

ASOCAM

Agricultura Sostenible Campesina de Montaña

INFORME DE ESTUDIO SOBRE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO EN 5 CASOS

Elaborado por:

Patricia CAMACHO
Adrian MAITRE
Philippe de RHAM



INTERCOOPERATION / COSUDE

Quito, el 10 de noviembre del 2001

INDICE

RESUMEN	02
Abreviaturas	05
1. INTRODUCCIÓN	06
1.1. Evaluar impacto, un reto para las acciones de cooperación	
1.2. El estudio y su alcance	
1.3. Marco de referencia y conceptual	
2. RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS-CLAVE (de la pregunta 1 a la pregunta 8)	11
3. ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE CADA CASO	16
3.1. CAMAREN (Ecuador)	
3.2. PROBONA (Bolivia)	
3.3. PROMIC (Bolivia)	
3.4. LICTO (Ecuador)	
3.5. PIWA (Perú)	
4. ANÁLISIS TRANSVERSAL	20
4.1. Existencia de una práctica internalizada de monitoreo y evaluación	
4.2. Identificación y selección de los impactos e indicadores	24
4.3. Métodos de medición y uso de la información	27
4.4. Forma de organización	32
5. CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO	36
5.1. La visión de la población y la construcción conjunta del SMEI	
5.2. El SMEI y la orientación estratégica del proyecto	
5.3. El afán de conseguir datos exactos y objetivos	
5.4. Lo alentador	
ANEXOS	
1/ Bibliografía	
2/ Esquema del estudio	
3/ Principales características de cada caso	
4/ Instrumentos aplicados para el MEI	

ABREVIATURAS

ASOCAM	Agricultura sostenible campesina de montaña (Agrupación)
BM	Banco Mundial
BNA	Bosques nativos andinos
CAMAREN	Capacitación en manejo de recursos naturales
CDE	Centro de estudio de desarrollo, Universidad Berna
CO	Campo de observación
CORQUI	Oficina de Coordinación de COSUDE en Quito
CORLAP	Oficina de Coordinación de COSUDE en La Paz
COSUDE	Agencia suiza de cooperación al desarrollo
DICA	Delegación de INTERCOOPERATION para los países andinos
EE	Evaluación externa
HI	Hipótesis de impacto
HICA	Hipótesis de impacto campesino
IC	INTERCOOPERATION
IVO	Indicador verificable objetivamente
LB	Línea base
MIC	Manejo integral de cuenca
MEI	Monitoreo y evaluación de impacto
MPP	Matriz de planificación de proyecto
MSRN	Manejo sostenible de recursos naturales
PC	Pregunta clave
PIWA	Proyecto interinstitucional de waru - waru
PROBONA	Proyecto de conservación de bosques nativos andinos
PROMIC	Proyecto de manejo integral de cuenca (Bolivia)
POA	Plan operativo anual
RRNN	Recursos naturales no renovables
SIG	Sistema de información geográfica
SME	Sistema de monitoreo y evaluación
SMEI	Sistema de monitoreo y evaluación de impacto
TOR	Terminos de referencia

RESUMEN

- a En el marco de ASOCAM, se decidió que la DICA¹ realice en 2001 un estudio sobre las prácticas de monitoreo y evaluación de impacto (MEI) analizando 5 casos concretos. Un esquema de estudio (concertado con anterioridad en dos talleres en La Paz y en Quito) fue aplicado para realizar una observación transversal en base a las entidades seleccionadas por COSUDE:

en Bolivia:
PROMIC y PROBONA

en Ecuador:
LICTO y CAMAREN

en el Perú:
PIWA

- b ¿Por qué monitorear y evaluar el impacto de los programas de apoyo al desarrollo? La medición de los cambios en la pobreza rural, en el uso de la tierra y del agua, en la equidad social y de género, en la adopción de propuestas socio-técnicas, en la presión sobre bosques y los pastos, etc., es necesario para guiar la acción y ajustar las estrategias de intervención.

El monitoreo y la evaluación de un programa, que contempla el impacto y no se limita solo a su gestión, compromete a los actores involucrados a reflexionar sobre el porqué de la intervención y cuales son los cambios esperados y alcanzados dando orientación estratégica más allá del activismo cotidiano.

- c El estudio propone elementos constitutivos de los conceptos utilizados en monitoreo y evaluación poniendo énfasis en "impacto" (cambios en las condiciones socioeconómicas y ecológicas de vida) a diferencia del "desempeño" (logro de metas y resultados por medio del proyecto). Monitorear se refiere a un actividad continua y preparatoria de recolección y procesamiento de información y datos cuando evaluación, a cambio, es el análisis periódico y la interpretación / valoración que se nutre de esta información y de los datos en miras a decisiones de orientación.

- d Los cinco estudios de caso realizados permiten aportar respuestas a las preguntas que se había formulado al iniciar el estudio. Se retoma en adelante los aspectos mas relevantes.

1. *¿Los sistemas de monitoreo y evaluación (SME) implementados permiten evaluar impactos?*

Resalta que las cinco entidades en su conjunto manifiestan interés y han desarrollado prácticas para evaluar el impacto de su actuar. En pocos años, se ha conseguido una apropiación por los equipos del MEI aunque lo logra parcialmente. No obstante existen obstáculos:

¹ DICA: Delegación de INTERCOOPERATION para los países andinos

- énfasis en obtener la información y menos en analizarla: ausencia de espacios institucionalizados de reflexión/evaluación periódica y participativa
- medición de muchos indicadores que produce alto volumen de datos y hace perder lo esencial
- dificultad para medir los efectos e impacto del apoyo a procesos de desarrollo humano e institucional

2. *¿los lineamientos establecidos por COSUDE para el SMEI han inducido en los métodos e instrumentos utilizados?*

- la documentación metodológica difundida por las Oficinas de COSUDE ha inducido poco en los SMEI's de los proyectos. Aunque sería de gran utilidad, no se utiliza "preguntas clave" o la formulación explícita de "hipótesis de impacto" para el diseño y la selección de indicadores.
- La simple difusión de documentos, a veces con información en reuniones de proyectos o hasta seminario de introducción, no ha permitido explicar el alcance del MEI y menos discutir herramientas útiles y adaptadas a la situación específica de un proyecto.
- En contra parte, se observa buena creatividad de los propios equipos para definir métodos e instrumentos: encuesta de opinión a egresados, ficha de encuesta sobre la división social del trabajo en la unidad de producción familiar, ortofotos para la línea de base y el seguimiento de los cambios biofísicos, estudios temáticos de caso, etc.
- A menudo no se cuenta con información tipo "línea de base" y se invierte mucha energía para reconstituirla a posteriori creando duda sobre la confiabilidad de las secuencias y de los cambios presentados.

3. *¿cuál es la participación efectiva de los actores de base en la definición, implementación y utilización del SMEI?*

- el monitoreo y la evaluación de impacto es poco participativo: se confunde ser partícipe con provisión de información.
- Ningún proyecto levanta las ideas del impacto esperado por la población y los Gobiernos locales. Se quita así a los actores locales la posibilidad de contribuir al SMEI definiendo sus hipótesis de impacto y proponiendo indicadores para medirlos.
- En la mayoría de los casos, aunque el estudio confirma su interés para estar asociado, los actores locales no reciben información sobre el resultado del SMEI ni dan su apreciación sobre los efectos e impacto observados.

4. *¿es útil el monitoreo y evaluación para el pilotaje estratégico del proyecto y cuál es la relación costo / beneficio?*

- se da poco uso a la información de la evaluación de impacto para fines de pilotaje. Eso se debe en gran parte por el énfasis dado en la recolección de los datos en detrimento de su análisis.
- En lo general, los proyectos carecen de una cultura de evaluación participativa periódica con prácticas de intercambio de opiniones entre actores involucrados sobre los efectos e impacto logrados. Los informes

anuales reflejan la misma tendencia de monitorear las actividades y poco evaluar.

- Fue difícil medir el costo del SMEI, porque aparece parcialmente en las cuentas de gastos. Los equipos operativos afirman que requiere de mucha inversión de su tiempo y energía. A menudo, critican la sofisticación y complejidad del SMEI. La preocupación principal es más bien la utilidad y no el costo del SMEI.

- e Luego de una breve presentación de cada caso, el estudio procede a un análisis transversal en función de 4 campos de observación:
- el grado de internalización de la práctica de monitoreo y evaluación
 - la identificación y selección de los impactos monitoreados y de los indicadores
 - los métodos de medición utilizados y el uso que se da a la información recolectada
 - la forma de organización para el manejo del monitoreo y evaluación

El análisis recorre 18 sub-temas y pone en relieve para cada uno las buenas prácticas observadas, las dificultades que encuentra la implementación del MEI y presenta primeras recomendaciones.

- f Las lecciones que se pueden extraer del estudio son, en resumen, de tres categorías:

1. El SMEI y la orientación estratégica

- existe un interés confirmado y una riqueza de experiencias en el MEI
- para que el SMEI sirva para la toma de decisión, se ve necesario articularlo mejor con la planificación (en un mismo momento)

2. La visión de la población y la construcción conjunta del sistema

- en lo general no se invita, al iniciar la acción, a los actores locales a formular su visión del impacto esperado ni se concibe la evaluación de los efectos e impacto local como factor de empoderamiento.
- para evitar que el monitoreo de impacto sea muy funcional al proyecto se ve útil incorporar en las distintas etapas del SMEI tanto a representantes de los actores locales como a una persona que puede mantener una mirada externa.

3. Reducir la complejidad para asegurar la sostenibilidad

- La implementación de los SMEI se caracteriza por una cierta ineficiencia puesto que cada equipo pasa por etapas similares de aprendizaje que lleva a redimensionar y a simplificar el SMEI inicial.
- los métodos utilizados y los indicadores seleccionados hacen resaltar el afán de recoger datos no solo confiables sino exactos. Se ve conveniente para el futuro seleccionar indicadores "indirectos" de sustitución que permiten recoger información sencilla y de verificarla por triangulación.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Evaluar impacto, un reto para las acciones de cooperación

Acciones y programas de Producción agropecuaria y de Manejo de RRNN apoyadas por COSUDE en Latinoamérica apuntan a cambios y a la sostenibilidad de los resultados logrados a favor de un desarrollo ambientalmente equilibrado y socialmente equitativo.

La cuestión central es saber qué ha cambiado efectivamente y para quienes y qué de eso se puede atribuir a la acción del proyecto. Los programas operativos de la familia ASOCAM¹ han internalizado desde varios años prácticas de monitoreo y evaluación pero suelen enfatizar más el desempeño y funcionamiento del proyecto que el impacto logrado o a lograrse. Sin embargo, la medición de los cambios en la pobreza rural, en el uso de la tierra, en la discriminación social y de género, en la presión sobre los pastos y los bosques, etc., es necesario para guiar el actuar y orientar las adaptaciones oportunas de la estrategia de un proyecto, que tiene a menudo un horizonte temporal de más de una década. En un contexto de escasez de recursos financieros la relación inversión versus impacto cobra aun más importancia.

Luego de dos décadas de capacitación y asesoramiento a los proyectos en la planificación participativa y la autoevaluación de acciones de desarrollo, COSUDE está promoviendo desde algunos años el monitoreo de impacto².

1.2. El estudio y su alcance

COSUDE decidió incluir en el plan del 2001 del Programa ASOCAM un estudio de casos sobre el sistema de monitoreo y evaluación de impacto (SMEI) implementado por diferentes entidades del grupo ASOCAM. Este estudio tiene especial relevancia para acciones de manejo productivo y sostenible de RRNN por ser una temática transectorial que estipula que la producción y la conservación pueden lograrse en forma simultánea y que incorpora aspectos económicos, ecológicos y sociales.

Las Oficinas de Coordinación de COSUDE de Bolivia, Ecuador y Perú seleccionaron 5 entidades / proyectos para la realización del estudio bajo un mismo esquema de análisis:

en Bolivia: PROMIC y PROBONA

en Ecuador: LICTO y CAMAREN

en el Perú: PIWA

El presente estudio no implica una calificación de los proyectos sino de una observación transversal sobre las prácticas existentes, la utilidad y operatividad de

¹ Conjunto de entidades y proyectos de « Agricultura sostenible campesina de montaña » apoyados por COSUDE en Latinoamérica (agrupando sectores de la Producción agrícola y del manejo sostenible de RRNN). La secretaría de esta agrupación está asumida por IC-Andes (DICA).

² COSUDE ha difundido sobre el tema varias publicaciones y guías de sus servicios en Suiza y de la Universidad de Berna y ha organizado en abril de 1999 un Taller regional ASOCAM en Cochabamba, Bolivia, cuyo tema era « Sistemas de monitoreo de impacto en ASEL/ASOCAM ».

los métodos e instrumentos utilizados con el fin de aportar a recomendaciones que pueden servir al conjunto de los proyectos ASOCAM y definir una estrategia de apoyo a los equipos en la definición e implementación de sistema de monitoreo y evaluación con énfasis en los impactos (SMEI).

Se presentó a los directores y a los responsables de monitoreo y evaluación de los proyectos seleccionados y a las Oficinas de coordinación de COSUDE una metodología de estudio en dos talleres de retro-alimentación a la propuesta (en La Paz, el 20 de noviembre del 2000 y en Quito, el 25 de enero del 2001). Los participantes a los talleres manifestaron bastante interés en el estudio, acordaron el cronograma de ejecución e hicieron aportes valiosos para precisar el esquema de análisis. Se acordó contemplar 4 campos principales de observación que se desglosan luego en 18 sub-campos³:

1. Existencia de un SME y su relación con la planificación
2. Modalidad de identificación y selección de los impactos observados y de los indicadores utilizados
3. Caracterización de los métodos de medición y uso de la información
4. Forma organizativa para el levantamiento, procesamiento y almacenamiento de los datos

El documento reajustado del estudio fue aprobado por COSUDE (CORQUI) en febrero del 2001.

Un equipo de tres miembros de INTERCOOPERATION (Patricia Camacho, Adrian Maitre y Philippe de Rham) realizaron entre febrero y mayo del 2001 los 5 estudios de caso. Luego de un análisis de los documentos del Proyecto con mayor relevancia para el estudio, un miembro del equipo visitaba una semana un Proyecto para recoger la información y realizar las siguientes actividades:

- Entrevista con formato-guía a la Dirección y a la Unidad de monitoreo-evaluación (a veces en forma de taller)
- Reuniones con un mínimo de dos categorías de actores locales (p. ej. Asociación de productores, Asociación de mujeres, Junta de regantes, Comité de cuenca, Equipo técnico del Municipio, etc.) para percibir sus Hipótesis de impacto (H.I.).
- Recolección de los datos por Campos de Observación predeterminados según esquema de 18 preguntas (ver anexo 2)
- Formulación de conclusiones preliminares y validación en un taller con el equipo del proyecto y, en algunos casos, con representantes locales (Asociación de productores, Comité local de desarrollo, etc.).
- Redacción de un informe sintético por caso

En junio y a inicios de octubre del 2001 se realizaron dos talleres del equipo investigador para consolidar la información, analizarla y sacar conclusiones y recomendaciones que se presentan en el presente informe.

³ ver Documento « Estudio sobre sistema de evaluación de impacto » del 21 de enero del 2001 (11 páginas) que recibió el aval de la COSUDE y que se puede solicitar a la DICA.

1.3. Marco de referencia y conceptual

A continuación, se explicita elementos importantes del marco *referencial* del estudio que tiene por objeto "**sistemas de monitoreo y evaluación de impacto**" de acciones relacionados con la temática ASOCAM. Luego, se agrega un marco *conceptual*, presentado en forma de glosario.

1.3.1. El marco de referencia

- El énfasis está en « **impacto** » (cambios en las condiciones de vida) a diferencia del « **desempeño** » (logro de metas y resultados por el proyecto). El monitoreo del desempeño ha sido y sigue siendo importante en los proyectos, el monitoreo del impacto, a veces, queda relegado. Sin embargo, no solo se necesita saber si los proyectos “trabajan bien”, sino también – y de manera creciente – si su buen trabajo contribuye a la realización de cambios importantes y positivos en la población y en el manejo productivo y sostenible de los recursos naturales.
- Se hace uso de ambos términos, tanto “**monitorear**” como “**evaluar**”. Muy a menudo, monitorear se refiere a una actividad de seguimiento mas continúa y mas orientada en la recolección de información y datos. Evaluación, a cambio, es una actividad de seguimiento mas de tipo periódico y contiene elementos fuertes de análisis y valoración. En este sentido, el monitoreo es una actividad preparatoria de la evaluación.

Si bien el estudio enfatiza la medición del *impacto*, considera también al seguimiento en general (seguimiento a las *actividades/resultados*, a partir de la planificación de cada proyecto) y al seguimiento del *contexto*. Estos tres aspectos – **actividades, impacto, contexto** – están estrechamente relacionados y no se pueden monitorear y evaluar aisladamente:

- Entre la implementación de las **actividades** planificadas (y el eventual logro de los resultados) por un lado y la realización de cambios positivos y previamente identificados (el **impacto**) por el otro lado, hay un nexo lógico, la “hipótesis de desarrollo” en el lenguaje ZOPP (o PPO)⁴: El proyecto, al realizar sus actividades y al lograr sus resultados, contribuye con esto mismo a los cambios estipulados en los objetivos. Por tanto, es necesario integrar en el seguimiento la medición de impacto y la evaluación de los avances operativos que conducen a él.
- La experiencia muestra, sin embargo, que las actividades del proyecto no son los únicos factores que inciden en su impacto. Son relevantes también aspectos del **contexto** los cuales pueden tener una influencia positiva o negativa en el **impacto** – en este caso no se puede atribuir todo el impacto a la acción del proyecto – o una influencia negativa en él – en este caso surge la pregunta si la orientación del proyecto sigue siendo la adecuada.

⁴ ZOPP = Zielorientierte Projektplanung, PPO = Planificación de proyectos orientada a objetivos. Método basado en el marco lógico y enriquecido con pasos metodológicos y con fuerte involucramiento de equipos y – de manera diferenciada – de actores.

- Algunas pocas veces, la situación es al revés: la acción de un proyecto y su impacto inciden en el contexto también, modificándolo. Son situaciones de impacto amplio, a menudo respaldadas por el diálogo político.⁵

Inicialmente, las actividades de un SMEI partieron de la Matriz de planificación del proyecto (MPP o marco lógico), elemento que cuentan todos los proyectos. En los últimos años, se agregaron otros elementos al SMEI: *preguntas clave* (como parte central de los términos de referencia de una evaluación externa), las *hipótesis de impacto* (como un aporte metodológico que invita a mirar más allá de la mera operativización de un proyecto) o la *matriz de monitoreo* de COSUDE con sus cuatro dimensiones (resultado, proceso, impacto, contexto). Todos ellos hacen, además, uso de conceptos como “campos de observación” e “indicadores”.

¿Cómo se relaciona todo ello con la MPP la cual estuvo al origen del SMEI?

- En general, se observa una atención paralela, no coordinada, entre la medición de indicadores de la MPP y la contestación de preguntas clave de una evaluación.
- En el estudio partimos de la necesidad de integrar mejor los diferentes elementos, por ejemplo mediante un “anclaje” mas claro de la medición de impacto en la MPP (sobre todo a nivel de los indicadores de objetivo superior (= finalidad) y del objetivo central del proyecto.⁶
- En lo anterior, coincidimos con la propuesta del CDE y la GTZ, según la cual las hipótesis e indicadores de impacto podrían insertarse en la propia MPP. Es mas, creemos que la intención inicial del ZOPP, y por ende de la MPP, era afín a esta propuesta.

1.3.2. El marco conceptual

Con el siguiente cuadro aportamos elementos constitutivos de los conceptos utilizados en MEI. La gran mayoría de estos elementos tienen su fuente en la bibliografía especializada, principalmente de la COSUDE y la GTZ. No vimos por conveniente intentar nuevas definiciones, sino aprovechar los trabajos existentes. El orden de los conceptos no es el alfabético, sino sugerimos un “camino de contenido”.

⁵ Un caso: El Proyecto POSTCOSECHA logró incidir en el contexto (banda de precios del maíz en el mercado nacional) por la ubicación de mas de 100'000 silos metálicos en Honduras. El impacto directo es la reducción de pérdidas post cosecha en los sistemas de producción y la oportunidad de mejores precios al decidir la familia vender el maíz. El impacto amplio es el referido al mercado nacional. (Fuente: Evaluación externa de POSTCOSECHA por el NRI en 1996.)

⁶ En el caso específico de proyectos de orientación tecnológica, muy a menudo los indicadores del objetivo del proyecto (objetivo de fase) tienen que ver con procesos de **adopción** de la tecnología, mientras los indicadores del objetivo superior (finalidad) hacen alusión a los **efectos** de la tecnología. Una manera de definir „**impacto**“ es verlo como producto de la adopción por el/los efecto(s): $I = A * E$. Sobre ello ver Maître (2001) y CDE (2001). La sugerencia sería, hacer un uso mas explícito de los dos tipos de indicadores (de adopción y de efecto) a nivel del objetivo y de la finalidad respectivamente.

Concepto	Elementos constitutivos
Efecto	-El efecto de un proyecto puede ser la utilización (por la población) y la utilidad (beneficios) de un servicio o un producto de un proyecto. (GTZ, 1998) -Puede haber efectos deseados y previstos, pero también efectos no previstos (y positivos) o hasta no deseados.
Impacto	-Es un conjunto de efectos a largo plazo – deseados o no - de un proyecto que trasciende el campo de responsabilidad del proyecto. Los efectos pueden ser socio-económicos, ecológicos y otros. (COSUDE, 2000) -Implica el uso de productos o servicios de un proyecto y sus beneficios. (CDE, en imprenta) -Es el producto de la adopción y los efectos de una tecnología (en el caso de proyectos de orientación tecnológica. (Maître, 2001) -La COSUDE (1997) introduce una matriz de monitoreo la cual considera la dimensión del impacto, con campos de observación, preguntas clave e indicadores. También estimula la formulación de “hipótesis de impacto”, diferenciadas por actores y tomando en cuenta impactos positivos y no deseados.
Adopción	-Uso de una tecnología (un servicio, un producto) por las familias campesinas, mas allá de las familias directamente atendidas. Este uso debe estar basado mas en la decisión propia de la familia y menos en el acceso a incentivos o la presencia masiva de la institución (Maître, 2001) -El concepto de adopción mide el resultado de la decisión de los agricultores sobre si usar o no una práctica determinada. Se utiliza este concepto para identificar cuáles son los factores que influyen en la decisión sobre usar o no una técnica (Saín, 1999)
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo de desarrollo o Objetivo superior (a veces llamado “finalidad”): el cambio en las condiciones de vida definido por la población que refleja políticas generales o sectoriales del país y lineamientos del donante. (GTZ, 1997) • Objetivo del proyecto (a veces llamado “objetivo de fase”): conjunto de efectos a lograrse por la acción del proyecto, en apoyo al objetivo de desarrollo o como contribución al objetivo superior (concepto clave del método ZOPP) -A menudo, un objetivo superior se mantiene a lo largo de las fases de un proyecto, mientras un objetivo de proyecto puede cambiar, según la evolución del proyecto o del contexto -Los objetivos se negocian entre las contrapartes al inicio de un proyecto o programa. (COSUDE, 1999).
Resultados	-Productos directos y prestaciones de un proyecto. (COSUDE, 2000. COSUDE, 1999)
Indicador	-Variable que ayuda a determinar indirectamente diferencias en cuanto a calidad y cantidad en un período de tiempo determinado. (COSUDE, 2000) -La identificación y formulación de indicadores es un paso decisivo en la planificación. -Existe un listado de criterios para la adecuada identificación y formulación de indicadores en: GTZ, 1992. -Es pertinente diferenciar entre indicadores de desempeño (nivel resultados) e indicadores de impacto (nivel objetivos). (CDE, en imprenta) -A menudo, se habla de indicadores verificables objetivamente (= IVO’s). Ello quiere decir que al medirlos, dos personas o grupos de personas llegarían, en principio, al mismo resultado)
Actividades	-La acción de un proyecto mediante la cual se busca alcanzar los resultados y objetivos: permite identificar la estrategia del proyecto
Contexto	-Marco en el cual se inscribe el proyecto. Su evolución puede incidir positivamente o negativamente en el proyecto y su impacto. (COSUDE, 1999) -La COSUDE (1997) introduce una matriz de monitoreo la cual considera la dimensión del contexto, con campos de observación, preguntas clave e indicadores.
Supuestos	-Relacionado con el contexto. -Factores fuera del control (directo) del proyecto que debe darse, al lado de la implementación de actividades y el logro de resultados, para lograr los objetivos. -La GTZ sugiere (1997) que se identifique a indicadores de supuestos para estimular el monitoreo del contexto, muchas veces relegado en los proyectos. La COSUDE (1997) introduce una matriz de monitoreo la cual considera la dimensión contexto, con preguntas clave e indicadores
Monitoreo	-Observar (a diferencia de la evaluación: valorar). (GTZ, 1992) -Actividad continua de recoger datos e información. Prepara la actividad de evaluación.
Evaluación	-Valorar (GTZ, 1992) -Actividad de seguimiento periódica, con fuertes componentes de identificación de causas y de valoración. Se sirve de los resultados del monitoreo.

2. PREGUNTAS CLAVE Y RESPUESTAS OBTENIDAS A PARTIR DE LOS ESTUDIOS DE CASO

En esta sección, hacemos uso de los resultados de los cinco estudios de caso para contestar las preguntas clave que COSUDE había formulado acerca de los SMEI implementados en los proyectos.

Pregunta 1: “*Los sistemas de monitoreo y de evaluación implementados por las entidades que ejecutan proyectos, permiten evaluar impactos? Sino, cuáles son los obstáculos de mayor incidencia?*”

- En los 5 casos estudiados, los sistemas tienen un componente dirigido a la evaluación de impacto, lo que merece ser resaltado aunque lo logran solo parcialmente
- Los obstáculos más importantes son:
 - ◆ Alto énfasis en obtener la información, y menos en analizarla e interpretarla.
 - ◆ Tendencia a querer medir muchos indicadores que produce alto volumen de información y no permite ver lo esencial.
 - ◆ En proyectos de capacitación y asesoramiento los efectos son indirectos y hay mayor dificultad para medirlos.
 - ◆ A veces la medición se limita a una sola dimensión del impacto.
 - ◆ Incertidumbre sobre los métodos a utilizar

Pregunta 2: “*Los lineamientos establecidos por la COSUDE han incidido en los métodos e instrumentos utilizados?*

- en caso positivo: qué elementos han sido de mayor y de menor utilidad?

- en caso negativo: qué (otros) métodos han sido utilizados y cuáles son sus fortalezas y debilidades?”

- Los lineamientos establecidos por la COSUDE han incidido poco en los SMEI’s de los proyectos. No se utiliza preguntas clave o hipótesis de impacto para el diseño y definición de indicadores en un SMEI a pesar de la pertinencia de estos conceptos. A pesar de las orientaciones de COSUDE, cabe recalcar que se trabaja de manera más participativa en la planificación que en el monitoreo-evaluación.
- Los elementos de mayor uso han sido:
 - ◆ El marco lógico únicamente, hay ausencia de otros elementos del método Zopp (re-actualización del análisis de actores, contexto, problemática, etc.)
 - ◆ En un caso se ha utilizado la matriz de monitoreo¹

¹ COSUDE 1996, PEMA – Entrada en materia

- Otros métodos utilizados:
 - ◆ Hay elementos de planificación participativa que se consolidan en una matriz de planificación del proyecto.
 - ◆ En cuanto a evaluación de impacto se ha observado diferentes métodos definidos por los equipos con cierta creatividad en función de la naturaleza del proyecto. Por ejemplo: estudios de caso, encuesta de opinión de los egresados, ficha sobre la división social del trabajo en la unidad de producción familiar, ortofotos para el seguimiento de los cambio biofísicos, estudios temáticos, etc.
- Sugerencias:
 - ◆ Se recomienda mejorar la estrategia de difusión de los documentos de COSUDE: entrega de los documentos → eventos de explicación de la metodología y capacitación en base a casos concretos → acompañamiento por una persona-recurso conocedora del tema para la adaptación a la situación específica de la entidad en momento oportuno, buscando mejorar / completar el SMEI ya existente.
 - ◆ A pesar que existe un documento de referencia en la temática de Agricultura sostenible y Manejo de RRNN que fue distribuido a los proyectos (Lineamientos para el monitoreo de impacto de la tierra....) en ningunos de los casos se lo ha mencionado como referente de importancia para su sistema de monitoreo de impacto. Se recomienda insertar en el proceso de preparación de las nuevas fases un momento para trabajar con el equipo la dimensión MEI utilizando el documento como referencia en su caso concreto.

Pregunta 3: ¿“*Qué lecciones se puede sacar de los sistemas vigentes en cuanto a la participación efectiva de los actores de base en la definición e implementación del sistema (impacto desde la perspectiva de los actores beneficiarios)?*”

- Se confunde participación con provisión de información. Ningún proyecto levanta las ideas de impacto deseado por la población y la apoya para monitorealas. No obstante, el estudio muestra que los técnicos de campo están tan involucrados en la realidad local que existe coincidencia entre los indicadores seleccionados por el proyecto (ejemplo: LICTO, PIWA, PROBONA) y una parte de los indicadores que interesan a la población y que fueron parcialmente identificados durante el estudio (reuniones con los actores locales).
- Se quita a los actores locales la posibilidad de contribuir al monitoreo formal, co-definiendo hipótesis de impacto e indicadores y midiéndoles. Caso interesante el de LICTO: en donde existe un banco de datos de administración del riego manejado por una Junta micro-regional, con datos confiables y actualizados y de acceso social amplio. Sin embargo no se ha creado todavía un puente entre esto y el sistema formal de monitoreo del proyecto.

Pregunta 4: *¿cuál es la relación costo/beneficio del sistema de monitoreo/evaluación?*

- Fue difícil medir exactamente el costo, porque aparece solo parcialmente en el presupuesto. La implementación y manejo del SMEI implica sobre todo inversión de tiempo y energía del equipo (lo que no se registra) más que inversión monetaria. La actividad a menudo es mezclada con actividades de gestión y operativas (p. ej., se levantan datos en la labor de extensión-capacitación).
- Si tomaríamos la hipótesis de entidades internacionales (GTZ, BM) que sería aceptable un costo de SMEI de hasta un 10% del presupuesto total, en el caso de proyectos de recursos naturales, podemos afirmar que todos los casos estudiados están claramente debajo de este techo.
- Se observa una tendencia de armar sistemas complejos sin tomar en cuenta su sostenibilidad. Todos los técnicos de campo apelan a la simplificación del monitoreo en vigencia. La simplificación se vuelve imperativa sobre todo cuando la entidad se oriente hacia el autofinanciamiento. Entonces se hace necesario un costo de adaptación y simplificación que requiere inversión y energía, y se repite cada vez en cada entidad.

Existe poca reflexión sobre la continuidad del monitoreo – evaluación a mediano plazo una vez retirado el apoyo del proyecto para que los responsables locales del desarrollo (Gobierno municipal, Autoridades comunales, Directiva del Comité gestor de cuenca, etc.) dispongan de un sistema liviano de medición y apreciación de los cambios que ocurren.

- **Sugerencia:**

Un criterio de construcción del SMEI debería ser la posibilidad de sostenerlo una vez terminado el financiamiento externo. Por tanto, la lógica del SMEI no debe obedecer sólo a una lógica de rendición de cuenta al financiador.

Pregunta 5: *¿qué relación entre monitoreo de los efectos inducidos y de la evolución general del contexto?*

- No es sistemático el análisis de algunos factores determinantes del contexto para observar la pertinencia de la orientación del proyecto. En varios casos, ni está contemplado monitorear aspectos del contexto y el SMEI está focalizado únicamente sobre el actuar del proyecto cómo si este estaría inserto en una torre de cristal.
- Es difícil identificar de los impactos producidos, cuáles se deben al cambio del contexto y cuáles a la acción específica del proyecto. Los indicadores miden efectos relacionados con el objetivo del proyecto (superficies erosionadas, lotes bajo riego, superficie bajo cobertura forestal, carga de trabajo de la mujer por actividad, ingreso por producto agrícola, ingreso por migración, etc.) y se atribuye directamente los efectos positivos medidos al actuar del proyecto. Falta enmarcar la evaluación de impacto en la evolución del contexto sobre todo cuando los factores del entorno son objetivamente favorables. ¿Explica la situación de crisis socio-política y económica

que atraviesan estos últimos años los tres países el poco interés para asegurar un seguimiento más cercano de los factores externos que influyen sobre la acción del proyecto y su impacto al considerar que de todo modo se trabaja en un contexto hostil (creciente presión sobre los RRNN, empobrecimiento, reducción de servicios, etc.) y que los efectos positivos solo se deben a la intervención de los proyectos?.

- Comentario:

Posiblemente el análisis del contexto no es solamente un tema de métodos de monitoreo (hay debate al respecto para ver si se puede realmente medir el impacto relacionado a una acción específica en contextos tan cambiantes) sino pone en evidencia la dificultad para los proyectos de aplicar - en forma complementaria a la planificación operativa - un planeamiento estratégico que contempla la evolución del contexto. Prueba de eso es la tendencia de la mayoría de los casos estudiados de no basar la planificación de una nueva fase de 4 años en el análisis profundo, actualizado y explícito de los actores y de las nuevas oportunidades y amenazas.

Pregunta 6: *¿el SMEI permite una retroalimentación útil para el pilotaje estratégico del proyecto?"*

- El uso del SMEI para el pilotaje estratégico es débil. No obstante, en un caso se utiliza la información para alimentar las reflexiones del Directorio y en otro el SMEI sobre el tema de incentivos ha llevado hasta un cambio de política. Estos dos casos nos parecen más una excepción que una regla.
- El énfasis en disponer de la información y no tanto en analizarla e interpretarla limita el aporte del SMEI al pilotaje estratégico del proyecto. Hace falta una cultura y prácticas de evaluación participativa que permitiría que los resultados del SMEI sean cruzados con la apreciación de las diferentes categorías de actores involucrados sobre los efectos logrados y que el resultado de esta confrontación sirve como referencia de la planificación del próximo año. Los informes anuales reflejan la misma tendencia de monitorear y poco evaluar.
- A nuestro parecer, los 5 proyectos tienen un enfoque sólo a los efectos positivos alcanzados, ninguno tiene indicadores para comprobar hipótesis de impacto no-deseado. Si los resultados del SMEI servirían a reflexionar sobre la estrategia operativa antes que a fiscalizar el buen trabajo del equipo o de la entidad ejecutora, ¿no sería normal medir eventuales impactos no deseados al considerar que cada intervención conlleva efectos perversos?
En ciertos casos, sin embargo, un indicador aunque fue seleccionado para comprobar un impacto positivo, puede servir para medir un efecto no-deseado (ej. carga de trabajo de la mujer, duración de la emigración).

Pregunta 7: “*¿Han identificado las entidades/los proyectos preguntas-clave e indicadores relevantes a nivel de la situación campesina que muestran efectos alcanzados en:*

a) la economía campesina ?

- Dos proyectos claramente aportan y dos tienen una contribución parcial.

b) el empoderamiento y las capacidades adquiridas por los actores locales?

- cuatro de los cinco casos estudiados aportan con indicadores interesantes.

c) incidencia en lo estratégico-político (cambios en políticas, leyes, normas)?”

- uno de los cinco casos tiene indicador al respecto y muestra que ha tenido incidencia en el campo normativo

Cabe mencionar que los proyectos se encuentran a escalas diferentes de intervención, unos muy locales y otros a nivel nacional, lo que señala la dificultad tener una valoración clara del impacto de COSUDE en el "sector verde" en un país (expectativa expresada por CORLAP).

Pregunta 8: “*¿Es preocupación de los proyectos incluir los temas transversales de COSUDE para Latinoamérica en el sistema de monitoreo de impacto?”*

- Hay preocupación decreciente en orden de atención a los temas de género, medio ambiente y gobernabilidad. Los efectos no deseados del proyecto sobre el ambiente (contaminación de las aguas por abonos químicos, p. ej.) y la gobernabilidad (cumulo del poder, p. ej.) no están siendo monitoreados como mencionado anteriormente.

3. ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE CADA CASO

3.1. Caracterización de CAMAREN (Ecuador)

CAMAREN es un Consorcio de entidades públicas y privadas y trabaja en la capacitación en diferentes ejes temáticos relacionados al manejo sostenible de los recursos naturales (MSRN) al nivel de toda la sierra ecuatoriana. La capacitación está dirigida a técnicos de campo y también desde 2001 a promotoras y promotores campesinos.

Arrancó en 1996 con la construcción y validación de la oferta de capacitación y se encuentra actualmente en su segunda fase (2000-2003) de ejecución y ampliación. El CAMAREN ha logrado ser un espacio de construcción inter-institucional que ha aportado en la capacitación de 350 mujeres y hombres, técnicos de diversas entidades. Ha logrado posicionarse en el medio como una entidad clave en la oferta de capacitación e impulsa los foros de debate sobre MSRN como un medio de incidir en las políticas públicas.

En un inicio, el SME estaba orientado a la gestión y a los procesos (funcionamiento de las mesas de trabajo, ejecución de los cursos, aprendizaje de los estudiantes, etc.). Por realizarse los cursos en una secuencia de módulos realizados en diferentes zonas del país, articulando parte teórica y prácticas, asociando un gran número de capacitadores, el monitoreo se vuelve bastante complejo al recoger una gran cantidad de datos provenientes de diferentes fuentes que tienen que ser verificados y consolidados.

En el año 1999 a finalizar la primera fase, se introduce un estudio de los egresados y de sus Instituciones de pertenencia para medir el impacto de la capacitación sobre la forma de intervención y los contenidos del asesoramiento en el campo. Para la fase actual existen indicadores para apreciar el efecto en las capacidades de los técnicos y el impacto en el enfoque institucional de intervención en el campo y el grado de adopción por comunidades campesinas. El equipo de la Secretaria ejecutiva de CAMAREN manifestó interés para el estudio visto como oportunidad para mejorar su SMEI.

3.2. Caracterización de PROBONA (Bolivia)

El Programa de bosques nativos andinos, PROBONA, es de carácter regional, se ejecuta en Ecuador y Bolivia con un equipo coordinador para cada país. El programa fomenta la conservación de los bosques nativos andinos (BNA) con un trabajo de investigación-acción ejecutado, en 7 áreas de Bolivia, por distintas entidades de servicio, Municipios y Organizaciones campesinas y promueve un corriente inter-institucional y normas en favor de los BNA's tanto al nivel de Bolivia como regional.

Arrancó en 1993 y se encuentra actualmente finalizando su cuarta fase que va de enero 1998 a octubre 2001. El PROBONA se encuentra al momento en un proceso de sistematización y capitalización de las experiencias desarrolladas y en una evolución hacia un nuevo enfoque para el período nov. 2001- dic. 2007.

El SMEI fue diseñado en el marco de la colaboración con la IUCN con asesoría externa al nivel regional (cuerpo de campos de observación y de indicadores validos para los proyectos de ambos países) y contempla la evaluación de impacto en sus diferentes dimensiones (social, económico, ecológico e institucional). En cada área operativa los esquemas de información tienden a diferir conforme a la práctica de cada institución local responsable.

Se procedió a fines del 1999 a una revisión de los indicadores en miras a una clara priorización (simplificación) y acuerdos entre ambos equipos nacionales en cuanto a los métodos de levantamiento. Los datos están presentados en los informes semestrales y anuales de avance pero no dan lugar a una análisis muy profunda.

El equipo de Bolivia demostró mucha apertura para facilitar el trabajo del estudio pero manifestó una baja expectativa por encontrarse el proyecto en un momento de cambio con la conformación de un nuevo equipo para la próxima fase.

3.3. Caracterización de PROMIC (Bolivia)

El proyecto de manejo integral de cuencas – PROMIC -, que desarrolló desde 10 años sus actividades en el valle de Cochabamba, se está transformando desde un año en entidad de servicio. El proyecto que es ejecutor en varias micro-cuencas de Cochabamba se va convirtiendo en entidad planificadora en nuevas zonas de Bolivia y si hay demandas de otros países andinos.

PROMIC ha desarrollado e implementado dos métodos con sus respectivos instrumentos para medir el impacto de su intervención, por una parte al nivel del uso de los suelos en la micro-cuenca (SIG) y, por otra, a nivel de la finca familiar. El SMEI no incluye el monitoreo de las capacidades locales de manejo de la micro-cuenca y prioriza antes que todo la dimensión bio-física y de economía familiar.

En las micro-cuencas de intervención, PROMIC se encarga directamente del levantamiento de los datos a través de sus técnicos de campo. El SMEI está en proceso de ajuste y sobre todo de simplificación y sistematización.

El nuevo enfoque de venta de servicio incita a PROMIC a revisar sus indicadores de gestión y a ofrecer sus métodos de SMEI como productos para las entidades que planifiquen e invierten en el manejo integral de cuencas.

El equipo demostró interés por el estudio que se inscribió en un periodo durante el cual se buscaba formalizar y consolidar las prácticas existentes de MEI.

3.4. Caracterización de LICTO (Ecuador)

El Proyecto que se está ejecutando desde 10 años en la zona de Licto (Provincia de Chimborazo) apoya la ejecución de una infraestructura de riego de alta inversión y fomenta la intensificación agrícola y la gestión del recurso hídrico con enfoque de gestión local y de fortalecimiento de instituciones locales. El Proyecto LICTO se encuentra en su cuarta fase (2001 – 2003) que precede una última fase de entrega y retiro.

Se diseñó a fines del 1998, en el marco de un mandato, un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación que abarca 4 dimensiones de impacto (micro-cuenca, red de infraestructura, organización local y producción y mercado). La mayoría de los datos están levantados por miembros del equipo del proyecto.

Los datos que arroja el SMEI han generado divergencias de interpretación. Se procedió a inicios del 2001 al nombramiento de un nuevo responsable encargado de revisar y simplificar el sistema de implementarlo para la fase actual.

El equipo demostró apertura para el estudio que coincidió afortunadamente con el proceso de revisión del sistema de monitoreo y evaluación. El desarrollo y el funcionamiento de un SMEI constituye un reto para la ONG ejecutora del proyecto que le da bastante importancia.

3.5. Caracterización de PIWA (Perú)

El Programa Interinstitucional de Waru Waru (PIWA), existe desde 1989, se ejecuta en zonas altiplanicas del Departamento de Puno y está por terminar su cuarta y última fase en 2001. Su tema principal es el fomento de los Waru Waru, una técnica preincáica de uso de tierra la cual permite aumentar los rendimientos de los principales cultivos altiplánicos, incrementar el uso de tierra y mitigar efectos de heladas y sequía. Existen entre 4'000 y 5'000 Has actualmente, una buena parte de ellas con apoyo de la acción inicialmente interinstitucional del PIWA. En los últimos años, debido a cambios en el paisaje institucional, el PIWA se ha convertido mas en un proyecto de ejecución directa. Está en la búsqueda de una nueva institucionalidad a partir del 2002.

Su SMEI es complejo en cuanto a los aspectos a monitorear y por el método de estudios de investigación que se emplea frecuentemente para este fin. Esta movilización de investigadores y tesis universitarios a favor del análisis de efectos del Programa, ha producido frutos. Pero, no hay una integración entre los indicadores/métodos de medición de efectos/impactos científicos por un lado y de la planificación de proyecto por otro lado.

El SMEI del PIWA es dirigido a medir el impacto, lo logra parcialmente¹ y hay un vivo interés en el equipo por esta temática. La población contribuye al SMEI en calidad de informantes. Hay pocas formas participativas de levantamiento de información y análisis de la misma. El equipo ha identificado 8 dimensiones de impacto de las cuales 5 coinciden con dimensiones que las familias campesinas resaltan.

El equipo del PIWA y su dirección mostraron interés en el estudio, sobre todo para conocer una opinión sobre su SMEI y para sostener un intercambio sobre puntos específicos, sobre todo en lo metodológico. Retos para afinar la medición de impacto son: una adecuada medición de adopción y una aclaración de la rentabilidad comparativa entre Waru Waru y pampa, según cultivos.

En el anexo no. 3, presentamos algunas características de cada caso de proyecto / entidad visitado, en cuanto sean relevantes para los fines del estudio sobre SMEI.

¹ Una cierta reducción de esfuerzo en el monitoreo de impacto se ha dado a partir del acuerdo con la agencia financiadora de encargar una evaluación de impacto, una vez finalizado el proyecto. Por esta misma razón, el PIWA implementó – a partir del 2000 - la matriz de monitoreo de COSUDE solamente en las dimensiones de resultados, proceso y contexto, omitiéndose la dimensión de impacto.

4. ANÁLISIS TRANSVERSAL

4.1. Existencia de una práctica internalizada de monitoreo y evaluación

4.1.1. Sistema de planificación

Los planes de fase de los 5 proyectos cumplen con las reglas básicas de la planificación por objetivos. En la mayoría de los casos estudiados, existe una buena apropiación de los instrumentos de planificación que sirven de referencia tanto para orientar el trabajo como para establecer los reportes de avances de tal forma que se puede hablar de una cultura internalizada con capacidad de adaptación.

Observación:

- en dos casos el diseño y la implementación del SME tiene rango de resultado por alcanzar durante la fase. No obstante, el reconocimiento en el Plan de la importancia del SME no ha garantizado por si solo su implementación y su validación como sistema práctico y eficiente.

Dificultades:

- La parte analítica – estratégica de un proceso de planificación hace mayormente falta (actualización del análisis de contexto de una fase a la siguiente, análisis de actores de problemas y de potencialidades, identificación y comparación de estrategias operativas). El Plan rector (o Plan de fase) se limita a presentar y desarrolla la matriz de planificación. Falta en varios proyectos una cultura e instancias (¿cumple el Directorio siempre su rol al respecto?) que favorecen una reflexión más estratégica sobre el sentido / la finalidad de la intervención haciendo hincapié sobre el monitoreo de los cambios deseados.
- La verificación de la coherencia entre niveles en la MPP no se da siempre, lo que puede tener consecuencias negativas en el momento de identificar efectos e impacto y seleccionar indicadores. En un caso el objetivo central del proyecto no está formulado (se presentan solo los sub-objetivos) y se puede observar que este salto de nivel lógico repercute en la actividad de identificar los indicadores.

Recomendación:

Cuando se asocia a un consultor para la planificación de fase (ha ocurrido en dos casos) se recomienda que asuma un rol de facilitador y de asesor en método de planificación/evaluación participativa y no un rol de experto que se encargue de establecer el nuevo Plan y a quien se le delega la redacción (cuestión de ownership/apropiación que tiene implicancia para el seguimiento y la evaluación).

Además, el consultor tendría que introducir la dimensión participativa en la definición de los hipótesis de impacto.

4.1.2. Sistema de medición de lo planificado

1. La selección hecha por COSUDE de los 5 casos no respondía por cierto a criterios de representatividad pero se ha podido comprobar que las cinco entidades manifiestan interés y han desarrollado prácticas para evaluar el impacto de su actuar lo que constituye uno de los resultados importantes del estudio.

2. Articulación entre planificación y monitoreo – evaluación

La articulación entre la MPP y el SME es bastante estrecha y hasta tiende a ser mecánica (se definen los indicadores a cada nivel sin recurrir a hipótesis de impacto o preguntas-clave como se le verá más adelante en el capítulo 4.1.). Otro resultado importante del estudio es que en ningún caso el SME fue definido al momento de planificar y arrancar la acción, sino varios años después. La identificación de indicadores de impacto aparece todavía más tarde, en general a partir de 1998 (luego de 4 a 8 años de existencia del proyecto), probablemente por una nueva exigencia de la agencia financiera.

Cabe decir, en fin, que el dispositivo de monitoreo de impacto ha sido en la mayoría de los casos elaborado con un desfase con la planificación, es decir no en el mismo taller sino algunos meses después de la elaboración del Plan rector de fase. Eso tiene implicancias visibles por no favorecer un proceso iterativo entre la formulación de resultados, objetivo central y finalidad y la selección de indicadores. Del punto de vista metodológico es recomendable reformular un objetivo si se nota que va a ser muy difícil medir su logro.

Buena práctica

- Tres de los cinco proyectos disponen de un documento de diseño del SME. Los énfasis, sin embargo, son distintos:
 - “sistema de seguimiento y de evaluación”, diseñado el segundo año de existencia del programa que enfatiza sobre las modalidades de seguimiento

y de cumplimiento de metas (CAMAREN). La dimensión medición de efectos e impacto es todavía incipiente.

- “sistema de monitoreo y evaluación de impacto”, diseñado después de 4 años de vida del programa (PROBONA) con la particularidad que tiene validez para ambos proyectos de Bolivia y Ecuador y permite consolidar datos al nivel andino.
- “dispositivo de monitoreo, seguimiento y evaluación (MSE)”, documento bastante amplio elaborado en el octavo año de existencia del proyecto (LICTO) una vez construido el canal de riego y que focaliza más sobre los efectos de la agricultura bajo riego. El proyecto no disponía antes de un sistema de monitoreo-evaluación formalizado.

En estos tres casos, el proyecto benefició del apoyo de uno/una consultor/a. En un caso es la agencia financiera (COSUDE) que confió el mandato a un equipo consultor.

- Es interesante y también prometedor constatar que los métodos e instrumentos más novedosos han sido diseñados en algunos proyectos internamente por los propios equipos y no por consultores externos (ej. PROMIC).

4.1.3. Cambios en el SME

En todos los casos una revisión del dispositivo fue necesaria:

- para una mayor simplificación y adaptación a una nueva fase,
- para añadir nuevas dimensiones y aportar nuevos indicadores
- para mantener un número más reducido de indicadores pertinentes y aquellos para los cuales se consigue información confiable
- para definir métodos más sencillos y modificar los formatos de levantamiento de información

En conclusión se observa que cuál sea el sistema requiere revisión y adaptación cuando carece de una validación inicial.

Dificultad:

Los cinco equipos de proyecto están en la búsqueda de un sistema más simple y ágil con pocos indicadores para los cuales se puede conseguir información confiable a bajo costo. Prevalece en un principio la tendencia a querer abarcar todas las dimensiones y a medir varios indicadores en lugar de centrarse sobre lo esencial con relación a la misión y al objetivo central del proyecto.

4.1.4. Institucionalización del SME

En cuatro de los cinco casos el SME definido e implementado tiene un uso limitado al proyecto. Las instituciones involucradas (entidades de ejecución, servicio público en el cual se inserta el proyecto, etc.) no han generalizado ciertos

instrumentos para su uso propio ni aplicado – según nuestra información - el SME en proyectos apoyados por otras agencias de cooperación.

Limitante

Parecería que el monitoreo y la evaluación es todavía considerado como una exigencia de las agencias de cooperación antes de una necesidad para la buena gestión de un programa

Buena práctica:

- existe una excepción de importancia: el SME desarrollado por un proyecto ejecutado por CESA (Ecuador) está hoy día institucionalizado en el seno de la ONG que le aplica en varios de sus otros proyectos en cooperación con otras agencias que COSUDE.

4.1.5. Relación del SME con los ejercicios de Evaluación Externa (EE)

El análisis de los Informes de EE muestra que se hace poca referencia a los datos proporcionados por el SME de la acción. Una posible explicación es la tendencia de COSUDE a formular los TOR's de la misión de EE en forma de Preguntas-clave que surgen de las preocupaciones del momento y abarcan otras dimensiones que las contempladas por el SME.

Dificultad:

- No se contempla explícitamente en los TOR's de las misiones de EE el análisis del SME y en particular del SMEI del proyecto. Los informes de EE hacen a veces una breve apreciación general del sistema de planificación y evaluación pero se puede deducir que no tienen mucha disponibilidad para analizar la pertinencia del SME, ejercicio que requiere de tiempo. En un caso, la misión de EE intenta salvarse al recomendar que se requiere de una evaluación pormenorizada del SME a final de la fase, dejando la tarea a otros...

Recomendación:

- la formulación de un cuerpo de hipótesis de impacto al planificar un proyecto debería servir de referencia no solo para orientar el SME del proyecto sino también para guiar los ejercicios de evaluación externa.

4.2. Identificación y selección de los impactos e indicadores

4.2.1. Hipótesis de impacto (HI), preguntas clave (PC), campos de observación (CO)

Los proyectos visitados no cuentan con hipótesis de impacto explícitas. Lo mismo vale para las preguntas clave. En algunos casos, se encuentra HI implícitas en capítulos sobre la estrategia del proyecto. Las áreas de observación relacionadas con el análisis de efectos del proyecto, son identificadas a partir de la estrategia del proyecto y la experiencia operativa, pero raras veces explícitas.

Los campos de análisis de impacto han evolucionado en el tiempo:

- **PROBONA:** Después de un período de “desencuentro” en cuanto a las expectativas entre población y proyecto, se ha ido construyendo un modelo de conservación de los bosques nativos el cual considera también el uso productivo del agroecosistema colindante. Por aportar en su actual fase el proyecto a las políticas en el tema de bosques nativos se ha incorporado esta dimensión en los CO de impacto.
- **CAMAREN:** La dinámica interinstitucional crea un efecto mas allá de la capacitación que abarca el cambio de enfoque de las distintas instituciones
- **PROMIC:** Para MI-ASEL, la HI implícita es “mejoras en el sistema productivo permiten la autosostenibilidad de la conservación de suelo”. Esta visión es complementaria a una visión del espacio mayor (microcuenca). Desde 1999, existen dos niveles de monitoreo de impacto: para la microcuenca y para la finca.

Dificultades:

- En programa de capacitación: la cadena larga para lograr impacto y medirlo. Mediante capacitación se logra cambios en prácticas profesionales; mediante concertación se logra cambios en enfoques institucionales; como producto incidencia en las prácticas de familias campesinas y recién a partir de allí, cambios en el manejo de RRNN.
- **PROBONA** (inicialmente) y **LICTO** (en el tema de empoderamiento): en cierta medida, no coinciden las HI de la población con las HI del proyecto.

Recomendaciones

- Explicitar y documentar en un lugar “visible” (Plan Rector, POA, otro documento) el cuerpo de hipótesis de impacto del proyecto como un horizonte que direcciona la acción.
- Analizar y discutir en el equipo la relación con las HI de la población, después de recogerlas. Cuando haya divergencias importantes, entender las razones y analizar si se requiere de medidas en la implementación del proyecto.

4.2.2. Naturaleza de los impactos que se monitorea

- Impactos deseados/no deseados:
no se da en ningún caso un monitoreo a impactos no deseados (aunque en algunos casos se los identifique).
- Nivel (parcela, finca, comunidad, microcuenca, provincia, región, nación):
generalmente, se considera un nivel micro (parcela/finca) y un nivel meso (comunidad o microcuenca). No se llega al nivel macro (región, país).
- 6 pilares de la sostenibilidad¹ (según el documento del CDE):
 - todos los proyectos consideran el pilar 3 (RRNN).
 - luego son frecuentes el pilar 5 (aceptación social) y 4 (viabilidad económica).
 - ningún proyecto considera los 6 pilares a la vez.

Buena práctica:

- El buscar la complementariedad entre niveles (por ejemplo finca – comunidad, parcela – microcuenca).

Sugerencias:

- Prestar mayor atención a impactos no deseados y a su monitoreo.
- Guiarse en los 6 pilares de la sostenibilidad y – mediante priorización – adaptar su peso relativo a la realidad de cada proyecto.

4.2.3. Pregunta: identificación, selección y formulación de indicadores

- En 4 de 5 casos, hay indicadores de impacto (relacionados con objetivos de los proyectos), pero no de HI.
- En su gran mayoría, los indicadores son cuantitativos.
- Hay muy pocos indicadores que se orientan en la apreciación de la gente, de la población (campesinos, jóvenes, autoridades municipales, etc.).
- La construcción (identificación, selección) es una actividad llevada a cabo por el equipo y/o el equipo en interacción con expertos externos.
- A veces, se observa una tendencia excesiva de medir demasiado parámetros, queriéndose lograr una objetividad dudosa.

Buena práctica:

- La búsqueda de PROMIC de indicadores menos complejos que sustituyen indicadores mas complejos (por ejemplo observación de cobertura vegetal en lugar de medición de arrastre/erosión).

¹ (1) Aumento de la producción y productividad; (2) Seguridad alimentaria; (3) Protección/restauración de los RRNN; (4) Viabilidad económica; (5) Aceptación social; (6) Empoderamiento que se podrían en la práctica resumir en 3 dimensiones (lo económico, lo social y lo ambiental).

- En PIWA y PROMIC, de acuerdo a los contactos institucionales que tienen estos proyectos, se hace uso de trabajos de investigación (tesis y otros) para reforzar el SMEI.
- En tres casos se dio una reducción significativa del número de indicadores a lo relevante

Dificultades

- Cuando el número de indicadores sea excesivo, el costo de manejo e interpretación se vuelve excesivo también y no guarda relación con los beneficios.
- No querer/saber integrar observaciones diarias/indicadores de campo (población, técnicos de campo) en los SMEI's. En LICTO existe mucha información relacionada con seguimiento a nivel local, pero no se aprovecha por ahora para fines del SMEI (riesgo de visión sesgada).

Sugerencias:

- No usar indicadores para actividades (se trata de "metas") sino para objetivos y resultados.
- Usar mas indicadores de apreciación de la gente.
- Implementar el proceso para la identificación de los indicadores: HI o PCI → criterio/campo de observación → indicador.
- Utilizar pocos indicadores pero “decidores”

4.2.4. ¿Incidencias del contexto en el impacto?

Hay sensibilidad en cuanto a la incidencia del contexto sobre el quehacer y el impacto de los proyectos. Sin embargo, solamente pocos factores (como clima o precios de productos agrícolas) se observan periódicamente y muchas veces, se realiza una apreciación ad hoc de elementos relevantes del contexto.

Observación:

- En PIWA, se retomó el tema de transformación de quinua, cuando el precio de este cultivo andino mejoró. A raíz de esta experiencia, se inició un monitoreo mas sistemático de los precios de varios productos.

Sugerencias:

- En nuevas planificaciones estratégicas, retomar las ideas iniciales de los “supuestos” en la matriz de planificación, considerando la propuesta de hacer uso de indicadores de supuestos (GTZ, 1997).
- Integrar el uso de las matrices de planificación con la matriz de monitoreo de COSUDE sobre procesos-resultados-impacto-contexto, por ejemplo enfatizando en la MPP el impacto y agregando seguidamente a la MPP la matriz de monitoreo, enfatizando procesos, resultados y contexto.

4.3. Métodos de medición y uso de la información

4.3.1. Disponibilidad de una línea base

1. ¿Se dispone de una línea base al iniciar el proyecto?

En tres de los cinco casos estudiados no existía una línea base (LB) al iniciar la implementación del SMEI. En uno de estos tres, el caso de PROBONA Bolivia se asumió un valor de partida de 0 y luego se ha ido acumulando la información de los años siguientes en indicadores como: número de hectáreas bajo manejo forestal, número de fuentes de agua protegidas, etc..

Dificultades:

- La ausencia de una LB ha tratado de ser superada mediante un intento posterior por recuperar información de partida. En un caso, cuatro años después de haber implementado el SMEI se sigue completando la LB al nivel de las fincas familiares. Estos intentos naturalmente representan esfuerzos del equipo.
- En uno de los casos se ha presentado dificultad para lograr consenso en el equipo sobre la información de partida y la tipología definida para las Unidades de producción.
- En el caso de un proyecto de capacitación, fue más difícil establecer una línea de base y se hizo en lugar de un estudio LB, un diagnóstico de la situación de partida en general en base a ciertos criterios pero sin indicadores precisos. El monitoreo de impacto se orienta hacia la búsqueda de cambios en las prácticas de los técnicos y en los enfoques de trabajo de las instituciones lo que dificulta la identificación de indicadores cuantitativos.

Recomendación:

La necesidad de disponer desde un inicio de una LB es un argumento adicional para limitar el número de indicadores a lo esencial. Es preferible tener pocos indicadores con su LB respectiva y aceptar priorizar los campos de observación (en base a hipótesis de impacto explícitas) que intentar reconstruir a posteriori una LB.

Una vez establecida, la LB debe ser socializada, discutida y aprobada para evitar un futuro cuestionamiento que podría dificultar la comparación entre la situación de partida y lo alcanzado.

2. ¿Existe relación entre la LB y los indicadores monitoreados?

Donde hubo línea base desde un inicio, hay clara relación con los indicadores monitoreados, aunque se observa una tendencia a reducirlos y a pulir los indicadores. Eso crea discontinuidad en la información.

3. ¿Qué uso se ha dado a la línea base?

Donde hubo línea base, esta ha ofrecido una referencia de la situación de partida.

En uno de los dos casos que contaron con LB, se elabora una LB para cada fase. La trayectoria de la información, entonces, es corta y no ha permitido evaluar el impacto de un proceso de largo plazo.

Cabe también anotar que la información correspondiente sirve sobre todo a los equipos de proyecto. Eventualmente en las evaluaciones podría ser un insumo interesante pero en la práctica no es relevante, pues se orienta a trabajar en función de TOR's específicos (ver 4.1.E.).

4.¿Qué consecuencia tiene la ausencia de una línea Base?

En dos de los casos, la ausencia de información de LB ha ocasionado una búsqueda de información pasada para poder medir el impacto y que esto generalmente es difícil y costoso. Otra posibilidad de recuperar es comparar adoptadores de la propuesta tecnológica con no adoptadores (ejemplo: tecnología waru waru en PIWA), aunque con la dificultad de que los no adoptadores han vivido cambios también desde el inicio del proyecto.

En algunos casos se toma una línea base para el inicio de cada fase, porque cambia el enfoque del proyecto: ¿para observar los impactos no sería conveniente mirar la totalidad de la duración del proyecto en base a su visión?

4.3.2. ¿Características de los métodos de levantamiento de la información?

Se observa gran diversidad de métodos y mucha creatividad en función del tipo de proyecto, consta en anexo un listado de instrumentos utilizados para medición de impacto por cada entidad (anexo 4). Algunos de ellos son:

- La modelación por cuenca en base a ortofotos aplicada por PROMIC para el monitoreo de los cambios dados en una micro-cuenca. Este método maneja 8 variables, tiene representación en mapas y cuenta con manual del usuario. A nivel de finca: archivo fotográfico y mapas comunales.
- La realización de estudios de caso en CAMAREN que muestran el efecto de la capacitación en el cambio de enfoques y prácticas institucionales y campesinas en torno al manejo de recursos naturales.
- La utilización de escalas de desempeño para un total de 12 indicadores (7 ecológicos y 5 sociales) en el caso PROBONA que permite la combinación o agregación de distintos tipos de variables mediante una escala común a la que todos los indicadores pueden convertirse y que ayuda a tener un monitoreo general del impacto.
- Estudios específicos desarrollados por investigadores asociados en el caso de PIWA.
- La utilización de una "cartilla campesina" en el caso de LICTO llenada por la familia con el apoyo de los promotores/as campesinos/as que recoge datos sobre
 - la evolución de ingresos, su composición y su destino,
 - la frecuencia de la migración,
 - el patrimonio familiar

La información está validada por la Unidad de Monitoreo y Evaluación del proyecto (a través de entrevistas e investigación) y sirve para apreciar los cambios en la economía familiar.

Observación

- La periodicidad del levantamiento de la información varía en cada caso. Anualmente o con mayor frecuencia aún, cada dos años o en preparación a un balance intermedio o final de una fase. El tema de la periodicidad no está siempre muy bien definido al implementar el SMEI.

Dificultades:

- Algunas dificultades se han presentado cuando la modalidad escogida tenía una cantidad numerosa de variables e instrumentos que ha dificultado en cierta medida la toma de la información y su validación por parte de los equipos.
- En donde la información es recogida por distintos técnicos, inclusive de distintas entidades (programa que delega la ejecución a varias entidades regionales y locales), queda la inquietud sobre la confiabilidad de la información.
- Es interesante también observar que no hay una coincidencia total entre la percepción de impacto a nivel campesino y a nivel de proyecto. Se puede observar que hay información sobre cambios que quizá interesa al proyecto pero que no es tan relevante a nivel campesino.

Recomendación:

Aparentemente sigue siendo un gran desafío el centrarse en pocos indicadores medibles acompañados de instrumentos y métodos, quizá centrados en los impactos que interesan a los actores locales.

4.3.3. Análisis de datos

1 ¿Quién procesa la información y con qué herramientas?

En dos de los casos el procesamiento de los datos era un trabajo que correspondía a una persona dedicada al sistema de información.

En tres de los casos se trata de sistemas más sofisticados, con mayor volumen de información en donde se dispone de software para el procesamiento de la información (CAMAREN, PROMIC, LICTO). El mayor esfuerzo se centra en la generación y el registro de la información.

Observaciones:

- En todos los casos la información es contribución de diferentes actores y se genera a diverso nivel. Se puede percibir una tendencia a que los campesinos ocupen un rol de informantes.
- Se puede observar también la tendencia a acumular información en el proyecto, es decir el primer destinatario de la información es el mismo proyecto y luego

la financiera. La información generalmente no está orientada a apoyar a los actores locales del desarrollo ni a las autoridades locales (Gobiernos municipales, comité gestor de cuenca, etc.). Por la tanto la experiencia exitosa propiciada por el proyecto LICTO de manejo por la "Junta de usuarios" de un banco de datos de administración de riego muestra una pista interesante (ver capítulo 2, pregunta 3).

2. ¿Quién interpreta, con qué método?

La información es procesada por el equipo de proyecto (en la mayoría de los casos por una persona técnica encargada de esta tarea). Mientras mayor la cantidad de información, más difícil se hace la interpretación. Como ya se mencionó, el análisis, la interpretación crítica, el debate sobre lo que se está haciendo y la reorientación es todavía débil. A veces los equipos y la dirección están dentro de su lógica de proyecto y no se plantean preguntas clave que ponen a discusión la estrategia misma en función del objetivo perseguido o el cambio del contexto.

Recomendación:

Promover espacios de debate al interior de los proyectos y más allá con los propios actores. Se podría proporcionar (p. ej. anualmente o cada dos años) los datos del SMEI a diferentes grupos de actores (asociaciones de productores, grupos de mujeres, autoridades comunales, entidades locales de servicio, autoridades provinciales, etc.) para que cada uno los interprete y que se discuta luego los diferentes puntos de vista incorporando sus percepciones y experiencias vividas. Además se considera que la participación externa (p. ej. consultor/a, persona recurso) por aportar una mirada refrescante y complementaria es importante.

C.3. ¿Cuál es el uso y aprovechamiento de la información?

La información se usa generalmente para:

- Informar a la financiera
- Mostrar la acción y las capacidades institucionales
- Orientar la acción del proyecto en una siguiente fase.

En todos los casos la información está disponible si alguien la solicita. La Alcaldía de la ciudad de Cochabamba nos mencionó, por ejemplo, en el caso de PROMIC que sabe acudir al proyecto para buscarla.

Observación:

La información no es devuelta en forma sistemática a los actores locales y regionales. Sin embargo, existen excepciones prometedoras donde se remite los datos al Comité directivo del proyecto en el cuál participan representantes de organizaciones locales (asociaciones campesinas, comité funcional, Municipios, administración departamental, etc.).

Por ende se hace difícil una contribución con la información hacia el empoderamiento de los actores. No siempre se conoce si es de interés de los

actores el tipo de información generada. Además, nos parece que se subestima el esfuerzo necesario para traducir la información y permitir una real comunicación y un intercambio: los proyectos privilegian la presentación de cuadros que corresponden a una lógica de pensamiento de tipo "matricial" lo que dificulta el acceso de los sectores populares.

Recomendaciones:

- El uso y el aprovechamiento de la información es fundamental para llevarnos a la reflexión de cómo nos acercamos a los cambios que nos propusimos al iniciar la acción. En caso que el impacto no sea lo esperado, cuales son las causas y que debemos ajustar y cambiar?
- La información generada por el SMEI merece ser comunicada en forma atractiva (disponer de lineamientos de comunicación). Podría así ser base de discusión entre actores locales y entre entidades que trabajan la temática.
- Información relativa al impacto podría utilizarse también en forma sintética para mostrar casos concretos a las entidades del Estado para enriquecer el debate desde la práctica y aportar a la construcción de políticas.

4.4. Forma de organización

4.4.1. Responsables del SMEI

La responsabilidad del SMEI es asumida en todos los casos internamente por el equipo de coordinación/conducción de la operación. En ningún caso está delegada a una entidad externa especializada. Sólo en un caso, COSUDE había previsto confiar un mandato permanente a una entidad externa para el monitoreo y la evaluación del proyecto, lo que no se realizó al final y se decidió incluir un puesto para esta función en el seno del equipo. En dos casos, la unidad de coordinación del proyecto asocia a consultores para la ejecución de estudios específicos relacionados al análisis de impacto (mandato con TOR's). En un caso, el proyecto ha pasado una alianza con un instituto universitario nacional para la elaboración del método y del programa de información geográfica digitalizada. En tres de los cinco casos se ha asociado a un consultor para definir el concepto del SMEI (en un caso en forma de talleres participativos con las entidades encargadas de llevarlo a la práctica) y redactar el documento de orientación del SMEI con algunos instrumentos priorizados (ej. modelo de ficha) pero su rol no fue más allá de la etapa de concepción.

Observaciones:

- La forma de organización interna para la ejecución del SMEI difiere según el caso. En dos de ellos, se dispone de una persona a tiempo completo (ingeniero de sistema o economista) como responsable. Esta persona se encarga de afinar el diseño del SMEI, de proponer y validar los instrumentos de recolección de información, de programar el trabajo de levantamiento de datos, de chequear / validar la información recibida, de ingresarla con la ayuda de un programa informático, de extraer cuadros estadísticos, de analizarlos y de presentar la interpretación preliminar al resto del equipo, de redactar informes periódicos y de difundirlos.
- En dos otros casos, la responsabilidad es del conjunto del equipo y se reparte anualmente las diferentes actividades relacionadas al SMEI en el marco del POA. En el último caso, es la misma responsable de la Unidad de coordinación del proyecto quien se encarga de organizar y supervisar todo el trabajo de levantamiento de la información de campo por las entidades socias y de consolidarla y de redactar los informes.

Comentario:

- Parece oportuno que la responsabilidad de la implementación y ejecución del SMEI sea apropiada por el mismo equipo, no obstante no parece suficiente para que sirva el SMEI para alimentar la reflexión interna sobre la estrategia operativa y retroalimentar el pilotaje de la acción. Se ve importante programar espacios formales para compartir la información y discutirla.

- El estudio hace vislumbrar la importancia de tener dentro del equipo una persona o – mejor - un pequeño grupo ad-hoc encargado de la programación y de la ejecución del SMEI y de valorizar sus productos. ¿No se podría asociar a uno o dos representantes de los actores locales en un este grupo?
- Asociar a una persona externa (que no tenga relación de dependencia con el proyecto) en el momento de interpretar los resultados podría ser muy provechoso. Construir alianzas con entidades especializadas en investigación parece dar también buenos resultados.

4.4.2. Relación Costo / Beneficio

El costo monetario estimado en los presupuestos para el SMEI en los casos estudiados se presenta como muy razonable en relación a la inversión general (no excede 5% del costo total). Sin embargo, no es completo, debido a que no se cuantifica el costo de los tiempos dedicados por los distintos miembros del equipo coordinador y de las entidades socias y de los técnicos y promotores de campo en el levantamiento de información, procesamiento, interpretación y su devolución y discusión.

Identificar la amplia gama de actividades relevantes para el SMEI ha tomado al equipo del estudio una gran parte de la semana dedicada al análisis de cada caso. Eso imposibilitó realizar una estimación del tiempo efectivamente dedicado por año por todos los involucrados en el SMEI en término de días/personas.

Comentario:

- No cabe duda que los equipos operativos en los cinco casos consideran el SMEI como una actividad exigente y compleja. Mientras los directivos de las instituciones consideran el SMEI como muy importante para presentar resultados convincentes a los decisores públicos y de agencia de cooperación, el personal operativo llamó la atención, en los talleres realizados durante el estudio, que "a perfeccionar el SMEI se descuida la ejecución misma del proyecto", que "el dispositivo puede convertirse en camisa de fuerza" y que "el sistema peca por perfeccionismo".
- Se ha podido constatar que cuando el proyecto/entidad busca encaminarse al autofinanciamiento se genera una tendencia a reducir el SMEI a lo indispensable con clara orientación a la disminución de costos. ¿Esto no podría ser el criterio principal desde un inicio?

4.4.3. Práctico, simple, versus sofisticado y de fácil acceso de la gente operativa?

En todos los casos (¡sin excepción!), como ya mencionado anteriormente, se ha concluido después de algunos años de práctica, que se debía simplificar el SMEI. La búsqueda de algo más sencillo (que quita menos tiempo, fichas con menos datos, métodos e instrumentos transferibles a los actores locales, de fácil acceso) se encuentra en un campo de tensión con la exigencia de disponer de datos

confiables (tener objetividad, universo representativo, limitar los sesgos de los técnicos y promotores en la recolección de información, disponer de secuencias). Los equipos operativos se interrogan sobre la utilidad de los resultados del SMEI que a menudo viene confirmar lo que ellos sabían pero no podían documentar. Los equipos operativos y los actores locales solicitan instrumentos simples y prácticos. Parecería que los instrumentos los más apreciados son aquellos que no solo informan sobre el impacto logrado pero que ofrecen una herramienta útil para lo operativo:

- la representación espacial: mapa digitalizada de los lotes y cultivos bajo riego que permite tanto apreciar la evolución de la superficie en producción como comprender la lógica de producción campesina y ajustar la oferta de servicio; SIG de la cuenca que no solo informa sobre la evolución del uso del suelo y la reducción de la erosión pero permite visualizar las zonas de riesgo que quedan por proteger.
- La tipología de las unidades de base a las cuales se dirige la acción del proyecto (unidades de producción familiar, estudiantes participantes de los cursos, comunidades con presión sobre el bosque o agua, asociaciones de productoras/es; etc.): medir el impacto en función de los diferentes tipos de "unidad" permite no solo evaluar el impacto general sino también visualizar la evolución de estas categorías y orientar la estrategia futura del proyecto (¿cuál acción y qué tipo de subvención para qué tipo de "unidad"?)

Comentario:

- Se podría pensar que la información computarizada que requiere de software específico y de conocimiento del mismo puede ser un limitante para la transferencia a actores locales o para su fácil acceso (Comité gestor de cuenca, Asociación inter-comunal, Municipio, Foro regional de recursos hídricos). Sin embargo, los programas desarrollados por ciertos proyectos muestran que lo informatizado no es siempre sinónimo de sofisticado. ¡Depende! Una asociación local puede apropiarse con éxito del manejo de un programa informático, capacitando y especializando a algunos de sus miembros (caso LICTO).
- En otros casos, como el de PROMIC, el sistema en sí en lugar de ser transferido puede ser ofrecido como un servicio especializado a Municipios y otros.

4.4.4. Volumen reducido a lo esencial pero sobre largo período?

La tendencia a tener un gran volumen de datos es generalizada. En los 5 casos se observa un afán de reducir el número de variables. Fichas de campo pasan por ejemplo de 8 a 2 páginas (caso PIWA)! Es impresionante constatar que el número enorme de datos en ciertos proyectos terminan en un informe pobre tanto al nivel informativo como analítico y confirman la opinión de las agencias de cooperación que varios SMEI por falta de estricta priorización terminan en un cementerio de datos.

El estudio hace resaltar que la serie histórica de los datos tiene en todos los cinco casos poca trayectoria, en la mayoría solamente 2 ó 3 años cuando la trayectoria de la acción es de por lo menos 5 años.

4.4.5. Almacenamiento y acceso a la información

En general los actores no conocen a profundidad la información generada, por tanto no la demandan, con excepción del caso PROMIC donde algunos Municipios buscan la información.

Cabe reflexionar sobre el sentido y la razón de existir de un sistema de Monitoreo y Evaluación de impacto, no solamente para orientar una entidad/proyecto, pero sobre todo debería cobrar sentido y valor para los diferentes actores locales, para alimentar la concertación entre ellos y preparar sus decisiones.

5. CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO

5.1. El SMEI y la orientación estratégica del proyecto

- a. **El Plan rector (PR) o de fase (POF) es antes de todo un instrumento operativo, enfocado a los resultados a alcanzar, y le hace falta a menudo una parte mas estratégica. Esto influye sobre la orientación del SMEI y de los informes de reporte.** La visión a largo plazo y los cambios buscados no son explícitos ni compartidos entre el conjunto de actores involucrados en el programa de acción.
- b. **Se da poco uso a la información que proporciona el SMEI.** En la mayoría de los casos (4 de los 5), los resultados de la medición de impacto no dan lugar a una reflexión y discusión en las sesiones anuales del Comité directivo de la entidad/proyecto ni retroalimenta la estrategia operativa seleccionada. En lugar de servir de instrumento de navegación, el SMEI viene más bien justificar a fines de cada gestión la inversión realizada. En un solo caso los resultados del SMEI ha provocado debate sobre las pautas estratégicas.
- c. Por ser concebido como un trabajo adicional y exigente, **el SMEI tiende a estar definido con un desfase de tiempo con la planificación;** asimismo la formulación de los indicadores de impacto aparece después de varios años operativos.
Lo preocupante es que **la línea de base no está bien asentada** y a menudo se intenta recuperarla luego de varios años.
- d. **La práctica de monitorear los factores externos del entorno que tienen incidencia sobre la acción no es frecuente.** El proyecto tiende a atribuir a su solo actuar los cambios observados sin enmarcar su intervención en una reflexión mas amplia sobre los factores favorables y no del contexto y la acción de otras partes que intervienen en el medio.

5.2. La visión de la población y la construcción conjunta del SMEI

- a. **En lo general, el interés inicial en un SMEI no viene por parte de la población campesina u otros actores locales (ej. Autoridades locales).** El proyecto implementa su SMEI mas por exigencias de la financiadora, por obedecer a un práctica establecida en la conducción de proyectos, pero, a veces también, para promover el aprendizaje interno.
- b. **Al iniciarse un proyecto (o en momentos fuertes posteriores), no se identifica las hipótesis de impacto de la población.** A veces, se deja abierto, si el objetivo del proyecto por un lado y las aspiraciones y anhelos de la población por otro lado coinciden o no¹.

¹ Si bien es difícil que la población se convierta en un actor importante del SMEI, desde el inicio de un proyecto, se puede reforzar sustancialmente el levantamiento de las HI por actores (COSUDE, 1997; CDE, 2001) o las hipótesis de impacto campesinas (ATICA, 2001; PROSUKO, 2001) o el Objetivo de desarrollo (de la población) (GTZ, 1997).

- c. **Luego, al momento de implementar el SMEI, se observa poca participación de la población.** Las familias campesinas aportan mas veces que no como informantes y no como actores del seguimiento. La complejidad de muchos SME, su orientación fuerte a la medición del desempeño del proyecto y la insistencia en sistemas sofisticados de medición a nivel de impacto, no posibilitan una mayor participación de la población.
- d. **Hay poca visión, al inicio de un proyecto y al momento de diseñar su SMEI, hacia la sostenibilidad del sistema.** Raras veces nos preguntamos, cuáles pueden ser unas pocas preguntas centrales que la población se haría acerca de los efectos del proyecto para ella y que se podría analizar periódicamente con los propios actores?
- e. **Las experiencias valiosas de evaluación participativa²** ofrecen un complemento a las mediciones directas por un equipo. Ellas podrían ser mejor valorizadas en relación con distintas etapas del SMEI. La evaluación del impacto local no está concebido en los cinco casos como factor de empoderamiento de los actores locales.

5.3. Afán de conseguir datos exactos y objetivos

- a. El SMEI en lugar de estar concebido como una ayuda a la buena orientación y gestión del programa operativo, tiende a utilizar **métodos de investigación de índole científico** con el afán de generar información objetiva.
- b. En el contexto actual de competencia para el mercado, el SMEI se ha vuelto, para las entidades que venden servicio, una **herramienta post-venta** que intenta confirmar de manera indiscutible la calidad del trabajo realizado. Cada Institución cuida su "producto" y en eso pone el énfasis del monitoreo.
- c. **La búsqueda de objetividad y exactitud conlleva el riesgo de establecer un SMEI complejo**, que descarta aproximaciones y rechaza lo cualitativo. El mito de la medición, lleva p. ej. a recurrir muy excepcionalmente a la recolección de las opiniones de los actores locales. El proyecto suele presentar resultados de encuestas sofisticadas pero sin que se haya preguntado a los beneficiarios cuales es su apreciación del impacto logrado como si su punto de vista sería más sesgado que la interpretación que hace un especialista o el equipo de los resultados de la encuesta.
- d. **En lugar de recoger información sencilla y de verificarla por triangulación, se prioriza métodos exigentes** de investigación aplicando criterio de muestrario (p. ej. presupuesto de hogar) bajo el supuesto que la información tendrá un alto grado de objetividad. No obstante se ha podido observar durante el estudio que, a pesar de la labor ardua y del costo, las

² por ejemplo las actividades de evaluación participativa de PASOLAC en Centroamérica; de FDP en Madagascar y del GLRN en el Malí

- condiciones de levantamiento y las técnicas de registro no garantizan siempre datos confiables lo que crea duda sobre la objetividad final.
- e. El SMEI de programas ejecutados por un conjunto de entidades descentralizadas va recopilando información que sube toda la escala jerárquica **sin real posibilidad de verificación / validación para el nivel nacional que la procesa**. Por ejemplo, cada promotor llena formularios y entrega datos al técnico de campo quien les consolida a nivel de su zona y remite cuadros al responsable de la entidad ejecutora, quien envía datos consolidados al equipo nacional del programa que agrupa los datos de todas las áreas de acción en el país y presenta la síntesis.
 - f. **Se puede preguntar al fin y al cabo si la implementación de los SMEI en los proyectos no se caracteriza por una cierta ineficiencia**. Cada proyecto pasa por etapas similares de aprendizaje que lo lleva después de los primeros años a redimensionar y a simplificar el SMEI: reducir fuertemente el número de parámetros a medir; reemplazar ciertos criterios complejos por indicador indirecto de "sustitución"; utilización de métodos que permiten conseguir una buena aproximación (ej. interpretación de imagen satélite) en lugar de una medición exacta.

5.4. Lo alentador

- a. **Se ha logrado en algunos pocos años una buena apropiación por los equipos de proyecto del monitoreo de impacto** aunque la iniciativa vino de afuera. El interés de los técnicos para el MEI es manifiesto en los cinco casos estudiados. Existe una riqueza de experiencias y si la mayoría de los equipos admiten un alto grado de sofisticación del SMEI inicialmente implementado, todos aspiran a perseverar (no dejar este trabajo a un ejercicio ex-post) y a desarrollar prácticas más adecuadas.
- b. La evaluación de impacto en la temática de "la producción agrícola y el manejo sostenible de los RRNN", y de ASOCAM en particular, conlleva el desafío de articular la medición de la reducción de la pobreza con la medición de la disminución de la presión sobre los RRNN. Para abarcar estas dos dimensiones, **los SMEI actualmente implementados han identificado indicadores y métodos que se encuentran en período de experimentación y adaptación**.
- c. Los programas que trabajan en esta temática incursionan por lo menos en tres campos: uso de RRNN y gestión espacial; desarrollo humano-institucional y económico de los actores locales; manejo integral de la producción agropecuaria. **Los SMEI estudiados aportan en su diversidad diferentes experiencias concretas para intentar evaluar el impacto en estos tres campos**. Cabe recalcar, no obstante, que los actuales SMEI han desarrollado poco el monitoreo de los aspectos biofísicos y del manejo de la tierra a excepción de un proyecto.

ANEXO 1

Bibliografía general

CDE. GTZ. Guidelines for impact monitoring & assessment in rural development projects and programmes with a focus on sustainable land management. Bern. En imprenta.

COSUDE. Monitoreo. Mantener el contacto con la realidad. Parte I (Pasos hacia el monitoreo). Parte II (Instrumentos y procedimientos). Berna. 1997.

COSUDE. Indicadores y preguntas claves. Berna. 1999.

COSUDE. Evaluación externa. ¿Hacemos lo correcto? ¿Lo hacemos correctamente? Berna. 2000.

COSUDE. El medio ambiente en la planificación, el monitoreo y la evaluación. Un instrumento de trabajo para la integración de las cuestiones ambientales en las acciones de la cooperación internacional. Berna. 2000(a).

GTZ. ZOPP-Leitfaden. Zielorientiertes Planen von Projekten und Programmen der technischen Zusammenarbeit. Eschborn. 1984.

GTZ. Monitoring und Evaluierung in Projekten der Technischen Zusammenarbeit. Ein Orientierungsrahmen. Eschborn. 1992.

GTZ. Ziel Orientierte Projekt Planung – ZOPP. Eine Orientierung für die Planung bei neuen und laufenden Projekten und Programmen. Eschborn. 1997.

GTZ. El seguimiento en los proyectos de cooperación técnica. Eschborn. 1998.

Maître, Adrian. Medición de impacto: algunas pistas y elementos. Un aporte al evento anual de evaluación y planificación de la Fundación PROINPA. Cochabamba. 2001.

PROSANA. Trayectoria de PROSANA. Cochabamba. (Sin año).

PROSUKO. Sistema de monitoreo de impacto. La Paz. 2000.

Sain, Gustavo. Introducción a los conceptos de adopción, difusión y aceptabilidad. Qué son y cómo medirlos. En: CIMMYT. PRM. PROFRIJOL. PASOLAC. IICA. COSUDE. BMZ. La adopción de tecnologías. La perspectiva del agricultor y sus implicaciones para la elaboración de políticas. Memoria de un Seminario. 1 – 3 de diciembre de 1997. San José. 1999.

Documentos consultados

PROYECTO PIWA

Canahua, Alipio. Cutipa, Zacarías. Camellones o Waru Waru en Puno, Perú. Agroecosistema prehispánico en revaloración para el desarrollo rural. En: Agricultura Andina, 9, 2001. pp. 10 - 13

COSUDE. Capitalización de las experiencias de la COSUDE en materia de gestión sostenible de los recursos naturales y de la biodiversidad. Estudios de caso: PROINPA/BOLIVIA. PIWA/PERU. [documento sin nombre del autor, lugar y año]

Enríquez, Porfirio. Huamani, Alcides. Efecto económico y social de los waru waru en familias campesinas: 1997 – 1998. PIWA. Puno. 1998.

Erickson, Clark. Investigación arqueológica del sistema agrícola de los camellones en la Cuenca del Lago Titicaca del Perú. PIWA. Puno. [1996]

Huamani, Alcides. Enríquez, Porfirio. Robles, Fernando. Efecto económico y social de los waru warus en las familias campesinas: 1996/97. Informe final. PIWA. Puno. 1998.

INTERCOOPERATION. Informe de misión de acompañamiento al proyecto PIWA: revisión de investigaciones socio-económicas actuales, definición y priorización de investigaciones futuras. Por Alan Smith. Puno-Cochabamba. 1994.

INTERCOOPERATION. Informe resumido. Misión de verificación/evaluación y prospección del PIWA. Por José Guntern. [sin lugar]. 1999.

Iturriaga, Armando. Evaluación de los efectos económicos de la producción agrícola en waru waru, mediante programación lineal. Estudios de caso. En. PIWA. Investigaciones agroeconómicas en la tecnología waru waru. Campaña agrícola 1992- 93. Puno. 1999. [pp. 133 – 149]

Mamani, Jorge. Expectativa y actitud campesina frente al cambio tecnológico agrícola y la producción en waru waru. Tesis. Universidad Nacional del Altiplano. Puno. [sin año]

PIWA. Informe de evaluación externa del Programa Interinstitucional de Waru Waru (PIWA). Puno. 1992.

PIWA. Programa Interinstitucional de Waru Waru. III Fase, 1995 – 1999. Puno. 1995.

PIWA. Efectos de los incentivos en las posibilidades de adopción de la tecnología Waru Waru. Puno. 1996.

PIWA. Sistematización de experiencias en proyectos de desarrollo rural: Apuntes para una propuesta metodológica. Puno. 1996 a.

PIWA. Determinantes del grado de adopción de la tecnología de Waru Waru y de integración al sistema de producción campesino. Documento interno. Puno. 1997.

PIWA. Perspectiva de género en la extensión de la tecnología Waru Waru. Puno. 1999.

PIWA. Informe de autoevaluación, III fase del proyecto PIWA. Puno. 1999 a.

PIWA. Manual del usuario de la tecnología Waru Waru. Puno. 1999 b.

PIWA. Plan Operativo 2001. Puno. 2001.

PIWA. Evaluación agroeconómica comparativa de la producción agrícola en los agrosistemas de Waru Waru y pampa. Campañas agrícolas 1994 – 1999. Informe final de investigación. Puno. [sin año]

PIWA: III Fase (1995-1998). Informe final. [sin lugar, sin año]

PIWA. Plan Operativo IV Fase, 1999 – 2001. [sin lugar, sin fecha]

PROSUKO. Sistema de Monitoreo de Impacto. La Paz. 2000.

Robles, Fernando. Huamani, Alcides. Efecto económico y social de los waru waru en las familias campesinas. Informe final. PIWA. Puno. 1996.

Sardón, Edgardo. Arpasi, Narciso. Tecnología y organización social de los sistemas de waru warus en comunidades campesinas: una evaluación de impacto. Tesis. Universidad Nacional del Altiplano. Puno. 1995.

PROYECTO LICTO

LICTO. Plan operativo fase III, Riobamba enero 1998

LICTO. Plan operativo fase IV. Riobamba agosto 2000

LICTO. Matriz de monitoreo, seguimiento y evaluación del proyecto LICTO fase IV y borrador del dispositivo para la fase IV. Abril 2001.

CESA. Informe 1 de Monitoreo, seguimiento y evaluación del proyecto LICTO. Diciembre 1999

CESA. Informe 2 de Monitoreo, seguimiento y evaluación del proyecto LICTO. Junio 2000.

CESA. Informe 3 de Monitoreo, seguimiento y evaluación del proyecto LICTO. Diciembre 2000.

COSUDE. Carta de entendimiento entre COSUDE y CESA sobre la elaboración del monitoreo, seguimiento y evaluación del proyecto LICTO. Octubre 1998.

CESA. Dispositivo de Monitoreo, seguimiento y evaluación del proyecto LICTO. Diciembre 1998

Martinez, Luis y otros. Informe de evaluación de la fase III del proyecto LICTO. Agosto 2000.

APOYO CONCURSIO CAMAREN

Oltheten Theo, Palomeque Edison, Misión de revisión técnica, feb 98.

Cardona Aldo, Sistema de seguimiento –evaluación dek CAMAREN, Junio 1997

Cardona Aldo, Informes de misiones de apoyo en Planificación, evaluación y gestión:
FASE I:,mar 96, ene 96, oct 96, feb 97,jul 97,dic 97,mar 98,dic 98, may 99, jun 99,
FASE II: ene 00

Plan Operativo de Fase 2000-2003, Sept.1999

Rosero Fernando, Voces y Miradas sobre el sistema de capacitación CAMAREN, febrero 2000

Cuéllar Juan Carlos, Informe de consultoría: Propuesta de seguimiento y evaluación del sistema de capacitación del CAMAREN, julio 2000.

Camaren, Informe de reuniones de seguimiento y evaluación (Eje Agroforestería)

Camaren, Informe final abril-diciembre 2000 , eje temático AGROFORESTERIA.

Camaren, Primer curso de formación a formadores, textos de trabajos de los capacitadores sobre la metodología CAMAREN, enero 2001

Camaren, Encuestas a egresados del eje páramos, marzo 2001

Camaren, Información Operativa del Evento modular, eje temático riego, programa cuarto, 1 al 6 abril 2001.

PROYECTO PROBONA

Probona, Plan de fase 1998 - 2001

Probona, Documento de Alejandro Imbach, sobre diseño del SMEI.

Probona, nota interna: Reformulación de objetivos estratégicos

Probona, Informes trimestrales de las Ong's al equipo PROBONA BOLIVIA

Probona, Informes semestrales de PROBONA –BOLIVIA

Programa regional Probona, Respuesta a las 13 preguntas claves de la misión de balance intermedio y anexos

COSUDE, Informe de la misión de balance intermedio, julio 2000

Chris van Dam, 8 grabaciones sobre percepción campesina del impacto realizadas en el marco del trabajo de sistematización, 2001

ESQUEMA DEL ESTUDIO¹

1. Metodología de estudio de SMEI²

No	CAMPOS DE OBSERVACIÓN	FUENTES/INSTRUMENTOS
1.	<u>Existencia o de un sistema de monitoreo y evaluación general SME y relación con la planificación</u>	
11.	<p>SISTEMA DE PLANIFICACION</p> <p>¿Cuál es la lógica de planificación y quiénes en el proyecto son los portadores de esta lógica.? (es una persona? Hay una cultura?)</p> <p>¿Es la MPP lógica y coherente? (actividades son coherentes con resultados y con objetivos)</p> <p>¿Son los documentos de planificación instrumentos útiles para guiar el trabajo en el transcurso de la fase? O solamente se usan formalmente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos de proyecto ▪ Entrevista con Director y responsable de manejo de Planif.y SME ▪ Comprensión y uso por otros actores (verificando comprensión de un resultado e indicadores)
12.	<p>SISTEMA DE MEDICION DE LO PLANIFICADO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿existe un Plan de monitoreo y evaluación (texto que expone métodos, actividades, responsabilidades, plazos en cuanto SME) ¿ el sistema está en operación, funcionando? ▪ ¿inicio en relación al ciclo de vida del proyecto? ▪ Grado de articulación entre planificación y SME 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Idem
13.	<p>Constatación general del sistema y del peso relativo de impacto.</p> <p>Se han dado alguna vez cambios en el SME? (y/o de la Planificación? (Hubo cambios significativos de indicadores?) Por qué? Para qué? Les ha servido el cambio?</p>	
14	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿el SMEI se aplica solo al proyecto apoyado por COSUDE o está institucionalizado? La entidad utiliza la información del proy. Para su gestión general?(en las entidades contrapartes en caso de haberlas) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista Director y Responsable SME ▪ Otros actores percibieron el cambio.
15.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación entre SME y evaluación externa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista a nivel de dirección /técnicos.

¹ Hace parte del Documento "Estudio sobre el sistema de evaluación de impacto", DIA, 21 de enero del 2001

² El estudio pone énfasis en la parte "impacto" y solo 10 a 15% en la parte "evaluación de la gestión"

2.	<p><u>Identificación y selección de los impactos e indicadores (proceso y resultado)</u></p> <p>Ver en todas las preguntas el grado de involucramiento de los diferentes actores</p>	
21.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿está formulado, como marco de referencia, un cuerpo de Hipótesis de Impacto (HI) y/o Preguntas-claves (PC)? ¿cómo se han identificado , filtrado las áreas de observación (AO) para las cuales se quiere analizar los efectos del proyecto? 	<p>Doc. Proyecto y SMEI encuesta sobre HI a Of.coord. y jefe de proy y técnico de campo. Entrevista a actores locales.</p>
22.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿de qué naturaleza son los impactos que se monitorea ? <ul style="list-style-type: none"> - impacto deseado y no-deseado ? - a qué nivel ? (ej. parcela / finca / comunidad / microcuena / región / nacional) - impacto con enfoque integral de sostenibilidad (6 pilares): <ul style="list-style-type: none"> • aumento de la producción y productividad agrosilvopastoral • seguridad alimentaria (reducción de riesgos: seguridad en tenencia de tierra, regulación del mercado, etc.) • protección y restauración de los RRNN • viabilidad económica (ingreso suficiente atractivo para continuar) • aceptación social con respaldo organizacional (acción concertada, prevención y atención a conflictos, satisfacción de las necesidades de los segmentos poblacionales desfavorecidos, etc.) • empoderamiento 	<p>Doc. Proyecto y Resultado de 2.1</p>
23.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿se dispone de series de indicadores que permiten verificar las HI (explícitas o implícitas) y cómo se relacionan con los indicadores de Objetivo y Resultados? ▪ ¿Cuál fue el proceso de identificación, selección de los indicadores? ▪ Cuál es la formulación de los indicadores (observar si es situación inicial y futura o si el indicador está suelto, es cuantitativo, el conjunto de indicadores es pertinente para apreciar el impacto, hay indicadores de apreciación de la gente) 	<p>doc. SMEI entrevistas con resp.SME</p> <p>IA. Proyecto doc SMEI taller equipo</p>
24.	<p>CONTEXTO</p> <p>Qué grado de sensibilidad tiene el proyecto sobre las incidencias del contexto en el impacto?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿se esta haciendo un monitoreo y una evaluación de ciertos elementos que inciden directamente sobre el qué hacer del proyecto (cuáles son los elementos del contexto que se toman en cuenta y cómo lo hacen?) ¿permite el monitoreo del contexto poner de relieve las condiciones marco favorables / des-favorables para el alcance de ciertos efectos ? 	<p>Idem</p>

<p>3.</p> <p>3.1</p> <p>32.</p> <p>33.</p> <p>34</p>	<p><u>Caracterizar los métodos de medición y el uso de la información</u></p> <p>Ver en todas las preguntas el grado de involucramiento de los diferentes actores</p> <p>Disponer de una línea de base</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Existe una línea de base? (desde el inicio del proyecto?) ▪ Qué relación hay entre línea base y los indicadores monitoreados? ▪ ¿Qué uso se ha dado hasta la fecha a la línea base? ▪ Donde no cuentan con LDB , qué posible consecuencia tiene? (opinión del equipo de proy) <p>Selección de métodos de levantamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Caracterizar estos métodos en función de criterios: confiabilidad, costo, participación. ▪ Caracterizar en función de: medición directa del efecto, medición substitutiva, apreciación empírica. ▪ Han implementado métodos y herramientas novedosos de levantamiento de información? (opinión de los resp. del proy) ▪ Periodicidad de medición de los indicadores de impacto ▪ Dificultades y éxitos experimentados <p>Análisis de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Quién procesa la información y con qué herramientas? ▪ ¿Quién interpreta, con qué método? ▪ Periodicidad del análisis e interpretación <p>Uso y aprovechamiento de la información</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formas de socialización de la información (¿a quién llega y en qué forma y periodicidad?) ▪ Aprovechamiento del SMEI en el pilotaje y orientación del proyecto ▪ Utilidad para actores de base <p>34</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilidad quienes definen orientación estratégica del proyecto. ▪ Posible aporte para un monitoreo de impacto del sector. 	<p>doc SMEI</p> <p>taller equipo</p> <p>doc. SMEI reunión actores</p>
------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------

<p>4.</p> <p>41.</p> <p>42.</p> <p>43.</p> <p>44.</p> <p>45.</p>	<p><u>Organización</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿quienes son responsables del SMEI y de su ejecución (conjunto equipo o servicio especializado; organización exclusivamente interna o colaboración/alianza con otras instituciones)? ▪ ¿relación costo / beneficio ? ▪ ¿SMEI práctico / simple y útil versus sofisticado y fuera fácil acceso de la gente operativa ? ▪ volumen de datos ¿volumen reducido a lo esencial pero sobre periodo largo? ▪ Almacenamiento y acceso a las informaciones (¿ cómo se evita caer en un cementerio de datos ?, ¿fácil acceso de los actores y decisores locales?) 	
------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

2. Proceso del estudio

2.1. Al nivel de cada caso

- A. Conseguir una visión general de la misión, visión, objetivos y resultados del Proyecto y de la Entidad ejecutora / coordinadora
- B. Tomar conocimiento de los documentos disponibles en cuanto monitoreo y evaluación (interno y externo) y reportaje de actividades / resultados alcanzados.
- C. Entrevista con formato-guía a la Dirección y a la Unidad de monitoreo-evaluación
- D. Reunión con actores locales beneficiarios del proyecto (mínimo con 2 categorías de actores) para percibir sus HI
- E. Análisis de la información en repuesta a los campos de observación predeterminados (ver supra 1.4.)
- F. Formulación de conclusiones preliminares
- G. Validación de las conclusiones con el equipo del Proyecto
- H. Redacción de una nota de síntesis
 - comentarios de acuerdo con los Campos de Observación
 - fortalezas y debilidades del SMEI
 - aportes (elementos novedosos, útiles) de la experiencia a otros

2.2 Al nivel general

- A Realización de un taller entre integrantes del equipo de los estudios de caso con el fin de extraer conclusiones generales comunes y recomendaciones (para proyectos actuales, proyectos nuevos, etc.)
- B Redacción de un documento preliminar
- C Presentación de los resultados del estudio y de las recomendaciones operativas a COSUDE (seminario 2001 de la Sección Latinoamérica) en miras a la utilización / puesta en práctica de algunas de las recomendaciones.
- E Información en el boletín ASOCAM
- D Publicación en la serie “ASOCAM”

ANEXO 3

ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE CADA CASO ESTUDIADO

A continuación, presentamos algunas características de cada caso en cuanto sean relevantes para los fines del estudio sobre SMEI. Por tanto, no se trata de una presentación de cada proyecto visitado. Igualmente, se encuentra información sobre las preguntas clave que ha formulado COSUDE como aporte al estudio, relacionándolas con cada uno de los casos. Finalmente, se agrega algunos aspectos adicionales, tal como fueron observados por el equipo.

Aspecto	PROBONA-Bolivia	CAMAREN	PROMIC	LICTO	PIWA
A) Información general					
1) Naturaleza del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Conservación de Bosques nativos andinos por comunidades - Acciones operativas en 7 áreas de Bolivia realizadas por entes ejecutoras - Fomento corriente en favor bosques nativos - Evolución de ente proyecto a apoyo a plataformas reg. y nac. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa interinstitucional de capacitación a técnicos de campo (y ahora promotores/as campesinos) en MSRN - Realización operativa por entidades ejecutoras - Fortalecimiento del Consorcio de 10 instituciones privadas y públicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto ejecutor de manejo integral de micro-cuencas - Conversión desde 2000 en entidad planificadora MIC en nuevas zonas (prestador de servicios) - Evolución de ente operativo para-público a entidad privada de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto ejecutor de infraestructura de riego que evoluciona hacia desarrollo agropecuario y la gestión local - Ejecución por mandato a ONG que prepara gestión por actores locales 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto ejecutor de rehabilitación de camellones para fines de producción (“waru waru”) - Inserción en instituto estatal
2) Escala	- escala nacional	- escala nacional	- escala local y ahora pluri-local	- escala local	- escala local
3) Función equipo	- pequeño equipo de coordinación nacional	- secretaría ejecutiva del Consorcio	- equipo operativo técnico y administrativo	- equipo operativo técnico y administrativo	- equipo operativo técnico y administrativo
4) En qué momento en la vida del proyecto se hace el estudio?	<ul style="list-style-type: none"> - Arrancó en 1993 - Está al final de la fase IV - Entra en período de cambios: fase final nov. 2001 – 2005 	<ul style="list-style-type: none"> - Arrancó en 1996 - Fase II, 2000- 2003 de ejecución y ampliación 	<ul style="list-style-type: none"> - Arrancó en 1991 - Fase IV actual 2000 – 2003 con enfoque de empresa de servicio (penúltima) 	<ul style="list-style-type: none"> - Arrancó en 1991 - fase IV actual: 2001 – 2003 (penúltima) 	<ul style="list-style-type: none"> - Arrancó en 1989 - Ultima fase con apoyo financiero de COSUDE; busca institucionalidad
5) Niveles consultados	- campesinos/as; promotor entidad ejecutora; equipo del proyecto; CORLAP	- egresados (de 3 ejes); coordinador/a por eje; capacitadores; equipo de la secretaría ejecutiva	- campesinos (entrevistas); agentes Municipios y Alcaldía Cochabamba; equipo proyecto (2 talleres)	- asociación mujeres; comité de regantes; asociación des. local; equipo proyecto y dirección ONG (taller)	- asociaciones productores; promotores; equipo proyecto (taller)

B) Preguntas clave a nivel de proyecto					
1) SMEI está dirigido a impacto y logra medirlo ?	Dirigido: sí Logra medir: sí en parte Fue diseñado con asesoría externa. Hay datos; menor énfasis en análisis e interpretación	Dirigido: no en inicios pero evolución recién Logra medir: queda por comprobar SMEI desde 2001; hasta 2000 orientado a gestión y procesos Fines Fase I: estudio de caso de egresados (1999)	Dirigido: sí Logra medir: sí; centrado en dos dimensiones Monitoreo de impacto 1/ en el uso suelo a nivel micro-cuenca (SIG) 2/ a nivel de finca	Dirigido: sí Logra medir: sí (pero resultados hasta 2000 fueron cuestionados) Monitoreo de impacto abarca 4 dimensiones (microcuenca; red de infraestructura; organización social; producción y mercado).	Dirigido: sí Logra medir: sí, pero parcialmente El SMEI es complejo en cuanto a aspectos que se busca monitorear y por el método de estudios de investigación que se emplea frecuentemente.
2) Utilidad de los lineamientos de COSUDE	- los libros no se procesan y los lineamientos y métodos no son asimilados	- métodos poco digeridos, los libros no se asimilan.	- hay conocimiento y estudio de los documentos pero no han sido útil en la práctica	- la ONG dispone de sus orientaciones y métodos - documentos y lineamientos COSUDE no conocidos	- Conocen y usan algunos documentos - No han considerado lineamientos sobre impacto luego acuerdo con COSUDE de una evaluación ex-post
3) participación efectiva de los actores de base	- Hay involucramiento de campesinos/as en evaluación/planif. anual al nivel local pero no en decisiones estratégicas.	- Aportes egresados a la evaluación de los cursos y de los capacitadores	- Familias campesinas son informantes - Visión campesina y otros actores locales no contemplada	- Hay dos caras: a/ MSEI no incorpora visión de los actores pero se discute resultados con representantes b/ existe un “banco de datos de administración de riego”, manejado por comité local (JGU), con datos confiables y actualizados, fácil acceso	- Actores de base son más informantes que coartífices del SMI - los técnicos tienen una buena comprensión de las aspiraciones campesinas
4) Costo/beneficio	- Costo razonable	- Costo: 4.5%, pero incluye además todo el sistema de información	- Costo financiero desconocido pero razonable en relación a inversión - tiempo dedicado: ? - datos digitalizados: interesante pero transferible?	- Costo muy razonable en relación a inversión: elaboración de propuesta: 1'000 US\$; implementación: 17'000 US\$ - Energía equipo invertida: parece alta	- Mucho descansa en investigación: tiempos largos (aumenta costo)

5) Monitoreo efectos del contexto	- Análisis del contexto poco sistemático	- Análisis del contexto no es sistemático, pero se consideran ciertos elementos	- Monitoreo contexto: realizada en forma separada - Sistemático: datos climáticos	- intento de monitorear 2 factores del entorno: fuentes de agua, evolución precios	- no hay monitoreo sistemático pero contexto peruano-altiplánico preocupa al equipo
6) Retroalimentación para el pilotaje	- Para la comunidad: si, en planes anuales - Poca retroalimentación para la orientación estratégica del programa en su conjunto	- Hay retroalimentación de la autoevaluación para el pilotaje (ej. capacitación a capacitadores, mecanismo de selección de participantes)	- SMEI-MIC ha permitido promoción enfoque micro-cuenca pero no tanto pilotaje del proyecto - MI-ASEL por no estar implementado completamente, no tiene todavía influencia	- El Comité de orientación (COIL) discute y utiliza los datos de impacto presentados para tomar sus decisiones - La junta de usuarios toma en cuenta los datos de impacto	- Poco, pero hay temas evaluados que sí han incidido en pilotaje: incentivos (y la reducción de su uso); productor campesino (y el abandono de un enfoque “colectivista”)

Junio 2001

ANEXO 4

A/ Caso PIWA: Instrumentos aplicados para el monitoreo de impacto

Instrumento	Qué quiere medir?	Método de aplicación	Periodicidad de uso	Costo estimado (en esfuerzo del equipo; alto/ medio/ bajo)	Participantes	Apreciación
Fichas de seguimiento de cultivos	- Siembra de cultivos apropiados para los Waru Waru - Rendimientos - Uso adecuado de tecnología Waru Waru - Uso de conocimientos adquiridos	- Observación de campo y entrevista con familias productoras	Anual	Medio	Técnicos del equipo PIWA	Mas un instrumento operativo pero que se puede aprovechar para el SMI
Fichas de registro de cosechas	- Producción - Capacidad de devolución de semilla	- Observación de campo y entrevista con familias productoras	Anual	Medio	Técnicos del equipo	Mas un instrumento operativo que se puede aprovechar para el SMI
Cuaderno de campo	- Precios de productos	- Sondeo en momento de cosecha	Anual	Bajo	Técnicos del equipo	Mas un instrumento operativo que se puede aprovechar para el SMI
Fichas de evaluación de productores campesinos	- Grado de seguridad alimentaria - Tendencias hacia la formación de “productores campesinos” (acumulación inicial)	- Entrevista con familias campesinas	Anual	Medio	Técnicos del equipo	Mide un aspecto clave en el desarrollo de la agricultura de Sierra alta
Sondeos	-Tasas de migración	Enrevistas con familias campesinas	“ad hoc”	Bajo	Técnicos del equipo	Mide aspecto clave en el desarrollo de la agri Sierra

Fichas de reconstrucción	- Participación de mujeres en la reconstrucción de Waru Waru - Uso de conocimientos adquiridos	- Observación de campo y entrevista con familias productoras	Anual	Medio	Técnicos del equipo	Mas un instrumento operativo que se puede aprovechar para el SMI
En total 15 fichas llamadas “instrumentos” para el monitoreo de resultados, procesos y contexto, según Matriz elaborada por el proyecto para la fase actual	- Temas varios según matriz	- Observación en general, observación de campo y entrevista con familias productoras	Entre trimestral, semestral y anual	Medio a alto	Técnicos del equipo	Instrumentos para operativizar la matriz propuesta por COSUDE sobre impacto, resultados, procesos y contextos. Se excluyó “impacto”!, bajo el entendimiento que iba a haber una iniciativa mayor al finalizarse el proyecto para medirlo. Los instrumentos desarrollados pueden, sin embargo, aprovecharse para el monitoreo de impacto.
Trabajos de investigación agronómica y socioeconómica; estudios	Diferentes aspectos de impacto (rendimiento, ingresos, ampliación frontera agrícola, actitudes campesinas, adopción)	Métodos de investigación, propios a cada estudio	Anuales, por fase y “ad hoc”	Alto pero delegado (no ejecutado directamente por el equipo)	Investigadores universitarios, tesistas	Es una herramienta importante de SMI en el PIWA (en cuanto a sus resultados se refiere), con ciertas limitantes en cuanto a la oportunidad de la información y la complejidad en su implementación

B/ Caso PROMIC: Instrumentos aplicados para el monitoreo de impacto

Instrumento	Qué quiere medir	Método de aplicación	Periodicidad de uso	Costo estimado (en esfuerzo alto/medio/bajo)	Participantes	Apreciación
Sistema general de monitoreo del MIC	Avances e impactos de la implementación del Plan Regional de Manejo de Cuencas (Valle Central de Cochabamba), en tres componentes estratégicos	Sistematización en ocho variables de monitoreo de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ informes de avance, ▪ Interpretación de fotos aéreas y fotomosaicos, ▪ Verificaciones de campo. 	Variable, para cada una de las variables de monitoreo. El ciclo se cierra cada tres años	ALTO	Equipo PROMIC Consultas a: Prefectura, Municipios, Comun. campesinas	Importante como instrumento estratégico de gestión de financiamiento para nuevos proyectos
Monitoreo de Impacto de Agricultura Sostenible en Laderas MIASEL	La productividad y economía campesina en el marco del uso sostenible de recursos	Sistematización del avance operativo en la implementación de Fincas, para alimentar dos variables del sistema general de monitoreo del MIC <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fotomosaicos ▪ Levantamientos de campo 	Anual	MEDIO	Unidad Estratégica de Mandatos del PROMIC Responsable de Manejo y Cons. suelos Familias campesinas	Nos permite ver el aporte de las acciones MIC al logro de impactos de carácter transversal (pobreza, migración, calidad ambiental)
Monitoreo de pérdidas por desborde e inundaciones	Uno de los componentes estratégicos del MIC: Mitigación del riesgo de inundaciones	Valoración económica de pérdidas en cultivos e infraestructura productiva rural y urbana, así como gastos de emergencia de los municipios. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa anual de inundaciones en fotos aéreas y SIG 	Anual	BAJO	Unidad de Planificación y Proyectos Técnicos de municipios Comunidades área de influencia	Sirve para evaluar con los municipios la pertinencia de implementar Planes de MIC

C/ Caso PROBONA-Bolivia: Instrumentos aplicados para el monitoreo de impacto

Instrumento	Qué quiere medir	Método de aplicación	Periodicidad de uso	Costo estimado (en esfuerzo alto/medio/bajo)	Participantes	Apreciación
<p>Cuadro de análisis de impactos</p> <p>1. DIMENSION ECOLOGICA</p>	<p>quiere medir el uso de los recursos naturales renovables y la reducción de su degradación</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 Indicadores de la variable bosque: <ul style="list-style-type: none"> - m3 de madera aprovechada conforme a plan manejo forestal - productos no maderables del BNA incorporados al consumo - # de has de BNA de protección - # de has de BNA de producción implantados - # de has BNA en recuperación • 1 Indicador de la variable suelo has bajo prácticas de manejo • 1 Indicador de variable agua: # de fuentes protegidas) 	<p>Recolección de los datos en el campo (medición en terreno)</p>	<p>Cada 2 años</p>	<p>Difícil de determinar, porque intervienen los promotores de la comunidad</p>	<p>Técnicos de las instituciones ejecutoras recogen la información de campo solicitada con promotores</p> <p>Unidad de coordinación nacional PROBONA revisa y consolida la información.</p>	
<p>2. DIMENSION SOCIAL</p>	<p>(quiere medir el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • # de familias que incorporan al menos 1 práctica de manejo sostenible. • # de mingas comunales con participación equitativa en que se tratan temas comunales • % de cumplimiento de las actividades planeadas por la comunidad • % de cumplimiento de la normativa local referida al recurso natural más crítico. • # de personas ocupadas en actividades propiciadas por PROBONA. 	<p>Recolección de los datos en el campo (medición en terreno)</p>	<p>Cada 2 años</p>	<p>Difícil de determinar, porque intervienen los promotores de la comunidad</p>	<p>Técnicos de las instituciones ejecutoras recogen la información de campo solicitada con promotores</p> <p>Unidad de coordinación revisa y consolida la información.</p>	

D/ Caso LICTO: Instrumentos aplicados para el monitoreo de impacto (proyecto de riego y desarrollo Guargualla Licto)

Instrumento	Qué quiere medir	Método de aplicación	Periodicidad de uso	Costo estimado (en esfuerzo alto/medio/bajo)	Participantes	Apreciación
Herramienta 1	Incremento de ingresos	Las promotoras comunitarias se responsabilizan de que las familias llenen la información en las cartillas (Herramienta 1). El responsable de M,S&E valida la información de las cartillas a través de entrevistas, investigación, reflexión.	las herramientas son aplicadas al iniciar y finalizar la fase	honorarios del responsable de M,S&E	Las familias campesinas Promotoras Responsable de M,S&E	Los resultados muestran las tendencias de los cambios en las familias. La información es confiable sin que sea exacta.
	Frecuencia de migración					
	Composición de los ingresos					
	Destino de los ingresos					
	Patrimonio familiar					
Herramienta 3	División social del trabajo	El responsable de M,S&E aplica la herramienta. El mecanismo es a través de entrevistas, reflexión, investigación.			Familias campesinas Responsable de M,S&E	

E/ Caso CAMAREN: Instrumentos aplicados para el monitoreo de impacto

Instrumento	Qué quiere medir	Método de aplicación	Periodicidad de uso	Costo estimado (en esfuerzo alto/medio/bajo)	Participantes	Apreciación
Estudios de caso	Cambios de enfoques de los técnicos capacitados Cambios de prácticas institucionales	Contratación de consultor/facilitador para realizar encuestas. Luego reflexión equipo, informes. Cambios para la programación del programa de capacitación	Una vez cada 2 años	Medio <ul style="list-style-type: none"> Honorarios del consultor Costo de talleres regionales 	Todos los niveles involucrados en el proceso: especialm. capacitados y entidades.	Resultado concreto, apreciación clara con tendencia. Instrumento válido para programa de capacitación.
Encuesta a egresados	a) Cambios provocados por la capacitación b) Cómo ha influenciado en la política de la entidad c) Impactos perceptibles en la práctica campesina d) Retroalimenta en cuanto a metodologías, contenidos y capacitadores e) Recoge la nueva demanda de capacitación	Es aplicada por los técnicos de CAMAREN (que no son ejecutores de la capacitación) Se consolida Se procesa Sirve para: - alimentar el diseño de nuevos programas y nueva oferta. - conocer lo que provoca su acción a nivel del Consorcio	Cada año desde el segundo año de la fase.	Bajo <ul style="list-style-type: none"> Tiempo de los técnicos del equipo. Costos de movilización. Reunión con egresados por eje. 	Egresados de CAMAREN Técnicos de la Secretaría Ejecutiva del CONSORCIO.	Instrumento interesante que aporta a la retroalimentación y provoca cambios en el diseño y contenidos y hasta en el cambio de capacitadores. Permite identificar nuevas necesidades. Permite constatar los cambios producidos con la capacitación.