

Sección

7

Gestores

Personal de SyE (proyecto o asociados)

Consultores

Personal del IDA y de las instituciones cooperantes

Establecer las capacidades y condiciones necesarias



Gestión orientada al impacto en el desarrollo rural

Guía para el SyE de proyectos

Índice de la sección 7

7.1 Descripción general del proceso de establecimiento de las capacidades y condiciones necesarias	3
7.1.1 Capacidades para las personas y sus organizaciones	3
7.1.2 La importancia de los incentivos	4
7.1.3 Conseguir una estructura óptima para las responsabilidades de SyE	5
7.1.4 Reflexionar por medio del sistema de información	6
7.1.5 Finanzas y recursos para realizar el trabajo	6
7.2 Capacidades humanas e institucionales	8
7.2.1 Capacidades esenciales para el SyE	8
7.2.2 Contratar a las personas adecuadas	9
7.2.3 Asegurar la calidad de las capacidades	10
7.2.4 Fomentar capacidades para un SyE participativo	11
7.2.5 Elaborar un plan de capacitación en SyE	16
7.3 Incentivos para el SyE	19
7.3.1 Motivar al personal (del proyecto y de los coejecutores)	20
7.3.2 Alentar a los interesados directos	23
7.4 Organizar las estructuras y las responsabilidades del SyE	24
7.4.1 Determinar claramente las funciones y las responsabilidades de SyE	24
7.4.2 Cómo aprovechar al máximo a los consultores	28
7.5 Organizar el sistema del proyecto para la gestión de la información	31
7.5.1 Por qué es fundamental un sistema de información	31
7.5.2 Establecer un sistema computarizado de información	31
7.6 Finanzas y recursos para hacer funcionar el sistema de SyE	35
7.6.1 Partidas presupuestarias que deben considerarse	35
7.6.2 Niveles de asignación	37
7.6.3 Costos y recursos del SyE participativo y de las actividades de SyE seleccionadas	38
Otro material de lectura	40

Mensajes principales

Esta sección será útil para:

- *los gestores*: a fin de garantizar que el personal de SyE cuenta con recursos, capacidades y estructuras suficientes para desarrollar y poner en práctica el sistema de SyE;
- *el personal de SyE*: a fin de verificar que los recursos, capacidades, apoyo y estructuras propuestos son suficientes para un SyE eficaz;
- *los consultores*: con objeto de garantizar que el componente de SyE se ha diseñado con amplitud suficiente y con los recursos, capacidades y flexibilidad necesarios, y para garantizar que existen recursos, capacidades y estructuras de apoyo suficientes y adecuados para llevar a cabo las responsabilidades del SyE.

- El fortalecimiento de las capacidades para el SyE requiere actividades de formación externa y en el servicio, no sólo para el personal del proyecto sino también para los coejecutores y los interesados directos. El desarrollo conjunto del SyE es esencial para el fortalecimiento de las capacidades.
- Si se quiere que las personas trabajen bien, es necesario motivarlas. Es esencial, pues, prever los incentivos adecuados, que se presentan en muy diversas formas y modalidades.
- Aproveche al máximo las aportaciones del personal, los asociados, los interesados directos y los consultores procurando que todos tengan una idea clara de sus responsabilidades. Esto le ayudará a evitar omisiones y esfuerzos duplicados o contradictorios.
- Considere atentamente dónde encajan las funciones y flujos de información del SyE en el proyecto, a fin de que las percepciones adquiridas puedan contribuir a una adopción tempestiva de decisiones.
- Las personas pueden desempeñar mejor sus funciones de SyE si se dispone de un sistema de información adecuado y flexible que facilite el acceso a la entrada, análisis y recuperación de datos.
- Todas estas necesidades deben complementarse con una utilización prudente del presupuesto.
- En todas las actividades de SyE debe tratarse de organizar procesos de aprendizaje que favorezcan el desarrollo local. Un proceso descentralizado de aprendizaje de los interesados requiere el fomento de las capacidades locales con recursos y estructuras también locales.



7.1 Descripción general del proceso de establecimiento de las capacidades y condiciones necesarias

7.1.1. Capacidades para las personas y sus organizaciones

Cuando se pregunta por qué no funciona el sistema de SyE de un proyecto, la respuesta suele ser que las capacidades son “escasas” o “insuficientes”. Por “capacidad” se entiende “la facultad de individuos y organizaciones de desempeñar funciones de un modo eficaz, eficiente y sostenible”¹. La mayoría entiende por “capacidad” la facultad de las personas –el conocimiento y la destreza– necesaria para hacer una determinada tarea.

La respuesta más frecuente ante las capacidades inadecuadas es “enviemos al oficial de SyE a un curso de capacitación”, donde éste pueda adquirir nuevos conocimientos y practicar nuevas técnicas. Aunque un curso de capacitación puede proporcionar un insumo valioso, todos los cursos tienen limitaciones. En la práctica, gran parte de las capacidades se adquieren en el trabajo mediante experiencias concretas.

Un sistema eficaz de SyE necesita un equipo de personas especializadas que puedan desempeñar todas las funciones y tareas del SyE. Las tareas principales son: diseñar el esquema general del sistema de SyE (véase la sección 3); establecer y aplicar sistemas informatizados de apoyo (véase el apartado 7.5); facilitar el aprendizaje en los ejercicios de reflexión (véase la sección 6); y organizar la comunicación de las conclusiones del SyE (véase la sección 6). Alcanzar las capacidades necesarias requerirá:

1. *Conseguir al personal adecuado:*
 - contratando a personas ya capacitadas;
 - capacitando al personal (internamente o en cursos externos);
 - contratando a consultores externos para trabajos específicos.
2. *Garantizar capacidades de buena calidad:*
 - eliminando los desincentivos e introduciendo incentivos para el aprendizaje;
 - exponiendo claramente lo que se espera;
 - manteniéndose al corriente del desempeño del personal, mediante evaluaciones periódicas;
 - contratando la verificación externa de los datos;
 - tratando de mantener la continuidad del personal;
 - encontrando a una persona sumamente calificada que se encargue de coordinar el SyE.

¹ PNUD (1998): “Capacity assessment and development in a systems and strategic management context”, División de Gestión, Desarrollo y Gobernabilidad, documento consultivo técnico N° 3, Nueva York, N.Y., Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

3. *Fomentar las capacidades para el SyE.* Comience elaborando un plan de capacitación en SyE para todos los interesados, y junto a ellos. Para ello es necesario llegar a un acuerdo sobre quién se espera que haga qué, y determinar si se poseen los conocimientos y condiciones necesarios. La capacitación puede impartirse combinando estas tres opciones:
 - cursos externos;
 - cursos internos, adaptados a los interesados y vinculados al desarrollo del plan de SyE;
 - formación en el trabajo/mentores.
4. *Invertir en capacidades para lograr un SyE participativo (SyEP).* Colabore estrechamente con el personal del proyecto, los coejecutores y con los interesados directos para determinar qué se necesita para realizar el trabajo de SyEP y para elaborar planes destinados a suplir la falta de capacidades. Cuando colabore con consultores en actividades de SyEP, defina claramente sus responsabilidades y contrate siempre a los mismos consultores para favorecer la coherencia y fomentar las relaciones entre los interesados; asimismo, incluya el SyEP en los términos de referencia y discuta con cada candidato potencial su visión del SyEP.

7.1.2. La importancia de los incentivos

Organizar incentivos para el SyE significa ofrecer estímulos a los gestores del proyecto, los oficiales de SyE y los interesados directos para que no vean en el SyE una tarea burocrática sino una oportunidad de discutir abiertamente los problemas, proceder a una reflexión crítica y hacer críticas constructivas a fin de determinar los cambios que permitirán mejorar el impacto. Se trata de ofrecer alicientes y eliminar desincentivos.

Cuando reflexione acerca de los incentivos, considere los que se puedan establecer dentro de los límites de la organización, es decir, sin alterar en exceso los procesos, y también los que puedan requerir cambios estructurales en la organización y ejecución del proyecto. Considere a quién se debe estimular para que se dedique al SyE participativo y orientado al aprendizaje. Esto le permitirá afinar los incentivos para los distintos grupos.

Los sistemas de incentivos deben ser equitativos, aplicados de manera tempestiva, compatibles con los principios y las estrategias del proyecto, y han de reconocerse como parte de la política del proyecto. Los incentivos han de ajustarse al contexto y apoyar la sostenibilidad de las actividades. Por esta razón en muchos contextos los incentivos financieros son inapropiados, ya que no es posible mantenerlos cuando ha finalizado el proyecto.

Un buen incentivo para el SyE estará estrechamente relacionado con los intentos generales de los gestores de mejorar el desempeño global del proyecto. Ejemplos de incentivos corrientes son:

- una indicación clara de las responsabilidades de SyE en la descripción de los puestos de trabajo y de los planes de trabajo;
- salarios adecuados y otras prestaciones, como vivienda y uso de vehículos;
- apoyo para llevar a cabo las actividades del proyecto, facilitando, por ejemplo, la obtención de recursos financieros y de otro tipo;
- formación profesional para la promoción de las carreras.

No tendrá tanta influencia sobre los incentivos para los coejecutores y los interesados directos como sobre los destinados al personal del proyecto. Y sin embargo es esencial que los dos primeros estén tan motivados como el personal del proyecto cuando se trata de aplicar un SyE participativo orientado al aprendizaje. En el apartado 7.3 se exponen más ideas al respecto.

Los incentivos cambian durante la vida del proyecto. Mantenga alta la motivación cambiando los incentivos. Podrán variar según la fase del proyecto y a medida que cambien las tareas y los problemas del SyE; en algunos casos, acciones iniciales pueden convertirse más adelante en incentivos. Por ejemplo, en Ghana los aspirantes a trabajar en un proyecto eran sometidos a un proceso de selección exigente. Además, los candidatos de los ministerios tenían que ser designados por el jefe de su departamento. Como se sabía que habían superado un duro proceso de selección, el personal del proyecto, incluido el de SyE, sentía un profundo respeto por las técnicas y capacidades profesionales de sus colegas.

7.1.3 Conseguir una estructura óptima para las responsabilidades de SyE

Una estructura básica adecuada para las funciones y responsabilidades del SyE de un proyecto puede evitar importantes “cuellos de botella” de la comunicación, conflictos de poder y de intereses, tareas olvidadas o repetidas, y esfuerzos vanos, y ahorrar recursos y dolores de cabeza. Para organizar las responsabilidades es necesario considerar la contribución más adecuada tanto del personal del proyecto y de la organización coejecutora, como de los interesados directos, sin olvidar el modo de vincular estas contribuciones.

El SyE forma parte del trabajo de cada empleado, desde el ujier hasta el director del proyecto. El seguimiento es una actividad diaria y espontánea. Sin embargo, es importante que las funciones de SyE tengan un lugar propio en la estructura del proyecto, tanto entre el personal del proyecto como entre los asociados o los interesados directos. Una buena visibilidad y una clara determinación de la autoridad de los que ejercen responsabilidades de SyE puede contribuir a vincular la información al proceso de adopción de decisiones.

Con objeto de expresar claramente las funciones y tareas de SyE:

- defina las responsabilidades de SyE de los coejecutores y los interesados directos;
- considere qué niveles de plantilla son adecuados para la serie de tareas y funciones de SyE que tendrá que desempeñar;
- atribuya niveles claros de autoridad al personal de SyE;
- asegure la conexión entre los gestores del proyecto y el SyE;
- haga descripciones detalladas de los puestos de trabajo de cada miembro del personal, a fin de coordinar los insumos.

Todos los proyectos recurren a consultores en una forma u otra, locales o extranjeros, a corto o a largo plazo, con funciones importantes o para tareas menores. Asegúrese de que:

- utiliza a los consultores de un modo estratégico para el desarrollo del SyE, promoviendo las capacidades locales y aprovechando las modalidades existentes de SyE;
- cuando contrata a los consultores, les indica con absoluta claridad cuál ha de ser su aportación a los sistemas y técnicas existentes, y cuándo y de qué manera deben trabajar (particularmente en relación con los interesados directos);
- mantiene la máxima continuidad posible de los consultores para reducir al mínimo la necesidad de conciliar asesoramientos discrepantes.

7.1.4 Reflexionar por medio del sistema de información

En los proyectos que reciben apoyo del FIDA, la cantidad de información que se recoge y se intercambia justifica un sistema de información bien concebido que almacene los datos y los ponga a disposición de los demás. Esto es igual de esencial en un proceso participativo. La documentación es la base de la comunicación interactiva, la transparencia, la promoción del consenso y la continuidad.

Hay dos tipos de datos que deben almacenarse: la información relacionada con el impacto para orientar la estrategia del proyecto, y la información sobre la marcha del proyecto para proceder al seguimiento de las operaciones. Para almacenar esta serie de informaciones, que comprenden desde datos de las encuestas hasta copias de los contratos y la correspondencia, harán falta probablemente distintos sistemas de almacenamiento de información.

Las computadoras pueden aportar una contribución fundamental al seguimiento y la utilización de los datos, pero no son una panacea. El impacto no depende ciertamente de la informatización de los datos. La información que deba intercambiarse también puede fotocopiar y distribuirse, y cada receptor utilizar un sistema común para archivar los datos.

Para establecer un sistema computarizado de información siga estos pasos:

1. Decida lo que quiere almacenar en el sistema de información y con qué propósito.
2. Defina su estructura básica de red analizando cómo, cuándo y quién utilizará la base de datos (en el gráfico 7-1 figura un ejemplo de una estructura de red).
3. Decida cómo piensa procesar la información, quién lo hará y en qué formatos.
4. Compare las opciones de programas informáticos y equipo (red) y decida si invertir en programas existentes o contratar a un especialista para que elabore un programa informático adaptado.
5. Habiendo elegido su opción, efectúe un análisis más específico de la gestión de los datos.
6. Establezca los formatos necesarios para alimentar la base de datos.
7. Organice la capacitación de los usuarios en el sistema, porque de lo contrario quizás nunca consiga un nivel óptimo de utilización.
8. Ajuste periódicamente el sistema evaluando su utilización con los usuarios.

7.1.5 Finanzas y recursos para realizar el trabajo

Un aprendizaje sólido y sistemático cuesta dinero. Hacen falta recursos financieros para pagar el tiempo que invierte la gente, el apoyo a los sistemas de gestión de la información, la capacitación, el transporte, etc.

Las partidas principales que deben figurar en el presupuesto son:

- contratos de consultores/servicios de expertos externos (remuneración y gastos de viaje);
- costos de inversión física no contractual;
- costos laborales recurrentes (salarios del personal permanente, personal temporal de apoyo);
- insumos específicos de mano de obra, como asistencia técnica (a corto y largo plazo, nacional o internacional);
- cursos de formación y viajes de estudio para el fortalecimiento de las capacidades relacionadas con el SyE;
- costos operacionales no laborales (por ejemplo, material de oficina, reuniones, prestaciones para los interesados directos y los encargados de ejecutar el proyecto, y datos externos, como mapas).

Aunque no hay una regla fija para ello, los presupuestos de SyE absorben del 2% al 15% de los costos totales. En los proyectos donde los interesados estudian nuevos medios de colaborar con los asociados, es probable que los presupuestos de SyE sean proporcionalmente mayores, porque hará falta más tiempo para reflexionar sobre lo que funciona. Obsérvese que cada proyecto agrupa de un modo distinto sus costos de SyE, según el método adoptado.

Independientemente del modo en que se calcule el presupuesto de SyE, siempre se superpondrá hasta cierto punto con otras actividades del proyecto. Por consiguiente, no hace falta detallar excesivamente el presupuesto de SyE. Gran parte del aprendizaje se produce durante las interacciones normales en la ejecución del proyecto. Lo importante es presupuestar las actividades organizadas, los procedimientos y el tiempo del personal que contribuye al aprendizaje y la reflexión.

Los procesos participativos de aprendizaje requieren más tiempo que aquéllos en los que participan pocas personas. Hace falta más tiempo para organizar reuniones con un mayor número de asistentes y grupos más variados, y para llegar a un acuerdo sobre el modo de aplicar el SyE o sobre el significado de los datos. Considere las siguientes partidas presupuestarias para un SyE participativo:

- capacitación específica del personal en técnicas participativas y SyE participativo;
- reuniones extraordinarias con los interesados para el diseño del SyE;
- otras reuniones para el análisis a nivel local;
- talleres breves de capacitación sobre las principales fases del diseño del SyE y elementos específicos como indicadores y métodos (incluido el uso de la matriz del marco lógico).

7.2 Capacidades humanas e institucionales

7.2.1 Capacidades esenciales para el SyE

Hay dos clases de capacidades técnicas que son esenciales para la eficacia del SyE: tratar datos diversos y tratar con personas diversas. Pero en este aspecto intervienen otras muchas destrezas. El cuadro 7-1 indica las áreas más importantes de conocimientos y habilidades de SyE a los que cada proyecto debería tener acceso. En su calidad de oficial de SyE o de director del proyecto, este cuadro podrá servirle de lista para verificar si dispone usted de la correcta combinación de habilidades y conocimientos entre las partes interesadas del proyecto.

Según cuales sean el tamaño y los recursos del proyecto, las funciones pueden combinarse o asignarse a los coejecutores, a subcontratistas, a interesados directos o al personal del proyecto. Independientemente de quién posea la competencia requerida, estas personas han de estar a disposición del proyecto, para no duplicar los esfuerzos ni trabajar en direcciones opuestas (véase el recuadro 7-1)

Cuadro 7-1. Capacidades que deben poseer los interesados del proyecto para conseguir un buen SyE

Conocimientos/técnicas que se necesitan	Posibles responsables
Conocimientos generales del sistema de SyE del proyecto (procedimientos básicos y flujos esenciales de comunicación), para hacer un diseño integrado	Director del proyecto y personal y gestores del SyE (del proyecto o de los coejecutores)
Una buena comprensión de las cuestiones relativas al género, la participación y la pobreza, para garantizar una retroalimentación del SyE específica y adecuada a los donantes	Especialistas en esos sectores o coordinadores del respectivo componente del proyecto
Saber cómo organizar un sistema conjunto de aprendizaje con un criterio participativo	Personal de la unidad de SyE o consultores con experiencia en SyE participativo
Ideas sobre métodos de aprendizaje	Personal de SyE o personal sobre el terreno, con ayuda de consultores externos
Técnicas de facilitación para sesiones de reflexión	Todos los responsables de algún aspecto del análisis conjunto (desde el nivel comunitario hasta el equipo del proyecto)
Conocimiento de los instrumentos para recoger datos sobre el terreno	Los recopiladores de datos, en particular los agentes sobre el terreno, pero también gestores que se ocupen del seguimiento de las relaciones/personal
Capacidad de agregar y analizar estadísticamente los datos	Estadístico o economista
Capacidad de evaluar las implicaciones de los datos para cada componente del proyecto	Responsables de los componentes del proyecto (que pueden ser coejecutores) e interesados directos
Comprensión de las condiciones, cambios e impactos locales	Interesados directos
Opiniones independientes sobre el impacto del proyecto	Evaluadores contratados externamente

Recuadro 7-1. Evitar la duplicación de esfuerzos

En un proyecto en Indonesia, los agentes sobre el terreno recogen una gran cantidad de datos sobre los grupos locales de crédito; pero el banco hace lo mismo. Los agentes sobre el terreno para el proyecto, y los grupos de agricultores para el banco, recogen los datos fundamentales sobre el ahorro y el crédito de los propios grupos de agricultores. Una vez que se aprueba la solicitud de préstamo de un grupo de agricultores, el banco abre un registro informatizado del préstamo y los ahorros del grupo. El grupo mantiene también sus propios registros, escritos a mano, de los ahorros y los préstamos para garantizar la transparencia entre los miembros. La información sobre los grupos se recoge todos los meses de los 55 000 miembros que los componen. Esta información se elabora, se escribe a máquina y se agrega antes de ser enviada por conducto de los subdistritos hasta el ministerio en Yakarta. Entretanto, los impresos de la computadora del banco llegan también al ministerio, todos los meses con los mismos datos. Aunque tanto los grupos de agricultores como el banco tienen que vigilar el proceso de crédito por razones de responsabilización, la duplicación de esfuerzos podría reducirse si los agricultores compararan sus registros con los registros del banco y si el ministerio aceptase estos últimos como prueba suficiente de las operaciones de crédito a los agricultores.

7.2.2 Contratar a las personas adecuadas

En su calidad de director del proyecto o coordinador de una unidad de SyE, tiene usted tres opciones para conseguir el personal adecuado:

1. *Contrate a personas que ya estén capacitadas.* Esto es lo ideal, pero muy difícil de conseguir en la mayoría de los proyectos. Pocas personas están capacitadas en las técnicas tradicionales de SyE, y menos aún en el tipo de aprendizaje participativo que promueve la presente Guía, para el que se precisa de personal creativo, con conceptos claros y buenas dotes comunicativas. Contratar a personas ya capacitadas significa que se pueden ofrecer los incentivos adecuados para que el empleo resulte atractivo, y no deje de serlo (véase el apartado 7.3).
2. *Capacite a las personas que necesita.* La capacitación en el trabajo o mediante cursos externos será siempre necesaria. Incluso los profesionales de SyE más capacitados necesitarán adquirir nuevas destrezas y conocimientos. Los interesados directos necesitarán aumentar sus capacidades para poder hacerse cargo de su propio SyE y contribuir al del proyecto. El personal sobre el terreno necesitará adquirir continuamente nuevos conocimientos, a medida que cambien las necesidades de información del proyecto y precisen nuevos métodos de recolección y análisis de datos.
3. *Contrate a consultores externos para tareas específicas.* Los consultores son una fuente colectiva de conocimientos de SyE. Se trata de una opción relativamente costosa y que no contribuye demasiado al fortalecimiento de las capacidades locales, pero a menudo es la única alternativa cuando no se dispone de expertos locales y el tiempo escasea. Los consultores son especialmente necesarios en la fase de puesta en marcha del proyecto, cuando quizás todavía no se ha contratado al personal y las relaciones con los coejecutores no son muy estrechas. Las tareas iniciales serán las siguientes: organizar los procesos de gestión y SyE, contratar al personal, ultimar el plan de trabajo y presupuesto anuales (PTPA), definir los procedimientos de preparación de informes, establecer sistemas de información y organizar la capacitación en el trabajo. Para aprovechar al máximo a los consultores hay que indicarles claramente cuál será su aportación (véase el apartado 7.4).

Su estrategia de personal será una combinación de estas tres opciones. Si en su condición de director del proyecto quiere crear un entorno de aprendizaje, es probable que:

- trate de contratar al mejor profesional posible para que dirija las actividades de SyE, o busque a una persona que trabaje con los coejecutores, para confiarle esta responsabilidad;
- trate de obtener contribuciones específicas de consultores sobre temas concretos, cuando no se disponga de tiempo o de los conocimientos técnicos necesarios, por ejemplo, para elaborar un enfoque participativo de SyE a fin de estimular la autoevaluación entre los grupos de interesados directos;
- prepare un plan para la capacitación continua en SyE de todos los interesados que contribuyen a esta operación.

7.2.3 Asegurar la calidad de las capacidades

Las “capacidades” no dependen solamente de las cifras: la calidad tiene la misma importancia. Poder reconocer un SyE de calidad le ayudará a mantener por buen camino sus esfuerzos de aprendizaje. En el recuadro 7-2 puede verse lo que se entiende por un SyE de calidad en un proyecto en la India.

Recuadro 7-2. ¿Sabe usted reconocer un SyE de calidad?

Según la retroalimentación sobre el SyE de un proyecto en la India: “El proyecto ha organizado una capacitación intensiva y continua del personal en SyE y los gestores están totalmente satisfechos de *la calidad y tempestividad de los informes*. Hay dos oficiales agrícolas dedicados exclusivamente al SyE, que trabajan con el proyecto casi desde su inicio y parecen *conocer muy bien los principios básicos y las prácticas de SyE*. Estos oficiales *analizan periódicamente* los informes mensuales, *proporcionan retroalimentación para que las autoridades competentes puedan actuar en consecuencia y plantean las cuestiones al máximo nivel si es necesario*”.

Los conceptos en cursiva son otros tantos criterios para conseguir buenas capacidades de SyE. En este caso, el personal de SyE de calidad es el que:

- posee un buen conocimiento del contexto del proyecto y de las necesidades de información de los interesados;
- entiende los principios básicos y las prácticas del SyE;
- analiza los datos periódicamente;
- proporciona retroalimentación orientada a la acción al nivel adecuado de la organización;
- presenta los informes requeridos, de buena calidad, en el momento oportuno;
- plantea cuestiones importantes al máximo nivel posible, sobre la base de las conclusiones del SyE.

Recuerde que lo que es esencial para un nivel del personal, con sus propias responsabilidades, quizás no lo sea para otro nivel. Por ejemplo, mientras que los extensionistas han de ser excelentes comunicadores con los interesados directos, el estadístico del proyecto ha de ser un matemático experto. Sin embargo, en los proyectos en los que los extensionistas recogen datos sobre el terreno, sus cualidades han de ser más variadas.

Reconocer la calidad está muy bien, pero ¿qué puede hacer el personal del proyecto y de los coejecutores para garantizar un SyE de calidad? Un proyecto en Tanzania trató de cambiar su procedimiento de selección de personal anunciando las vacantes fuera del sector gubernamental, cuando antes todas eran internas; esto ofreció más posibilidades de encontrar a personas con las cualificaciones adecuadas. En algunos países latinoamericanos, los aspirantes a un empleo de gestión en una actividad que reciba el apoyo del FIDA participan en un proceso de formación y selección que comprende un taller de dos o tres días de duración. En este taller los candidatos debaten las cuestiones y aprenden a tratar con grupos, a adoptar decisiones, etc. El comité de selección está compuesto por empleados del sector público, interesados directos y expertos. En el apartado 7.3 se considera la concesión de incentivos como medio para lograr una buena calidad.

Otros medios para obtener un buen nivel de calidad son los siguientes:

1. *Elimine los desincentivos e introduzca incentivos para el aprendizaje.* Aliente al personal del proyecto y de la organización coejecutora a adoptar una actitud abierta y curiosa frente al aprendizaje, proporcionando una serie de incentivos. Reduzca los desincentivos que puedan impedir al personal reconocer sus errores y aprender de ellos. En el apartado 7.3 se ofrece más información sobre los incentivos.
2. *Indique claramente lo que espera.* Explícite el nivel que espera que alcancen las capacidades de SyE y organice procedimientos para su logro y mantenimiento. Los principales mecanismos que le ayudarán a alcanzar esos niveles son las descripciones de los puestos de trabajo (véase el anexo E) y las revisiones del desempeño.
3. *Verifique el desempeño del personal mediante evaluaciones periódicas.* En la mayoría de los documentos de los proyectos, el desempeño del personal se evalúa en función de la medida en que cumplen las actividades previstas. Sin embargo, hay que determinar también qué aprendió el personal de los interesados directos y de sus colegas, qué innovaciones docentes se están introduciendo y cómo se utiliza la información recogida.

4. *Verificación externa de los datos.* Todo proyecto puede beneficiarse de una visión externa de lo que está ocurriendo. Con esta finalidad puede subcontratarse esta labor a una organización que verifique periódicamente la calidad de los datos y su utilización. Esto le dará confianza en los métodos utilizados para reunir los datos y le permitirá proporcionar orientaciones complementarias a los interesados respecto de la calidad de los mismos. Sin embargo, hay que evitar que la verificación se convierta en una operación de vigilancia.
5. *Asegurar la continuidad del personal.* La continuidad del personal es, a un tiempo, muy valiosa y muy difícil. Limitando el número de personas que entran y salen del proyecto puede conseguirse un conjunto de experiencias más coherente y menos fragmentado. La técnica de retención del personal consiste principalmente en ofrecer los incentivos adecuados.
6. *Encuentre a una persona altamente cualificada que se encargue de la coordinación del SyE.* Ésta gozaría de un estatus superior al del resto del equipo, lo que le permitiría a usted disponer de la clase de capacidades que se necesitan a ese nivel.

7.2.4 Fomentar capacidades para un SyE participativo

Pocos informes de evaluación *ex ante* explican en detalle cómo ha de ser la participación de los interesados directos en el SyE. Por consiguiente, en los proyectos que aplican sistemas participativos de SyE (SyEP) no se conocen muy bien las capacidades que necesitará el personal, los interesados directos y los consultores. A muchos proyectos que todavía están tratando de dominar el SyE básico, la idea de emprender un SyEP podrá parecerles abrumadora. Si bien esto es algo que requiere reflexionar detenidamente (véase el recuadro 7-3), es posible introducir muchos cambios menores que contribuyan a establecer una forma más interactiva de aprendizaje.

Recuadro 7-3. Cuándo y dónde iniciar las actividades de fortalecimiento de las capacidades para un SyE participativo

Cuando el proyecto ADIP, en Bangladesh, empezó a considerar el SyE participativo (SyEP), nadie sabía cómo emprenderlo. Los coejecutores tampoco sabían cómo debían actuar con esta clase de SyE. Aunque algunos asociados aplicaban elementos de seguimiento participativo, no habían sido seleccionados por su experiencia en el SyE, participativo o no. El proyecto no era capaz de proporcionar la orientación necesaria porque no tenía ninguna política ni estrategia en materia de participación, ni poseía la experiencia, las capacidades o los recursos financieros necesarios. La dirección del proyecto había recurrido siempre a los servicios de consultores externos, y, por consiguiente, carecía de capacidad técnica interna. Los departamentos del gobierno local se encontraban en la misma situación. Para resolver el problema, el proyecto contrató varios meses de servicios de consultores en seguimiento participativo del impacto. Por otra parte, los gestores de los proyectos también necesitaban formación. El proyecto buscó fondos adicionales con este fin, que no estaban previstos en el presupuesto. El consultor en SyE fue contratado y capacitó a los interesados en técnicas de SyE participativo, y colaboró con la dirección del proyecto respecto de la utilización del SyEP para mejorar la gestión y aumentar el impacto. Las enseñanzas obtenidas fueron las siguientes: 1) hay que planear el SyEP en el diseño del proyecto; 2) hay que prever un presupuesto para el SyEP; 3) los asociados deben seleccionarse en función de sus conocimientos de SyEP; y 4) hay que aplicar los programas de capacitación en SyEP en una fase inicial.

Hacer frente a las implicaciones del SyEP

Hacer del SyE un proceso de aprendizaje que no se limite al equipo del proyecto significa hacerlo participativo. Tendrá que pensar en las numerosas consecuencias de la inclusión dinámica de los interesados directos en las reflexiones sobre la marcha del proyecto y el impacto, así como en la recolección de datos, análisis, selección y actualización de indicadores, etc. (véase el cuadro 7-2).

Para conseguir un SyEP que valga la pena, los interesados –el personal, los coejecutores y los interesados directos– deberán poder participar de un modo *significativo*. Esto quiere decir que el personal del proyecto y de la organización coejecutora debe conocer las técnicas de facilitación participativa y comprender que las opiniones de los demás son importantes. El personal debe estar decidido a hacer que la participación sea una realidad. Un buen SyEP implica que los interesados directos deben reunir las condiciones y conocimientos necesarios para aportar una contribución significativa. Un SyEP adecuado necesitará inevitablemente un incremento general de las capacidades.

Cuadro 7-2. En qué se diferencia el SyE participativo del SyE convencional²

Faceta del SyE	SyE convencional	SyE participativo
Quién planea y gestiona el proceso	El personal superior de gestión y los expertos externos	Los interesados directos, el personal del proyecto, los gestores y otros interesados, a menudo ayudados por un facilitador
Papel de los interesados directos	Sólo suministro de información	Diseñar y adaptar la metodología, recoger y analizar los datos, compartir las conclusiones, identificar las lecciones aprendidas y conectarlas con la acción
Cómo se mide el éxito	Se define externamente, principalmente con indicadores cuantitativos	Indicadores definidos internamente, con inclusión de juicios más cualitativos e historias personales de cambio
Enfoque	Predeterminado y fijo	Indicativo y adaptativo

Los interesados directos pueden participar de diversas maneras y con varios grados de intensidad en el SyE del proyecto (véase el apartado 2.7). El equipo del proyecto tendrá que decidir el nivel de participación que sea viable y apropiado con los coejecutores y los beneficiarios previstos. Esto servirá de base para determinar las capacidades necesarias. Deben considerarse las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué buscamos la participación activa de los interesados directos en el SyE? ¿Cómo esperamos que se produzca? ¿Qué beneficios prevemos para ellos y para el proyecto (véase el recuadro 7-4)?
2. Para que el proceso sea inclusivo, y recordando que los grupos de interesados directos distan mucho de ser homogéneos, ¿de quién es vital la participación en el SyE?
3. ¿Qué función debería desempeñar idealmente cada grupo de interesados? ¿Creemos, por ejemplo, que el papel de los interesados directos se limita a verificar los indicadores propuestos por el personal sobre el terreno y a diseñar conjuntamente el proceso de aprendizaje, desde los indicadores a los métodos de retroalimentación?
4. ¿Con qué obstáculos tropiezan los interesados directos, y con cuáles el personal para hacer participar a los primeros?
5. ¿De qué capacidades carecemos que permitirían hacer del SyEP una realidad?

Las respuestas le darán algunas ideas acerca de las capacidades que deben reforzarse, y de qué manera. Por ejemplo, si los representantes de los interesados directos han de participar en el diseño de una evaluación participativa del impacto, habrá que capacitarlos en el concepto de “evaluación del impacto” y en las técnicas para realizar entrevistas, la noción de “indicador” y los diversos tipos de análisis. El personal del proyecto deberá tener las capacidades necesarias para facilitar esta formación de los representantes de los grupos, o un proceso de aprendizaje directo con ellos sobre el terreno.

Recuadro 7-4. Grados de participación local en las capacidades requeridas para el SyE

¿Quiere que los hombres y mujeres de la localidad participen en las siguientes operaciones?:

- Definir lo que significa “impacto”, SyE y aprendizaje.
- Diseñar el propósito, el proceso y los métodos de SyE.
- Definir los temas que deben ser objeto del seguimiento y la evaluación.
- Definir los indicadores.
- Dar su opinión sobre los antecedentes del proyecto y los cambios en el contexto.
- Dar a conocer las opiniones sobre la medida en que se han alcanzado los objetivos del proyecto.
- Contribuir a analizar los datos/resultados, y sacar conclusiones.
- Compartir la retroalimentación con los interesados directos.
- Presentar y comunicar las conclusiones.

En caso afirmativo, ¿qué capacidades necesitarán ellos y usted?

² Adaptado de GUIJT I. y J. GAVENTA (1998): “Participatory Monitoring and Evaluation: Learning from Change”, *IDS Policy Briefing*, 12, Brighton, Institute of Development Studies – IDS (Instituto de Estudios sobre el Desarrollo – IED).

Capacidades del personal (del proyecto y de los coejecutores)

Una vez estén todos de acuerdo sobre el modo en que los interesados directos participarán en el SyE, será posible obtener una imagen más clara de las capacidades que necesitará el personal del proyecto y de los asociados. El programa de fortalecimiento de las capacidades para el personal del proyecto y las organizaciones coejecutoras deberá tener en cuenta tres aspectos:

1. *Saber por qué son importantes las opiniones de los interesados directos.* El debate sobre la importancia de las opiniones locales acerca de la marcha del proyecto y el impacto requiere una comprensión de la pertinencia de la participación del ciudadano, no sólo como instrumento del proyecto sino también como elemento potenciador del desarrollo local autosuficiente. Cuando el personal de las organizaciones coejecutoras sea reactivo a formas más participativas de SyE –como la revisión anual del proyecto con los interesados directos–, el personal del proyecto necesitará destrezas adicionales para promover la idea y ofrecer capacitación. En su calidad de director del proyecto o coordinador de SyE, usted también necesitará la habilidad de negociar estas formas participativas como parte de la coejecución, además de poseer un conocimiento profundo de estas cuestiones para defender su posición con eficacia.
2. *Desarrollar las habilidades de facilitación.* Es necesario dominar el arte de la facilitación, sobre todo por parte de los que estarán más en contacto con los interesados directos. Para esto es necesario entender y practicar las técnicas y ser capaz de hacer un diseño conjunto, en vez de imponer ideas acerca de lo que debería ser (véase el recuadro 7-5).
3. *Comprometerse a llevar la labor a buen término.* Por mucha experiencia que se tenga en la recolección o el análisis de los datos con técnicas participativas, si no se adopta una actitud genuina de interés y humildad los resultados pueden verse frustrados. Para diseñar y aplicar el SyEP es necesario que todo el personal examine críticamente sus propias actitudes y comportamientos hacia los interesados directos. Esto puede requerir entrenamiento. En el programa WUPAP, en Nepal, la capacitación en SyE se formuló del modo siguiente: “Sobre la base del diseño acordado del sistema, se capacitará al personal de las organizaciones comunitarias, de las ONG participantes (u ONGP) y del programa en la aplicación de técnicas de investigación apreciativa, reflexión, grupos de discusión, trazado de mapas, autoevaluación e instrumentos y técnicas similares para reforzar su capacidad de analizar, aprender y actuar. Gracias a la capacitación conseguirá establecer un canal de intercambio de información y un diálogo que propicie el aprendizaje, entre ellos y con otros proveedores de servicios”.

Recuadro 7-5. Negociaciones en el SyEP sobre comparaciones socialmente sensibles ³

En un taller de diseño de SyE celebrado en el Brasil, agricultores locales, personal de las ONG, representantes de los sindicatos agrarios y miembros del mundo académico tenían que elegir un método para evaluar el impacto en la producción de leche de la alimentación del ganado local con sales minerales. Se trataba de buscar el modo de comparar los usos para hacer un análisis más fiable de los impactos. Los universitarios y algunos miembros del personal de las ONG querían comparar la producción lechera entre las vacas que habían sido alimentadas con sales minerales y las que no. Sin embargo, todos los agricultores que daban sal a sus vacas estaban convencidos de que era beneficioso.

En un estudio comparativo debería haberse incluido a los agricultores que no utilizaban las sales minerales o que no estaban interesados en hacerlo. Sin embargo, los agricultores que iban a encargarse de la recolección, compaginación y análisis de los datos del taller eran reacios a incluir a esos campesinos. Dijeron que sería demasiado difícil, desde el punto de vista social, discutir con sus vecinos el hecho de que no utilizaran la sal. Se consideró que, sin la comparación, el indicador “producción de leche” no era factible, y se seleccionaron otros indicadores y métodos.

³ ABBOT, J. e I. GILIT (1998): “Changing Views on Change: Participatory Approaches to Monitoring the Environment”, SARL Programme Discussion Paper N° 2, Londres, Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo (IIED).

Capacidades para los interesados directos

Dar a los interesados directos la oportunidad de participar no significa necesariamente que la vayan a aprovechar. Para ello es fundamental que dispongan de una mayor capacidad de participación. A menudo el fortalecimiento de las capacidades locales consiste simplemente en recorrer cada etapa del proceso de SyE con los interesados. De este modo la elaboración del sistema de SyE y la capacitación de los interesados directos se efectúan paralelamente. Quizás sería posible y útil organizar algunas sesiones de capacitación específicas, pero siempre en combinación con el diseño real del sistema de SyE porque, de lo contrario, los conocimientos adquiridos serían sólo teóricos. Cada nueva fase puede empezar con una breve sesión de capacitación, para alentar a los asistentes a que aporten una contribución significativa.

Por ejemplo, si se quiere que los interesados directos participen en la selección de los indicadores, habrá que organizar una sesión para enseñarles lo que es un indicador, cómo se utiliza y las ventajas e inconvenientes de diversos modelos de indicadores. En un proyecto que recibía apoyo del FIDA se constató que los indicadores elegidos por los interesados directos eran incoherentes y poco claros. Además, todos los indicadores eran iguales, con lo que un indicador cuantitativo sencillo, como “reuniones periódicas de la asamblea general” recibía la misma ponderación que un indicador cualitativo más complicado del fomento de la organización, como “propiedad y gestión de la infraestructura del proyecto”. Una sesión de capacitación para enseñar a los interesados directos a seleccionar indicadores de buena calidad podría haber sido útil.

Como el SyEP con los interesados directos puede incorporarse al enfoque global participativo del proyecto, quizás no necesite un enfoque específico para el fortalecimiento de las capacidades de SyE de los interesados (véase el recuadro 7-6). El fomento de las capacidades de SyEP puede contribuir al aumento general de las capacidades y viceversa y, al mismo tiempo, a la identificación con el proyecto y el éxito de éste.

Recuadro 7-6. Incorporación del SyE a un enfoque participativo de un proyecto en Marruecos

- Con objeto de fomentar la capacidad de los pastores nómadas de participar en un proyecto en Marruecos, se crearon cooperativas a modo de asociadas independientes del proyecto que podían proseguir sus actividades cuando éste hubiese finalizado. Estas cooperativas recibieron apoyo financiero y técnico. Su estructura era sencilla: los pastores nómadas se constituyeron en asamblea general y eligieron a un presidente, un secretario y un tesorero, y, por lo menos, a una persona retribuida: el encargado de los trabajos de oficina de cada cooperativa. Todos podían participar, incluso las personas que no poseían ganado, y varios de los presidentes elegidos de las cooperativas pertenecían a las capas más pobres de la población. Muchos miembros tenían dificultades con cuestiones básicas de organización a nivel comunitario, como la exactitud contable y la eficiencia de la comunicación, pero poco a poco fueron adquiriendo mayor aplomo. La promoción de los procesos de evaluación interna fortaleció los grupos.
- Un miembro del equipo del proyecto inició un proceso de autoevaluación con el personal administrativo de las cooperativas, para examinar conjuntamente los problemas planteados. En estas reuniones un facilitador prestaba asistencia al personal sobre las cuestiones que no parecían claras, como el diseño de formularios de seguimiento. Las reuniones ofrecieron al personal la posibilidad de analizar problemas concretos y encontrar soluciones. Las reuniones se fueron haciendo periódicas y se convocaron algunas reuniones extraordinarias para considerar necesidades específicas o problemas apremiantes. Este proceso de autoevaluación condujo a la introducción de algunas innovaciones administrativas al comienzo del proyecto, como la compra de computadoras para la contabilidad financiera, la capacitación del personal administrativo de las cooperativas en teneduría de libros y legislación local sobre cooperativas, y la mejora de los contratos del personal.
- Otro proceso interno de evaluación era el sistema del proyecto para clasificar los progresos de las cooperativas. El departamento agrícola provincial fijó objetivos e indicadores clave relacionados con la profesionalidad de las cooperativas. Cada cooperativa fue puntuada de conformidad con los indicadores, en grandes reuniones con la presencia de sus integrantes. Éstos podían contribuir atribuyendo una puntuación a las otras cooperativas, lo que promovió la competencia entre cooperativas y constituyó una motivación para mejorar el desempeño. Además, estimuló la comunicación entre las cooperativas, el personal del proyecto y la entidad oficial.

Trabajar con consultores o subcontratistas

Los consultores suelen contratarse por su capacidad de elaborar bases de datos informatizadas, identificar indicadores útiles o determinar las necesidades de información para la gestión de las operaciones. Menos habitual, pero cada vez más frecuente, es la contratación o subcontratación de consultores por sus conocimientos de SyE participativo. Esto plantea interrogantes: por ejemplo, un proyecto de desarrollo comunitario que recibe el apoyo del FIDA, el proyecto FODESA, en Malí, subcontrata sus actividades de evaluación participativa anual. ¿Qué debe incluirse en los términos de referencia de los subcontratistas para garantizar que la labor sea de alta calidad? ¿Qué función deberá desempeñar el personal del proyecto en la verificación de la calidad? ¿Cómo podrá asegurar el consultor que las evaluaciones anuales locales complementan los procedimientos de SyE existentes llevados a cabo por el proyecto?

En el apartado 7.4 se examinan los medios de colaborar adecuadamente con los consultores. En esta sección consideraremos las tres cuestiones que son especialmente importantes para el SyEP: especificar la labor del consultor, garantizar un trabajo de alta calidad e integrar la contribución del consultor en el SyE convencional.

Por su misma naturaleza, la participación de los interesados directos requerirá un ensayo continuo de los métodos y los procesos, y un ajuste de los planes de SyE. Una limitación del uso de consultores para el SyEP es que sólo suelen estar disponibles para períodos cortos, y no durante toda la vida del proyecto. Para aprovechar al máximo a los consultores:

Indíqueles claramente cuál será su responsabilidad y cuál la del personal del proyecto y los asociados. La mayoría de los consultores sólo tendrán tiempo para concebir ideas detalladas y ponerlas a prueba con el personal y los interesados directos, antes de remitirlas a la unidad de SyE para su puesta a punto.

Contrate al mismo consultor para todas las tareas de promoción de la labor participativa. Cuanto más cambie de consultores, con sus diferentes perspectivas en materia de participación, más tiempo tendrá que dedicar el personal del proyecto a entender e integrar las diversas contribuciones, y con más frecuencia cambiará la orientación del SyE.

Examine el historial personal de los candidatos y consulte a personas acreditadas que trabajen con las comunidades locales, antes de decidir a quién contratar. Pero recuerde que sólo viendo en acción a un consultor podrá juzgar su competencia.

Incluya en los términos de referencia del consultor cómo espera que trabaje con el SyEP (véase el anexo E): conceptos/enfoques y plazos previstos, ensayos sobre el terreno de métodos con los interesados directos para determinar su viabilidad y pertinencia, etc. Asimismo, pida que en sus recomendaciones sobre las formas participativas del SyE el consultor tenga en cuenta la viabilidad presupuestaria y considere los recursos de personal del proyecto, y que toda recomendación esté claramente vinculada con el resto del sistema de SyE.

Discuta con el candidato su visión del SyEP. Pídale que defina y explique “S”, “E” y “SyEP” y cómo ve el vínculo entre el SyE respecto de la responsabilización y el SyE con miras al aprendizaje. Llegue a un acuerdo sobre esto antes de elegir al candidato. Si existen demasiadas diferencias entre las perspectivas del consultor y las del resto del equipo de SyE del proyecto, será difícil integrarlas.

7.2.5 Elaborar un plan de capacitación en SyE

Evaluar las necesidades de capacitación

Un plan de capacitación se concibe comparando las necesidades de ciertos conocimientos técnicos con las capacidades existentes, y determinando la serie de medidas que deberán adoptarse para suplir ese déficit. Un plan de capacitación en SyE debe considerar dos destrezas básicas: una para *facilitar* el diseño del plan de SyE, y la otra para *aplicar* el plan.

Es evidente que la principal prioridad será establecer el plan. Para ello quizás haga falta una primera serie de actividades de capacitación de las principales partes interesadas.

Sólo cuando se haya completado el plan básico de SyE tendrá sentido analizar con más precisión las necesidades de capacitación, porque sólo entonces se conocerá el tipo de SyE y las responsabilidades que se requieren. Esta fase puede ser bastante detallada: para cada nivel de la jerarquía de objetivos deberá especificarse el tipo de información que se necesita y los métodos de recolección de datos. En cada uno de estos niveles habrá que comprobar si las personas adecuadas poseen los conocimientos idóneos.

Recuerde que este planteamiento incluye al personal del proyecto y de los coejecutores, y también a los interesados directos. Así como es improbable que se disponga de un equipo plenamente capacitado en la fase de puesta en marcha del proyecto, es, sin embargo, frecuente que los coejecutores necesiten y pidan alguna forma de capacitación. También es bastante probable que haya considerables diferencias entre los diferentes coejecutores que contribuirán al sistema de SyE. Organice actividades de capacitación en la sede para los principales interesados sobre aspectos fundamentales del SyE, pero no olvide que la elaboración conjunta del sistema de SyE dará un considerable impulso a las capacidades de seguimiento y evaluación.

Las insuficiencias que identifique servirán de base al plan de capacitación. El cuadro 7-3 muestra los elementos que deben incluirse en un plan de capacitación. En el cuadro 7-4 puede verse un plan inicial de capacitación de un proyecto en Nepal. En un proyecto en Zimbabwe, el plan de capacitación en SyE se combinó con las necesidades de capacitación de los gestores del proyecto, debido a las considerables coincidencias de conocimientos técnicos y destinatarios. Tres clases de personal debían capacitarse en talleres distintos: 1) personal superior de gestión; 2) personal de nivel intermedio; y 3) personal sobre el terreno de nivel inferior al de distrito, y agentes comunitarios. En cada taller el contenido y la duración de la capacitación estaban adaptados específicamente a los destinatarios. Se planearon actividades complementarias para prever la capacitación del personal de categoría superior en técnicas de evaluación, la del personal sobre el terreno en análisis participativo, y la de todos en la solución de problemas y resolución de conflictos.

Cuadro 7-3. Elementos que deben incluirse en un plan de capacitación en SyE

Déficit de conocimientos técnicos identificado	Quién debe poseer los conocimientos técnicos (personas y organizaciones)	Cuándo son necesarios los conocimientos (mes/año del proyecto)	Opción de capacitación más adecuada (costo/beneficios/tiempo)

Cuadro 7-4. Plan de capacitación indicativo sin análisis cronológico, proyecto WUPAP, Nepal

Descripción	Contenido de la capacitación	Institución/persona
Seminario de capacitación de tres días de duración a cargo de un especialista	ERP, encuesta apreciativa, reuniones de grupos de discusión, perfiles socioeconómicos y de la pobreza, facilitación	Director del proyecto, jefes de equipo, oficial de SyE del proyecto, oficiales de SyE de distrito, ONGP, misión especial de supervisión, misión de supervisión
Visitas a los proyectos de ONG y organizaciones comunitarias, al Programa de alivio de la pobreza en Asia meridional (SAPAP) y al Programa de desarrollo de microempresas (MEDEP) para adquirir experiencia	Observación directa de los productos y procesos de SyE	
Taller de capacitación de un día de duración sobre el enfoque de los medios de subsistencia sostenibles aplicado al SyE a cargo de un especialista	Enfoque de los medios de subsistencia sostenibles aplicado al SyE	
Administración de redes, gestión de base de datos	Capacitación de una a dos semanas de duración en una escuela de informática en Katmandú	Oficina de SyE del proyecto
Gestión de base de datos, recolección de datos	Taller de capacitación de dos días de duración por la Oficina de SyE del proyecto	Oficina de SyE de distrito, ONGP, misión especial de supervisión, misión de supervisión
Autoevaluación participativa, sesiones de reflexión, facilitación, recolección de datos y preparación de informes	Taller de capacitación de un día de duración a nivel de distrito por misiones de supervisión y misiones especiales de supervisión	Presidentes y secretarios de las organizaciones comunitarias

Evaluar las opciones de capacitación

Una vez sepa qué habilidades y destrezas necesita podrá decidir cuál será la opción de capacitación más adecuada. Dispone de tres opciones de capacitación para suplir el déficit de conocimientos técnicos. Su plan de capacitación incluirá probablemente las tres opciones en una forma u otra.

1. Cursos externos. Los cursos más corrientes son los impartidos en Europa o en América del Norte. Sin embargo, cada vez se organizan más cursos a nivel regional. Las ventajas de los cursos externos son el intercambio con participantes de otros países, la utilización más intensiva y específica del tiempo, el costo menor de enviar al personal a un curso ya organizado en vez de tener que diseñar una iniciativa propia de capacitación, el prestigio que confiere un diploma extranjero al SyE del proyecto y el incentivo que supone. Los inconvenientes son que los cursos externos no tienen especialmente en cuenta las necesidades del proyecto, que el sistema de SyE del proyecto no es un producto del curso de capacitación, que el material del curso no siempre será pertinente y que un curso aislado de capacitación nunca será suficiente para obtener un conocimiento sostenido.
2. Cursos internos. Puede contratarse a un consultor que imparta un curso de capacitación para cualquiera de los grupos de interesados. Las ventajas son las siguientes: los cursos internos son relativamente eficaces en función del costo si se capacita a un mayor número de miembros del personal, y las necesidades del proyecto y los niveles técnicos sirven para crear un lenguaje común y facilitan la comprensión de todos los participantes; además, si el curso es interactivo, se pueden desarrollar conjuntamente elementos del sistema de SyE durante las clases. Los inconvenientes son que este sistema depende más de la calidad del consultor, es más costoso y absorbe más tiempo si la capacitación está integrada con el desarrollo efectivo del plan de SyE.
3. Capacitación en el trabajo/mentores. La mayor parte del aprendizaje tiene lugar a través de intercambios informales sobre los problemas y las soluciones. Este enfoque del fortalecimiento de las capacidades se puede formalizar reservando tiempo para que los principales interesados

en el SyE consulten con los mentores externos. Esto puede servir de incentivo al personal, permite obtener un asesoramiento oportuno y centrado en los problemas y que las ideas se ajusten al sistema de SyE del proyecto. No obstante, encontrar mentores puede ser difícil, y no es probable que tengan ideas que ofrecer en respuesta a todas las consultas. Poner los servicios de estos mentores a disposición de los interesados directos es importante para el desarrollo de sus capacidades, pero puede ser aún más difícil de organizar. Otra posibilidad sería alentar al personal y a los interesados a que interactúen con otros proyectos con procesos de SyEP más adelantados, y organizar esta interacción. El método consistente en intercambiar visitas puede ser especialmente apto para la capacitación de los interesados directos. Hay algunas estrategias sencillas de capacitación en el trabajo. Un director de un proyecto en Indonesia aplicaba un mecanismo estricto de seguimiento a intervalos mensuales, trimestrales y anuales. Este mecanismo servía para capacitar al personal a fin de que la ejecución fuera sistemática y uniforme. En cuanto pensaba que podía confiar en las capacidades del personal, el director reducía la frecuencia del seguimiento a intervalos trimestrales y semestrales, puesto que un seguimiento más frecuente no tenía sentido.

El plan final de capacitación para el fortalecimiento de las capacidades de SyE puede y debe acoplarse a las necesidades de formación en materia de gestión y desarrollo del proyecto. El recuadro 7-7 ofrece un ejemplo de un plan de capacitación en fortalecimiento de las capacidades y apoyo institucional. Estos objetivos pueden formar parte de la matriz del marco lógico del proyecto. La matriz del marco lógico del proyecto WUPAP, en Nepal, incluye un resumen de una página del componente de SyE en el contexto de la gestión del proyecto. Ese resumen describe claramente lo que se espera del proyecto en cuanto a las estructuras y la calidad del SyE.

Recuadro 7-7. Componente de fortalecimiento de las capacidades y apoyo institucional, objetivos de producción del proyecto SFPDP, en Malawi (los componentes de SyE están en cursiva)

<u>Fortalecimiento de las capacidades a nivel nacional</u>	<u>Fortalecimiento de las capacidades específicas del proyecto</u>
<ul style="list-style-type: none"> Personal con el título de "máster en ciencias" Titulados con un diploma técnico Cursos técnicos en el trabajo Aumento de nivel del personal de extensión 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Preparación del manual de enfoques participativos</i> <i>Preparación de materiales de capacitación en diseño y ejecución de planes</i> <i>Preparación del manual de organización de los agricultores</i> <i>Preparación de un manual general de organización y gestión de planes</i> <i>Preparación de manuales específicos de organización y gestión de planes</i> <i>Cursos celebrados de capacitación del personal en ERP</i> <i>Curso de capacitación del personal en organización de los agricultores</i> <i>Curso de capacitación del personal en diseño de planes</i> <i>Curso de capacitación del personal en organización y gestión de planes</i> <i>Curso de formación en informática para el personal de la entidad oficial</i> <i>Capacitación de los agricultores en organización y gestión de planes</i> <i>Viajes nacionales de estudio para agricultores/personal</i> <i>Curso de capacitación de instructores en ERP</i> <i>Cursos de PTPA y SyE</i> <i>Viajes a países vecinos para estudiar el SyE</i>
<u>Apoyo institucional</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <i>Capacitación para los cursos de transformación (éste es un método específico para facilitar el liderazgo y la potenciación de la acción)</i> Capacitación de miembros de entidades oficiales Capacitación del personal en contabilidad <i>Cursos de capacitación para el personal de gestión de las entidades oficiales</i> Terminación de informes de las revisiones externas Realización de talleres con los interesados Producción de informes de terminación 	

7.3 Incentivos para el SyE

El sistema de incentivos para el SyE estimula a los gestores de los proyectos, los oficiales de SyE y los interesados directos a percibir la utilidad del SyE no como tarea burocrática sino como oportunidad de debatir abiertamente los problemas, proceder a una reflexión crítica y practicar la crítica constructiva a fin de determinar los cambios que son necesarios para alcanzar el impacto. Los incentivos se ofrecen para promover los elementos positivos y eliminar los desfavorables. Cambiar los incentivos es algo que tiene que ver directamente con la cultura y las normas del proyecto.

No todos los interesados estarán automáticamente motivados para aprender, por ejemplo, nuevas técnicas de facilitación, o tendrán la paciencia necesaria para participar en un proceso conjunto de aprendizaje. Determinar correctamente los factores que motivarán a los interesados le permitirá introducir cambios experimentales. Factores básicos de motivación⁴ como los siguientes son la base de una buena gestión (véase la sección 2):

- Todos aceptan y comparten la misma misión.
- La atmósfera cultural, institucional y organizativa promueve un desempeño adecuado.
- El respeto y el conocimiento de la historia y las tradiciones del proyecto y de las organizaciones conexas contribuye al aprendizaje y a la mejora.
- Hay un estilo de liderazgo y gestión que es propicio, justo e inclusivo.
- Existe un sistema atractivo de incentivos y recompensas, que incluye planes de incentivos basados en el desempeño.
- Existe una actitud común en favor del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de la organización.

Cuando reflexione acerca de los incentivos, considere los que se puedan establecer dentro de los límites de la organización, es decir, sin alterar en exceso los procesos, y los que quizás requieran cambios estructurales en la organización y el funcionamiento del proyecto.

Ejemplos de incentivos adaptados a la estructura para el SyE de proyectos orientado al aprendizaje:

- un premio para el “agente sobre el terreno más innovador del mes/año”;
- viajes de estudio y cursos de capacitación para el personal;
- evitar reducciones de personal.

Incentivos que requieren modificaciones de la estructura pueden ser:

- revisión del desempeño del director del proyecto por parte del personal;
- “responsabilización ante el nivel inferior”, o sea, informar a los interesados directos de los progresos en la ejecución del proyecto, e incluirlos en la adopción de decisiones sobre la planificación estratégica;
- “jurado de ciudadanos” sobre la estrategia del proyecto (véase la sección 8).

Los sistemas de incentivos deben ser equitativos, oportunos y compatibles con los principios y estrategias del proyecto, y deben reconocerse como parte de la política del proyecto. Los incentivos deben corresponder a cada contexto específico (véase el recuadro 7-8). Las recompensas no han de ser tan cuantiosas que a la larga sea imposible otorgarlas o que alteren en la armonía interna o externa del proyecto. Esto es lo que ocurrió, por ejemplo, en un proyecto en Andhra Pradesh, en la India, en el que hubo dificultades para estructurar un equipo bien compenetrado de SyE por la fuerte competencia entre los programas de desarrollo para hacerse con los servicios del escaso personal capacitado. La rotación del personal del Gobierno y de las ONG era frecuente debido a los numerosos traslados, los bajos salarios y las difíciles condiciones de trabajo. Los oficiales del proyecto se quejaban de que otro proyecto “les robaba” sus organizadores comunitarios ofreciéndoles un salario más alto.

⁴ LUSTHAUS et al. (1999). Véase *Otro material de lectura*.

Recuadro 7-8. La naturaleza de los incentivos regionales y específicos de los proyectos

En Marruecos, los salarios que ofrece el Gobierno y otras prestaciones como vivienda y vacaciones son ya bastante buenos, por lo que el personal del proyecto generalmente atribuye menos importancia a la remuneración personal complementaria por concepto de SyE. Lo que motiva al personal es disponer del equipo y el apoyo adecuados, como fondos para contratar a encuestadores, combustible para los vehículos y el equipo, y suministros esenciales como computadoras para las oficinas locales y papel para las encuestas.

En el Yemen, la persona encargada del SyE era la misma desde que se creó el puesto, varios años antes. Esto contrastaba fuertemente con la elevada rotación del personal en otras secciones. El director del proyecto apoyaba y reconocía adecuadamente a la unidad de SyE, y la incluía en los procesos de adopción de decisiones. Otros incentivos eran la utilización colectiva de los vehículos, la capacitación externa en SyE y los salarios basados en el desempeño. Aunque la unidad no tenía recursos suficientes para efectuar todas las actividades planeadas, esto no suponía motivo de insatisfacción en el trabajo.

7.3.1 Motivar al personal (del proyecto y de los coejecutores)

No tener suficientemente en cuenta los incentivos para el personal puede acarrear consecuencias muy graves. En el recuadro 7-9 se describen dos situaciones contrastantes, en las que los incentivos constituyeron un elemento diferencial visible en el lugar de trabajo y en el SyE.

Recuadro 7-9. Incentivos para crear un entorno laboral positivo en Ghana

Los miembros del equipo de un proyecto en Ghana trabajaban bien y no había una excesiva competencia entre ellos. Por ejemplo, nadie creía tener más derecho que otro a las asignaciones presupuestarias. Un resultado del buen ambiente de trabajo era que el personal de distrito visitaba de buena gana las oficinas del proyecto, lo que aumentó el intercambio informal de información y contribuyó a actividades tales como el proceso anual de planificación. Se llegó a la conclusión de que las razones de que el ambiente de trabajo fuera tan positivo eran las siguientes:

- La mayor parte del personal de la sede y los distritos procedían del mismo ministerio. Muchos miembros del equipo se conocían antes del proyecto, por haber frecuentado las mismas escuelas y universidades, de manera que eran viejos amigos.
- El contenido técnico del proyecto se centraba en determinados cultivos básicos, que anteriormente habían recibido poca o ninguna atención por parte de los responsables del desarrollo agrícola. El personal del proyecto era consciente de la importancia vital de esos cultivos para la supervivencia de muchas poblaciones pobres del país y sentía que estaba contribuyendo realmente a la mejora de los medios de vida.
- Los salarios eran superiores a los del personal de plantilla del ministerio, y se concedían primas adicionales por concepto de viajes y trabajos sobre el terreno. Esto suponía una motivación considerable, aunque las jornadas de trabajo eran más largas y se hacían horas extraordinarias.
- Se organizaron cursos de formación profesional para el personal, lo que hacía que fueran más “comercializables” una vez finalizado el proyecto.
- El estricto procedimiento de selección daba prestigio a todos los que trabajaban en el proyecto.

En un proyecto que recibía el apoyo del FIDA en otro país de África, la unidad de SyE tuvo tres responsables durante los cuatro primeros años de ejecución. El primero contribuyó a diseñar el sistema de SyE, pero abandonó el proyecto antes de la fase de ejecución. El segundo dimitió a los cuatro meses. Los dos abandonaron el proyecto porque se les ofrecían incentivos más atractivos en otras actividades. El tercer responsable, que antes había sido suplente, describió su propia insatisfacción así: “No recibimos ningún reconocimiento de la dirección, y poco apoyo o recursos”. Los salarios eran bajos: el responsable local de SyE cobraba 100 dólares al mes, en comparación con los 2 500 dólares de la asistencia técnica. Los únicos incentivos eran la vivienda y la utilización de un viejo automóvil. El responsable de SyE explicó: “Las cualificaciones y la experiencia de los 18 empleados de mi departamento son elevadas; todo el personal de la sede y los jefes de distrito son titulados universitarios, y varios de ellos están especializados en evaluación de programas. La mayor parte de mi personal cuenta con una prolongada experiencia en actividades de extensión y SyE. Están muy frustrados en el trabajo”. Esta situación puede resolverse: aunque los salarios y la movilidad son responsabilidad del gobierno local, la financiación de tareas concretas la decide el proyecto. El proyecto podría proporcionar varios incentivos no monetarios interesantes (véanse los cuadros 7-5 y 7-6).

Los buenos incentivos para el SyE están estrechamente relacionados con los esfuerzos generales de la dirección por mejorar el desempeño global del proyecto. Por ejemplo, el personal de un proyecto en la India consideraba que si el SyE había podido reorientar la estrategia del proyecto ello era debido, entre otras cosas, a que el boletín del proyecto reconocía y daba publicidad a los grupos de interesados directos que mejor habían adoptado las técnicas. Este reconocimiento público daba una imagen positiva del personal de SyE. Otro ejemplo: la dirección de un proyecto llevó a cabo una clasificación de los grupos de interesados directos y la propuso a los grupos como ejercicio de auto-evaluación. Los criterios clasificatorios se perfeccionaron gradualmente sobre la base de la retroali-

mentación de los grupos y otros coejecutores. El deseo de los grupos de elevar su nivel constituyó un poderoso incentivo para la mejora del desempeño, incluido el de las actividades de SyE. Después de obtener más retroalimentación y celebrar debates de grupo, se preparó un sistema de clasificación para los coejecutores, que eran ONG locales. Esta novedad fue bien acogida por las propias ONG.

Los cuadros 7-5 y 7-6 son listas de incentivos y desincentivos que le permitirán saber si ha hecho todo lo posible para crear condiciones de trabajo que motiven. A veces incentivos muy sencillos pueden dar buenos resultados. Por ejemplo, en los proyectos que pasan de un sistema de SyE orientado al control a otro orientado al aprendizaje, la organización de cursos de capacitación para el personal y otros interesados es prueba de que se confía en ellos y se los alienta a participar más libremente en el SyE. Al invertir en el personal, el proyecto cambia efectivamente de estilo. A veces desincentivos muy simples pueden obstaculizar el aprendizaje. Por ejemplo, el SyE de un proyecto en China actúa paralelamente con un sistema estatal de recolección de datos que supervisa el desempeño de la provincia y el distrito. Como las decisiones a nivel provincial y de distrito se basan en los datos estatales, el personal del proyecto tiene pocos incentivos para evaluar con espíritu crítico sus propios datos.

Cuadro 7-5. Lista de incentivos para el personal que promueven el SyE participativo orientado al aprendizaje

¿Ofrece usted los siguientes incentivos?:

- ✓ SyE: descripciones de los puestos de trabajo, planes de trabajo y contratos con los asociados claros.
- ✓ Recompensas financieras y otras recompensas físicas: salarios adecuados y otras prestaciones, como vivienda y utilización de un vehículo.
- ✓ Apoyo a la actividad: apoyo financiero y con otros recursos para la realización de las actividades del proyecto.
- ✓ Desarrollo profesional para la promoción de las carreras: oportunidades de capacitación/aprendizaje externo, asistencia a congresos para conocer y presentar experiencias de SyE, incorporación de las experiencias de SyE a los estudios de posgrado/tesis.
- ✓ Estrategia del responsable de personal y de los coejecutores: contratar a personal que tenga una actitud abierta respecto al aprendizaje, asociarse con terceros que estén dispuestos a poner a prueba formas más participativas de SyE.
- ✓ Reconocimiento: escuchar al personal y actuar de conformidad con sus recomendaciones, reconocer públicamente el trabajo del personal mediante concursos que premien al “mejor profesional de SyE”, o alentar al personal a exponer sus experiencias de SyE en público.
- ✓ Cultura del proyecto: acoger con comentarios elogiosos y alentadores las preguntas y las propuestas de innovación, atribuir una categoría relativamente elevada al SyE entre el personal.
- ✓ Grupos de apoyo profesional: alentar y financiar al personal para que asistan a reuniones regionales de expertos, como PREVAL en América Latina o la Asociación Africana de Evaluación.
- ✓ Procesos de evaluación del desempeño: atribuir importancia a la capacidad de aprender e innovar del personal, en vez de considerar únicamente si se han alcanzado los objetivos cuantitativos.
- ✓ Dar a conocer los datos del SyE: hacer explícitos e interesantes los datos exponiéndolos en tableros públicos o en boletines de información.
- ✓ Retroalimentación: indicar a los encargados de recoger los datos, los proveedores de información y otros participantes en el proceso cómo se utilizaron (analizaron) sus datos, y cuáles contribuyeron a mejorar el proyecto.

Cuadro 7-6. Lista de desincentivos del personal que obstaculizan un SyE participativo orientado al aprendizaje

¿Ha eliminado los siguientes desincentivos de su proyecto?:

- ✗ Emplear la unidad de SyE como “aparcamiento” del personal “caído en desgracia” o poco cualificado.
- ✗ No indicar claramente cómo se utilizarán o fueron utilizados los datos.
- ✗ Establecer términos de referencia confusos o incompletos para el personal de SyE.
- ✗ Quejarse repetidamente del personal por su incompetencia en el SyE.
- ✗ Reprender a los que proponen innovaciones en el marco del proyecto, o a los que cometen errores.
- ✗ Centrarse exclusivamente en las evaluaciones del desempeño en las actividades emprendidas.
- ✗ Salarios bajos y pagados con retraso.
- ✗ Rotación frecuente del personal a puestos distintos.
- ✗ El personal se siente aislado o impotente porque no se reconoce su contribución al logro de la meta del proyecto.
- ✗ Actitudes poco constructivas frente a la participación y/o los grupos de interesados directos.

La evaluación del personal es especialmente importante. Los incentivos relacionados con el desempeño suelen considerarse importantes, pero sólo si abarcan un ámbito mayor que el de los logros cuantitativos de los fines. En varios proyectos un seguimiento rígido de los fines ha hecho que se comunicasen logros inexistentes. En tales casos, el presunto incentivo del desempeño se convierte en realidad en un incentivo a la deshonestidad y en un desincentivo al aprendizaje crítico. El recuadro 7-10 muestra cómo las evaluaciones del personal pueden favorecer un útil proceso de reflexión.

Recuadro 7-10. Evaluación del desempeño del personal en el proyecto KAEMP, en Tanzania

En el pasado el sistema de evaluación del personal del Gobierno de Tanzania era confidencial. Los funcionarios eran evaluados por sus superiores, y la evaluación se incluía en su expediente personal sin que se les comunicara el contenido ni los motivos. Ahora el Gobierno ha adoptado un nuevo sistema de evaluación del personal basado en los planes anuales de trabajo. Este nuevo sistema todavía no funciona en todos los departamentos; su adopción depende de la actitud favorable del jefe del departamento. El nuevo proceso de evaluación del personal es el siguiente:

- El empleado rellena un formulario de evaluación de su desempeño (formulario oficial de evaluación del desempeño).
- Después de rellenar el formulario, el empleado se entrevista con su supervisor. El supervisor puede poner en duda algunas de las estimaciones del empleado, y pedirle que las justifique.
- A continuación se envía el formulario a la autoridad competente, como el director ejecutivo del distrito, que es el jefe administrativo de la circunscripción. Si se contempla un ascenso o una acción disciplinaria, éste es el nivel al que se decide.

El Sr. Kiberanga, oficial de SyE del distrito, ya ha pasado dos veces por este proceso anual. A su juicio es muy útil, ya que le permite obtener información acerca de su trabajo y conocer mejor sus fortalezas y debilidades. “Es un método nuevo, pero es como un espejo que te hace saber cómo te ven los demás”.

Incentivos para el personal de apoyo y los coejecutores

Algunos de los incentivos y desincentivos de los cuadros 7-5 y 7-6 también son pertinentes para el personal de apoyo del proyecto y de la organización coejecutora. Sin embargo, el personal destacado de una dependencia gubernamental opera ya con un sistema concreto de incentivos, y lo mismo sucede con el personal de los coejecutores. Normalmente el proyecto no puede ofrecer muchos incentivos a quienes no dependen de su autoridad directa, aunque puede tener en cuenta estructuras de incentivación externas pero correlacionadas al diseñar su propio sistema de alicientes.

A menudo la influencia del proyecto sobre los incentivos para los coejecutores es muy reducida. Y, sin embargo, es fundamental que los coejecutores estén tan motivados como el personal del proyecto para practicar un SyE participativo orientado al aprendizaje. A continuación se ofrecen algunas ideas para facilitar el trabajo regular con los coejecutores.

1. Negocie las expectativas respecto de los estilos y responsabilidades de SyE en los contratos con los coejecutores, a fin de que no surjan problemas más adelante (véase el recuadro 7-11).

Recuadro 7-11. A mediados de la ejecución de un proyecto en Malí se aclaran las expectativas

En Malí, el director del proyecto PDR-San, que está en su quinto año de ejecución, tiene que llegar a un acuerdo con un coejecutor importante sobre el alcance de las responsabilidades de SyE. Es urgente renegociar las responsabilidades, ya que el coejecutor sólo comunica cuadros de datos sin elaborar, al considerar que no debe acompañar los datos con análisis o explicaciones. Sin embargo, el director del proyecto afirma, justificadamente, que no puede esperarse de él ni de su equipo que interpreten los datos, porque no actúan sobre el terreno ejecutando las actividades. Cuando se le pregunta el porqué, el director de la organización coejecutora dice que el SyE es “estadística”, mientras que para el director del proyecto el SyE incluye la interpretación de los datos. Las diferentes expectativas en cuanto a lo que constituye el SyE se deben a la ambigüedad de los documentos de puesta en marcha y a la planificación no participativa de la primera fase del proyecto.

2. Si las organizaciones coejecutoras tienen dudas acerca del SyEP, quizás podrían dividirse las tareas de seguimiento y evaluación. El personal del proyecto podría llevar a cabo la parte más participativa, y dichas organizaciones asumir las tareas menos interactivas de SyE. No obstante, se pueden organizar simultáneamente reuniones para promover el conocimiento del SyEP e identificar obstáculos con los coejecutores.
3. Prevea oportunidades para celebrar cursos conjuntos de capacitación a los que pueda asistir todo el personal sobre el terreno o los gestores, independientemente de que hayan sido contratados directamente, sean personal de apoyo o procedan de los coejecutores.
4. Cree y mantenga un espíritu positivo de colaboración. Una consultora en SyE observó en muchos de los proyectos que había visitado una actitud condescendiente hacia los coejecutores. Esta actitud afectaba negativamente a la motivación de éstos y a la transparencia de sus informes, y por ende al seguimiento general del proyecto.

7.3.2 Alentar a los interesados directos

En los proyectos que no han adoptado todavía un enfoque plenamente participativo, un primer paso para promover la participación es conocer los costos de oportunidad de que los interesados directos participen en el SyE del proyecto (véase el cuadro 7-7). Sólo puede esperarse que las personas dediquen su valioso tiempo cuando lo que reciben en cambio tiene valor para ellas.

Discuta con los interesados directos lo que van a perder con su participación en el SyE del proyecto. Aunque su beneficio principal consista en la mejora del proyecto, es necesario que el esfuerzo que se les pide les reporte también otros beneficios. Debe considerarse una compensación financiera básica, aunque no siempre sea apropiada. Estudie la posibilidad de pagar las comidas durante las sesiones de SyE y reembolsar los costos de alojamiento y transporte. Cuando los interesados directos empiecen a participar de manera consistente en el SyE deberán considerarse otras compensaciones, como ocurriría en el caso de alguien que fuera miembro de un comité directivo o se encargase del seguimiento de una comunidad local hasta el punto de convertirse de hecho en un miembro del equipo del proyecto y no poder dedicar tanto tiempo a su medio de subsistencia principal.

Cuadro 7-7. Costos de oportunidad para los interesados directos de su intervención en la evaluación participativa⁵

Actividades del proyecto a las que dedicarán su tiempo los interesados directos	Qué pueden perder en consecuencia
<p>Contribuir a la gestión y ejecución del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participando en las entrevistas, grupos de discusión, reuniones de los comités, talleres/seminarios y reuniones comunitarias • Analizando datos, opiniones y problemas durante las actividades de trazado de mapas, transectos (recorridos sistemáticos), análisis informatizado de los datos, etc. • Participando en actividades culturales relacionadas con el proyecto, como obras teatrales, danza, narración de historias o producciones de vídeo/ radio • Realizando viajes de ida y vuelta a las reuniones, o viajes de estudio a otras comunidades • Dedicando tiempo a esperar a otros habitantes de los alrededores, gente de fuera, decisiones y fondos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo que podrían dedicar a otras actividades, productivas, reproductivas, de desarrollo o políticas • Dinero en efectivo o gastos extraordinarios en alimentos, transportes y alojamiento • Posición social en relación con los amigos que no trabajan en el proyecto, grupos de colegas o grupos rivales • Satisfacción por su situación y estilo de vida en el hogar, el trabajo, etc.

⁵ Adaptado de JACKSON, E. (1999): "The Strategic Choices of Stakeholders: Examining the Front-End Costs and Downstream Benefits of Participatory Evaluation", ponencia presentada en la Conferencia sobre Evaluación y Reducción de la Pobreza del Banco Mundial, Washington, D. C., Banco Mundial.

El reconocimiento público de la aportación de los interesados directos es importante para sostener su interés. Lo mejor, desde luego, es que los interesados directos vean que sus opiniones han influido decisivamente en el proyecto. Esto puede conseguirse mediante la retroalimentación periódica de los gestores del proyecto sobre los progresos y los procesos y, en particular, las novedades y los impactos a nivel político e institucional. La retroalimentación de los resultados funciona cuando el proyecto ha operado durante un tiempo suficiente para que puedan verse los resultados. Por ello es indispensable que los interesados directos apoyen plenamente los objetivos del proyecto y compartan la visión y las posibilidades respecto de lo que puede o no suceder. En un proyecto en el Perú, los agentes sobre el terreno hacen presentaciones mensuales y anuales para las organizaciones comunitarias; esto ha hecho que las comunidades se acerquen al proyecto y ha puesto freno a las anteriores tendencias jerárquicas y paternalistas.

Muchos proyectos tratan de influir en los procesos y las políticas del Gobierno, desde el plano nacional hasta el nivel de aldea. Los interesados directos pueden estar muy motivados por el hecho de estar trabajando con estructuras o mecanismos que les permitan hacer oír su voz en los círculos políticos, sabiendo que ello puede influir decisivamente en el proyecto. Hay muchos ejemplos de proyectos que han influido en las políticas nacionales y regionales. Por ejemplo, en Nepal las recomendaciones de los talleres de evaluación de un proyecto se transmitieron al Gobierno que, en un caso, aprobó oficialmente la adopción del retraso en el crecimiento infantil como importante indicador del impacto del proyecto en la igualdad de género. En este mismo país las reglamentaciones forestales se modificaron para tener en cuenta a los grupos de arrendatarios forestales que antes se habían pasado por alto. Los cambios en las políticas negociados durante un proyecto de microfinanciación en la India permitieron la concesión directa de préstamos a las ONG ejecutoras.

En otro caso en la India, los aldeanos consiguieron eliminar una práctica corrupta de los consejos de las aldeas. Los registros de tierras de las aldeas suelen servir en ese país de testificación de los títulos de propiedad de las parcelas. Es sabido que ciertos funcionarios de las aldeas esperan un “pequeño obsequio” (soborno) a cambio de expedir una copia del registro. Los miembros de un grupo femenino de autoayuda de un proyecto que recibía el apoyo del FIDA no se libraron de esta práctica. La mayoría de los grupos tuvieron que pagar. Sin embargo, empezaron a registrar en las actas de sus reuniones los nombres de los funcionarios que habían pedido el soborno y las cantidades pagadas. Después, las actas se distribuyeron con el procedimiento normal. Cuando los funcionarios de otras aldeas observaron que se habían registrado los casos de soborno, devolvieron inmediatamente el dinero.

7.4 Organizar las estructuras y las responsabilidades del SyE

7.4.1 Determinar claramente las funciones y las responsabilidades del SyE

¿Debe preverse una unidad de SyE? En caso afirmativo, ¿ha de encajarse en la estructura del proyecto? De ser así, ¿dónde? En caso negativo, ¿dónde estarán situadas las funciones de SyE? ¿Quién debe responder ante quién del impacto del proyecto, los progresos, las lecciones aprendidas y los problemas? Los informes de evaluación *ex ante* suelen definir el nivel más elevado de las funciones y las responsabilidades de SyE e indicar cómo estará administrado el proyecto por los comités directivo, de coordinación y de gestión. Pero en la fase de puesta en marcha hay otros muchos detalles de las funciones del SyE que deben considerarse.

Algunos proyectos cuentan con una unidad central de coordinación o de gestión. Esta unidad, por ejemplo, puede “proceder al seguimiento del desempeño físico y financiero del proyecto y sus distintas partes”, o “servir de enlace con los ministerios y organismos centrales y el FIDA”. Otros proyectos no tienen una unidad centralizada de SyE, sino que comparten las tareas de seguimiento y evaluación con los coejecutores y las organizaciones de interesados directos.

En el recuadro 7-12 figura un ejemplo detallado de la estrategia de un proyecto en relación con sus funciones y responsabilidades de SyE. El recuadro 7-13 indica tres estructuras alternativas diferentes, ninguna de las cuales se pretende que sirva de modelo. Estas estructuras ponen de relieve dos aspectos esenciales:

- considerar dónde deben situarse las funciones de SyE en la estructura de un proyecto (con los interesados directos y los coejecutores);
- determinar claramente las responsabilidades de SyE.

Recuadro 7-12. Funciones y responsabilidades de la unidad de SyE en el proyecto ADIP, en Bangladesh

Las principales funciones del sistema y la unidad de SyE en el proyecto ADIP se han definido del modo siguiente:

- Elaborar instrumentos de seguimiento y revisarlos/modificarlos después de su ensayo sobre el terreno.
- Elaborar directrices y proporcionar capacitación al personal interesado de los organismos de ejecución.
- Recoger y registrar datos desglosados por componentes del proyecto.
- Procesar y analizar los datos a fin de proporcionar información para las revisiones e informes.
- Preparar el plan de trabajo y presupuesto anuales de los componentes/actividades.
- Preparar y presentar informes, periódicos y especiales.
- Celebrar debates formales e informales, reuniones y talleres para pasar revista a la ejecución, y organizar la reflexión al respecto.
- Establecer un sistema de retroalimentación de y para todos los interesados y proceder a su seguimiento.

Se ideó la siguiente estrategia general para la ejecución de las funciones:

- seguimiento *in situ* por el personal de las ONG y el SyE: más concretamente, visitas sobre el terreno con retroalimentación y seguimiento y recolección de datos de ensayos en las explotaciones y sobre el terreno que luego verifica el departamento de extensión agrícola, y retroalimentación a los interesados directos por el personal de extensión;
- seguimiento exterior por el personal de SyE y las ONG, preparación de informes periódicos sobre la marcha del proyecto y compilación de informes, manualmente y con computadora;
- encuestas especiales y estudios de evaluación iniciados y llevados a cabo por agentes internos y externos del proyecto;
- revisiones basadas en debates formales e informales y talleres a todos los niveles.

Este proyecto tiene tres líneas claramente definidas de seguimiento: 1) el realizado y gestionado por las ONG para uso propio; 2) el que aplican conjuntamente las ONG y el personal del proyecto con destino a todos los interesados, entre ellos el personal de gestión del proyecto; y 3) el realizado exclusivamente por el personal del proyecto para actividades de extensión, investigación y otras actividades del proyecto. Las ONG realizan actividades de SyE para satisfacer sus propias necesidades, por ejemplo, seguimiento y evaluación de las operaciones de crédito, mantenimiento de la disciplina de grupo y calidad de los grupos. A efectos de la calidad, el personal del proyecto, y en particular de la unidad de SyE, visita periódicamente a las ONG y a sus grupos para evaluar el desempeño y proporcionar retroalimentación.

Los informes sobre la ejecución del proyecto y los PTPA especifican en detalle las responsabilidades y tareas permanentes de cada miembro del personal para contribuir al producto general del sistema de SyE.

Después de las preocupaciones expresadas por el FIDA y la institución cooperante acerca de la plantilla de personal de SyE, la unidad se ha ampliado y actualmente cuenta con 19 profesionales. Asimismo hay cuatro asistentes estadísticos a nivel de distrito y un oficial de investigación en la sede, que colabora a veces en las actividades de SyE. La división de la plantilla entre los funcionarios del Gobierno y la asistencia técnica es la siguiente:

Destino	Empleo	Gobierno	Asistencia técnica
Sede	- Oficial superior de SyE	1	
	- Oficial de investigación	1	
	- Especialista de SyE		1
Nivel de distrito	- Oficial de SyE	4	
	- Oficial de seguimiento sobre el terreno		4
Nivel local	- Auxiliar de seguimiento		8

Esta nueva disposición del personal plantea graves problemas porque es necesario que todos compartan una percepción común de sus funciones y responsabilidades, y que la mejora de las capacidades se produzca en términos tanto de calidad como de cantidad.

Recuadro 7-13. Ejemplos de estructuras de SyE

- Un proyecto estableció la sección de SyE como una dependencia de la unidad de gestión. Esta dependencia contaba con los servicios de un oficial de seguimiento y un asistente estadístico, y en ocasiones con consultores contratados localmente. La recolección de los datos era responsabilidad de unidades de ejecución presentes en cada distrito en el que operaba el proyecto. Cada unidad de ejecución del proyecto estaba dirigida por un oficial responsable ante el coordinador, al que se proporcionó por lo menos una computadora para la labor de SyE. Así pues, la información recogida en los distritos se informatizaba y se devolvía a la unidad central de SyE del proyecto.
- La unidad de SyE de un proyecto de generación de ingresos en 67 aldeas constaba solamente de dos oficiales. Unidades de gestión descentralizadas, con el apoyo de ONG, recogían y analizaban los datos primarios. El oficial de SyE no trataba directamente con los componentes del proyecto, sino que se comunicaba con ellos a través del director.
- Otra unidad de SyE se instaló en la misma unidad organizativa que la gestión del proyecto. La unidad contaba con los servicios de un responsable de SyE altamente cualificado y la importante asistencia de un asesor técnico jefe y, sobre el terreno, del personal de otros departamentos. El personal de SyE presentaba sus informes al director del proyecto y a los diversos jefes de los departamentos, y participaba en todas las reuniones. Los informes del personal técnico se enviaban también a la unidad de SyE, que los remitía a su vez al director del proyecto. Las visitas sobre el terreno tenían periodicidad mensual y todos los informes se distribuían a interesados no beneficiarios. A nivel local, un comité de coordinación del proyecto, dirigido por el comisario de distrito y compuesto de interesados locales, se reunía todos los meses con otros comités de distrito cuando el parlamento o los departamentos del proyecto formulaban solicitudes especiales.

Encontrar el lugar adecuado para las funciones de SyE

Nunca se insistirá bastante en que el SyE forma parte del trabajo de todos los empleados, desde el ujier hasta el director del proyecto. Según el director del proyecto MARENASS, en el Perú: “Durante los tres primeros años no teníamos una unidad formal de SyE. Esto no nos impidió efectuar el seguimiento y la evaluación de nuestra labor. Todos contribuyeron a ello, incluso el chófer de la oficina tenía una función de SyE”. Todos los empleados, cada cual a su manera, se mantienen al corriente de los aspectos relacionados con las operaciones del proyecto, y a veces de otros aspectos más estratégicos de su labor, tanto cuando comprueban si hay bastante gasolina en el depósito como cuando verifican si el equipo trabaja bien y empiezan a percibir los impactos. El seguimiento es una actividad diaria y espontánea: la descentralización para promover la identificación con los procesos de aprendizaje hace que esto sea aún más evidente.

No obstante, la experiencia demuestra que el lugar en que trabajan los encargados del SyE es fundamental para el desempeño. Vincular el SyE directamente a la gestión del proyecto contribuye a que las conclusiones del seguimiento y la evaluación se utilicen para adoptar decisiones. Esto puede interpretarse de varias maneras. La unidad de SyE de un proyecto en Guatemala formaba parte de la junta ejecutiva que ayudaba a gestionar el proyecto, mientras que en China la unidad de SyE se ubicó en el ministerio competente. Trate de asegurarse de que las funciones de SyE están representadas a un nivel estratégico y de gestión de los recursos alto, y que se las incorpora a los planes y actividades de todos los encargados de la ejecución del proyecto.

No basta con conferir al SyE un perfil alto en el proyecto, como se comprobó en un proyecto en África que recibía el apoyo del FIDA. Se había decidido que, para mejorar el SyE, la unidad se elevaría a la condición de departamento del proyecto, análogo a un departamento sobre el terreno. A pesar de ello, el coordinador explicó que el SyE todavía:

- contribuía poco a las principales decisiones en los debates sobre cuestiones técnicas, mientras que las decisiones de gestión se tomaban sin su participación;
- contribuía poco al seguimiento de la ejecución sobre el terreno, que corría a cargo de expertos en asistencia técnica bajo la dirección del director del proyecto;
- no disponía de recursos suficientes para ejercer sus funciones; en particular, el apoyo presupuestario, de transportes e informático era insuficiente.

Era necesario cambiar las actitudes y las estructuras organizativas, y determinar más claramente las responsabilidades.

El establecimiento de estructuras organizativas que facilitasen el SyE debería haberse planteado en la fase de formulación del proyecto (véase la sección 3). La determinación de las responsabilidades y las facultades puede hacerse de un modo que obstaculice, o bien promueva, el aprendizaje de los

interesados del proyecto (véase el recuadro 7-14). Con frecuencia estos elementos no se plantean adecuadamente y sufren también los efectos de cambios en el contexto operacional que pueden requerir negociaciones sobre las estructuras organizativas con los departamentos encargados, el FIDA o las instituciones cooperantes, y los coejecutores.

Recuadro 7-14. Cuando las responsabilidades y las estructuras obstaculizan un buen SyE: Yemen, Marruecos y Colombia

- Las funciones de seguimiento y evaluación de un proyecto en el Yemen corrían a cargo del departamento de una entidad oficial responsable del SyE en varios proyectos, que aplicaba directrices nacionales. Esta entidad tenía una considerable experiencia y pudo empezar las actividades de SyE del proyecto en una fase inicial del mismo. No obstante, la entidad no tenía acceso directo a los recursos de SyE del proyecto, y los fondos de que disponía eran escasos. La autorización de las actividades y los recursos dependía de un largo trámite, que pasaba por una jerarquía formada por gestores del proyecto y personal del Gobierno. Además, como a veces las relaciones eran tensas, ello afectaba a los presupuestos de SyE, a los incentivos y a la adopción de las recomendaciones del SyE por parte del proyecto. Con frecuencia el personal del proyecto comprobaba por su cuenta los datos sin la participación de la entidad, especialmente cuando se trataba de información esencial para las decisiones del personal de gestión. Como el sistema del SyE del proyecto se había basado en el sistema vigente del Gobierno, su pertinencia para el proyecto era limitada. Además, la entidad oficial no atribuía prioridad al SyE de este proyecto porque tenía que atender a varios otros. En general, esta estructura de organización mermaba la eficacia del SyE.
- Dos proyectos en Marruecos se incorporaron directamente a la dependencia provincial del Departamento de Agricultura, y compartieron con éste gran parte del personal, incluido el funcionario encargado del seguimiento de las actividades agrícolas en toda la provincia. Aunque la incorporación de las actividades del proyecto a las estructuras gubernamentales puede promover la sostenibilidad, el personal observó que ambos proyectos tenían que competir con las actividades oficiales y con presiones políticas. Esto dio lugar a un conflicto entre la necesidad de asegurar una gestión adecuada del proyecto y la continuación de la labor normal del Departamento.
- El modelo de ejecución del proyecto en el informe de evaluación *ex ante* de un proyecto en Colombia dio lugar a una escasa interacción y conocimiento de las cuestiones sobre el terreno por parte del personal de gestión. La organización coejecutora debía enviar información al proyecto en forma de un informe general sobre los progresos, porque el propio proyecto no había establecido ningún contacto directo con las ONG asociadas que se encargaban de los trabajos sobre el terreno ni con las microempresas rurales de los interesados directos. El informe de evaluación *ex ante* estipulaba que el proyecto debía contratar a una unidad de evaluación externa que se encargase de las funciones de evaluación. Existía el peligro de que esto llevara a una duplicación de las actividades, y de que el oficial de SyE del proyecto asumiera las funciones de seguimiento mientras que la unidad contratada dirigía la evaluación.

Responsabilidades claras de SyE

La claridad de las funciones y las tareas de SyE (véase el gráfico 4-2, la sección 4 y el anexo E) es esencial. En un proyecto en Colombia donde el seguimiento estaba separado de la evaluación, reinaba la confusión. La evaluación era responsabilidad de la unidad de evaluación y, aunque el personal de seguimiento no tenía responsabilidades en ese terreno, sí necesitaba información de la unidad de evaluación para la preparación de sus informes. La unidad de evaluación sólo había efectuado visitas muy limitadas sobre el terreno desde la puesta en marcha del proyecto y, en consecuencia, el personal de seguimiento tuvo que ocuparse de algunas de las actividades de evaluación. Mantenga el enlace entre las tareas y funciones de seguimiento y de evaluación, y no las divida entre personas distintas como suele suceder cuando se subcontrata la evaluación.

De las experiencias de los proyectos en relación con la necesaria claridad de las funciones y las tareas se desprenden varias lecciones importantes:

1. *Aclare las responsabilidades de SyE de los coejecutores.* En un proyecto en Colombia, la preparación de informes sobre los impactos se reasignó al personal de gestión. Antes se había ocupado de esta función una organización coejecutora, pero los resultados no habían sido satisfactorios. El proyecto había aprendido una importante lección: asigne siempre los trabajos después de especificar claramente en el acuerdo los compromisos y las responsabilidades de cada parte y, sobre todo, de indicar la información que debe comunicarse en términos de efectos e impactos, estableciendo mecanismos claros y concretos con esta finalidad.
2. *Aclare las responsabilidades de SyE de los interesados directos.* Las funciones de los interesados directos pueden determinarse con claridad en memorandos de entendimiento y en los contratos. Aunque los miembros de la comunidad pueden empezar encargándose de una función simple de seguimiento, la asunción de otras funciones por los interesados, como la gestión de los contratos (véase el recuadro 2-20, sección 2) puede aumentar la eficiencia y la eficacia de la ejecución y la identificación local con el proyecto.

3. *Considere los niveles de personal que son adecuados para las tareas y funciones de SyE que debe llevar a cabo.* El desempeño del SyE resulta afectado cuando entre el personal hay demasiados altos cargos o demasiado pocos, o cuando el personal está distribuido de un modo que obstaculiza la comunicación y coordinación. El sistema de SyE de un importante proyecto de generación de ingresos en Benin fue diseñado con la estructura general más ligera posible. Una sola persona se encargaba de sintetizar todos los informes periódicos, hacer las verificaciones con el personal sobre el terreno, introducir datos básicos, ocuparse de las múltiples solicitudes de los coordinadores del proyecto, etc. Se realizaban muchas operaciones de seguimiento de las actividades e impactos sobre el terreno, pero el análisis de todos estos datos suponía un trabajo excesivo para una sola persona y no había tiempo suficiente para evaluar el desempeño de los coejecutores y hacer los estudios de impacto. El director del proyecto describió la situación en los siguientes términos: “Es como una ciudad que sólo tiene un punto de contacto con el mundo exterior y que se queda aislada cada vez que aparece un problema”.
4. *Asigne claramente los niveles de autoridad del personal de SyE.* Es necesario que el personal de SyE goce de un reconocimiento suficiente para que pueda asumir funciones sin que otros participantes en el proyecto lo consideren una injerencia. Por ejemplo, si una persona necesita coordinar los informes sobre la marcha de los trabajos, habrá que nombrarla públicamente para asegurar que el resto del personal le comunique los datos necesarios. Cuando las funciones de SyE están descentralizadas y se comparten entre diferentes organizaciones, una línea clara de comunicación y autoridad es igualmente pertinente, aunque quizás se necesiten más negociaciones.
5. *Asegure la vinculación entre el personal de gestión del proyecto y el SyE.* Esto promoverá el intercambio necesario para garantizar que las decisiones se basan en las conclusiones del SyE. Por ejemplo, en el proyecto RADP, en el Yemen, el coordinador de SyE desempeña las funciones de director provisional del proyecto en ausencia del director efectivo. La vinculación de las responsabilidades y actividades de SyE con los departamentos técnicos aumenta las capacidades generales de aprendizaje.
6. *La descripción del puesto de trabajo de cada miembro del personal es un instrumento fundamental de gestión.* Estas descripciones contribuyen a aclarar las expectativas. En el recuadro 7-15 figuran las cuestiones que deben considerarse al preparar las descripciones de los puestos de trabajo (véase también el anexo E).

Recuadro 7-15. Elementos de SyE que deben considerarse al redactar las descripciones de los puestos de trabajo

- ¿Qué responsabilidades de SyE están incluidas en el puesto?
- ¿En qué consiste el trabajo: diseño, recolección e incorporación de datos, preparación de informes, facilitación, utilización de los datos de SyE en la adopción de decisiones?
- ¿Qué cuestiones deberá seguir el titular: la marcha de las actividades, la calidad del proceso, etc.?
- ¿Cuáles son las necesidades mínimas de información que debe satisfacer el titular del puesto (p. ej., datos sin elaborar, datos analizados, lecciones aprendidas, medidas que deben adoptarse)?
- ¿Qué nivel de calidad cabe esperar del titular del puesto (p. ej., oportunidad o tipo de producto/servicio)?
- ¿Cuáles son los plazos para la entrega de los productos/servicios?

7.4.2 Cómo aprovechar al máximo a los consultores

Todos los proyectos contratan a consultores en algún momento y en alguna forma: locales o extranjeros, a corto o a largo plazo, para funciones importantes o para tareas menores.

Uso estratégico de los consultores en el desarrollo del SyE

Cuando se contrata a un consultor para un elemento determinado de un proceso de SyE, significa, generalmente, que se necesitan conocimientos técnicos adicionales para compensar la falta de tiempo del personal del proyecto, o conocimientos técnicos específicos, o bien un punto de vista particular (por ejemplo, sobre las actividades o la metodología del componente) que el personal del proyecto o de la organización coejecutora quizás no pueda proporcionar.

Los consultores pueden contratarse en cualquier momento de la ejecución del proyecto. Pueden contratarse para una sola operación o para una colaboración a más largo plazo, que dure varios años. Trabajar con consultores presenta a la vez ventajas e inconvenientes (véase el cuadro 7-8). Teniendo esto presente, reflexione bien acerca de la contribución que espera de ellos, sobre todo en lo relativo al aumento de las capacidades del proyecto. El personal de un proyecto en Benin comprobó que las misiones de revisión aportaban una contribución muy positiva con su análisis e identificación sistemáticos de las cuestiones apremiantes. El personal comprendió que era el propio sistema de SyE el que debía aportar estos productos, pero en él sólo había personas con conocimientos generales sin capacidad suficiente para coordinar la labor de SyE. Para aumentar el nivel de profesionalidad del personal interno se contrató a consultores experimentados para que aportaran su experiencia especializada.

Cuadro 7-8. Ventajas e inconvenientes de los consultores

Ventajas de trabajar con consultores	Inconvenientes de trabajar con consultores
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionan el producto con más rapidez (a veces). • Son capaces de tomar las distancias del proyecto y hacer preguntas que al personal se le escapan. • Aportan ideas interesantes provenientes de otros proyectos. • Pueden plantear cuestiones delicadas que el personal del proyecto teme afrontar. • Pueden proporcionar capacitación en el trabajo, si trabajan en estrecho contacto con el personal del proyecto. • Se ganan la confianza de los organismos de financiación por la imparcialidad de sus opiniones. • Pueden elevar el nivel profesional del SyE. • Pueden aportar contribuciones específicas e irrepetibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • La dependencia de expertos externos desvía el presupuesto y la focalización de la inversión en el personal local (esto se atenúa trabajando con consultores locales). • Si se trabaja con diferentes consultores, el personal del proyecto quizás deba conciliar opiniones e ideas contradictorias o diferentes sobre el modo de efectuar el SyE. • Si la contratación no es adecuada, pueden proporcionar solamente una parte de los conocimientos técnicos que se necesitan. • Si no están comprometidos a largo plazo con el proyecto, sus propuestas pueden ser inviables y encajar mal en el proyecto. • Si no disponen de experiencia local, su asesoramiento o ideas pueden ser inadecuadas. • Si trabajan aisladamente, no fomentarán las capacidades locales. • Si no viven en la localidad, no pueden contribuir al ajuste y la adaptación de sus recomendaciones cuando se pongan en práctica.

Claridad en la contratación de los consultores

Un proyecto en Benin contrató a un consultor para que diseñase un sistema de SyE, pero no incluyó el seguimiento en el contrato: los términos de referencia del consultor se limitaban al diseño. El consultor contribuyó a la revisión de los indicadores e ideas iniciales para la encuesta de base, pero el equipo del proyecto todavía no estaba suficientemente asentado para aprovechar al máximo esta colaboración. Como el consultor no participó en la fase crucial de establecimiento del sistema de SyE que había diseñado, se perdieron conocimientos técnicos adicionales sobre la recolección y análisis de los datos. La claridad es esencial: primero hay que indicar claramente las necesidades del proyecto, y después debe estipularse con igual claridad los términos de referencia de la contribución prevista al SyE. Tenga en cuenta las cuestiones que se indican a continuación.

1. *¿Qué* contribución espera que aporten los consultores, qué productos específicos deberían producir y cuáles son los límites de su responsabilidad: director del equipo de evaluación externa, diseñador de la base de datos, encargado de preparar el proceso de revisión anual participativa, etc.?
2. *¿Cuándo* espera que los consultores entreguen el primer borrador de informe y el informe definitivo? ¿En un solo período de trabajo intensivo o en una serie de colaboraciones más breves? ¿Antes de la fase de puesta en marcha o después?
3. *¿Ante quién* es responsable el consultor y *con quién* se espera que trabaje?
4. *¿Cómo* se prevé que trabaje el consultor (solo, con el personal del proyecto, con un estilo más o menos participativo, con un mínimo de interesados de distintos tipos que consultar, etc.)? ¿Tendrán el personal/los interesados directos la oportunidad de responder al informe del consultor?

5. ¿Quién se queda con el informe definitivo? ¿Quién lo utilizará, y cómo?
6. ¿Cuánto va a costar, considerando también la asistencia que el consultor pueda necesitar del proyecto (por ejemplo, transportes o traducciones)? Esto le permitirá evaluar si su inversión es rentable.

Puede ocurrir que el coordinador del proyecto no sepa exactamente en qué sectores hacen falta servicios técnicos, por lo que puede tener dificultades para redactar los términos de referencia. Conviene pedir la opinión de los que resultarán directamente afectados por la labor del consultor, para evitar deficiencias de comunicación acerca del propósito y los productos previstos. Esto contribuirá también a asegurar la coincidencia perfecta entre el déficit de conocimientos técnicos del personal que se espera subsane el consultor y las necesidades del personal (del proyecto o del coejecutor). En el anexo E figuran algunos ejemplos de términos de referencia de consultores.

Conciliar recomendaciones contradictorias

No debe subestimarse la importancia de la continuidad en la perspectiva del SyE. Cuantos más consultores intervengan en un proyecto de SyE más problemas podrán surgir, porque cada consultor tiene su propia teoría del SyE, su conjunto de métodos, diferentes prioridades, etc. Cuanto más se mezclen estos elementos, más confusión reinará en el proyecto. Muchos proyectos se han visto obligados a trabajar con diferentes consultores a lo largo de los años, porque éstos no podían comprometerse con el proyecto de un modo permanente. Un efecto habitual de esta situación es que el proyecto paga las consecuencias de una serie de consejos parciales y a veces contradictorios (véase el recuadro 7-16).

Recuadro 7-16. Consejos contradictorios de consultores en Malí

Dos consultores distintos participaron en la elaboración del marco del SyE del proyecto PDR-San, en Malí. Cada uno recomendó un modo distinto de abordar el impacto. Uno propuso una lista de indicadores, mientras que el otro prescindió de esa lista y se concentró en los estudios de casos de las familias. Para confundir aún más la situación, la institución cooperante propuso una tercera opción. Poco después de preparar un cuestionario elaborado para el seguimiento del impacto en varios hogares, la institución cooperante dijo que el proyecto no debía invertir en la evaluación del impacto, sino que este aspecto debía confiarse exclusivamente a un equipo de evaluación externo e imparcial, o a una organización. No es de extrañar que los gestores del proyecto aún se estén preguntando qué consejo seguir.

Para evitar recomendaciones conflictivas, pida al consultor que:

- lea todos los documentos importantes que hayan preparado sus predecesores;
- reserve tiempo para examinar con el personal del proyecto y con los consultores lo que se pueda aprovechar de la labor de los anteriores consultores, y lo que se necesita ahora;
- asegúrese de que la contribución del consultor tiene en cuenta las aportaciones anteriores útiles, y de que el consultor indica explícitamente cómo los elementos existentes de SyE pueden encajar con su contribución.

Pero quizás ya sea demasiado tarde. Antes de que se dé cuenta, se encontrará con una serie de recomendaciones discrepantes. Ante todo, confíe en su propio juicio para decidir lo que vaya a funcionar mejor en su contexto. Puede ser útil hacer una estimación de costos y una evaluación de las capacidades técnicas respecto de las recomendaciones más complejas de los consultores. Después, remítase a las secciones pertinentes de esta Guía para ver lo que se considera una práctica adecuada.

Sostenibilidad del proyecto y asistencia técnica

El trabajo con los servicios de asistencia técnica (aún más que con los consultores) precisa de una reflexión minuciosa para no acabar en un déficit de sostenibilidad. Con frecuencia se designa un servicio de asistencia técnica para que se ocupe durante varios años, y sea responsable, de la ejecución del plan de trabajo. El personal de SyE de un proyecto tenía problemas para integrar las actividades de seguimiento y evaluación. Se contrató a un equipo de asistencia técnica que conectó de modo eficaz al personal de SyE con el personal de gestión del proyecto; pero el equipo asumió

también muchas de las tareas de SyE y preparó informes con poca aportación del personal local de SyE. Desde una perspectiva a largo plazo, la aportación del equipo de asistencia técnica podría haberse organizado de modo más efectivo, a fin de promover las capacidades locales.

7.5 Organizar el sistema del proyecto para la gestión de la información

7.5.1 Por qué es fundamental un sistema de información

El típico proyecto que recibe apoyo del FIDA es una gran iniciativa desde el punto de vista del número de interesados directos que debe alcanzar, extensión geográfica, tipos de actividades, presupuesto, plazos y, a veces, tamaño de la plantilla. Los encargados de la gestión o del SyE deberán proceder al seguimiento de la información pertinente, y para ello no habrá bastante con la memoria y las notas. Además, varias personas/asociados quizás deseen utilizar los datos en diferentes momentos para distintos aspectos de su labor. La cantidad de información que se recoge e intercambia justifica un cierto tipo de sistema de información que almacene los datos y los ponga a disposición de los demás. Un proceso participativo es igualmente esencial. La documentación es la base de la comunicación interactiva, la transparencia, el consenso y la continuidad.

La información debe almacenarse a dos niveles: en relación con el impacto, para guiar la estrategia del proyecto, y en relación con los progresos, para seguir la marcha de las operaciones. La mayor parte de los sistemas de información relacionados con el SyE consisten principalmente en el registro de información relacionada con los indicadores para evaluar los progresos en la ejecución del marco lógico. Además, los PTPA suelen incluir formatos para el seguimiento de la información sobre aspectos operacionales tales como cuestiones de personal, utilización de vehículos o contabilidad (véase el recuadro 7-17). Para almacenar toda esta información, que abarca desde datos de las encuestas hasta copias de los contratos y correspondencia, harán falta probablemente diferentes sistemas de almacenamiento (véase el recuadro 7-18).

Recuadro 7-17. La información para determinar claramente las responsabilidades

El proyecto PDR-San, en Malí, efectúa el seguimiento de toda la correspondencia en la que se pide algo a los coejecutores para vigilar el proceso de adopción de decisiones y el momento en que éstas se adoptan. Esto ha sido útil para analizar dónde se producían “cuellos de botella” y resolverlos. También ha sido muy útil durante las misiones de supervisión, para demostrar que en varios casos importantes las demoras no eran imputables al personal de gestión del proyecto, sino a uno de los coejecutores. Entre estas demoras figuraban el retraso de más de un año en la contratación del consultor del SyE, que el proyecto necesitaba con urgencia.

Recuadro 7-18. Elementos que deben incluirse en el sistema de información para la gestión del proyecto WUPAP, en Nepal (extraído del documento del proyecto)

En los seis primeros meses, el programa establecerá un sistema de información de gestión, con objeto de disponer de:

- intranet con un servicio de correo electrónico y un programa de base de datos para almacenar información, informes y registros de SyE;
- un sistema de archivo y documentación para el seguimiento eficiente de los documentos, y una biblioteca para almacenar los documentos del programa y los registros escritos y audiovisuales con fines de referencia;
- programas y equipo informático.

7.5.2 Establecer un sistema computarizado de información

El sistema de información de su proyecto consistirá en archivos en papel y bases de datos informatizadas. Como a menudo estas bases no están bien estructuradas, en esta sección se describen los procedimientos para establecer un sistema computarizado de información.

Las computadoras pueden aportar una contribución importantísima al seguimiento y la utilización de los datos, pero no son una panacea (véase el cuadro 7-9). Muchos proyectos pierden gran cantidad de tiempo y esfuerzos en informatizar datos que no se utilizan nunca. Dos proyectos, uno

en Jordania y el otro en el Ecuador, dedicaron un volumen importante de recursos y esfuerzos a la elaboración de un sistema informatizado de base de datos, pero no se aseguraron de que fuera funcional. Por otra parte, como aprendió un proyecto en Tanzania, la manipulación de la información procedente de varios componentes de un proyecto puede informatizarse útilmente para obtener conclusiones a nivel superior o, digamos, calcular la eficacia en función de los costos o la eficiencia de una intervención.

Determine claramente lo que se almacenará en papel. Por ejemplo, ¿qué hará con las notas de las entrevistas? ¿Y con las copias de los mapas o las matrices de jerarquización (si utiliza métodos de diagramación participativos)? ¿Y con los mapas geográficos? Éstos no siempre pueden introducirse en las computadoras, aunque cada vez hay más programas informáticos con esta finalidad.

Cuanto mayor sea el número de personas que necesitan utilizar los mismos datos para diferentes tipos de análisis, más útil será incluirlos en una red informática. Pero esto sólo será así si las personas tienen fácil acceso a la red y a la información que contiene. La decisión sobre el momento y el lugar, y sobre la clase de información que debe informatizarse habrá de tomarse a un nivel lo más cercano posible al terreno para evitar errores o pérdidas de datos sin elaborar, permitir la agregación de los mismos y, en especial, facilitar el acceso para su entrada y uso.

El logro del impacto no depende ciertamente de la informatización de los datos. La información que debe intercambiarse también puede fotocopiar y distribuirse, y cada receptor puede utilizar un sistema común de archivo. Además, algunos proyectos quizás tengan lugar en un entorno cultural en el que no se llevan registros escritos de las actividades, como ocurre con el proyecto KAEMP, en Tanzania. El equipo de este proyecto tuvo que empezar enseñando a los participantes a llevar registros de la explotación agrícola y a escribir notas, antes de invertir en sistemas y cursos de capacitación en informática. Otros proyectos se han resistido a la informatización, en pro de una mayor transparencia y control. Hace falta ser delicados para cambiar esta actitud.

Es indispensable que el sistema informatizado que se elabore no esté desconectado de las necesidades de información para la gestión. Esto puede ocurrir si se utiliza un programa informático con el cual el personal de gestión no se siente cómodo, y si no cuentan con experiencia suficiente.

Cuadro 7-9. Ventajas e inconvenientes de incorporar un sistema informático al SyE del proyecto⁶

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Hace necesario definir los indicadores y las variables de SyE en términos muy precisos. • Proporciona información precisa con diferentes niveles de agregación. • Reduce el tiempo requerido habitualmente para procesar los datos, con lo que deja más tiempo para el análisis. • Facilita el acceso oportuno de varios grupos a la información y crea las condiciones necesarias para mejorar las capacidades analíticas de estos grupos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los sistemas son inflexibles a los cambios en los indicadores y las unidades de análisis; los métodos no pueden integrarse directamente. • Las mediciones cuantitativas pueden predominar sobre las cualitativas. • El análisis puede ser muy mecánico si se limita a producir informes mediante programas informáticos estándares, limitando la lectura a los formatos de los informes existentes.

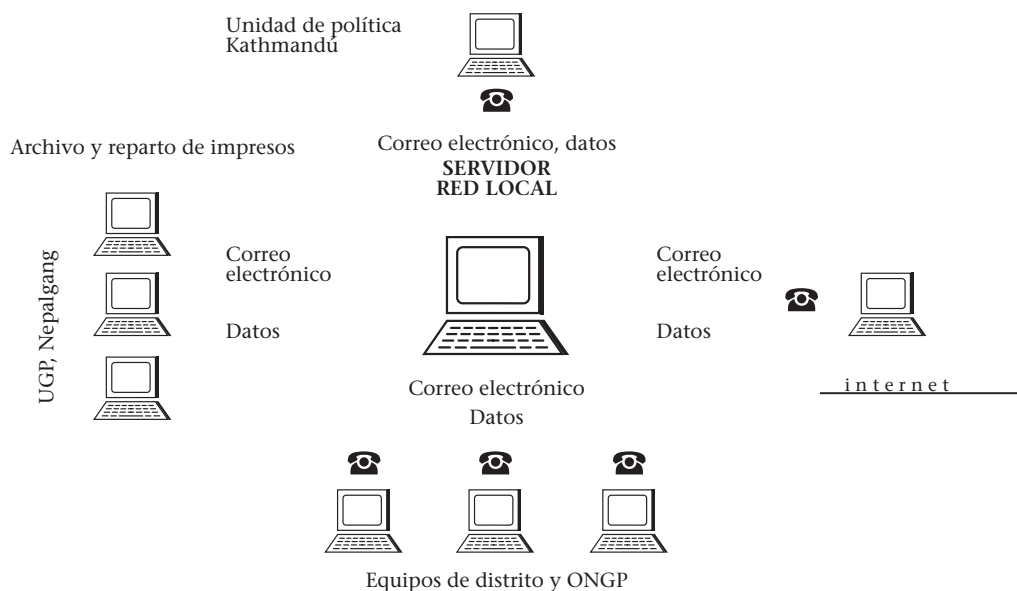
El establecimiento del sistema de información se hace en ocho fases. Estas fases son iterativas, sobre todo cuando el SyE se establece junto con los interesados del proyecto. El sistema deberá adaptarse a medida que los interesados conozcan mejor las necesidades de información, lo que pocas veces es posible en la medida necesaria para una base de datos informatizada.

1. *Defina lo que quiere almacenar en el sistema de información, y con qué propósito.* En la sección 5 se examina en detalle el proceso de decidir lo que debe ser objeto de seguimiento y evaluación.
2. *Defina la estructura básica de la red (el gráfico 7-1 representa un ejemplo) y analice cómo y cuándo se utilizará la base de datos, y quién la utilizará.* Esto determinará en gran medida el diseño y el

⁶ FURMAN, R. (2001): "Computerised Monitoring and Evaluation Systems: Design and Implementation Guidelines", en OCAMPO, A. (ed.): *Reflections on Project Monitoring and Evaluation Methodology*, Roma, FIDA.

momento de la introducción y el análisis de los datos. Haga la siguiente pregunta a todo el personal del proyecto y de los coejecutores: ¿"Quién necesita acceso a qué información, y quién necesita introducir datos?".

Gráfico 7-1. Ejemplo de definición de la red y sus conexiones (del proyecto WUPAP, Nepal)



3. *Determine su plan para procesar la información, quién lo hará y qué formularios necesita para ello.* Como se ha indicado anteriormente, esto debe hacerse al nivel más bajo posible para facilitar el análisis de los datos a quienes los recogen, y también para limitar las distorsiones en el análisis de los mismos.
4. *Compare las opciones existentes en materia de programas y material informático (red), y tome una decisión.* Tenga presente que la incorporación de los datos debe ser relativamente fácil para los encargados de esta operación, que el acceso a los datos debe efectuarse en el lugar, momento y forma adecuados para los usuarios, y que el sistema no debe exceder de los medios financieros y técnicos del proyecto y de los coejecutores. Esto significa que deberá tomarse una decisión con todos los interesados. Hay dos opciones, cada una de ellas con sus ventajas e inconvenientes (véase el cuadro 7-10): 1) los programas informáticos básicos de contabilidad existentes y las estructuras de base de datos, como Excel y Access (ambos forman parte de Word Office); y 2) los programas informáticos adaptados al cliente.

Cuadro 7-10. Comparar los programas informáticos existentes y los adaptados al cliente

Programa informático existente	Programa diseñado especialmente para el cliente
<p>A favor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relativamente barato (adquisición de licencias y de equipo informático, capacitación, suministro) • Fácil disponibilidad • Fácil de adaptar al proyecto y a menudo relativamente fácil de dominar • Intercambiable/compatible con otros • Más conocido <p>En contra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menos flexible y peor adaptado a las necesidades específicas de los proyectos 	<p>A favor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se adapta específicamente a las necesidades de datos del proyecto • Puede hacerse accesible a todos los niveles, por ejemplo operando con iconos en vez de palabras <p>En contra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es más costoso (personal de diseño, adquisición de licencias y de equipo informático, cursos especiales de capacitación, suministros) • Necesita tiempo y servicios de expertos para el desarrollo, el ensayo y el perfeccionamiento • Cuanto más específico, más difícil es de adaptar en fases posteriores

Debido en gran parte a las restricciones presupuestarias, el proyecto PADEMER, en Colombia, no utiliza un sistema automatizado de información ni una base de datos de los beneficiarios, sino que se limita a extraer datos de los informes de ejecución y de impacto y almacenarlos en sus hojas de cálculo de Excel. Un proyecto en la India estableció un sencillo sistema de manipulación de datos sin una red central: lo que se hizo fue equipar suficientemente a las unidades de distrito para que proporcionasen los informes mensuales sobre la marcha del proyecto en disquete o por correo electrónico. Esta información se utilizó para el seguimiento del proyecto en toda la región.

Si decide contratar a un consultor para que haga un sistema a medida, asegúrese de que el programa adquirido o diseñado puede utilizarse con flexibilidad durante todo el proyecto, ya que es seguro que las necesidades de información cambiarán. Un proyecto en Malí está planificando su sistema informático en torno al supuesto de que los datos que deban almacenarse no cambiarán en muchos años. Esto planteará problemas cada vez más serios a los oficiales de SyE, a medida que pasa el tiempo y cambian las necesidades de información. En el recuadro 7-19 se describe un programa informático destinado al seguimiento de los planes anuales de trabajo.

Recuadro 7-19. ASISTENTE: un programa latinoamericano para el seguimiento del plan de trabajo anual

ASISTENTE es un programa informático dedicado al seguimiento de las actividades y los resultados, incorporado al marco lógico y al plan de trabajo anual. Su origen se encuentra en un proyecto guatemalteco cuyas características eran: una región extensa, aislada y étnicamente diversificada; prestación de servicios a muchos grupos de interesados; participación de diversos interesados en la ejecución del proyecto y la recepción de información; y servicios descentralizados para las organizaciones de agricultores. La actual versión de ASISTENTE se ha adaptado para que pueda utilizarse en todos los proyectos latinoamericanos. Las características de ASISTENTE son las siguientes:

- Versatilidad: puede utilizarse en diversos contextos analíticos del plan de trabajo anual, incluidos los componentes del proyecto, los resultados de los planes operacionales, los servicios de beneficiarios y los usuarios del sistema de seguimiento.
- Polivalencia: opera con varias computadoras locales/por satélite a las que incorpora la información derivada del seguimiento, y que producen los informes locales. Una computadora central consolida la información enviada por los satélites, a fin de preparar informes consolidados. La información está a disposición de todos los interesados.
- Facilidad de uso: la información se incorpora al sistema una sola vez para ser procesada y obtener diversos informes. Para esto no hace falta una capacitación especializada y el proceso es relativamente rápido, ya que el programa utiliza iconos y leyendas que se activan con el ratón. Los informes producidos se enumeran y se acompañan de gráficos para que sean accesibles a un vasto público. Los informes pueden verse en pantalla antes de su impresión o archivación, y su formato puede cambiarse para insertarlos en otros documentos o informes.
- Seguridad: los perfiles de acceso restringido definidos por el supervisor evitan la utilización incorrecta de los datos incluidos en el sistema. A cada usuario se le asigna un nombre, una contraseña y un perfil de acceso, y el usuario sólo puede guardar y modificar su información y generar sus propios informes. Los usuarios no tienen acceso a la información que almacenan otras personas, ni pueden utilizar informes de otros usuarios sin su autorización. El supervisor del sistema tiene derecho a configurar terminales y usuarios, introducir y modificar información, generar todos los informes y asignar contraseñas.

Un programa informático complementario, derivado también del mismo proyecto en Guatemala y basado en los mismos elementos, es el llamado DIRECTORIO (Programa para el Registro y el Seguimiento de Interesados Directos, Organizaciones Sociales y Organizaciones Ejecutoras). Su objetivo es la información sobre la identificación y el impacto en los interesados directos, sus organizaciones locales y las organizaciones de ejecución. La mayoría de los proyectos dispone de esta información, pero generalmente no la tienen organizada de un modo útil. DIRECTORIO almacena información relacionada con:

- el número de interesados directos y sus actividades productivas;
- el número de hombres y mujeres;
- el lugar de residencia y la edad;
- los servicios ofrecidos y el número de interesados directos que reciben cada servicio;
- los organismos coejecutores que ofrecen servicios;
- los efectos e impactos conseguidos.

DIRECTORIO puede contener un registro completo de los interesados directos, las organizaciones rurales y las organizaciones ejecutoras, incorporar un elemento de género y el concepto de servicios de interesados, incorporar indicadores sobre el efecto y el impacto en los interesados directos y en otros interesados, y proceder al seguimiento de estos indicadores, generar varios tipos de informes numéricos y gráficos y clasificar datos por proyectos y regiones.

5. *Habiendo elegido su opción, efectúe un análisis de gestión de datos más específico.* Hable con todos, desde las secretarías hasta el ministro responsable, de las necesidades y usos de la información y de las funciones de los participantes en la gestión de los datos. Esta comunicación es necesaria para asegurar que el sistema en el que está usted pensando es capaz de manejar información precisa y atender a las necesidades de preparación de informes.
6. *Establezca los formatos necesarios para la entrada de datos y armonícelos con los formatos para la recolección de la información.* Piense cómo va a almacenar la información cualitativa y cuantitativa. No prepare formatos de datos precisos hasta que no esté completamente seguro de lo que debe informatizarse.
7. *Organice actividades de capacitación de los usuarios en el sistema, porque de lo contrario nunca lo utilizarán al máximo de sus posibilidades.* El almacenamiento y actualización constante de los datos informatizados, y el acceso a ellos, requiere el entrenamiento de los usuarios y el posterior apoyo de un profesional accesible. También deben capacitarse los encargados del diseño de materiales para la recolección de datos sobre el terreno. En un proyecto en la India, por ejemplo, se organizaron actividades de capacitación en entrada de datos al comienzo de la ejecución sobre el terreno. No obstante, el personal encargado del seguimiento al nivel general del proyecto no fue incluido en la capacitación. Esto, junto con problemas en la calidad y verificación de los datos, hizo que los estudios de impacto solicitados por las misiones de supervisión no estuvieran terminados al efectuarse la revisión de medio término. En otro proyecto, en Malawi, muchas funciones de SyE se realizaron a nivel nacional, por ejemplo una encuesta agrícola y una encuesta de hogares, y sus resultados fueron informatizados. Sin embargo, a la hora de analizar los resultados, las secciones de SyE de las divisiones no disponían de documentación sobre el programa informático utilizado, y, por consiguiente, hubo que aplazar el análisis.
8. *Ajuste periódicamente el sistema mediante una evaluación crítica con los usuarios de la información que se utiliza, quién la utiliza, qué no se utiliza, qué problemas existen, y si otras personas necesitan o desearían tener acceso a la información.*

7.6 Finanzas y recursos para hacer funcionar el sistema de SyE

7.6.1 Partidas presupuestarias que deben considerarse

Para ser eficaces, las funciones de SyE necesitan un presupuesto realista y claro. No siempre está tan claro lo que debe incluirse en un presupuesto de SyE como en otros sectores del proyecto, ya que muchas funciones y actividades de seguimiento y evaluación coinciden con las actividades de ejecución y gestión. Por ejemplo, el costo de las reuniones de los gestores en las que se discute y analiza la información de SyE, ¿debe imputarse a la gestión o al SyE?

Aunque no importa a qué sector se imputen estos costos, es esencial incluirlos e indicar claramente que son para el SyE y quién habrá de decidir cómo utilizar el presupuesto de SyE. Sin embargo, hay que evitar que toda la operación de SyE quede comprendida en la partida de “gestión del proyecto”, porque esto hará muy difícil determinar claramente las disponibilidades para el SyE. El presupuesto de SyE –independientemente de dónde se asigne– tiene que comprender las partidas enumeradas en el cuadro 7-11.

Cuadro 7-11. Partidas que deben considerarse en un presupuesto de SyE

Categorías	Partidas concretas
Contratos: consultores/ expertos externos (remuneración y gastos de viaje)	<ul style="list-style-type: none"> Plan detallado de SyE Mecanismos y formatos de seguimiento Establecimiento de sistemas de gestión de la información Celebración de talleres de revisión Operaciones específicas de encuesta o seguimiento Asistencia en la identificación de lecciones aprendidas y en su documentación Capacitación y fortalecimiento de las capacidades (talleres, cursos) Estudios de evaluación del impacto (p. ej., estudios de base) Evaluaciones externas a mitad de período y finales
Costos de inversión física no contractuales	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de seguimiento Equipo de comunicaciones y presentación Instalación de las oficinas de SyE (p. ej., mobiliario y equipo) Materiales para publicaciones Computadoras y programas informáticos Vehículos
Capacitación y viajes de estudio para el fomento de las capacidades relacionadas con el SyE	<p>Cursos de capacitación externa e <i>in situ</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacitación de los interesados directos a fin de fortalecer las capacidades para el SyE Capacitación de determinados coejecutores que se interesan en el desarrollo comunitario, en técnicas para la introducción y apoyo del seguimiento participativo Capacitación de personal seleccionado de SyE de los proveedores de servicios (Gobierno y ONG) en aspectos pertinentes de SyE Capacitación de oficiales de SyE y personal superior de gestión en técnicas de SyE, con inclusión de la informática Capacitación en gestión financiera, según proceda Promoción de los intercambios de experiencias con otros proyectos, entre grupos distintos de interesados Gastos de matriculación en los cursos de capacitación
Costos de mano de obra: <ul style="list-style-type: none"> Recurrentes: salarios del personal permanente, personal auxiliar temporal Inversión: asistencia técnica (a corto o largo plazo, nacional, internacional) 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación y desarrollo del sistema de SyE Actividades periódicas de seguimiento Preparación de informes y análisis Participación en los procesos y reuniones de revisión Gestión de la información Identificación y documentación de las lecciones aprendidas Divulgación de las conclusiones del SyE Apoyo a los procesos de SyE comunitarios/participativos
Costos operacionales no relacionados con la mano de obra	<ul style="list-style-type: none"> Combustible y mantenimiento de los vehículos y otros gastos de transporte Gastos de funcionamiento de las oficinas (gastos generales, mantenimiento) Material de oficina Reuniones Prestaciones para los interesados directos y los ejecutores del proyecto Datos externos, como mapas Costos de comunicación y publicación: impresión/copia de documentos, edición, formato y publicación de los principales documentos <p>Actividades específicas de evaluación (talleres de planificación de SyE, talleres de revisión, encuestas sobre el terreno, consultas con los interesados, actividades específicas de seguimiento, evaluaciones externas a mitad de período y finales):</p> <ul style="list-style-type: none"> Costos de locales Materiales de publicidad Alojamiento Derechos de asistencia y gastos de matriculación en los cursos de capacitación

7.6.2 Niveles de asignación

Aunque no hay reglas fijas para ello, los presupuestos de SyE representan del 2% al 15% de los costos totales. En proyectos tales como MARENASS, en el Perú, y FODESA, en Malí, donde los interesados exploran nuevos procedimientos de colaboración, es probable que los presupuestos de SyE sean proporcionalmente mayores ya que la reflexión sobre lo que da buenos resultados lleva más tiempo. En el cuadro 7-12 se indican los presupuestos de cinco proyectos latinoamericanos, entre ellos MARENASS.

Obsérvese que cada proyecto agrupa sus costos de SyE de modo distinto, debido a los diferentes enfoques adoptados. En MARENASS, el SyE está descentralizado y se subcontrata. Por consiguiente, para coordinar el proyecto no hacen falta vehículos ni materiales para el SyE. No obstante, para agrupar todos los costos de SyE bajo el epígrafe “estudios” es necesario que el presupuesto vaya acompañado de un plan detallado de SyE, a fin de indicar con claridad cómo se van a asignar los fondos.

Independientemente de cómo se calcule el presupuesto de SyE, siempre coincidirá en cierta medida con otras actividades del proyecto. Por ejemplo, alrededor del 78% de los fondos anuales totales del proyecto MARENASS se destinan directamente a la gestión de los planes de desarrollo de los agricultores en sus propias comunidades, y el resto se divide en dos componentes: gestión del proyecto y SyE. Sin embargo, incluso dentro de estos dos componentes hay muchos costos correspondientes a actividades comunitarias como festivales, boletines de información, etc., con lo que el porcentaje se eleva al 82%-85%. Por consiguiente, no hay que detallar en exceso el presupuesto de SyE. Gran parte del aprendizaje se deriva de las interacciones normales en la ejecución del proyecto. Lo más importante es que en el presupuesto se incluyan las actividades, procedimientos y tiempo del personal dedicado al aprendizaje y la reflexión.

Muchos proyectos sufren demoras de financiación en la fase de puesta en marcha. Para resolver este problema, el FIDA concede anticipos financieros mediante su Servicio de Operaciones Especiales (SOE). Estos subsidios han resultado extremadamente útiles para acelerar la puesta en marcha y la ejecución de proyectos. El Gobierno de Filipinas, por ejemplo, destinaba un subsidio de este tipo a facilitar las entrevistas y la contratación del personal, el taller de puesta en marcha y la compra del equipo. Otros usos de los subsidios del SOE han sido la contratación de un experto para el cumplimiento de las condiciones de la efectividad del préstamo, y la financiación de la capacitación en sistemas de gestión. Muchos proyectos recurren al SOE para sufragar los costos iniciales de SyE, como la capacitación del personal y los coejecutores en SyE y la preparación de estudios de base.

Cuadro 7-12. Presupuestos de SyE para cinco proyectos en América Latina en comparación con el presupuesto total del proyecto, tomados de los informes de evaluación ex ante (en dólares de los Estados Unidos)

Partida	País y proyecto				
	Venezuela		Ecuador	Perú	Chile
	PROSALAF	PRODECOP	SARAGURO	MARENASS	PRODECOP-IV
Inversiones: jeep 4x4, equipo informático, mobiliario y material de oficina	20 800	28 830	27 950		24 329
Costos de explotación: salarios, viajes, materiales, mantenimiento, seguros	144 900	346 485	213 010		227 532
Estudios: estudios de base, estudios de evaluación, documentación, seguimiento, publicaciones, impuestos	205 000	540 000	119 916	1 770 000	330 815
Total de SyE	370 700	915 315	360 876	1 770 000	582 676
Total del proyecto	26 742 700	24 365 000	16 753 781	19 142 800	34 491 969
Porcentaje de SyE	1,4%	3,8%	2,2%	9,2%	1,7%

7.6.3 Costos y recursos del SyE participativo y de las actividades de SyE seleccionadas

Desde la perspectiva del presupuesto, los procesos de aprendizaje participativo entrañan una utilización más intensiva del tiempo que aquéllos en los que sólo participan unas cuantas personas. Hace falta tiempo para organizar reuniones con más asistentes y grupos más variados y para llegar a un acuerdo sobre la ejecución del SyE o el significado de los datos. Quizás deba invertirse en actividades de capacitación en técnicas de facilitación para el personal del proyecto y de los coejecutores, y también en la capacitación de los interesados directos, por ejemplo, en métodos de evaluación del impacto y elaboración de indicadores locales. Algunos proyectos han verificado que las actividades de fortalecimiento de las capacidades para el SyE participativo pueden efectuarse en régimen de reparto de los costos, pero generalmente el proyecto asume el costo completo.

Las partidas presupuestarias que deben considerarse específicamente en relación con las formas más participativas del SyE son las siguientes:

- capacitación específica del personal en técnicas y SyE participativo;
- reuniones extraordinarias con los interesados para el diseño del SyE;
- reuniones adicionales para los análisis a nivel local;
- breves talleres de capacitación en las fases principales del diseño del SyE y elementos específicos como indicadores y métodos (incluida la utilización de la matriz del marco lógico).

Los proyectos participativos requieren un proceso constante de planificación con objeto de determinar lo que se va a ejecutar, para quién y con quién. Cuando se proponen nuevas actividades del proyecto, el presupuesto de SyE tiene que adaptarse con igual flexibilidad. Por consiguiente, el presupuesto podría incluir una partida de imprevistos para las oportunidades importantes pero inesperadas. Con frecuencia las partidas del presupuesto de SyE son suficientemente amplias para incluir diversos tipos de actividades de seguimiento y evaluación. Por ejemplo, una partida presupuestaria de “evaluación participativa del impacto” permite una considerable flexibilidad respecto de cuándo y cómo se va a llevar a cabo esta actividad.

Los recuadros 7-20, 7-21 y 7-22 contienen ejemplos del modo de calcular los costos de determinadas actividades de SyE: un estudio de base, el seguimiento participativo del impacto y el sistema de información de gestión. Obsérvese que estos costos *sólo son indicativos*. Los costos dependerán de factores contextuales, como la extensión geográfica, los costos locales de la mano de obra, el tamaño de la muestra, el tipo de metodología, el empleo de expertos externos, etc.

Recuadro 7-20. Estudio de base provincial en China (2000)

Costo total=USD 13 173

Actividad

Entrevistas con 1 200 familias en 37 zonas del proyecto en siete distritos; costo de la entrada de datos = USD 10,98 por cada entrevista

Personal

Para las entrevistas: dos personas de dedicación exclusiva en cada zona del proyecto = 74 funcionarios

Para la gestión de los datos: dos personas de dedicación exclusiva en cada distrito = 14 funcionarios

Para la gestión/preparación de informes: un consultor de nivel provincial

Plazos previstos

Entrevistas: dos semanas

Entrada de datos: 10 días

Verificación, agregación y análisis de datos: dos semanas

Preparación de informes: dos semanas

Recuadro 7-21. Introducción del seguimiento participativo del impacto en Viet Nam (2000)

Costo total de introducir el seguimiento participativo del impacto para cada proyecto = USD 15 000. Esta cantidad incluye los honorarios de los consultores, los materiales del taller de capacitación y la asistencia de seguimiento.

Este costo puede reducirse:

- a) capacitando y empleando a expertos locales que actúen como facilitadores y consultores;
- b) integrando las actividades del seguimiento participativo del impacto con las actividades continuas de planificación, extensión y SyE;
- c) eliminando los “cementorios” de datos existentes y sustituyéndolos por una información más expresiva relacionada con el impacto, con menos columnas de cifras;
- d) aceptando las declaraciones fiables sobre las tendencias, sin insistir en la exactitud estadística.

Recuadro 7-22. Costos de establecer un sistema de información de gestión en Nepal (2001)

Costo total de establecer un sistema de información sobre la gestión: NPR (rupias nepalesas) 1 719 239, repartidas en cuatro años, con el 43% asignado al primer año, que es cuando los costos de compra son más elevados. Los gastos totales por partidas son:

• Programas informáticos para el servidor	255 500
• Programa para el servidor de correo electrónico	73 000
• Servidor suplente	43 800
• Boca de conexión y cables de la red	21 900
• Instalación	51 100
• Gastos de conexión a internet	169 859
• Gastos de conexión telefónica con la red desde los distritos y la unidad del proyecto	636 970
• Compra de publicaciones y medios de comunicación para la biblioteca	212 323
• Contrato de mantenimiento de la red	254 788

En el momento en que se redactó el presente documento, el tipo de cambio era de 1 USD = 75 NPR (abril de 2001).

Otro material de lectura

- GUBBELS, P. y C. KOSS (2000): *From the Roots Up: Strengthening Organizational Capacity through Guided Self-Assessment* (2ª ed.), Oklahoma City, World Neighbors. Puede encargarse a: <http://www.wn.org/wnstore>.
- ISNAR (2001): *Framework and Methodology on Training Needs and Organizational Constraints Assessment in Kenya*, Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional. Puede descargarse en: <http://www.isnar.cgiar.org/activities/training/request.htm>.
- LAMY, E. y P. LESSARD (2002): *Capacity Building: A Manual for NGOs and Field Workers*, Quebec, CECI. Existe también en español y en francés. Puede encargarse a: <http://www.pactpub.com>.
- LUSTHAUS, C., M. ADRIEN, G. ANDERSON y F. CARDEN (1999): *Enhancing Organizational Performance. A Toolbox for Self-assessment*, Ottawa, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID). Existe también en español y francés. Puede encargarse a: pub@idrc.ca.
- LYNTON, R. y U. PAREEK (1990): *Training for Development* (2ª ed.), Connecticut, Kumarian Press. Puede encargarse a: <http://www.kpbooks.com>.

Secciones y anexos de la Guía

Sección 1. Presentación de la Guía de SyE

Sección 2. Utilizar el SyE para la gestión orientada al impacto

Sección 3. Vincular el diseño del proyecto, la planificación anual y el SyE

Sección 4. Establecer el sistema de SyE

Sección 5. Decidir el objeto del seguimiento y evaluación

Sección 6. Recoger, gestionar y comunicar la información

Sección 7. Establecer las capacidades y condiciones necesarias

Sección 8. Proceder a una reflexión crítica para mejorar la acción

Anexo A. Glosario de conceptos y términos de SyE

Anexo B. Ejemplo anotado de la matriz del marco lógico de un proyecto (en relación con la sección 3)

Anexo C. Ejemplo anotado de una matriz de SyE (en relación con la sección 5)

Anexo D. Métodos de SyE (en relación con las secciones 3, 6 y 8)

Anexo E. Modelos de descripciones de puestos de trabajo y términos de referencia para las principales tareas y actores del SyE (en relación con la sección 7)



IFAD - INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT • FIDA - FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE
FIDA - FONDO INTERNAZIONALE DI SVILUPPO AGRICOLA • الصندوق الدولي للتنمية الزراعية - IFAD

Via del Serafico 107 • 00142 Roma, Italia • Tel. +39-0654591 • Fax +39-065043463 • e-mail ifad@ifad.org • omailbox@ifad.org • Web Site www.ifad.org