esta afirmación se sustenta en que los reportes por actividad aún no han llegado a concretizarse/consolidarse en Informes Evaluativos Anuales del Proyecto. Existen, sin embargo informes específicos por actividad (talleres, grupos focales, etc.)

## **Más lecciones aprendidas**

Algunas de las lecciones derivadas de la experiencia de Cuchumatanes y de otros proyectos de la Región son las siguientes:.

1. La introducción y casi unánime aceptación de metodologías y técnicas cualitativas, especialmente de aquellas participativas, ha devenido, entre otras cosas, en la generación de dicotomías, como por ejemplo: cuantitativo vs. cualitativo; participativo vs no participativo. Una importante lección extraída de la experiencia es que el SyE debiera mostrar un enfoque ecléctico. Es decir, la combinación de técnicas y métodos múltiples, tanto cualitativos como cuantitativos, así como la selección de técnicas y métodos en correspondencia con múltiples criterios (tipo de información a recolectar, actores involucrados en el proceso de recolección de información, usuarios de los resultados y costos de la información, entre otros).
2. La difusión y creciente aceptación de lo participativo ha deslegitimado (de alguna manera) el planteamiento de que son los técnicos quienes conocen las necesidades y demandas de la población rural y que por lo tanto son ellos los llamados a determinar en qué rubros y bajo qué estrategias intervenir. En contraposición a lo planteado, la práctica participativa frecuentemente ha devenido en el enfoque opuesto, es decir, es la población rural quien conoce con claridad sus demandas y las formas de resolverlas. El evaluador debiera tener especial cuidado de no caer en estas falacias, especialmente al desarrollar acciones de evaluación participativa. La evaluación participativa no debiera reducirse al registro de las opiniones y puntos de vista de los participantes. El conocimiento técnico y local tendrían que interactuar, si lo que se busca es por un lado, una mejor interpretación de los procesos y resultados generados por el proyecto; y por otro, fortalecer las capacidades locales para la evaluación.
3. Recurrentemente se plantea que la evaluación de procesos debiera orientarse a contribuir al refinamiento de la estrategia de trabajo del proyecto. Sin embargo, no siempre se asume a esta evaluación como un proceso de doble vía y que es, la contribución a la periódica revisión de la estrategia de trabajo del proyecto; y la validación de la metodología de trabajo de SyE, en correspondencia con los cambios ocurridos en la estrategia del proyecto.

## **VI. LA EVALUACION PRE - TERMINAL DEL PROYECTO DE DESARROLLO RURAL PARA PEQUEÑOS PRODUCTORES EN ZACAPA Y CHIQUIMULA, GUATEMALA** **Carlos Valladares, Eduardo Centeno<sup>5</sup>**

En esta sección se sintetiza la experiencia de la evaluación preterminal del Proyecto Zacapa Chiquimula (PROZACHI), realizada durante los meses de febrero a abril de 1997. La exposición se concentró básicamente en tres aspectos principales: i) metodología utilizada para la evaluación preterminal ii) instrumentos metodológicos aplicados por el sistema de SyE, y iii) lecciones de la experiencia en SyE.

### **a. El Proyecto**

El PROZACHI está orientado al mejoramiento del ingreso y la alimentación de 5.200 familias rurales pobres en los Departamentos de Zacapa y Chiquimula. Inició su ejecución en mayo de 1991 y el cierre del Proyecto está programado para el mes de diciembre de 1997. Está financiado por el Gobierno de Guatemala, FIDA, OPEP, PMA y el Gobierno de Holanda.

## b. Metodología

La metodología empleada para la recopilación de la información incluyó:

- **Reuniones con el Comité Técnico del Proyecto** (dirección ejecutiva, codirección internacional, subdirección técnica, coordinadores de componentes y supervisores zonales),
- **Reuniones con equipos técnicos zonales** (supervisor, especialistas, técnicos de apoyo y promotores de desarrollo rural). En estas reuniones se realizaron dos actividades principales: a) presentación por el equipo zonal de los logros, problemas y perspectivas de cada uno de los componentes y actividades en ejecución en la zona y b) Selección de los Centros de Uso Múltiples (CUMs) y comunidades para la realización de encuentros de evaluación participativa.
- **Encuentros comunales.** Se realizaron en las comunidades preseleccionadas. En estos encuentros participaron hombres y mujeres beneficiarios y no beneficiarios del Proyecto, líderes comunales y miembros de juntas directivas de organizaciones y asociaciones campesinas. Se utilizó un juego de guías metodológicas relacionadas con las actividades que habían ejecutado los diferentes componentes del Proyecto y que sirvieron para orientar el análisis y reflexión con los participantes.
- **Encuentros intercomunales.** Contaron con la asistencia de productores y productoras que participan en alguna instancia organizativa o de gestión de las comunidades que comparten la jurisdicción territorial de los CUMs. Se analizaron temas relacionados con la organización, autogestión e iniciativas de los comités de proyectos, con vista en la sostenibilidad de las organizaciones.
- **Reuniones con beneficiarios organizados en Asociaciones o grupos de interés:** Miembros de bancos comunales, grupos de mujeres artesanas y productores independientes. El objetivo fue conocer el funcionamiento y la problemática de estas organizaciones.
- **Reuniones con instituciones públicas y privadas:** En total se sostuvieron reuniones con 16 instituciones públicas y privadas, con el objeto de conocer las relaciones que las mismas habían establecido con el Proyecto y de identificar aquellas que pudieran participar en una segunda etapa.
- **Revisión de informes de la USyE:** Se analizaron informes y otra documentación producida por la USyE, desde 1991.
- **Consulta a la base de datos del PROZACHI**

*La metodología utilizada en la evaluación preterminal del PROZACHI  
privilegió el uso de técnicas participativas. Los campesinos  
y campesinas fueron los principales actores.*

---

## **1. Mecanismos de selección de los CUMs y comunidades**

La selección de los CUMs y comunidades se realizó considerando variables agroecológicas (suelos y precipitación), socioeconómicas (vivienda, educación), porcentaje de las familias beneficiadas por el Proyecto en relación con el total de familias de la comunidad, porcentaje de mujeres beneficiarias del crédito, porcentaje de familias que recibieron crédito en relación con el total de familias de la comunidad. A cada una de estas variables se le atribuyó una ponderación, permitiendo estructurar tres tipologías (alta, media y baja).

## **B. Componente Seguimiento y Evaluación**

La Unidad de Seguimiento y Evaluación, ubicada a lo interno de la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP), fue establecida en 1991 con la contratación del jefe de la unidad, un especialista en seguimiento y evaluación, un técnico en computación y una secretaria.

### **1. Instrumentos Metodológicos del Sistema de SyE**

#### **a. Los Indicadores de Seguimiento**

El informe de Evaluación ex-ante establece los objetivos, las funciones y los tipos de informes que la USyE debe producir como resultado de la ejecución de sus tareas. Sin embargo no presenta una lista de indicadores para el seguimiento del Proyecto.

En 1992 la USyE y el Codirector Internacional, elaboraron un compendio conteniendo los indicadores a utilizarse para medir el logro de los resultados del Proyecto de 1992 a 1996. Los indicadores fueron formulados utilizando la matriz de planificación del Proyecto (en ese momento se planificaba usando el método ZOPP). Se elaboraron 61 indicadores: 10 a nivel del objetivo superior, 18 a nivel del objetivo del Proyecto y 33 a nivel de resultados. Cada uno de los indicadores fue expresado en un formato denominado Indicadores del Proyecto, el cual contenía el parámetro; el indicador expresado mediante una frase; y las proyecciones para las metas programadas en cada uno de los años. En las cuatro siguientes filas se registraba el avance en la consecución de las metas, y finalmente las observaciones. Los indicadores fueron modificados posteriormente a raíz de los cambios introducidos en la metodología de planificación del Proyecto. De la planificación por objetivos se pasó a la planificación por actividades y los indicadores se elaboraron para responder a estos nuevos criterios.

#### **b. Los Informes de Seguimiento**

Uno de los principales objetivos del sistema de SyE es generar un flujo de información que permita, a todos los involucrados en la ejecución del Proyecto, conocer el avance de las acciones del mismo. Como parte de los resultados principales, se obtienen informes periódicos de avance físico y financiero del Proyecto; asimismo informes de evaluación.

Se producen tres tipos de informes: mensuales, semestrales y anuales. Además, se elaboran informes alertivos e informes ejecutivos, los cuales son enviados a los organismos financieros.

Los informes producidos durante los dos primeros años, denominados "Informe de Actividades", estaban estructurados en seis apartados: el resumen ejecutivo, la presentación, la Unidad Ejecutora (UEP), la Unidad de Seguimiento y Evaluación (USyE), los componentes del

Proyecto, y la ejecución presupuestaria. A partir del tercer año de ejecución se fueron introduciendo ajustes en el contenido de los informes, mediante la incorporación de cuadros estadísticos, gráficos, y abundantes fotografías alusivas a las acciones ejecutadas por el Proyecto.

De la revisión realizada a los informes anuales de actividades, se contabilizaron 6 informes anuales, 10 informes semestrales, y alrededor de 70 informes mensuales, producidos por la USyE.

Además de los informes de seguimiento, las USyE se realizaron estudios longitudinales sobre actividades específicas ejecutadas en el Proyecto. Estos estudios permitieron conocer los resultados del Proyecto y formular recomendaciones.

#### **c. Los programas computarizados para el seguimiento**

Hasta 1994 el registro y procesamiento de la información se hizo por medio de hojas electrónicas, confeccionadas por los técnicos de la USyE. A partir de 1995 se inicia la utilización de un programa computarizado. El programa es alimentado por un formato que contiene 7 secciones para introducir información detallada sobre la ejecución del Proyecto.

*Con el sistema de seguimiento, la USyE cumple con el objetivo de informar a los diferentes usuarios del Proyecto, sobre el avance de las actividades programadas.*

Una limitante del programa es que no registra costos desagregados por actividad, sino que se presentan de manera global para todo el componente. En otro orden, la elaboración del presupuesto no parte de la integración del costo de sub-actividades, actividades y componente, ni toma en consideración la demanda identificada durante el proceso de planificación participativa. El presupuesto es definido por el sub-director administrativo, tomando como criterio el monto gastado en los años anteriores y la disponibilidad de recursos existentes (recursos aprobados por el gobierno).

#### **d. Los informes de evaluación**

Dos informes de evaluación fueron previstos en el documento de evaluación ex-ante, uno correspondiente a la Encuesta de Base y el otro a la Evaluación de Mediano Plazo. Para la encuesta de base la misión de evaluación preparó términos de referencia indicando los principales temas que debían considerarse en el cuestionario. Para la segunda encuesta solamente se establecieron algunas orientaciones generales.

La encuesta de base fue sustituida por un Diagnóstico Agro-socioeconómico, a través del cual se generó información valiosa sobre los productores y productoras, el medio físico y social e información relacionada con la producción, salud, educación, etc. Sin embargo, la información no fue utilizada en la gestión y ejecución del Proyecto.

#### e. Los registros económicos

En el primer año de ejecución del Proyecto (1992), se diseñaron registros económicos de fincas con el propósito de crear una base de información de un número de familias, que permitiera en intervalos de tiempo diferentes, evaluar los resultados, efectos e impactos del Proyecto. Los productores incorporados a este sistema fueron clasificados atendiendo los modelos de finca definidos en la evaluación ex-ante. El número de participantes se determinó considerando la menor o mayor presencia de cada uno de ellos en el área del Proyecto. Se levantó información que no llegó a ser procesada, debido aparentemente a una falta de claridad sobre el uso que se le daría.

*El Proyecto no realizó una encuesta de base, como estaba indicado en el documento de evaluación ex-ante. En su lugar desarrolló un Diagnóstico Agrosocioeconómico.*

.....

#### f. La evaluación participativa

La evaluación participativa no fue contemplada en el documento de evaluación ex-ante como instrumento metodológico para el seguimiento. Esta fue incorporada al componente tres años después de iniciado el Proyecto (1994), a partir del conocimiento de experiencias de otros países sobre el tema. Se realizaron tres encuentros de evaluación participativa con beneficiarios de diferentes componentes, uno en cada una de las sedes del Proyecto. En el primer encuentro se abordaron aspectos generales del Proyecto, en el segundo se analizó el componente de crédito, y en el último, se evaluaron aspectos referidos al tema de organización. Los encuentros contemplaron dos momentos: uno de reflexión grupal, en el que con el apoyo de un pequeño cuestionario los beneficiados organizados por CUMs, analizaban los diferentes puntos de los temas objeto de evaluación; el segundo momento consistía en una exposición de parte de cada uno de los grupos sobre los temas analizados. Se finalizaba con conclusiones y recomendaciones.

#### g. El flujo de la información

Inicialmente el flujo de la información incluía cinco niveles. Se comenzaba con los promotores de desarrollo, quienes constituían la primera instancia de integración y elaboración de la información, de ahí la información era transmitida a los supervisores de extensión de las sedes zonales en donde se elaboraban los informes que se entregaban directamente a la USyE. A la vez, los coordinadores de componentes y la sub-dirección técnica elaboraban sus propios informes y los enviaban directamente a la USyE. La otra fuente estaba constituida por información procedente de los beneficiarios.

Durante la vida del proyecto la USyE produjo una serie de documentos y estudios de importancia, los cuales se presentan en el cuadro de la página siguiente:

*Los encuentros de evaluación participativa permitieron un mayor acercamiento con los beneficiarios del Proyecto, escuchar sus opiniones sobre los resultados de las actividades, así como sobre las limitantes enfrentadas en su ejecución.*

.....

Documentos/estudios	1992	1993	1994	1995	1996
Diagnóstico Socioeconómico del área de influencia del PROZACHI.		1			
Sondeo a Productores			1		
Los Indicadores del Proyecto		1			
Informes de Avances Físico Financiero Anual	1	1	1	1	1
Informe Físico Financiero Semestral	2	2	2	2	2
Informe de Avances Físico Financiero Mensual	12	12	12	12	12
Informes Ejecutivos	0	0	0	12	12
Informes Alertivos			2	2	2
Metodología del Sistema de SyE		1			
Evaluación del Programa Bolsas Avícolas			1		
Diagnóstico Institucional de Base			1		
Evaluación del Programa Estufas Mejoradas				1	

#### **h. Lecciones de la Experiencia**

El Sistema de SyE desempeñó una labor importante en la gestión del Proyecto. Como se indicó en párrafos anteriores, la producción de informes realizada de manera sistemática, permitió mantener informados a los diferentes agentes participantes en el Proyecto sobre el avance físico financiero de las actividades programadas. Sin embargo, el sistema de seguimiento presentó algunas limitantes que se describen a continuación, y que deben ser consideradas en el diseño de futuros proyectos.

- i) Los informes de seguimiento no contemplaron los aspectos cualitativos de los resultados de la ejecución de los componentes y actividades.
- ii) El seguimiento en el aspecto financiero se hizo a nivel de componente y no de cada una de las actividades. No se logró conocer, por ejemplo, cuál era el costo de un determinado curso o seminario de capacitación, de un vivero, de una actividad de conservación de suelos, etc.,
- iii) Existió desvinculación entre la programación física y la programación financiera. Mientras que las metas físicas del Plan Operativo Anual se elaboraron mediante un proceso de planificación participativa (desde la comunidad hasta la UEP), la programación financiera no siguió el mismo proceso.
- iv) No hubo una participación sistemática de los beneficiarios en los aspectos de SyE. Si bien se hicieron algunos encuentros de evaluación participativa, los mismos se realizaron en los últimos años y de manera esporádica.

- V) El control del número de familias, hombres y mujeres participantes en el Proyecto es otro aspecto que presenta algunas debilidades. No se sabe con exactitud cuántos hombres y mujeres participan, debido a que por el carácter integral del proyecto una gran cantidad de ellos están vinculados con dos, tres y hasta cuatro actividades diferentes.

## **VII. EL PROGRAMA DE INVESTIGACION INTERNACIONAL DEL RECURSO FORESTAL E INSTITUCIONES (IFRI)**

**Pablo Moreno<sup>6</sup>**

La rápida desaparición de los bosques tropicales alrededor del mundo está causando preocupación considerable entre científicos, políticos y usuarios de los recursos. Debido a que los bosques afectan tanto la oferta como la condición de productos fundamentales como aire, suelo, agua y la diversidad genética de flora y fauna, individuos y organizaciones están construyendo nuevos esfuerzos para entender la variedad de causas y consecuencias de la deforestación.

Uno de estos esfuerzos lo constituye el Programa de Investigación Internacional del Recurso Forestal e Instituciones (IFRI), promovido por la Universidad de Indiana y apoyado por la FAO y FLACSO, en Guatemala.

El interés de presentar esta metodología en el Taller fue dar a conocer a los participantes una herramienta metodológica útil para capturar información verídica y confiable que permita el SyE de los recursos naturales disponibles; así como ofrecer a aquellos interesados en aplicar este modelo, la posibilidad de llevar a cabo alianzas estratégicas y de cooperación.

### **A. Antecedentes**

El IFRI surgió en 1992, como una alternativa metodológica construida para capturar información sobre la relación entre los humanos y los recursos naturales.

Este Programa de Investigación ha creado diferentes Centros de Investigación colaborantes en países como Bolivia, Estados Unidos, Ecuador, Guatemala, India, Nepal y Uganda. Estos Centros se han interrelacionado con otras instituciones en sus propios países y en los vecinos, con el fin de cooperar en la búsqueda de información básica, que contribuya a un desarrollo sostenible de los recursos naturales.

### **B. Marco conceptual**

IFRI es un programa de investigación que ha sido diseñado sobre una base relacional de datos que incluye preguntas que involucran las condiciones de los bosques y las comunidades. Es una herramienta que promueve la instrumentación para los tomadores de decisión, la búsqueda de incentivos y/o la formulación de políticas sobre la conservación, el manejo y/o aprovechamiento del recurso forestal.

Para el logro de los propósitos IFRI, se han definido una serie de formularios que se enmarcan bajo las definiciones del modelo conceptual, tales como Sitio, Bosque, Parcela Forestal, Poblado, Grupo Usuario, Asociación Forestal, Relación de Grupos usuarios-bosque, etc.

*IFRI es un esfuerzo de largo alcance que pretende monitorear y reportar las condiciones de los bosques, la biodiversidad vegetal y las razones de la deforestación en una unidad de muestreo.*

.....

### **C. Metas del programa**

Son metas del programa IFRI:

Direccionar la ausencia de conocimiento con la búsqueda de vías que lo aumenten en forma interinstitucional e interdisciplinaria, a través de la aplicación de estudios de caso espacialmente ubicados.

Direccionar los vacíos de información a través de proveer datos de verificación aérea, terrestre y espacial, relacionada con el uso de los bosques. Se procura con ello contribuir al entendimiento sobre las causas y efectos de la deforestación y los programas de reforestación.

Direccionar la necesidad de una buena capacidad de evaluación para construir una rigurosa capacidad de recolección, almacenamiento, análisis y distribución de datos en los países participantes.

### **D. Acciones realizadas**

Se han desarrollado, aproximadamente, unos 50 estudios de caso en países como Estados Unidos, Nepal, Uganda y Bolivia, a través de los Centros de Investigación Colaborantes. En Guatemala se realizó recientemente, un estudio de caso para una comunidad ladina ubicada en la Reserva de la Biosfera Sierra de las Minas.

### **E. Comentarios finales**

América Latina cuenta aun con una importante proporción de bosques tropicales (45 % del total mundial). Asimismo, alberga la mayor proporción de la biodiversidad del planeta, fuente potencial de una riqueza insospechada. Se considera que un poco más de una docena de países en el mundo tienen megabiodiversidad, y de estos, 10 se encuentran en América Latina. Por otro lado, la Región cuenta también, entre otros atributos, con el 31 % de las aguas de escorrentía posibles de utilizar de manera estable, recurso que depende en buena medida de la cobertura forestal hasta hoy existente. No obstante, la tasa de destrucción del bosque tropical continúa incrementándose y con ello desapareciendo los importantes atributos y servicios ecológicos que brinda el recurso forestal.

Ante esta realidad, el IFRI pretende contribuir con la búsqueda de soluciones en el manejo de los recursos forestales, que hacen los habitantes de las áreas rurales. En este sentido, las metodologías difundidas por el IFRI, se orientan al empoderamiento de las organizaciones de la sociedad civil en las áreas rurales. La visión de largo plazo y el enfoque holístico de la problemática rural constituyen parte del fundamento de las metodologías propuestas.

## VIII. SINTESIS DE PROBLEMAS EN PSyE Y SOLUCIONES PLANTEADAS

Los resultados de las discusiones sobre los tópicos de interés de los participantes al taller, fueron sistematizados en el cuadro siguiente. En este se presentan los problemas que afectan a las actividades de PSyE. Los mismos fueron clasificados según áreas y se indican algunas alternativas de solución propuestas.

AREA	PROBLEMA	SOLUCION
Diseño de sistemas de SyE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta personal e instituciones con experiencia en diseño de sistemas de SyE</li> <li>- La producción de información está predominantemente condicionada a los requerimientos de los organismos financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulso a la formación de un grupo de especialistas en América Latina y el Caribe (propuesta PREVAL)</li> <li>- Incorporar demandas de información de diferentes usuarios.</li> <li>- Fortalecer los vínculos entre seguimiento y evaluación</li> </ul>
Informes de SyE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No son leídos, son extensos y contienen información poco relevante</li> <li>- Las fuentes de información no son siempre confiables</li> <li>- Los proyectos tienen acceso limitado a los resultados de las evaluaciones hechas por organismos externos</li> <li>- Falta mayor discusión sobre los informes de SyE que se producen dentro del proyecto</li> <li>- Muchas veces los informes no reflejan los aspectos cualitativos de la ejecución del proyecto y de los efectos en las condiciones de vida de los beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes cortos divididos en secciones: resumen ejecutivo, avances, problemas principales y lecciones aprendidas</li> <li>- Promover la participación de las diferentes instancias del proyecto en la recopilación y análisis de la información</li> <li>- Programar eventos internos (talleres, reuniones) para la discusión de resultados</li> <li>- Definir indicadores y métodos cualitativos de SyE</li> </ul>

AREA	PROBLEMA	SOLUCIÓN
USyEs (US/UPS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitada coordinación e interacción de las USyEs con las otras unidades del proyecto</li> <li>- En algunos casos no cuentan con apoyo de los niveles directivos superiores</li> <li>- El personal de las USyEs requiere de asistencia técnica y capacitación en forma sistemática</li> <li>- La alta movilidad del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Involucrar a los diferentes niveles del proyecto en las actividades de seguimiento y evaluación</li> <li>- Programa de capacitación y sensibilización dirigido a los directores de los proyectos</li> <li>- Coordinar con los programas regionales del FIDA, la elaboración de una estrategia de asistencia técnica a los proyectos</li> <li>- Formulación de criterios para identificar y seleccionar personal</li> </ul>
Unidades de Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesitan fortalecerse o crearse unidades con capacidad para esta función</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar con los programas regionales del FIDA, la elaboración de una estrategia de asistencia técnica a los proyectos</li> </ul>
Autoevaluaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de conocimiento sobre metodologías e instrumentos adecuados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación en técnicas de evaluación participativa y autoevaluación</li> </ul>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe dificultad para la formulación y operacionalización de indicadores cualitativos</li> <li>- Los indicadores no siempre son definidos en forma participativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un taller exclusivo sobre el tema indicadores</li> </ul>
Crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No obstante, que el software promovido por el FIDA ha contribuido notablemente a la agilización y sistematización de las operaciones crediticias, éste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar un software que permita el seguimiento al crédito, cuando éste es realizado a través de organismos de intermediación financiera</li> </ul>

AREA	PROBLEMA	SOLUCION
	no se adecua a la estrategia de operaciones a través de intermediarios financieros	
Capacitación	- Escasa capacitación en áreas de seguimiento y evaluación de proyectos	- RUTA debe mantener apoyo a los proyectos  - Diseñar y ejecutar programas sistemáticos de fortalecimiento de las USyE, que incluya un programa de capacitación, con un seguimiento continuo de sus resultados

## **IX. PRE IDENTIFICACION DE OFERTAS Y DEMANDAS DE CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA**

### **A. Demandas de parte de los directores y las instituciones cooperantes y cofinanciadoras**

Durante el Taller se circuló un cuestionario a los directores de proyectos e instituciones cooperantes y participantes, para conocer cuáles eran sus demandas en SyE y la medida en que éstas eran resueltas por las USyEs.

Los directores expresaron que sus demandas son entre otras, elaboración de estudios específicos para actividades puntuales, y el cumplimiento con la elaboración de los informes que exigen los organismos financiadores y cooperantes. Manifestaron que sus demandas eran atendidas en forma efectiva, por las USyEs.

### **B. Demandas de las instituciones cooperantes y cofinanciadoras**

Las demandas de las instituciones cooperantes y cofinanciadoras y el grado de atención a éstas por parte de las USyEs, se resume en el cuadro de la página siguiente:

### Demandas formuladas por las instituciones cooperantes y financiadoras

Demandas	Nivel de satisfacción de la demanda
- Preparación de informes semestrales que cubran todas las actividades del proyecto, que contengan elementos de análisis cuantitativo y cualitativo del estado del proyecto	-No siempre se ha logrado
- Preparación de hojas informativas mensuales, resumiendo estado de situación	-Muy pocos lo hacen
- Comparación de lo programado en el POA contra lo ejecutado en el período de referencia del informe, basado en cuadros de avance financiero compatibles con los de avance físico	-No siempre se logra
- Incluir información detallada sobre componentes importantes. Por ejemplo, datos de crédito que incluyan montos, número de beneficiarios, rubros financiados, recuperaciones, estado de cartera, etc.	-No siempre se logra
- Información sobre seguimiento a medidas administrativas recomendadas a la UEP, para mejorar el funcionamiento del proyecto	-Pocos lo cumplen
- Evaluaciones específicas para reorientar actividades cuando su desempeño no es adecuado, y para obtener enseñanzas de experiencias positivas que es importante difundir y replicar	-Pocos lo cumplen y rara vez permite alcanzar el objetivo

#### B. Demandas y ofertas en SyE, de parte de los técnicos

El cuadro siguiente refleja las demandas en SyE, formuladas por los técnicos de las USyEs de los proyectos participantes en el Taller.

### Demandas preliminares en SyE

Tema	Proyecto
Crédito (sostenibilidad del componente de crédito, recopilación y análisis de información sobre crédito)	- La Paz Intibucá, Honduras - Zona Norte, Costa Rica
Informes de avance	- PLANDERO, Honduras - Ngobe Buglé, Panamá - Centro Maya, Guatemala - PROSALAFa, Venezuela
Capacitación en SyE	- PLANDERO, Honduras - OSPA, El Salvador
Plan Operativo Anual (lineamientos para planificación, programación)	- Ngobe Buglé, Panamá - Cuchumatanes, Guatemala
Diseño e implementación de sistemas para el seguimiento	- Unidad de Evaluación de OCP, El Salvador - Extensión Agrícola, Banco Mundial-CIARA
Efectos del componente de extensión, investigación, validación, comercialización y crédito	- PRODAP, El Salvador
Evaluación del programa de capacitación del MAG	- OSPA, El Salvador
Diseño de instrumentos para estudios de base	- OSPA, El Salvador
Diseño e implementación de un sistema de SyE para proyectos comunales	- PROZACHI, Guatemala
Evaluación de la estrategia del proyecto con organizaciones formales	- Cuchumatanes, Guatemala
Evaluación del cumplimiento de contratos	- Cuchumatanes, Guatemala
Definición de indicadores	- Extensión Agrícola, Banco Mundial-CIARA
Análisis de información para la toma de decisiones	- PROSALAFa, Venezuela
Términos de referencia para evaluar efectos de la capacitación con enfoque de género	- Unidad de Evaluación de OCP, El Salvador - PRODAP, El Salvador

## **CONSULTORES Y EXPOSITORES DEL TALLER**

- <sup>1</sup> Osvaldo Feinstein. Evaluador Principal. FIDA
- <sup>2</sup> Jorge León. Consultor de FIDA en RUTA.
- <sup>3</sup> Héctor Herrera. Coordinador Regional y Nacional del Programa FIDA-CIARA.
- <sup>4</sup> Ada Ocampo. Coordinadora PREVAL. Convenio IICA/FIDA-TAG 302-IICA
- <sup>5</sup> Carlos Valladares, Eduardo Centeno. Consultores.
- <sup>6</sup> Pablo Moreno. Asesor Coordinador del Programa de Investigación IFRI. FLACSO. Guatemala.

**ANEXO 1**  
**PROGRAMA DE ACTIVIDADES DEL TALLER**

Domingo 27 de abril		
Hora	Actividad	Responsable
06:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llegada de Participantes</li> <li>- Inscripción de Participantes y entrega de materiales</li> </ul>	Jorge León, RUTA Eugenia Morales, RUTA María Eugenia Villalobos PREVAL
07:30 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cocktail de Bienvenida</li> </ul>	
Domingo 27 de abril		
Hora	Actividad	Responsable
08:00-09:15	<b>Inauguración del Taller</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palabras de Bienvenida</li> <li>- Palabras de Inauguración</li> <li>- Presentación de participantes</li> <li>- Objetivos del taller y aspectos de logísticas</li> </ul>	Jaime Carrera, UTN/RUTA  Armando Reyes. IICA  Jorge León, RUTA Eugenia Morales, RUTA
09:15-09:45	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La práctica del Seguimiento y Evaluación de Proyectos</li> </ul>	Osvaldo Feinstein, FIDA
09:45-10:00	Preguntas/Discusión	
10:00-10:20	Café	
10:20-11:30	Experiencias recientes en PSyE en FIDA-PREVAL-RUTA-FIDA/CIARA Preguntas/Discusión	Héctor Herrera Jorge León Ada Ocampo Osvaldo Feinstein
11:30-01:00	Primera Mesa Redonda sobre Experiencias en PSyE Tema: Modalidad de Selección de Indicadores de seguimiento y su pertinencia para la ejecución del proyecto Preguntas/Discusión	PRODAP CUCHUMATENES PUEBLA LA PAZ INTIBUCA Moderador: Jorge León

**ANEXO 1  
PROGRAMA DE ACTIVIDADES DEL TALLER (Cont.)**

<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Reponsable</b>
01:00-02:00	Almuerzo	
02:00-03:30	Segunda Mesa Redonda sobre experiencias en PSyE Tema: Nuevas iniciativas en cuanto a SyE	PLANDERO PUEBLA LA PAZ INTIBUCA EL SALVADOR Moderadora: Ada Ocampo
03:30-03:50	Café	
03:50-05:00	Video Foro: Taller de Participación Campesina, Cajamarca, Perú	Eduardo Centeno
05:00-06:00	Presentación de la Metodología de Investigación IFRI.	Pablo Moreno FLACSO
<b>Martes 29 de abril</b>		
08:00-09:30	Estudio de Caso: La experiencia de SyE del Proyecto Cuchumatanes	Ada Ocampo,PREVAL
09:30-09:50	Café	
09:50-12:00	Trabajo en Grupos Caso Cuchumatanes	
12:00-01:30	Almuerzo	
01:30-03:00	Discusión de los Resultados del trabajo en grupos	
03:00-03:20	Café	
03:20-05:00	Tercera Mesa Redonda sobre Experiencias en SyE. Tema: Sistemas de Seguimiento del Crédito en los Proyectos Preguntas/Discusión	PPZN PRODAP PLANDERO PROZACHI Moderador: Osvaldo Feinstein

---

**ANEXO 1  
PROGRAMA DE ACTIVIDADES DEL TALLER (Cont.)**

**Miércoles 30 de abril**

<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Reponsable</b>
08:00-09:30	Reunión de trabajo de Encargados de UPSyE	
09:30-09:50	Café	
09:50-11:30	La experiencia de evaluación terminal del Proyecto Zacapa Chiquimula Preguntas/Discusión	Carlos Valladares Eduardo Centeno, Consultores
11:30-12:30	Discusión actividades futuras de Capacitación y Asistencia Técnica	RUTA, FIDA, PREVAL, Proyectos
12:30-01:00	Evaluación	Participantes
01:00-01:30	Clausura	Oswaldo Feinstein, FIDA
01:30	Almuerzo	

---

**ANEXO 2**  
**TALLER SOBRE SEGUIMIENTO Y EVALUACION**  
**FIDA- RUTA - PREVAL**  
**Guatemala, 28-30 abril 1997**  
**Lista de Participantes**

PAIS	PROYECTO Y/O INSTITUCION	PARTICIPANTE	PUESTO Y/O CARGO
BRASIL	<p style="text-align: center;"><b><u>PROYECTO PRO SERTÃO</u></b>  RUA JOSE ROSENDO SANTOS, S/N  FREI PAULO/SERGIPE-CEP 49510-000  TEL/FAX (079) 447 1334/1334  EMAIL: pro-serta~o@engenet.com.br</p>	<p style="text-align: center;">IVONE LIMA COSTA  FERNANDA VIRIATO  BANDEIRA GURJÃO</p>	<p style="text-align: center;">ASISTENTE USyE  ASISTENTE USyE</p>
COSTA RICA	<p style="text-align: center;"><b><u>PROYECTO PEQUEÑOS  PRODUCTORES ZONA NORTE,  COSTA RICA</u></b>  OFICINA DE ENLACE  TELEFONO (506) 283-1246  FAX (506) 283-1246  APDO. POSTAL 5816-1000  GUADALUPE, SAN JOSE, COSTA RICA</p> <p style="text-align: center;">OFICINA AREA DEL PROYECTO  TELEFONO/FAX (506) 470-0185  COMPLEJO MUNICIPAL DE UPALA  UPALA, ALAJUELA, COSTA RICA  EMAIL ppzncr@sol.racsaco.cr</p>	<p style="text-align: center;">JOSE ISAIAS AZOFEIFA CASTRO</p>	<p style="text-align: center;">JEFE USyE</p>
EL SALVADOR	<p style="text-align: center;"><b><u>PROYECTO PEQUEÑOS  PRODUCTORES DE LA REGION  PARACENTRAL. PRODAP,  EL SALVADOR</u></b>  OFICINA DE ENLACE  TELEFONO/FAX (503) 224-2030  CALLE NUEVA DOS, CASA NJ 2  COLONIA ESCALON,  SAN SALVADOR, EL SALVADOR  E MAIL prodap@es.com.sb</p> <p style="text-align: center;">OFICINA AREA DEL PROYECTO  TELEFONO: (503) 333-0300 TELE-  FONO/FAX: (503) 333-0438  AVENIDA CRESCENCIO MIRANDA Y  OCTAVA CALLE PONIENTE N.1  SAN VICENTE, EL SALVADOR</p>	<p style="text-align: center;">MANUEL ANTONIO RIVAS MERINO  OSCAR IRIGOYEN</p>	<p style="text-align: center;">JEFE USyE  TECNICO USyE</p>



PAIS	PROYECTO Y/O INSTITUCION	PARTICIPANTE	PUESTO Y/O CARGO
GUATEMALA	<p><b>PROYECTO DESARROLLO RURAL PEQUEÑOS PRODUCTORES ZACAPA CHIQUIMULA, GUATEMALA</b>                      OFICINA AREA DEL PROYECTO                      TELEFONO (502) 942-2431 AL 3                      FAX (502) 942-2434                      12 AVENIDA 2-30 ZONA 1                      CHIQUIMULA                      CODIGO POSTAL 20001 GUATEMALA</p>	<p>RICARDO AREVALO                      MARCIAL DIAZ</p>	<p>JEFE USyE                      ASISTENTE USyE</p>
	<p><b>CENTRO MAYA PETEN</b>                      LOTE 16-17 LOTIFICACION 3, SANTA ELENA, PETEN                      TEL/FAX: (502) 9260716                      9260525                      E MAIL:                      sbolaños@rodul@mayofor.org.gt</p>	<p>SALVADOR BOLAÑOS                      FRANCISCO BARQUIN</p>	<p>COORDINADOR DE SyE                      PROGRAMADOR DE SyE</p>
	<p><b>FLACSO</b>                      5A AV. 6-23 ZONA 9, GUATEMALA                      TEL: (502)3621431 AL 33                      FAX. (502) 3326729                      EMAIL: flacso@tikal.net.gt</p>	<p>PABLO MORENO</p>	<p>INVESTIGADOR</p>
HONDURAS	<p><b>PROYECTO DESARROLLO RURAL DE LA REGION DE OCCIDENTE, PLANDERO, HONDURAS</b>                      OFICINA DE ENLACE                      TELEFONO (504) 327948                      FAX: (504) 327548                      EDIFICIO RECURSOS NATURALES.                      SEGUNDO PISO UPSA                      TEGUCIGALPA, HONDURAS</p>	<p>JUSTO TORRES                      PEDRO PABLO RAUDALES                      NOE MARTINEZ</p>	<p>DIRECTOR                      JEFE USyE                      ASISTENTE USyE</p>
	<p><b>PROYECTO DESARROLLO RURAL LA PAZ INTIBUCA, HONDURAS</b>                      OFICINA DE ENLACE                      TELEFONO/FAX (504) 329803                      SECRETARIA DE RECURSOS NATURALES. EDIFICIO MIRAFLORES.                      TEGUCIGALPA, HONDURAS</p> <p>OFICINA AREA DEL PROYECTO                      TELEFONO (504) 982457                      SECRETARIA DE RECURSOS NATURALES                      SANTAKATARINA, LA ESPERANZA                      INTIBUCA, HONDURAS</p>	<p>CARLOS ALBERTO GUEVARA</p>	<p>COORDINADOR UPS</p>

PAIS	PROYECTO Y/O INSTITUCION	PARTICIPANTE	PUESTO Y/O CARGO
MEXICO	<p><b><u>PROYECTO DE DESARROLLO RURAL DE LAS COMUNIDADES INDIGENAS DEL ESTADO DE PUEBLA, MEXICO</u></b>            TEL (52-84) 16- 1660, 161600            FAX: (52-84) 16-0540            BLVD. BENESTIANO CARRANZA 1623            COL REPUBLICA C.P. 25280            SALTILLO, COAHILLA            MEXICO</p>	ARTURO DAVALOS	DIRECTOR, DELEGADO ESTATAL
	<p><b><u>PROYECTO FIDA - PENINSULA ESTADO DE QUINTANA ROO</u></b>            ANTONIO PLAZA 241 COLONIA FAMBOYANES            CHETUMAL, QUINTANA ROO, MEXICO            TELEFONO (52) 91983 72228/700259            FAX (52) 72228</p>	CARLOS SALDIVAR	DIRECTOR
NICARAGUA	<p><b><u>PROYECTO DE CAPITALIZACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES. TROPISec NICARAGUA</u></b>            OFICINA AREA DEL PROYECTO            TELEFONO (505) 713 2227, 713 2477            FAX (505) 71 33829            SUPERMERCADO LAS SEGOVIAS 3 C AL ESTE, ESTELI, NICARAGUA            EMAIL tropisec@ibw.com.ni</p>	NARAYA ZELAYA	COORDINADORA a.i. SyE
PANAMA	<p><b><u>PROYECTO DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE DARIEN, PANAMÁ</u></b>            OFICINA DE ENLACE            TEL: 232- 5074 , 232-51 14 - 2325745            EXT 119 FAX 232 5074 , 32-5044 , 232-5070, MIDA-DICOI</p>	ALEXIS CALDERON PEÑADOSA	
	<p><b><u>PROYECTO NGOBE BUGLE, PANAMA</u></b>            CALLE 6. EDIFICIO ITALIA. SANTIAGO DE VERAGUAS            TEL. (507) 998 2056            FAX (507) 9982057</p>	<p>MITZITY TUGRY  FRANKLIN GUEVARA</p>	<p>UNI. DE ORG. Y CAPACITACION            PROGRAMA DE FONDOS DE CAPITALIZACION            UNIDAD DE DESARROLLO DE LA PRODUCCION</p>
VENEZUELA	<p><b><u>PROGRAMA REGIONAL DE CAPACITACION EN DESARROLLO RURAL FIDA/CIARA</u></b>            FAX: 582 4517228</p>	HECTOR HERRERA	COORDINADOR
	<p><b><u>PROGRAMA EXTENSION AGRICOLA. CIARA/BANCO MUNDIAL</u></b>            URBANIZACION LOS MOLINOS, CALLE SUCRE, SAN MARTIN CARACAS, VENEZUELA            TELF: (58-2) 461 4422 - 3557            FAX (58-2) 461- 4437</p>	<p>RAFAEL ALVAREZ M.            HECTOR HERRERA HUMPIERRES</p>	<p>DIRECTOR            COORDINADOR REGIONAL</p>

PAIS	PROYECTO Y/O INSTITUCION	PARTICIPANTE	PUESTO Y/O CARGO
VENEZUELA	<b><u>PROYECTO COMUNIDADES POBRES. FIDA III.</u></b> CALLE SUCRE. UB. LOS MOLINOS, SAN MARTIN CARACAS-VENEZUELA TEL./FAX: (58-2) 461-3575	MIRIAN TOVAR	COORDINADORA REGIONAL
	<b><u>PROYECTO FIDA SUCRE</u></b> VIA RIO CHIQUITO ARRIBA, SECTOR COROZAL IRAPA-ESTADO SUCRE, VENEZUELA TELF. (58-9) 497981 FAX. (58-9) 49-7628 EMAIL: 1022-13@compuserve.com	CARLOS MARCANO	DIRECTOR
	<b><u>PROYECTO PROSALAFIA</u></b> AV. LIBERTADO-EDIFICIO ICAP, BARQUISIME—O-VENEZUELA TEL.: (58-51) 37150/372653 FAX: (58-51) 371550	FRANCISCO HURTADO	DIRECTOR
		CARLOS ACOSTA CARLOS JAVIER ACOSTO PAZOS	JEFE USyE PLANIFICACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION

### INSTITUCIONES COOPERANTES

INSTITUCION	TITULAR	PUESTO
<b><u>OFICINA PARA SERVICIOS DE PROYECTOS DE NACIONES UNIDAS. UNOPS</u></b> 220 EAST 42ND STREET, 14TH FLOOR NEW YORK, NY 10017 TEL: 212-906 6500 FAX: 212-906 6501	ALBERTO ORLANDI RODOLFO LAURITTO	JEFE INTERINO OFICIAL DE SERVICIOS PARA PROYECTOS DE NACIONES UNIDAS
<b><u>BANCO CENTROAMERICANO DE INTEGRACION ECONOMICA</u></b> COLONIA ELVEL, BLOQUE B CASA NO. 7 ATRAS DE TIENDAS CARRION DE UNICENTRO APDO. POSTAL 772 TEL: (504) 37-2230 FAX.:(504) 375878	JOSE DONALDO OCHOA HERRERA	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO SOCIAL

**CONSULTORES PARTICIPANTES**

INSTITUCION	TITULAR	PUESTO
LOMAS DE MOSNERRAT C-3, MANAGUA NICARAGUA TEL-FAX: (505)2783857 EMAIL: lbaez@ibw.com.ni	LINDA BAEZ	CONSULTORA RUTA/FIDA NICARAGUA
ESTELI, NICARAGUA TEL: (505) 71-34282	EDUARDO CENTENO	CONSULTOR
3ERA. CALLE 7-53 ZONA 4 DE MIXCO RESIDENCIALES SAN ANGEL, GUATEMALA TEL: (502)5941929 FAX:(502) 333-5925	CARLOS VALLADARES	CONSULTOR

**ORGANISMOS COORDINADORES**

INSTITUCION	TITULAR	PUESTO
<p><b>FIDA</b>                      OFICINA DE EVALUACION                      Y ESTUDIOS                      TEL: 39-6 54591 FAX 39-6 5191702                      107 VIA DEL SERAFICO 00142                      ROMA, ITALIA                      EMAIL O.FEINSTEIN@IFAD.ORG</p>	OSVALDO FEINSTEIN	EVALUADOR PRINCIPAL
<p><b>PREVAL IICA</b>                      APDO 55-2200 CORONADO,                      COSTA RICA                      TEL: (506) 2290222 EXT 2802                      FAX (506) 229-2810                      EMAIL Aocampo@iica.ac.cr</p>	ADA OCAMPO COBOS MARIA EUGENIA VILLALOBOS	COORDINADORA ASISTENTE TECNICA
<p><b>RUTA</b>                      TEL (506) 2554011 FAX(506) 222-6556                      APDO POSTAL 211-2100 GUADALUPE,                      SAN JOSE, COSTA RICA                      EMAIL ruta iii@sol.racsa.co.cr</p>	JORGE LEON CARMEN EUGENIA MORALES ISABEL RAMIREZ	CONSULTOR CONSULTORA SECRETARIA
<p><b>UNIDAD TECNICA NACIONAL DE RUTA EN GUATEMALA</b>                      TEL/FAX (502) 3335925                      13 CALLE 8-44 ZONA 10, PLAZA                      EDYMA, 2DO. NIVEL (UNICEF)                      II TALLER SOBRE SEGUIMIENTO                      Y EVALUACION                      FIDA- RUTA - PREVAL</p>		

**III TALLER SOBRE SEGUIMIENTO Y EVALUACION FIDA-RUTA-PREVAL**  
**Guatemala, 28-30 abril 1997**  
**Lista de Participantes**

PAIS	NOMBRE	DETALLE
BRASIL	IVONE LIMA FERNANDA VIRIATO BANDEIRA	
COSTA RICA	JOSE ISAIAS AZOFEIFA CASTRO	
EL SALVADOR	MANUEL ANTONIO RIVAS MERINO OSCAR A. IRIGOYEN HERNAN E. AMAYA MEZA JOSE SANTOS CASTILLO SILVA ROMEO GUERRERO	
GUATEMALA	MARIO AMEZQUITA JORGE CESAR PIÑA PUIG BYRON SAMUEL FLORES SULEMA MARISOL CASTELLANOS ADA SUCELY RIOS DE MONROY RICARDO AREVALO MARCIAL DIAZ SALVADOR BOLAÑOS FRANCISCO BARQUIN JAIME CARRERA CRUZ PABLO MORENO CARLOS VALLADARES FREDDY REVILLA	
HONDURAS	JUSTO TORRES PEDRO PABLO RAUDALES NOE MARTINEZ CARLOS ALBERTO GUEVARA	
MEXICO	ARTURO DAVALOS CARLOS SALDIVAR	
NICARAGUA	NARAYA ZELAYA LINDA BAEZ EDUARDO CENTENO	
PANAMA	ALEXIS CALDERON PEÑADOSA MITZITY TUGRY FRANKLIN GUEVARA	
REP. DOMINICANA	CESAR MATOS	
VENEZUELA	HECTOR HERRERA RAFAEL ALVAREZ M. MIRIAN TOVAR CARLOS MARCANO FRANCISCO HURTADO	

**III TALLER SOBRE SEGUIMIENTO Y EVALUACION FIDA-RUTA-PREVAL**  
**Guatemala, 28-30 abril 1997**

PAIS	NOMBRE	DETALLES
UNOPS	ALBERTO ORLANDI RODOLFO LAURITTO	
BCIE	JOSE DONALDO OCHOA	
FIDA	OSVALDO FEINSTEIN	
PREVAL	ADA OCAMPO MARIA EUGENIA VILLALOBOS	
RUTA	JORGE LEON CARMEN EUGENIA MORALES	

### ANEXO 3

## MATERIAL BIBLIOGRAFICO ENTREGADO A LOS PARTICIPANTES

1. Abegglen R., 1989, "Seguimiento y Evaluación: ¿un lujo para proyectos ricos?", Documento de trabajo preparado para el Seminario de Seguimiento y Evaluación en Proyectos de Desarrollo Rural, Lima, 9 pág.
2. CARE - Perú, 1995, "Evaluando para el Impacto Sostenible, Guía del Facilitador", Lima, 101 pág.
3. Feinstein O., 1996, "Evaluación y Calidad en los Programas de Desarrollo Rural", Texto de base para la presentación en el Congreso Internacional de Evaluación de la Calidad, Madrid. 13 pág.
4. FIDA, 1995, "Directrices Básicas para la Evaluación de las Cuestiones de Género", Roma, 10 pág.
5. Lutheran World Relief, 1989, "Enfoque de la Evaluación como Proceso, Manual para Equipos de Programas de Desarrollo", Lutheran World Relief, Oficina Regional Andina, Quito, 84 pág.
6. Save the Children, 1994, "Guía de Monitoreo y Evaluación", 119 pág.
7. Viñas V., 1995, "Los Grupos de Discusión dirigida en la Evaluación de Proyectos" FIDA, ROMA, 26 pág.







**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**

Apartado 55-2200. Coronado, Costa Rica / Teléfono: (506) 229-0222 / Fax: (506) 229- 4741. 229-2659 / Dirección electrónica: [licahg@iica.ac.cr](mailto:licahg@iica.ac.cr)