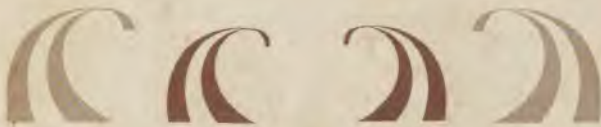


IICA



ELEMENTOS PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA EL DESARROLLO RURAL

Sergio Sepúlveda



IICA
PM-A1/
SC-93
20

CENTRO INTERAMERICANO DE DOCUMENTACION
E INFORMACION AGRICOLA (CIDIA)

PROGRAMA III: ORGANIZACION Y ADMINISTRACION
PARA EL DESARROLLO RURAL

¿QUE ES EL IICA?

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es el organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano. Sus orígenes se remontan al 7 de octubre de 1942 cuando el Consejo Directivo de la Unión Panamericana aprobó la creación del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas.

Fundado como una institución de investigación agronómica y de enseñanza de posgrado para los trópicos, el IICA, respondiendo a los cambios y a las nuevas necesidades del hemisferio, se convirtió progresivamente en un organismo de cooperación técnica y fortalecimiento institucional en el campo agropecuario. Estas transformaciones fueron reconocidas formalmente con la ratificación, el 8 de diciembre de 1980, de una nueva convención, la cual estableció como los fines del IICA estimular, promover y apoyar los lazos de cooperación entre sus 33 Estados Miembros para lograr el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

Con un mandato amplio y flexible y con una estructura que permite la participación directa de los Estados Miembros en la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) y en su Comité Ejecutivo, el IICA cuenta con una amplia presencia geográfica en todos los países miembros para responder a sus necesidades de cooperación técnica.

Los aportes de los Estados Miembros y las relaciones que el IICA mantiene con 16 Observadores Permanentes, y con numerosos organismos internacionales, le permiten canalizar recursos humanos y financieros en favor del desarrollo agrícola del hemisferio.

El Plan de Mediano Plazo 1987-1993, documento normativo que señala las prioridades del Instituto, enfatiza acciones dirigidas a la reactivación del sector agropecuario como elemento central del crecimiento económico. En función de esto, el Instituto concede especial importancia al apoyo y promoción de acciones tendientes a la modernización tecnológica del agro y al fortalecimiento de los procesos de integración regional y subregional. Para lograr esos objetivos el IICA concentra sus actividades en cinco Programas que son: Análisis y Planificación de la Política Agraria; Generación y Transferencia de Tecnología; Organización y Administración para el Desarrollo Rural; Comercio e Integración; y Sanidad Agropecuaria.

Los Estados Miembros del IICA son: Antigua y Barbuda, Argentina, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos de América, Grenada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, St. Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela. Fungen como Observadores Permanentes: Alemania, Austria, Bélgica, Comunidades Europeas, España, Federación de Rusia, Francia, Hungría, Israel, Italia, Japón, Portugal, Reino de los Países Bajos, República Arabe de Egipto, República de Corea y Rumania.

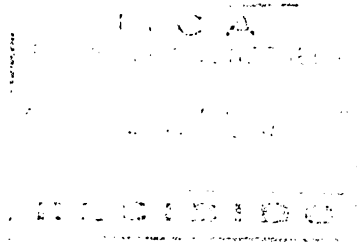
ISSN-0534-5391

IICA



**ELEMENTOS PARA EL DISEÑO
DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO
Y EVALUACION DE PROGRAMAS
DE CAPACITACION PARA EL
DESARROLLO RURAL**

Sergio Sepúlveda



**San José, Costa Rica
Setiembre, 1993**

**CENTRO INTERAMERICANO DE DOCUMENTACION
E INFORMACION AGRICOLA (CIDIA)**

**PROGRAMA III: ORGANIZACION Y ADMINISTRACION
PARA EL DESARROLLO RURAL**

0 Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
Setiembre, 1993.

Derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin autorización escrita del IICA.

Las ideas y planteamientos contenidos en los artículos firmados son propios de los autores y no representan necesariamente el criterio del IICA.

El Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA), a través de su Servicio Editorial e Imprenta, es responsable por la revisión estilística, levantado de texto, montaje, fotomecánica e impresión de esta publicación.

Sepúlveda, Sergio

Elementos para el diseño de un sistema de seguimiento y evaluación de programas de capacitación para el desarrollo rural / Sergio Sepúlveda. — San José, C.R. : Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural : CIDIA, 1993.

36 p. ; 23 cm. — (Serie Publicaciones Misceláneas / IICA, ISSN 0534-5391 ; no. A1/SC-93-20)

1. Programas de capacitación. 2. Capacitación. 3. Desarrollo rural. I. IICA. Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural. II. Título. III. Serie.

AGRIS C10

DEWEY 630.7

SERIE PUBLICACIONES
MISCELÁNEAS

ISSN-0534-5391
A1/SC-93-20

00000784

Setiembre, 1993
San José, Costa Rica

INDICE

| | Página |
|--|--------|
| PREFACIO | 5 |
| I. INTRODUCCION | 7 |
| II. BASES CONCEPTUALES | 9 |
| Referentes Globales | 9 |
| Estructura y Funciones de los Programas y Capacitación .. | 12 |
| Definición de Mecanismos de Articulación con otras Instituciones y/o Programas Pertinentes | 14 |
| Referentes Específicos | 15 |
| Estructura Operativa | 17 |
| III. DIRECTRICES PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO | 19 |
| Criterios Generales para el Diseño del Sistema de Seguimiento | 20 |
| Seguimiento por Nivel de Actividad | 22 |
| IV. DIRECTRICES PARA ELABORAR EL SISTEMA DE EVALUACION | 29 |
| Consideraciones Generales | 29 |
| Tipo de Actividades para la Evaluación | 30 |
| Información Requerida | 32 |
| V. REQUERIMIENTOS DE EQUIPO TECNICO DE PROFESIONALES PARA MANEJAR EL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION | 35 |
| Seguimiento y Evaluación para la Gestión | 35 |
| Características del Equipo Técnico | 35 |

PREFACIO

Esta publicación es el resultado de un esfuerzo conjunto entre la División de Capacitación del Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA) y el Programa III: Organización y Administración para el Desarrollo Rural; ambas unidades operativas del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). La obra se pone a disposición de quienes trabajan en actividades de capacitación para la modernización de la agricultura.

En la medida en que la formación de los recursos humanos sea visualizada como un proceso y no como la simple multiplicación de acciones dispersas, el seguimiento y la evaluación constituirán aspectos claves para aumentar el impacto y los resultados. Sin embargo, es frecuente la constatación de dificultades diversas que se presentan en la implementación efectiva de las acciones de seguimiento y evaluación. Una de estas dificultades reside en la ausencia de instrumentos específicos que faciliten su operacionalización.

La presente publicación intenta ser un aporte a la preocupación permanente de los formadores, plenamente compartida por el IICA, con el fin de lograr resultados concretos mediante las acciones de capacitación y contribuir de esa manera al desarrollo sostenible de nuestros países.

Manuel O. Chiriboga
Director del Programa III

José Nagel
Director del CIDIA

I. INTRODUCCION

Este documento contiene los lineamientos básicos para orientar el proceso de formulación de un sistema de seguimiento y evaluación de las actividades de programas de capacitación y adiestramiento técnico para el desarrollo rural de comunidades, asentamientos rurales y proyectos de desarrollo rural.

Este es producto de la asistencia técnica prestada por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en el tema de fortalecimiento institucional para el desarrollo rural durante los últimos cinco años. La repetida observación de las necesidades más apremiantes de las instituciones responsables por el desarrollo rural y la capacitación de técnicos y pequeños productores sobre referentes técnicos para evaluar sus propias experiencias, nos hacen pensar que este tipo de publicación puede ser de gran utilidad en la práctica del desarrollo rural.

Cabe aclarar que el material aquí presentado es una primera aproximación, sujeta a afinamientos metodológicos y operativos, que sintetiza el trabajo generado durante innumerables horas de discusiones técnicas con los propios beneficiarios de los procesos de capacitación, así como con los técnicos encargados de las actividades de preparación de los recursos humanos en varios países del continente. Adicionalmente, las experiencias de cooperación en el tema sirvieron para ir moldeando una propuesta más completa sobre el tema.

El contenido de este documento se ha ordenado en cuatro partes. La primera contiene las bases conceptuales, mientras que en la segunda se presentan las directrices para el diseño del sistema de seguimiento; en la tercera se plantean las directrices para el diseño del sistema de evaluación, y la última hace referencia al equipo necesario de profesionales para manejar el sistema de seguimiento y evaluación.

II. BASES CONCEPTUALES

Esta parte del documento pretende fijar las bases conceptuales que deben orientar las actividades de seguimiento y evaluación. Para tal propósito se presentan en primer término los referentes globales, los cuales son luego complementados por la estructura y funciones de los propios programas de capacitación y por los elementos que deben conformar el Sistema de Seguimiento y Evaluación (SSE). Estos se relacionan tanto con las actividades de entrenamiento a técnicos en capacitación campesina, como con pequeños productores en el manejo de los recursos financieros.

Referentes Globales

Las bases conceptuales del SSE que se formulan deben reposar sobre los lineamientos, objetivos y los diversos tipos de actividades que forman parte del programa de capacitación respectivo, en especial, en la institución gubernamental o no gubernamental responsable por tales actividades.

En este sentido, es necesario tener como punto de partida las funciones principales que orientan el quehacer de la institución. Generalmente éstas se circunscriben alrededor de funciones estratégicas de la concertación social como una instancia de coordinación y apoyo al proceso de desarrollo organizacional y de capacitación de los pequeños (as) productores (as) y entidades asociadas, teniendo como base dos grandes tareas: a) la coordinación interinstitucional de la organización, capacitación y adiestramiento técnico de las organizaciones de productores (as) y del proceso de transferencia de funciones de capacitación a los propios beneficiarios finales y b) el apoyo a organizaciones de pequeños (as) productores (as) con potencial productivo en la formulación, financiamiento y ejecución de programas

de organización, capacitación y adiestramiento técnico, específicamente diseñados para el desarrollo de sus proyectos productivos y de inversión.

Por otro lado, los programas de desarrollo rural, y por ende los de capacitación, propugnan apoyar el desarrollo de aquellas microrregiones rurales, tradicionalmente excluidas del acceso tanto a los servicios de adiestramiento técnico, como a los recursos financieros que potencien sus actividades productivas. En este contexto, el objetivo de los programas de capacitación campesina es incorporar los servicios de apoyo institucional a los pequeños productores y campesinos de comunidades marginadas, los asentamientos rurales y, en general, los proyectos de desarrollo rural, para la formulación y ejecución de sus proyectos productivos, y la consolidación de procesos de generación de ingresos que permitan elevar los niveles de bienestar social de sus familias.

Generalmente estos programas de capacitación son operacionalizados de acuerdo con las directrices emanadas de una instancia institucional centralizada y deben ejecutarse en estrecha coordinación entre instituciones públicas y privadas que promueven el desarrollo socioeconómico de las microrregiones marginadas.

Las actividades ejecutadas por este tipo de programa buscan apoyar a los beneficiarios finales a través de un cuerpo técnico especializado seleccionado. Estos profesionales cumplen las siguientes funciones: proporcionar la asistencia técnica; formular diagnósticos; apoyar a la comunidad en el diseño de proyectos productivos y de desarrollo; propiciar una asignación eficiente de los recursos asignados a la inversión y al crédito; promover diversas formas de organización de la producción y mejorar los niveles de alfabetización.

Los programas usualmente plantean tres elementos básicos para su operación, referidos a: 1) Fortalecimiento del cuadro técnico, principalmente por medio de su entrenamiento; para tal fin se diseña y ejecuta un programa especializado de capacitación permanente, que complementa y adecua la formación de los técnicos. 2) Capacitación de los campesinos en las comunidades y asentamientos rurales. 3) Generación de un fondo de recursos para viabilizar el acceso al financiamiento de proyectos productivos de los campesinos.

En este sentido, los tres elementos mencionados sirven de base para definir el tipo de eventos de capacitación ofrecidos a los técnicos. En efecto, el contenido de análisis, discusión y formación de dichos eventos se relaciona con: preparación del programa anual de trabajo del técnico para cada localización de su unidad operativa, i.e. asentamiento rural y comunidad; apoyo en cuanto a capacitación y adiestramiento técnico en torno a los programas de inversión pública, especialmente a los recursos para proyectos productivos; labores de gestión de los proyectos generados en los asentamientos rurales y comunidades; diagnóstico económico-organizativo para cada asentamiento rural y comunidad participante; proyectos productivos viables para cada asentamiento rural y comunidad participante; propuestas de programas de desarrollo local y regional.

Adicionalmente, estas actividades puntuales son complementadas con otros eventos de capacitación, que pueden formar parte de programas especiales, en temas tales como: desarrollo del sector, política sectorial, organización campesina, programas institucionales; desarrollo microrregional, diagnóstico y proyectos productivos, y técnicas productivas. Los programas especiales usualmente se ejecutan combinando cursos introductorios, conferencias, ejercicios prácticos con técnicas de enseñanza-aprendizaje, talleres y otros. Estos eventos son respaldados por un conjunto de material didáctico, el cual facilita el aprendizaje individual.

No obstante la importancia que tiene este tipo de programas especiales, los lineamientos del SSE, desarrollados en este documento, están referidos exclusivamente a programas de capacitación y adiestramiento técnico para el desarrollo de comunidades y asentamientos rurales, los cuales generalmente forman parte de sistemas de capacitación con mayor cobertura temática.

El desarrollo conceptual y operativo que se plantea a continuación para delinear las directrices del SSE ha tomado como referentes globales los elementos presentados anteriormente.

Estructura y Funciones de los Programas de Capacitación

La estructura operativa del programa¹, tiene como funciones principales las siguientes:

- a) Diagnosticar los problemas básicos, tanto de los técnicos como de los campesinos de los asentamientos rurales y comunidades marginadas, que requieren ser apoyados con la capacitación.
- b) Definir las necesidades de capacitación, para técnicos y pequeños productores beneficiarios.
- c) Formular los contenidos y actividades de capacitación en función a las necesidades determinadas por el diagnóstico.
- d) Generar el material didáctico requerido.
- e) Promover la articulación interinstitucional.
- f) Preparar los instrumentos y medios apropiados para ejecutar las actividades de capacitación.
- g) Dar seguimiento y ajustar el contenido, los métodos y la logística utilizados de acuerdo las evaluaciones realizadas inmediatamente después de cada evento.
- h) Evaluar el impacto de las actividades de capacitación.

Para que un programa de capacitación sea eficiente debe tener un conjunto mínimo de características. Entre éstas se pueden mencionar: consistencia, continuidad, frecuencia y complementariedad.

Para conseguir que el programa tenga la consistencia requerida, su proceso de formulación participativo debe incorporar contenidos y

1 Se utiliza aquí la figura del programa como una representación tipológica representativa de la mayoría de los programas de entrenamiento a técnicos responsables por la capacitación de pequeños productores en el contexto de proyectos o programas de desarrollo rural.

métodos que respondan a los "cuellos de botella" determinados por el diagnóstico y a las características de sus beneficiarios. Por otro lado, la continuidad del proceso de capacitación está determinada por su propia naturaleza dinámica, la cual tiene un tiempo mayor que la simple duración de un evento. Adicionalmente, este proceso debe concebirse como una serie de eventos con cierta frecuencia y duración en el tiempo, hasta alcanzar una meta determinada. Finalmente, el proceso de capacitación se define como un conjunto de eventos complementarios en cuanto a contenido, los cuales generalmente requieren metodologías e instrumentos diversos para transmitir un mensaje o un conjunto de mensajes determinados.

Para que un programa de capacitación alcance sus objetivos y metas debe adoptar un conjunto de características, tales como:

- *Identificación Precisa de las Demandas por los Servicios de Capacitación*

Esta debe realizarse a partir de un diagnóstico participativo que recoja los aspectos sociales, económicos, productivos, tecnológicos, gerenciales y administrativos enfrentados por los beneficiarios. Dicho diagnóstico debe considerar que el destinatario final de todos los eventos de capacitación es el productor, su familia y la comunidad, y que la meta es conseguir elevar su nivel de vida, por medio de mejoras significativas en el manejo de sus actividades productivas, financieras, sociales, entre otros, o sea, el programa debe tener una estrategia conceptual que corresponda claramente con los contenidos y los medios que se utilizarán, para quién y con quién.

- *Definición Dinámica de Prioridades*

Es crucial determinar con precisión las prioridades del contenido de la capacitación. Este debe basarse en criterios que permitan detectar la demanda por servicios, los temas y tipo de eventos. Adicionalmente, esta caracterización de la demanda debe realizarse con cierta frecuencia, con el objeto de imprimir suficiente dinamismo tanto al diagnóstico como al propio proceso de capacitación, reflejando, en la medida de lo posible, una realidad (demanda) cambiante.

Por otro lado, este momento de definición de prioridades de los servicios de capacitación también debe servir para detectar las necesidades de otras actividades complementarias a la capacitación. Esto de acuerdo con el perfil económico, social y productivo de los usuarios finales del servicio.

- ***Consistencia***

El contenido, el método y la estrategia de los eventos, y en general, todo el programa deben tener correspondencia directa con los problemas detectados en el diagnóstico participativo. Esto es, no solo el contenido de los mensajes debe adecuarse para resolver problemas o deficiencias particulares, sino también es necesario que el proceso capacitador utilice una metodología fundamentalmente participativa, la cual permita determinar la importancia relativa del componente o elemento crítico, sujeto de la capacitación en el contexto de un proceso mayor.

- ***Programación Flexible de Actividades***

Otro de los elementos claves para conseguir un proceso de capacitación eficiente es una programación que sea suficientemente flexible para adecuarse a cambios impredecibles en la demanda por los servicios de capacitación. Por otro lado, la programación debe ser coherente con:

- Los problemas definidos en el diagnóstico.
- Los objetivos y metas del programa para superar estos problemas.
- Los recursos financieros disponibles y la capacidad técnica existente para su ejecución.
- Un sistema de seguimiento y evaluación para alcanzar un mayor grado de efectividad y eficacia.

Definición de Mecanismos de Articulación con otras Instituciones y/o Programas Pertinentes

Para alcanzar sus propósitos de capacitación y de apoyo técnico a los pequeños productores rurales, la instancia institucional responsable por las actividades de capacitación (de aquí en adelante denominada la

institución) debe asegurar que los vínculos institucionales y las articulaciones técnicas con aquellas Secretarías de Estado responsables por las acciones sociales, agropecuarias, crédito, asistencia, manejo de fondos especiales para el desarrollo rural, sean óptimas. Por otro lado, es necesario definir una articulación técnica clara con otros programas de entrenamiento o capacitación que existan en su propia estructura institucional. En la práctica este tipo de vínculos también deben optimarse con instituciones no gubernamentales que estén ejecutando actividades en el subsector de pequeños productores y especialmente aquellas que operan a nivel de los asentamientos rurales y comunidades.

Referentes Específicos

Las directrices planteadas en este documento cubren todos los elementos que componen el SSE, esto es: Concepción y Metodología; Estrategia; Funciones; Actividades y Estructura Operativa. A continuación se presenta la síntesis de los cuatro componentes de la matriz de seguimiento y evaluación.

• Concepción y metodología

El seguimiento y la evaluación se conceptualizan como actividades crítico-participativas, que procuran articular teoría y práctica como elementos inseparables en la tarea de producir conocimientos. Esta definición incorpora a los beneficiarios de las actividades de capacitación. En este contexto el proceso tiene tres dimensiones complementarias:

- a) Investigación, en cuanto a producción de conocimientos.
- b) Capacitación, en la medida que todos los actores comparten el instrumental teórico y metodológico que permite conocer la realidad socioeconómica y productiva.
- c) Acción, como resultado de que el conocimiento así generado es parte integral del conjunto de acciones (en capacitación), cuyo fin es modificar, en cierta medida, la realidad.

Del anterior contexto conceptual y metodológico se deduce que la evaluación de un programa de capacitación debe tener como momento

de origen el entendimiento de que éste como tal forma parte o está inserto en un proceso mayor. Como tal, cualquier proceso de evaluación debe medir principalmente las modificaciones que efectivamente se produjeron como resultado de la intervención (capacitación).

Por ello, es necesario, pero no suficiente, seleccionar indicadores que informen sobre aspectos cuantitativos y cualitativos; además de esta información es indispensable observar los resultados en la continuidad del proceso y de sus modificaciones. Es decir, no es apenas necesario llevar la cuenta del número de productores o técnicos que fueron capacitados, la cantidad de información que les fue transmitida, o su opinión sobre determinado evento. Es indispensable también determinar, en la medida de lo posible, la contribución que la capacitación ha dado al proceso de desarrollo en términos de comprensión efectiva de la realidad, i.e. grado de incrementos en la producción, apropiación real de excedente, modificaciones de sus relaciones con otros actores del proceso, etc.

Como corolario de este planteamiento conceptual se propone que en principio, tanto el seguimiento como la evaluación de las actividades de capacitación deben tener como una de sus bases conceptuales y metodológicas, la participación de sus usuarios.

El seguimiento se define como una actividad interna del programa, para lo cual se realizan estudios, investigaciones rápidas, diagnósticos, con el propósito de proveer de información a las instancias de toma de decisiones y asegurar un manejo eficiente y eficaz. Estas actividades tienen como base principal la información generada por las instancias de manejo de la capacitación y ella hace parte de los reportes técnicos, financieros y administrativos.

La evaluación se define como aquel conjunto de actividades realizadas interna o externamente al programa para medir el impacto efectivo que tuvo sobre las variables y procesos críticos que pretendía modificar.

Los cambios fundamentales que promueve el programa está referidos al apoyo técnico y gerencial de los pequeños productores en su tránsito hacia nuevas formas empresariales eficientes y, principalmente, autónomas y libres de la tutela del Estado. Lo anterior se promueve con dos instrumentos: por un lado, la capacitación de los productores y por otro, el acceso a los recursos financieros y a los servicios de asistencia técnica. En este contexto debe entenderse que el proceso de capacitación,

al igual que los proyectos que promueve y ayuda a financiar, requiere un período de maduración. Lo anterior se refleja en parte en el hecho de que los costos y los beneficios del proceso de capacitación tienen un desfase en el tiempo, que conlleva a resultados financieros aparentemente deficitarios cuando son evaluados en el corto plazo.

Estrategia

Ambos procesos —seguimiento y evaluación— deben ser preferiblemente manejados con una estrategia operativa descentralizada que facilite los procesos participativos.

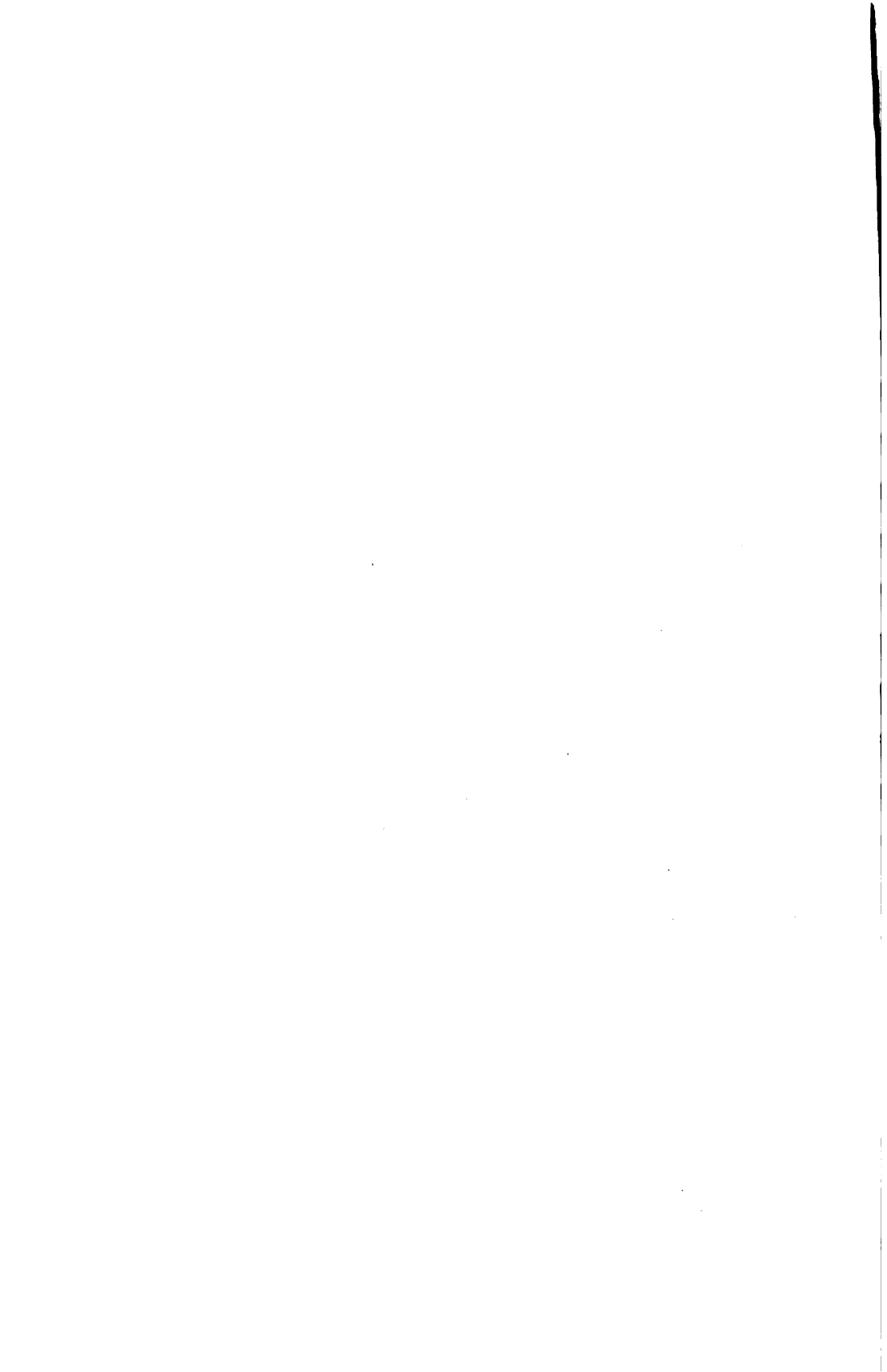
Funciones

La función fundamental del sistema de seguimiento, es proveer a la estructura operativa de elementos de juicio para incrementar su eficiencia de ejecución, por medio de la identificación de problemas, redefinición de prioridades, reprogramación de actividades u otros ajustes de carácter técnico, administrativo y financiero.

Estructura Operativa

La estructura que debe tener el SSE debe ser consistente con los postulados anteriormente planteados. Para tal fin se debe propiciar un núcleo central pequeño, el cual deberá funcionar como orientador conceptual y metodológico, y al mismo tiempo cumplir las funciones de dar seguimiento y evaluar el programa. Además, en cada provincia² debería haber un responsable por tales oficios. Cada capacitador deberá cumplir también las funciones de evaluador *in situ* de sus propias actividades, para lo cual tiene que tener las orientaciones apropiadas emanadas del núcleo central.

2 Esta hace referencia a la unidad administrativa mayor de cada país, sea esta provincia, estado o departamento.



III. DIRECTRICES PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO

Las directrices propuestas para el sistema de seguimiento tienen dos vertientes de fundamentación: por un lado las bases conceptuales presentadas en el acápite anterior y, por otro, las necesidades demandadas por el propio proceso de seguimiento del programa.

En primer término, el Sistema de Seguimiento se define como una actividad interna del programa, para lo cual se realizan estudios, investigaciones rápidas, diagnósticos, entre otros, con el fin de alimentar eficientemente a las instancias que toman las decisiones. En este sentido, se entiende como seguimiento al proceso continuo de revisión de las actividades del programa para constatar su grado de avance, confrontándolo con la propuesta original. Por ello se define como una actividad interna del programa, esto con el fin de diferenciarlo de las actividades de evaluación, que pueden también ser ejecutadas por una instancia externa al programa.

En segundo lugar, es necesario aclarar que las actividades de seguimiento tienen como base principal la información generada por las instancias que manejan las actividades de capacitación, las cuales forman parte de los reportes técnicos, financieros y administrativos del programa. A su vez, estos están vinculados con los objetivos, contenidos, metodología utilizada, tipo de eventos, logística, grado de receptividad efectiva de los mensajes por los participantes y percepción de los participantes sobre la importancia del mensaje, el evento, los métodos utilizados y el apoyo logístico obtenido.

Criterios Generales para el Diseño del Sistema de Seguimiento

La función fundamental del sistema de seguimiento es proveer a la estructura operativa de elementos de juicio para incrementar su eficiencia de ejecución, por medio de la identificación de problemas, redefinición de prioridades, reprogramación de actividades u otros ajustes de carácter técnico, administrativo y financiero.

- El diseño del sistema de seguimiento debe obedecer a los siguientes criterios básicos:

Información técnica y administrativa, sustantiva pero limitada, con el objeto de facilitar su manejo y reducir al mínimo la demanda de información a los participantes.

Colección de información con formularios simples que impriman homogeneidad a la información, para facilitar su tratamiento y posterior difusión.

Complementación de la información cuantitativa con entrevistas personales (discusiones de grupo o individuales).

Generación y procesamiento de la información de manera que permita su manejo eficiente y oportuno para facilitar su función gerencial.

Preparación de la información para permitir su agregación, a fin de facilitar su lectura y análisis a los diferentes niveles de toma de decisiones.

Especial énfasis se debe asignar la determinación de los cuellos de botella detectados a nivel de las relaciones interinstitucionales.

- El sistema debe formularse de manera que permita contar con elementos descriptivos suficientes para la constitución de un banco de datos sobre las actividades realizadas e incluir:
 - Información técnica sobre los productores (as) y técnicos (as) que recibirán los servicios de capacitación. Esta debe estar directamente relacionada con las modificaciones que se promuevan en el proceso

de capacitación. Esto corresponde a la información de base, la cual permite evaluar las diversas funciones del programa.

- Contenido de la actividad.
- Objetivos.
- Localización de la clientela atendida.
- Técnicos y profesionales que toman parte en ellas.
- Tareas específicas realizadas.
- Resultados alcanzados.
- Ficha técnica de los resultados de cada actividad.

Disponer de las evaluaciones realizadas en cada actividad por: participantes, coordinador de la actividad, coordinadores regionales, coordinador nacional, otras instituciones nacionales participantes e instructores.

- El sistema de seguimiento debe ser capaz de proveer la información pertinente a todas las dependencias institucionales involucradas en el programa.
- Las fuentes de información por utilizarse en el sistema de seguimiento son:
 - Información básica de diagnóstico, programación y ejecución generada por la Coordinación del programa.
 - Informes de cada actividad realizada por los que participan, coordinan, supervisan o son beneficiarios de las mismas, conforme a formularios y contenidos definidos por la Coordinación del programa.
- Las medidas precautorias que aseguran la operación eficiente del sistema son:
 - Definir la responsabilidad que tiene cada beneficiario del programa de evaluar las actividades de capacitación en las cuales participa.

- Asignar funciones de evaluación a los responsables (coordinadores) de las actividades de capacitación, para determinar el tipo de evento y/o su continuidad temporal.
- Dar un tratamiento sistemático a los resultados del ejercicio de esas funciones en las reuniones de coordinación.
- La consideración por un Comité Directivo de los resultados, así como de las conclusiones de los diversos eventos, serie de actividades y de todo el programa.

Seguimiento por Nivel de Actividad

En este apartado se discuten las necesidades de información y el tipo de seguimiento que se debe realizar para cada categoría de actividad del programa a nivel nacional, de cada provincia o microrregión. Para ello se presenta un esquema homogéneo que cubre las necesidades del sistema.

Seguimiento a Nivel Nacional

■ Reuniones de la Coordinación Nacional

Objetivo

El objetivo de este tipo de reunión es dar seguimiento a las actividades del Programa Nacional y la elaboración de los planes anuales de trabajo. Como tal debe constituirse en la instancia técnica de seguimiento y evaluación interna del programa. Por lo tanto, tiene que analizar la información pertinente de cada actividad con referencia permanente a las prioridades definidas y las características de los beneficiarios.

Fuentes de Información

Estas reuniones deben utilizar información generada de las siguientes fuentes de información:

* ***Informes de los coordinadores provinciales***

- Actividades realizadas.
- Contenido de las actividades realizadas.
- Identificación de los principales cuellos de botella (nivel técnico, administrativo y financiero).
- Grado de integración de las actividades del programa con las prioridades de las instancias regionales.
- Contribuciones específicas de las actividades al programa en cada provincia.
- Nivel de compromiso de las instancias regionales con el programa.
- Grado de interacción entre los programas regionales.
- Conclusiones y recomendaciones generadas a partir de los eventos y análisis de su viabilidad para ser efectivamente incorporados en los programas operativos.
- Revisión del diagnóstico de cada provincia por el coordinador nacional.

* ***Programas operativos anuales***

- Ajustes en la programación.
- Recursos necesarios.
- Eventos, responsables y participantes.
- Aportes en el área de ajustes conceptuales, metodológicos, operativos.

Criterios para el análisis de la información

Los criterios que deben orientar este análisis son los siguientes:

- Contribución de las actividades a los objetivos generales del programa: su contribución al desarrollo y fortalecimiento de la capacidad productiva, gerencial y organizativa de los beneficiarios finales.
- Contribución a los objetivos específicos del programa en cada provincia.
- Identificación de la consistencia entre la concepción y resultados de las actividades del programa con las características socioeconómicas y productivas de los (as) pequeños productores (as) y técnicos beneficiarios de los servicios de capacitación y el potencial de internalización de las recomendaciones emanadas de ellas.

Información para la gestión y la evaluación

Estas reuniones deberán generar información que permita la evaluación de las actividades realizadas y provean la base para su reprogramación.

El resultado de este análisis debe ser un documento de evaluación que la Coordinación del programa discutirá con la Comisión Directiva. El mismo debe contener, por lo menos, la siguiente información:

- a) Evaluación sintética de la marcha de las actividades del subprograma, destacando logros, principales problemas enfrentados y contribuciones a los programas regionales.
- b) Evaluación de las recomendaciones resultantes de las distintas actividades y sugerencias de acción.
- c) Sugerencias y recomendaciones de tipo técnico, administrativo y financiero para la reorientación y reprogramación del programa en cada provincia.
- d) Sugerencias y recomendaciones para otras instituciones nacionales involucradas.

El documento que surja de esta evaluación podrá servir como insumo para otros momentos del proceso de evaluación.

■ Reuniones a Nivel de Provincia o Región

Objetivo

Analizar aspectos específicos de las actividades de capacitación y de los medios, instrumentos y métodos contemplados en el programa a nivel de provincia.

Fuentes de Información

La información generada en estos eventos debe servir de base para evaluar el contenido e importancia de cada evento. Para ello es necesario integrar la información proveniente de las siguientes fuentes:

- a) Coordinador de la reunión.
- b) Participantes.
- c) Coordinador Nacional y Coordinadores de cada provincia.

Criterios para el Análisis de la Información

Los criterios que orientarán el análisis de la información generada son los siguientes:

- a) Calidad y pertinencia técnica de la información técnica y operativa intercambiada.
- b) Grado de aprovechamiento de los participantes.
- c) Grado de internalización de la información técnica y operativa a nivel de las instancias del programa en cada provincia.
- d) Nivel de eficiencia en la organización y administración de la actividad.

Información para la Gestión y Evaluación

Estas reuniones deberán facilitar el intercambio de información específica entre los técnicos del programa en las provincias, al mismo tiempo que permiten perfeccionar, conceptual y metodológicamente, los

eventos de capacitación específicos. Por lo tanto, la información generada a este nivel tiene que viabilizar la evaluación del logro de estos objetivos.

Con este propósito la información deberá colectarse de las fuentes mencionadas a continuación:

- a) Información proveniente de los organizadores del evento:
 - Organización y desarrollo del evento.
 - Contenido y participantes.
 - Responsables técnicos y administrativo.
 - Resultados alcanzados.
 - Problemas enfrentados en el evento.
 - Evaluación técnica administrativa y financiera del evento.

- b) Información de los participantes:
 - Acciones realizadas, resultados y recomendaciones.
 - Síntesis técnica de la labor realizada.
 - Nombre y dirección completa de los profesionales.
 - Principales resultados alcanzados.
 - Utilidad del evento desde la perspectiva de su incorporación al programa nacional, considerando los siguientes elementos:
 - . Capacitación
 - . Intercambio de métodos, técnicas, instrumentos.
 - . Coordinación de nuevas acciones.
 - . Establecimiento de nuevos mecanismos de comunicación.
 - . Acciones de seguimiento que debe realizar la institución.
 - . Percepción de la contribución del evento a la posible cooperación entre provincias.
 - . Recomendaciones para futuros eventos similares.

* *Informes técnicos*

Estos informes deben contener una síntesis del tema o temas sobre los cuales se trató en cada evento. Esto con el fin de disponer de una ficha técnica específica sobre cada tema tratado que pueda servir posteriormente como un instrumento de difusión. Dicha ficha técnica tendrá un formato que facilite la generalización y agregación de la información.

* ***Información de los coordinadores***

Corresponde a esta instancia informar anualmente sobre el grado de incorporación de resultados y/o recomendaciones de cada evento del programa por los asentamientos rurales y/o técnicos. Esto requiere un seguimiento especial para detectar la gradualidad de este proceso.

■ **Actividades Locales**

Este ítem debe incorporar los diferentes tipos de adiestramiento considerados en el "programa": cursos cortos, adiestramiento en servicio, talleres, ejercicios, entre otros.

Objetivo

Entrenamiento a técnicos y capacitación a pequeños productores en aspectos relacionados con la formulación, ejecución, gerencia y evaluación de proyectos productivos.

Fuentes de Información

- a) Capacitandos.
- b) Capacitadores.
- c) Coordinador nacional.

Criterios para el Análisis de la Información

Los criterios que orientarán el análisis de la información generada son los siguientes:

- a) Calidad y pertinencia técnica del adiestramiento.
- b) Grado de aprovechamiento de los participantes.
- c) Grado de aprovechamiento por el programa a nivel de la provincia.

- d) Nivel de eficiencia en la organización y administración de la actividad.

Información para la Gestión y Evaluación

- a) Información de los participantes:
Síntesis técnica de la labor realizada.
Contenido.
Método.
Instructores.
Principales resultados alcanzados.
Utilidad del evento desde la perspectiva de su incorporación a los asentamientos rurales.
Acciones inmediatas de los participantes.
Acciones de seguimiento de los beneficiarios.
Recomendaciones.
- b) Información de los capacitadores:
Síntesis técnica de la labor realizada.
Contenido.
Método.
Principales resultados alcanzados.
Utilidad del evento desde la perspectiva de Institución y la probabilidad de su incorporación al programa en cada provincia.
Acciones de seguimiento de la institución.
Recomendaciones.
- c) Información proveniente del coordinador nacional:
Nivel de aumento de la capacidad técnica de los participantes a los eventos de capacitación.

IV. DIRECTRICES PARA ELABORAR EL SISTEMA DE EVALUACION

Consideraciones Generales

Todo sistema de evaluación debe tener como parámetros orientadores los objetivos del programa, los cuales usualmente están vinculados con la incorporación de los servicios de apoyo institucional a los beneficiarios (as), para la formulación y ejecución de sus proyectos productivos, y la consolidación de procesos de generación de ingresos que permitan elevar los niveles de bienestar social de sus familias.

La frecuencia y el período entre eventos de evaluación, evidentemente dependen directamente de la duración del proceso (o conjunto de actividades) que se desea evaluar. En la mayoría de los casos se plantean por lo menos tres momentos de evaluación: el primero que debe darse al instante de formular el diagnóstico y en el cual es necesario marcar las variables que se desean modificar con la intervención; un segundo momento, en el cual se hace un chequeo de medio término de la tendencia de impacto que pueden estar mostrando las acciones ejecutadas, y por ende, los ajustes o la reprogramación que debe hacerse del programa y un tercer momento al finalizar el programa, para evaluar *ex-post* lo sucedido.

Sin embargo, debe quedar claro que la frecuencia y número de veces con que se evalúa un programa de este tipo depende enteramente de las necesidades definidas por sus ejecutores y/o financiadores.

Los tres momentos de la evaluación requieren, en principio, del mismo tipo de información, de un análisis similar y sus metas son también semejantes y están relacionadas con la determinación del grado de alcance de los objetivos del programa.

Por otro lado, la evaluación consta de dos niveles complementarios de análisis. El primero permite comparar resultados obtenidos con la propuesta original del programa. El segundo está referido a la eficacia de la estrategia utilizada y a las actividades ejecutadas para lograr los objetivos propuestos.

El primer nivel demanda información que permite medir la eficiencia en la ejecución de las actividades, el logro de las metas del programa en cada provincia, así como su impacto en la capacidad pedagógica, administrativa y organizativa de las instituciones vinculadas en las actividades de capacitación y de los participantes en dichas acciones.

Por otra parte, para medir la eficacia de la estrategia utilizada es necesario tener muy clara una definición de la clientela del programa, además de identificar su impacto en los niveles de variables productivas, financieras, económicas, técnicas, organizativas, administrativas, entre otras.

No obstante que la información generada por el sistema de seguimiento permite evaluar la eficiencia, el logro de las metas en cada provincia, así como la internalización institucional (a nivel de los "asentamientos rurales" y de la propia institución) de los beneficios generados por el programa, es necesario generar un conjunto diferente de información para alimentar el sistema de evaluación del impacto esperado sobre los ejidatarios y los asentamiento rurales (producción, empleo, productividad, capacidad gerencial y organizativa). Para esto deben determinarse los parámetros relacionados con dichas variables al inicio del programa, o en su defecto, al inicio de una etapa (conjunto significativo de eventos de capacitación).

Tipo de Actividades para la Evaluación

En el contexto anterior la evaluación debe cubrir por lo menos tres aspectos relacionados con: objetivos logrados (nivel y grado), tipo de orientación del programa, y eficiencia de la estructura operativa.

Logro de los Objetivos

- a) Contribución de las distintas actividades y funciones al cumplimiento de los objetivos del programa en cada provincia.

- b) **Determinación de los factores que facilitaron u obstaculizaron el logro de los objetivos.**
- c) **Identificación y análisis de las evaluaciones de los participantes con respecto al logro de los objetivos de cada actividad.**
- d) **Identificación y análisis de las evaluaciones del equipo técnico con respecto al logro de los objetivos de cada actividad.**
- e) **Identificación y análisis de:**

Aportes realizados por el programa que hayan contribuido en términos de:

- . **Capacitación de sus propios recursos humanos.**
- . **Acceso y desarrollo de conocimientos técnicos productivos o relacionados con la propia capacitación.**
- . **Desarrollo de metodologías de capacitación.**
- . **Disponibilidad de materiales didácticos.**
- . **Generación de nuevos espacios de capacitación.**

Impactos del programa sobre la consolidación de los beneficiarios participantes, en lo que respecta a su competencia gerencial y productiva, así como a su capacidad analítica para la identificación de problemas, determinación de prioridades y formulación de proyectos productivos.

Orientación del Programa

- a) **Adecuación de la estrategia utilizada (por líneas temáticas de trabajo y actividades del programa en cada provincia) para el logro de los objetivos generales del programa.**
- b) **Correspondencia entre los objetivos y prioridades del programa y los objetivos y prioridades de los beneficiarios, sean estos productores o técnicos.**
- c) **Factores que condicionan la introducción de cambios en la programación inicial.**
- d) **Procedimientos utilizados para la definición de las prioridades y la programación de actividades.**

- e) Eficacia del seguimiento para la identificación de problemas, redefinición de actividades y la reorientación del programa en las regiones.

La Estructura Operativa

- a) Eficiencia y eficacia de la estructura operativa del programa, identificando el grado de desempeño de las responsabilidades y atribuciones y el nivel de funcionamiento de los mecanismos de identificación de problemas, la definición de prioridades, la programación de actividades, su ejecución, coordinación, seguimiento y evaluación.
- b) Naturaleza y grado de funcionamiento de las articulaciones entre los diversos componentes de la estructura operativa del programa y entre estos y otras instancias institucionales participantes en el programa.
- c) Capacidad de la estructura operativa del programa para realizar ajustes conceptuales, metodológicos y operativos.
- d) Capacidad técnica y financiera del programa para responder a las demandas de los distintos beneficiarios, sean estos asentamientos rurales, proyectos de desarrollo o comunidades.

Información Requerida

Tipo de Información Requerida

Los tres niveles de evaluación presentados anteriormente pueden obtener su información de las fuentes que se mencionan a continuación:

- a) Presupuesto del programa para determinar el grado de ejecución y la correspondencia de los gastos incurridos en cada actividad con las sumas presupuestadas y los motivos de las eventuales diferencias.
- b) Análisis de la incidencia de actividades en cada provincia y tipo de actividades, relacionadas con el presupuesto total del programa.

- c) **Análisis del impacto de oportunidad de la efectiva asignación y disponibilidad de los recursos sobre la programación y la ejecución de las actividades del programa.**

Fuentes de Información

El equipo deberá utilizar información proveniente de:

**Los antecedentes del programa.
Plan Anual de Trabajo.
Presupuesto operativo.**

Analizar la documentación referida a:

- . **Actas de reuniones del Comité Directivo.**
- . **Informes semestrales de progreso.**
- . **Informes de actividades realizadas por los participantes, los coordinadores de estos, los coordinadores regionales y el coordinador nacional.**
- . **Resultados de las reuniones de coordinación.**
- . **Conclusiones y recomendaciones de las reuniones y seminarios.**
- . **Información suministrada por el Sistema de Seguimiento.**
- . **Publicaciones del programa.**
- . **Material didáctico generado.**

Efectuar entrevistas y reuniones de trabajo con:

- . **El coordinador del programa.**
- . **Los coordinadores regionales.**
- . **El coordinador nacional.**
- . **Capacitadores externos a la institución.**
- . **Funcionarios de instituciones complementarias.**
- . **Beneficiarios.**
- . **Funcionarios de la institución.**

Con base en el análisis crítico de la información obtenida, el equipo deberá elaborar Informes de Evaluación que deben ser altamente prácticos para facilitar la toma de decisiones sobre el ajuste del programa.

Con esta información, el equipo evaluador deberá identificar y analizar las expectativas, percepciones y evaluaciones existentes con respecto al programa, en particular las referidas a sus:

- **Objetivos y estrategias.**
- **Actividades ejecutadas.**
- **Logros e impactos.**
- **Eficiencia y eficacia de la estructura operativa.**
- **Perspectivas.**
- **Conocimientos conceptuales, metodológicos y prácticos acumulados a partir de la ejecución del programa.**

El equipo evaluador tendrá en cuenta la información proveniente de estas diversas fuentes para formar su propio juicio. El o los documentos de evaluación deben dejar constancia de los principales problemas (debilidades o fortalezas) observados, así como de las orientaciones y propuestas para superarlas.

V. REQUERIMIENTOS DE EQUIPO TECNICO DE PROFESIONALES PARA MANEJAR EL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

Seguimiento y Evaluación para la Gestión

El principio que debe orientar las actividades del SSE es propiciar una gestión eficiente y eficaz. Esto es, el sistema tiene que ser estructurado para facilitar y agilizar los procesos de toma de decisiones y ajustes de los programas de capacitación. Esto implica una estructura funcional simple y ágil.

Para este fin se hace necesario seleccionar cuidadosamente el tipo de información y las variables que se manejarán con el doble propósito de, por un lado racionalizar su proceso de procesamiento y, por el otro, alimentar oportunamente a las instancias decisoras.

Lo anterior supone un SSE computadorizado con base en principios simples de gestión de programas. Adicionalmente, las características mencionadas anteriormente requieren de un equipo técnico con ciertas particularidades.

Características del Equipo Técnico

La diversidad temática de las demandas de capacitación requieren la formación de una unidad central con un grupo multidisciplinario de profesionales, preferiblemente de tamaño reducido. Este, además de contar con especialistas en el manejo computadorizado de información, debe incorporar técnicos en aquellas materias detectadas como las de mayor importancia relativa para satisfacer las demandas surgidas en la

capacitación, los estudios y otras actividades que formen parte del programa. Adicionalmente, es preciso conformar pequeños grupos multidisciplinarios responsable por el SSE en las provincias. Finalmente, deben definirse cuidadosamente los mecanismos de alimentación y retroalimentación desde las localidades a las provincias y a la unidad central.

**Esta edición se terminó de imprimir
en la Sede Central del IICA
en Coronado, San José, Costa Rica,
en el mes de setiembre de 1993,
con un tiraje de 500 ejemplares.**

FECHA DE DEVOLUCION

| | | |
|--------------|--|--|
| 10 JUN 1994 | | |
| 22 AGO. 1996 | | |
| 26 AGO. 2002 | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

IICA-PM-
A1/SC-93-20

Autor

Elementos para el diseño de un
Título sistema de seguimiento y
evaluación de programas de cap.

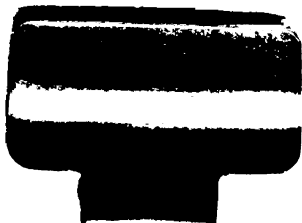
| Fecha Devolución | Nombre del solicitante |
|------------------|------------------------|
| 10 JUN 1994 | Henry Ho |
| 22 AGO. 1996 | |
| 11 SET. 1996 | Gen |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

10 JUN 1994 Henry Ho

22 AGO. 1996

11 SET. 1996 Gen

1952



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Sede Central / Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica / Tel.: 29-02-22/
Cable: IICASANJOSE/Télex: 2144 IICA CR / FAX (506) 29-47-41, 29-26-59 IICA COSTA RICA