



Global Donor Platform  
for Rural Development



# Seguimiento de resultados en la agricultura y el desarrollo rural en condiciones no ideales

Libro de Consulta de indicadores  
para el monitoreo y la evaluación



# **Seguimiento de resultados en la agricultura y el desarrollo rural en condiciones no ideales**

**Libro de Consulta de indicadores  
para el monitoreo y la evaluación**

Publicado por la

PLATAFORMA MUNDIAL DE DONANTES  
PARA EL DESARROLLO RURAL

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS  
PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA

BANCO MUNDIAL

Esta publicación puede descargarse de las siguientes páginas web:

1. [www.donorplatform.org](http://www.donorplatform.org)
2. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
3. [www.fao.org](http://www.fao.org)

Los pedidos de copias impresas deben dirigirse a cualquiera de los coeditores, a las siguientes direcciones:

1. Secretariat of the Global Donor  
Platform for Rural Development,  
Dahlmannstrasse 4,  
53113 Bonn, Germany  
Fax: +49 (0) 228 24 934 155  
e-mail: [secretariat@donorplatform.org](mailto:secretariat@donorplatform.org)

2. The World Bank  
Sector Manager,  
Agriculture and Rural Development Department,  
The World Bank,  
1818 H Street, N.W.  
Washington, D.C. 20433, U.S.A  
Fax: +1 202 522 3308

3. FAO Statistics Division  
Viale delle Terme di Caracalla,  
00153 Roma, Italy  
Fax: +39 06 570 55615  
e-mail: [ESS-Registry@fao.org](mailto:ESS-Registry@fao.org)

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), del Banco Mundial o del Secretariat of the Global Donor Platform for Rural Development (GDPRD) juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

ISBN 978-92-5-306082-5

Todos los derechos reservados. La FAO fomenta la reproducción y difusión parcial del material contenido en este producto informativo. Su uso para fines no comerciales se autorizará de forma gratuita previa solicitud. La reproducción para la reventa u otros fines comerciales, incluidos fines educativos, podría estar sujeta a pago de derechos o tarifas. Las solicitudes de autorización para reproducir o difundir material de cuyos derechos de autor sea titular la FAO y toda consulta relativa a derechos y licencias deberán dirigirse por correo electrónico a [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org), o por escrito al Jefe de la Subdivisión de Políticas y Apoyo en Materia de Publicaciones, Oficina de Intercambio de Conocimientos, Investigación y Extensión, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma (Italia).

# ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>vii</b>
<b>ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS</b>	<b>ix</b>
<b>PREFACIO</b>	<b>xi</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>xiii</b>
<b>CAPÍTULO 1 - LA EVOLUCIÓN DEL M&amp;E EN EL ÁMBITO DEL DESARROLLO</b>	<b>1</b>
¿Qué es M&E?	1
¿Quiénes son los usuarios?	5
¿Cómo ha evolucionado el M&E?	7
<b>CAPÍTULO 2 - EL MARCO ANALÍTICO</b>	<b>15</b>
Pensar en los indicadores de forma lógica	15
Monitoreo del desempeño (insumos y productos)	19
Medición de resultados (efectos directos e impactos)	24
Efectos directos a nivel sectorial y nacional	31
Un conjunto básico de indicadores prioritarios para programas de ADR	38
<b>CAPÍTULO 3 - EL MARCO DE DATOS</b>	<b>43</b>
Las herramientas	44
Aplicar las herramientas para el análisis de M&E	61
Fortalecer la Capacidad de los Sistemas Nacionales de Estadística	65
<b>CAPÍTULO 4 - EL MARCO INSTITUCIONAL</b>	<b>69</b>
El marco de m&e	71
El marco estadístico	76
El marco internacional	80
El papel de los socios para el desarrollo	82
<b>CAPÍTULO 5 - ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE M&amp;E EN AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL</b>	<b>85</b>
Paso 1: Evaluación y Diagnóstico	86
Paso 2: Examen de indicadores	86
Paso 3: Examen de los datos, fuentes y lagunas actuales	87
Paso 4: Desarrollo de planes de acción	87
Paso 5: Examen de los requerimientos de recursos	91
Paso 6: Monitoreo del desempeño del plan de acción de M&E	91

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO 1: UNA LISTA DE INDICADORES BÁSICOS</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO 2: ESTUDIOS DE CASO DE PAÍS - RESUMEN DE ESTUDIOS DE PAÍS Y DE INDICADORES DE ADR UTILIZADOS ACTUALMENTE EN CADA PAÍS</b>	<b>121</b>
Parte 1 – Estudios de país	121
Parte 2 – indicadores de ADR utilizados en cada país	135
<b>ANEXO 3: TARJETA DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD DE M&amp;E</b>	<b>143</b>

## LISTA DE RECUADROS


Recuadro 1.	Definiciones de monitoreo y evaluación: 1984-2002	2
Recuadro 2.	¿Cómo ayudan los hallazgos de M&E a los gobiernos y las partes interesadas?	6
Recuadro 3.	Documentos de Estrategia de Reducción de la Pobreza (DERP)	10
Recuadro 4.	El sistema nacional de información gerencial para la reforma de los gobiernos locales de la República Unida de Tanzania	22
Recuadro 5.	Características de diferentes clases de indicadores	25
Recuadro 6.	Adaptación de indicadores de prestación de servicios de investigación y extensión (acceso, uso y satisfacción) al nuevo Paradigma de Transferencia de Tecnología	28
Recuadro 7.	Detectar una tendencia en los rendimientos del maíz	33
Recuadro 8.	Lista de indicadores prioritarios	41
Recuadro 9.	El sistema de dos niveles de Camboya	42
Recuadro 10.	Instrumentos para la medición de resultados: encuestas frente a métodos de evaluación no formales	48
Recuadro 11.	Cuestionario sobre Indicadores Básicos del Bienestar (CIBB): un instrumento de sondeo para compilar indicadores de prestación de servicios	54
Recuadro 12.	Encuesta de prestación de servicios comunitarios de Nigeria	58
Recuadro 13.	Comparación de las características clave de diferentes encuestas	60
Recuadro 14.	¿Cómo saber si una Estrategia de Reducción de la Pobreza es eficaz?	70
Recuadro 15.	El sistema de M&E del Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca de Camboya	72
Recuadro 16.	El Plan Maestro de Monitoreo de la Estrategia de Reducción de la Pobreza (MUKUKUTA) de la República Unida de Tanzania	74
Recuadro 17.	Comité Técnico de M&E – Modelo de Términos de Referencia	75
Recuadro 18.	Taller Nacional de Planificación, Monitoreo y Evaluación (PM&E) de Nigeria	76
Recuadro 19.	Nicaragua – Vinculando las actividades de M&E más estrechamente al Sistema Nacional de Estadística	78
Recuadro 20.	Sistema Nacional de Estadística Reformado de Senegal	80
Recuadro 21.	La Agricultura y los Objetivos de Desarrollo del Milenio	81
Recuadro 22.	Elementos esenciales de la Estrategia Nacional de Desarrollo Estadístico	88
Recuadro 23.	Cadena de resultados para la construcción de un sistema de M&E	90

## AGRADECIMIENTOS

El presente Libro de Consulta ha sido elaborado por un equipo conjunto de funcionarios del Banco Mundial y de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), dirigido por Nwanze Okidegbe (Banco Mundial) y compuesto por Tim Marchant (consultor principal); Hiek Som, Naman Keita, Mukesh K. Srivastava y Gladys Moreno-García (División de Estadística de la FAO); y Sanjiva Cooke, Graham Eele, Richard Harris y Diana Masone (Banco Mundial). Patrice Wadja, Zena Angesom y María Rey de Arce (consultores) prestaron asistencia en materia de investigación. La edición estuvo a cargo de Barbara Hall, y la diagramación y diseño corrieron por cuenta de Marianne Sinko.

El equipo agradece los comentarios recibidos de los siguientes revisores expertos: Fred Vogel, Gershon Feder, Stephen Mink (Banco Mundial); Neela Gangadharan (FAO); Focal Points de la Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural (GRPRD) y el Grupo de Wye; Krijn Poppe (Instituto de Investigaciones en Economía Agrícola); y Jan Karlsson (Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa, jubilado). Los comentarios sobre el menú inicial de indicadores fueron recibidos con la debida gratitud en una reunión de un grupo de expertos celebrada en Washington D.C. (Estados Unidos), destacando especialmente los de Susan Offut (United States Congressional Service), Haluk Kasnakoglu (FAO, jubilado), y Misha Belkindas y Haeduck Lee (Banco Mundial).

Dos consultores, Miguel Galmes y Generoso De Guzmán, participaron en la preparación e implementación de las validaciones en los países de ensayo. En cada país, la validación estuvo dirigida por un equipo integrado por dos consultores nacionales con la supervisión y el apoyo técnico de funcionarios de la FAO. Los estudios de validación en los respectivos países fueron realizados por los siguientes consultores nacionales: Chantum Chea y Monthivuth Ker (Camboya); Patrick Dumazert y Karla Arriola (Nicaragua); Yahaya Husseini y Frederick Okoukoni (Nigeria); Aboubacry Demba Lom y Mamadou Wane (Senegal), y Evelyne A. Lazaro y Radegunda Maro (República Unida de Tanzania). Numerosos expertos nacionales de diversos departamentos del gobierno implicados en la Agricultura y el Desarrollo Rural (ADR) realizaron valiosas contribuciones al trabajo. En todos los países mencionados, las Oficinas Nacionales de Estadística (ONE) y los Departamentos de Planificación desempeñaron un papel clave. Muchos socios para el desarrollo que representaban a la comunidad de donantes de los países participaron activamente en los Seminarios Nacionales de Validación. El equipo agradece también la valiosa asistencia administrativa brindada por los representantes de la FAO en los países y sus colaboradores.



El equipo expresa su reconocimiento a Juergen Voegele, Mark Cackler, Christopher Delgado y el Equipo de Gestión del Departamento de Agricultura y Desarrollo Rural del Banco Mundial, las Divisiones Técnicas pertinentes de la FAO y la Secretaría de la Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural por su apoyo y sus aportes.

El equipo también agradece profundamente al colega Patrick Dumazert (Nicaragua) por su contribución a la revisión técnica de la versión española del documento, la Secretaría de la Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural por la financiación de la traducción y Carola Fabi de la FAO por la supervisión de la publicación en versión española.



## ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

ADI	Agencia para el Desarrollo Internacional
ADR	Agricultura y Desarrollo Rural
AGL	Autoridad de gobierno local
BIP	Producto Interior Bruto
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo
CAM	Programa del Censo Agropecuario Mundial
CIBB	Cuestionario sobre Indicadores Básicos del Bienestar
DERP	Documento de Estrategia de Reducción de la Pobreza
DFID	Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido
ECPS	Encuesta Cuantitativa de Prestación de Servicios
EMEV	Estudio de Medición de Estándares de Vida
ENDE	Estrategia Nacional de Desarrollo Estadístico
EPH	Encuesta de Presupuesto de Hogares
ERP	Estrategia de Reducción de la Pobreza
ES	Enfoque Sectorial
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
GDPRD	Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural
GPS	Sistema de Posicionamiento Global
I&D	Irrigación y Drenaje
INE	Instituto Nacional de Estadística (Camboya)
M&E	Monitoreo y Evaluación
MP	Ministerio de Planificación (Camboya)
MUKUTUTA	Plan Maestro de Monitoreo de la Estrategia de Reducción de la Pobreza de la República Unida de Tanzania
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
ODMC	Objetivos de Desarrollo del Milenio de Camboya
ONE	Oficina Nacional de Estadística
ONG	Organización no gubernamental
PARIS 21	Colaboración en Estadísticas para el Desarrollo en el Siglo XXI
PDSA	Programa de Desarrollo del Sector Agrícola (República Unida de Tanzania)
PEND	Plan Estratégico Nacional de Desarrollo (Camboya)
PPA	Paridad del Poder Adquisitivo

PPME	Países Pobres Muy Endeudados
PRGL	Programa de Reforma de los Gobiernos Locales (República Unida de Tanzania)
ProRural	Estrategia Nacional de Desarrollo Rural Productivo (Nicaragua)
SGDD	Sistema General de Difusión de Datos
SIG	Sistema de Información Gerencial
SISEVA	Sistema de Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje (Nicaragua)
SNE	Sistema Nacional de Estadística
SSGP	Sistema de Seguimiento del Gasto Público
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación

## PREFACIO

Disponer de la capacidad para dar seguimiento a los resultados de una actividad y utilizar el conocimiento adquirido para comprender lo que funciona y lo que no, o qué hacer para que las cosas marchen mejor, es lo que hace del Monitoreo y la Evaluación (M&E) una poderosa herramienta para mejorar los procesos y resultados de desarrollo. En 2006, la Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural (GDPRD, por sus siglas en inglés) y el Banco Mundial se comprometieron a elaborar este Libro de Consulta en colaboración con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). El Libro de Consulta crea un marco para la estandarización de los enfoques para la selección de indicadores y propone un menú de indicadores básicos para el monitoreo y evaluación de las actividades relacionadas con la agricultura y el desarrollo rural (ADR). El objetivo es, en última instancia, mejorar la calidad del monitoreo y evaluación de los programas de agricultura y desarrollo rural a nivel nacional y global.

El M&E es difícil por naturaleza y requiere un nivel de capacidad técnica del que a menudo no disponen los países en desarrollo. El desafío que plantea es mayor en los países más pobres y en situaciones postconflicto, en las que las condiciones desfavorables —en especial la escasa capacidad en materia de estadísticas— pueden causar serias dificultades. El presente Libro de Consulta ofrece orientaciones sobre cómo crear las capacidades necesarias para un M&E efectivo en los países en desarrollo, empezando por la identificación y recopilación de indicadores. Propone asimismo una serie de orientaciones para determinar qué indicadores hay que elegir, teniendo en cuenta los diferentes tipos de información que mejor convienen a las diferentes actividades agrícolas y rurales, proyectos y programas, así como la disponibilidad de los datos. Un rasgo innovador del Libro de Consulta es, además, la presentación de un conjunto básico de indicadores estándar de ADR, con la recomendación de que todos los países deberían recopilarlos regularmente. Estos indicadores “prioritarios” deberían ser los mismos en todos los países, a fin de posibilitar las comparaciones entre países y facilitar el monitoreo de programas y objetivos de ADR a nivel internacional. El Libro de Consulta identifica una lista básica de 19 indicadores prioritarios, así como un menú de unos 86 indicadores que se presentan categorizados por sectores, subsectores y temas. Esperamos que los países recurran a este repertorio y se inspiren en él a la hora de desarrollar su propio programa nacional de M&E de ADR. El menú de indicadores ha sido validado mediante talleres nacionales

realizados en Camboya, Nicaragua, Nigeria, Senegal y la República Unida de Tanzania.

El presente Libro de Consulta ha sido elaborado por un equipo de funcionarios del Banco Mundial y de la FAO. Otras instituciones miembro de la GDPRD realizaron valiosos aportes. Sus observaciones y el análisis que presentamos aquí inspirarán el diálogo en curso, promovido por la GDPRD, entre donantes y gobiernos contraparte sobre cómo utilizar los datos estadísticos para mejorar la gestión de la agricultura y sacar provecho de las cualidades especiales que posee este sector en virtud de su gran impacto en la reducción de la pobreza. Las recomendaciones presentadas en el presente Libro de Consulta hallarán aplicación también en el Código de Conducta para una mayor eficacia de los programas de agricultura y desarrollo rural que están preparando los miembros de la GDPRD.

La nueva agenda de eficacia de la ayuda viene ejerciendo una presión considerable sobre todos los sectores con el fin de que demuestren empíricamente su buen desempeño. Esperamos que el presente Libro de Consulta pueda aprovechar las capacidades de los actores involucrados en la práctica para validar la eficacia y los impactos de las operaciones agrícolas y rurales.

**Christoph Kohlmeyer**

Presidente  
Plataforma Mundial de  
Donantes para el  
Desarrollo Rural

**Juergen Voegele**

Director  
Departamento de  
Agricultura y Desarrollo  
Rural del Banco Mundial

**Hafez Ghanem**

Director General Adjunto  
Departamento de  
Desarrollo Económico y  
Social de la FAO

# RESUMEN EJECUTIVO

## ANTECEDENTES

En la Conferencia Internacional de las Naciones Unidas para la Financiación del Desarrollo, celebrada en 2002 en Monterrey (México), tanto los países en desarrollo como los desarrollados se comprometieron a compartir la responsabilidad de lograr ciertos resultados de desarrollo, sobre todo en el ámbito de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Poner énfasis en el desarrollo basado en resultados requiere contar con la capacidad de monitorear indicadores que reflejen fiablemente los resultados conseguidos en todas las etapas del proceso de desarrollo, desde la planificación estratégica hasta la implementación y la conclusión de los programas. Sin embargo, los donantes y los técnicos del desarrollo carecen aún de un marco común de indicadores para medir la eficacia de la asistencia para el desarrollo. Por tanto, desarrollar un sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E) que permita dar seguimiento a estos indicadores utilizando datos precisos y oportunos constituye una prioridad natural tanto para la comunidad internacional del desarrollo como para los propios países en desarrollo. Para las agencias e instituciones involucradas en agricultura y desarrollo rural (ADR), esto se traduce en la tarea de crear un marco común que permita a las agencias donantes armonizar sus actividades de monitoreo.

La realidad es que muchos países carecen de la capacidad requerida para producir y comunicar los datos necesarios para alimentar el debate internacional en materia de desarrollo o para monitorear las tendencias nacionales. Aunque la situación está mejorando, las bases de datos globales siguen adoleciendo de lagunas e incoherencias como consecuencia de la debilidad de los Sistemas Estadísticos Nacionales (SEN). A fin de cuentas, la validez de los sistemas de monitoreo globales depende de la calidad de los datos procedentes de los países. Es a nivel de los países que ocurren los problemas, y es a este nivel que se requiere asistencia para crear capacidades sostenibles en relación con la recopilación y difusión de los indicadores adecuados.

## DEFINICIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El monitoreo y la evaluación son actividades separadas pero estrechamente relacionadas. El monitoreo se define generalmente como una actividad continua que implica la recopilación de datos de un modo regular y constante a efectos de dar seguimiento a los insumos, productos, efectos directos e impactos de un proyecto o programa durante su ejecución. La evaluación, por su parte, puede utilizar datos del monitoreo, pero se realiza en momentos definidos y prudentes

para determinar el valor o la importancia de una actividad, política o programa de desarrollo. Juntas, ambas actividades constituyen una poderosa herramienta para una planificación del futuro basada en lo que ha demostrado ser eficaz y lo que ha demostrado no serlo.

El fortalecimiento de las capacidades de M&E en los ámbitos subnacional y nacional está intrínsecamente vinculado al M&E a nivel global. Ambos dependen de indicadores sólidos basados en datos fiables y completos. Para este fin, la Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural (GDPRD), el Banco Mundial y la FAO se entregaron a la tarea de elaborar un menú de indicadores básicos que pueda utilizarse para monitorear las actividades de ADR en los niveles de proyecto, nacional, regional y global. El enfoque es genérico, pero se presentan indicadores específicos que permiten establecer comparaciones tanto entre zonas urbanas y rurales como dentro de zonas rurales, y específicamente, entre comunidades y hogares dependientes y no dependientes de la agricultura. Se proponen conjuntos separados de indicadores para el sector ADR en su conjunto; diversos subsectores (cultivos, ganadería, silvicultura, pesca y acuicultura, financiación de micro, pequeñas y medianas empresas rurales (PYMES), investigación y extensión agrícolas, irrigación y drenaje, desarrollo de agroindustrias y mercados), y áreas temáticas conexas (desarrollo rural de base comunitaria, gestión de recursos naturales y políticas e instituciones agrícolas).

El propósito de este Libro de Consulta es reunir en un solo documento una serie de consejos y recomendaciones basados en el sentido común a partir de prácticas reales y experiencias adquiridas en todo el mundo. El Libro de Consulta pretende, ante todo, contribuir al fortalecimiento de las capacidades en materia de M&E a nivel nacional y subnacional, y a asegurar una coherencia de enfoque y metodología, de forma que desde los diferentes países sea posible acceder, a nivel global, a información fiable y oportuna suficiente para efectuar comparaciones entre países y calcular indicadores de desarrollo a nivel global.

El entorno ideal para establecer un buen sistema de M&E es aquel en el que: (i) existe una demanda fuerte y estable de información; (ii) se aplica ampliamente el concepto de “gestión por resultados”; (iii) se utiliza de forma sistemática información oportuna y pertinente para mejorar la toma de decisiones e impulsar el proceso de desarrollo, y (iv) existen sistemas que aseguran la disponibilidad de información fiable y pertinente cuando es necesario.

Una situación no ideal se da, por otro lado, cuando: (i) la demanda es débil; (ii) no se utiliza información como base para la toma de decisiones, y (iii) el acopio y el flujo de información oportuna son irregulares y poco fiables. El Libro de Consulta apunta específicamente a los países en los que las condiciones no son ideales por lo que se refiere a disponibilidad de información relevante.

## **SÍNTESIS**

El desafío de entender la realidad en base a una información parcial es un tema recurrente en el Libro de Consulta. Tal desafío es particularmente difícil en los

países en los que las condiciones no son ideales; es decir, en aquéllos que tienen una capacidad limitada para la recopilación y el tratamiento estadístico de datos. El Libro de Consulta previene acerca del riesgo de confiar en una única fuente de información y promueve el proceso de contrastación; esto es, el recurso de combinar varias fuentes de información para extraer los elementos clave de los hechos en cuestión. En consonancia con el propósito de fortalecer el monitoreo y la evaluación en condiciones no ideales, el foco de atención de la obra se centra en presentar un conjunto de recomendaciones de carácter pragmático y práctico, más que abstracto y académico. El Libro de Consulta pone énfasis en la simplicidad y sugiere, por ejemplo, que los países, al evaluar sus necesidades de datos, se concentren en un grupo mínimo de indicadores básicos prioritarios, antes que en un conjunto deseado. Examina también cómo procurarse y utilizar indicadores en circunstancias en que los datos son limitados y la capacidad para generarlos es débil; una situación común a muchos países. Aunque el énfasis recae sobre todo en el monitoreo y evaluación de programas en los sectores de la agricultura y el desarrollo rural (ADR), los criterios expuestos son aplicables también a otros sectores. De hecho, el enfoque postulado en el documento —firmemente enraizado en la idea de monitorear la prestación de servicios y medir efectos directos a corto plazo— puede aplicarse de forma general a casi todos los sectores y proporciona una base ideal para el monitoreo de las Estrategias de Reducción de la Pobreza (ERP) o de otras iniciativas nacionales de desarrollo.

El Libro de Consulta examina las mejores prácticas de M&E bajo tres epígrafes generales: el marco analítico, el marco de datos y el marco institucional.

Le recueil passe en revue les meilleures pratiques de S&E en les classant selon trois catégories principales: le cadre analytique, le cadre informatif et le cadre institutionnel.

## **EL MARCO ANALÍTICO**

El marco analítico examina cómo se miden los impactos de la iniciativa de desarrollo. ¿Qué indicadores se requieren y cómo se seleccionan? Un sistema completo de M&E debe identificar y monitorear indicadores en cada uno de los cuatro niveles siguientes: insumos, productos, efectos directos e impactos. Hoy en día, la mayoría de los proyectos o programas poseen un Sistema de Información Gerencial (SIG) para dar seguimiento a prestaciones y productos (el desempeño). Un producto fundamental y esencial del sistema de M&E en este nivel debería ser la elaboración de informes regulares de monitoreo del desempeño, los cuales constituyen un insumo para la elaboración de planes de trabajo y presupuestos anuales. En el Libro de Consulta se describen herramientas y enfoques tales como las encuestas de seguimiento del gasto público.

Una vez establecidos los sistemas de monitoreo del desempeño, la atención puede dirigirse al monitoreo de los resultados (efectos directos e impactos), y éste es el campo al que el Libro de Consulta dedica mayor atención. El cambio de énfasis del desempeño a los resultados tiene profundas implicaciones para

el M&E. A diferencia del monitoreo del desempeño, que trabaja con datos que pueden obtenerse con relativa facilidad de los sistemas de información internos de las instituciones, la medición de los resultados implica salir al encuentro de los colectivos beneficiarios (los usuarios) en busca de información sobre la intervención y sus efectos.

Los cambios en el rendimiento y la producción —sea de cultivos, la pesca, la ganadería o productos ganaderos— figuran inevitablemente entre los principales indicadores utilizados para monitorear los resultados de proyectos de desarrollo agropecuario. El Libro de Consulta sugiere que, cuando sea difícil obtener medidas objetivas en una fase temprana de las intervenciones, las valoraciones de los propios agricultores pueden ser un sustituto útil.

El Libro de Consulta muestra también cómo aplicar un enfoque de prestación de servicios para seleccionar indicadores que pueden generar mediciones útiles, fáciles de llevar a cabo, de resultados a corto plazo (efectos). Recomienda hacer mayor uso de indicadores cualitativos, tales como el acceso, el uso y el grado de satisfacción.

Finalmente, se plantea la cuestión de la evaluación. Esta puede ser una actividad ávida de datos, pero para los países de capacidad limitada existen modos de sortear el escollo. No todos los proyectos o programas requieren evaluaciones de impacto de gran envergadura, y, en los casos en que sean necesarias, pueden realizarse sin tener que recabar muchos más datos de los ya recopilados rutinariamente para el monitoreo, a condición de que la evaluación haya sido minuciosamente planificada con antelación. Una buena evaluación supondrá, casi con certeza, combinar datos de diferentes fuentes para formarse una idea cabal sobre los impactos de una intervención determinada con base en un proceso de contrastación y valorar debidamente los mensajes —a menudo de apariencia contradictoria— de las diferentes fuentes.

No obstante, para la mayoría de las evaluaciones y la planificación en general, el Libro de Consulta hace hincapié en la necesidad de contar con un conjunto de estadísticas básicas del sector agrícola y rural que vaya más allá de las mediciones de prestación de servicios. Tal conjunto incluye estadísticas sectoriales básicas, como datos de rendimiento, precios, uso de insumos agrícolas, gasto público en agricultura y PIB per cápita. En los países en que no estuvieran disponibles, habría que consignarlas en una lista de prioridades para su inclusión en un eventual programa de desarrollo de capacidades estadísticas. En el Anexo 1 se ofrece un menú ampliado de indicadores que puede servir a los países para priorizar y seleccionar los más útiles para sus necesidades particulares. La lista no es exhaustiva ni se espera que todos los países la adopten y la utilicen en su totalidad, pero ofrece la posibilidad de escoger e incluye ejemplos de buenas prácticas tomados de diferentes países de todo el mundo.

El capítulo dedicado al marco analítico concluye haciendo referencia al monitoreo y evaluación en el ámbito internacional. Se identifica un conjunto de 19 indicadores prioritarios ya incluidos en el menú como indicadores básicos



para el seguimiento de los resultados del sector ADR a nivel internacional. Estos 19 indicadores han sido seleccionados por razones de comparabilidad, disponibilidad y pertinencia. Constituyen un conjunto básico universal, reducido a su mínima expresión, que debería incluirse, dentro de lo posible, en todos los programas nacionales de M&E. Sin este compromiso mínimo a nivel de los países no es posible mejorar la calidad del M&E a nivel internacional, que constituye uno de los propósitos de este Libro de Consulta. Pero ello no debería ser una carga excesivamente pesada, dado que los mismos indicadores se utilizan para el monitoreo, no sólo a nivel internacional, sino también en el ámbito nacional.

## **EL MARCO DE DATOS**

Para satisfacer las necesidades del monitoreo en cada uno de los cuatro niveles mencionados (insumos, productos, efectos directos e impactos), el sistema de M&E tiene que recurrir a información procedente de fuentes diversas. No se trata solamente de que cada nivel requiera indicadores diferentes, sino que los requerimientos de los usuarios en cuanto a periodicidad, cobertura y precisión varían según el nivel del indicador. Los indicadores de insumos se requieren para facilitar la toma de decisiones a corto plazo; por tanto, deben producirse con frecuencia y regularidad, si es posible, una vez cada 1 a 6 meses. Lo mismo es aplicable a los indicadores de productos, pero en este caso es muy posible que los periodos de informe sean más largos. A medida que uno avanza en la cadena de resultados y empieza a recopilar más información sobre los clientes que sobre la institución prestadora de servicios, la tarea de recopilación de datos se torna más complicada. A menudo, hay que dejar transcurrir cierto tiempo para que los clientes se percaten de la existencia de un servicio público y empiecen a utilizarlo. Durante los primeros años, es posible que los resultados o efectos directos observados sean escasos. Por tanto, puede ser aceptable desarrollar un programa basado en periodos de informe de, por ejemplo, 1-2 años. Pero es importante iniciar el proceso en el momento mismo de comenzar el proyecto, con vistas a utilizar el primer informe para establecer una situación que sirva de referencia. La evaluación de eventuales impactos viene mucho más tarde, a menudo años después de concluido el proyecto. Aunque el marco temporal puede ser más relajado, el desafío analítico no lo es, y, desde la perspectiva de la recopilación de datos, la experiencia demuestra que es de vital importancia acordar desde el principio el esquema de evaluación del proyecto, dado que éste podría implicar el establecimiento de un diseño experimental para tratar de aislar el efecto “con el proyecto y sin él”.

El Libro de Consulta dedica una atención considerable a la necesidad de contar con una infraestructura estadística sólida, y examina los diferentes instrumentos estadísticos disponibles.

El instrumento más popular y más obvio para monitorear los resultados de programas de ADR es la encuesta a los hogares. Esta proporciona datos que pueden desglosarse para mostrar los resultados para diferentes grupos de la

población, y tiene la ventaja de proveer información tanto sobre los beneficiarios como sobre los no beneficiarios. Existen diferentes modelos de encuesta a los hogares, cada uno con sus propios puntos fuertes y débiles. El Libro de Consulta evalúa sus fortalezas y debilidades relativas y sus costos aproximados. El que proporciona una cobertura más completa es el censo de población. Aunque es obvio que no resulta apropiado para el monitoreo cotidiano, el censo es importante porque suministra el marco para casi todas las demás actividades de encuesta a los hogares, incluyendo los censos y encuestas agrícolas. Estos últimos son extremadamente importantes para el monitoreo de programas de ADR porque suelen ser el único medio para la observación de cambios en los niveles de producción y rendimiento de cultivos. Las encuestas a los hogares integradas multitemáticas constituyen otra forma de investigación que ha venido cobrando cada vez mayor popularidad. Son especialmente útiles como referencia para medir niveles de pobreza, identificar problemas potenciales que requieran atención y, en general, comprender de qué manera los hogares establecen mecanismos para hacer frente a unas condiciones de vida difíciles. Su gran desventaja reside en que son difíciles de llevar a cabo, y muchos países no poseen la capacidad analítica ni técnica para efectuar regularmente encuestas de tal envergadura y complejidad. En cambio, están adquiriendo creciente popularidad las encuestas a hogares más sencillas y rápidas. Las encuestas de prestación de servicios vienen utilizándose desde hace tiempo en la investigación de mercado, pero es relativamente reciente su incorporación a los repertorios de encuestas de las Oficinas Nacionales de Estadística (ONE). Son sumamente adecuadas para el monitoreo de resultados a corto plazo. También son fáciles de implementar y pueden repetirse anualmente sin interferir en otros sondeos que pueda estar realizando la ONE.

Además de las encuestas a los hogares, un buen sistema de M&E ha de utilizar muchas otras herramientas. Entre ellas figuran las encuestas comunitarias, que pueden realizarse tanto con muestras probabilísticas como no probabilísticas, y las encuestas y estudios cualitativos, incluyendo las evaluaciones participativas, discusiones en grupos focales y evaluaciones rápidas, tales como los recorridos vehiculares (*windscreen surveys*). Los sondeos basados en instituciones —como las encuestas cuantitativas de prestación de servicios (ECPS)— también pueden desempeñar un papel importante al poner de relieve limitaciones de la oferta, al igual que el análisis de los registros administrativos.

El mensaje principal que transmite el Libro de Consulta es que no existe un instrumento único que pueda satisfacer todas las necesidades, y que, cualquiera que sea el sistema de monitoreo, lo más probable es que tenga que obtener indicadores de varias fuentes, tanto formales como informales. Dado que crear las capacidades necesarias puede requerir cierto tiempo, el Libro de Consulta ofrece una serie de atajos para los países con sistemas estadísticos menos desarrollados.

En muchos países, las ONE se han visto atrapadas en el círculo vicioso que resulta del hecho que los usuarios, desilusionados por el retraso, la falta

de exactitud y las numerosas lagunas de los productos estadísticos, tienden en muchos casos a menospreciar los esfuerzos de las ONE y, en consecuencia, dejan de proporcionar retroalimentación para la mejora de las bases de datos. La consecuencia inevitable es que se reducen los recursos para las estadísticas y, en consecuencia, también las capacidades de las ONE. No obstante, el futuro se muestra más prometedor: hay indicios de que, con cierta ayuda, las ONE podrán recuperar su capacidad y estarán en condiciones de satisfacer las nuevas exigencias de información que plantea el monitoreo de las estrategias nacionales de desarrollo.

## **EL MARCO INSTITUCIONAL**

El desafío final que plantea el desarrollo de competencias en materia de M&E no es de carácter técnico ni conceptual, sino gerencial. Supone asegurar que se crean las estructuras de incentivos y la capacidad institucional requeridas para llevar adelante esta labor. Tanto si cuentan ya con un programa activo de M&E o están empezando de cero, los países necesitan revisar regularmente todas las actividades de M&E en curso. Esto puede sacar a la luz estructuras duplicadas y en conflicto unas con otras; pero el objetivo debería apuntar a la inclusión (no a la exclusión) y a la creación de una red de instituciones dedicadas al M&E.

En el corazón de esta red debe situarse una unidad central de M&E con autoridad para coordinar las diferentes iniciativas. Una de las principales funciones de esta unidad debería consistir en promover y alentar la demanda de M&E. Al mismo tiempo, es necesario que contribuya a establecer vínculos sólidos con los proveedores de datos dentro del Sistema Nacional de Estadística (SNE).

A pesar de las numerosas áreas de interés común, en muchos países existen, al parecer, dos comunidades con prácticas distintas y separadas: la comunidad de M&E y la de estadística. Puede que ambas trabajen en cuestiones paralelas, pero ello no significa necesariamente que se comuniquen o cooperen. Al mismo tiempo que crece el interés por el M&E de los programas de desarrollo nacionales, se ha despertado un interés similar por la rehabilitación de los SNE. El SNE comprende todas las instituciones y agencias que contribuyen de alguna manera al banco de datos estadísticos nacionales, lo que incluye a los ministerios del ramo, el Departamento de Aduanas y el Banco Central, entre otras instituciones. La institución principal para el SNE es la ONE. Muchos países están desarrollando en estos momentos Estrategias Nacionales de Desarrollo Estadístico (ENDE) que vienen a integrarse en los procesos de la política de desarrollo nacional. Esto cuadra perfectamente con las ideas que sustentan el desarrollo de una capacidad nacional de M&E.

## **EL PAPEL DE LOS SOCIOS PARA EL DESARROLLO**

Los donantes han estado entre los más firmes promotores del establecimiento de buenos procedimientos de M&E y del desarrollo de capacidades en materia de M&E. Han apoyado también en gran medida el fortalecimiento de la

capacidad estadística nacional, pero en muchos casos sus esfuerzos han resultado contraproducentes a causa de fallos de coordinación. Comoquiera que sea, todos los grandes donantes han suscrito el Plan de Acción de Marrakech para la Mejora de las Estadísticas (OCDE, 2004), por el cual se comprometen a trabajar en colaboración para apoyar a los países en la preparación de ENDE.

### **TEMAS EMERGENTES**

No se puede abandonar la discusión sobre cómo va evolucionando el papel del M&E sin hacer referencia a tres nuevos y crecientes desafíos. El primero es el impacto de la transferencia de competencias y la descentralización en el M&E. Muchos países persiguen ahora políticas generales de descentralización que pretenden acercar el gobierno a los ciudadanos y aumentar la transparencia y la responsabilidad en términos de rendición de cuentas. Este hecho tiene profundas consecuencias para la actividad de M&E, que se ve obligada a proveer indicadores a un nivel de desagregación mucho más bajo. Cuando los datos proceden de registros administrativos, la cuestión no debería plantear mayores dificultades; pero si la fuente es una encuesta estadística, puede ser preciso un incremento notable del tamaño de las muestras, lo que obligaría a reconsiderar a fondo la forma en que han de recopilarse los datos. El segundo desafío está relacionado con la implicación de las propias comunidades en el M&E. Al tiempo que sigue creciendo el interés por los proyectos de desarrollo impulsados por la propia comunidad, crece también la demanda de un M&E promovido por las comunidades, en el que ellas mismas se hacen cargo de su propio M&E. Este es un terreno en el que posiblemente se darán avances metodológicos importantes. Finalmente, está el desafío del M&E de los programas de ADR a nivel global o internacional. El monitoreo de objetivos internacionales/globales es responsabilidad de las instituciones de desarrollo internacionales, entre las cuales se incluyen las agencias especializadas de las Naciones Unidas, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI), si bien estas entidades dependen, en última instancia, de los SNE para el suministro de los datos básicos. La relación entre las instituciones nacionales e internacionales dedicadas al monitoreo no es jerárquica, sino más bien compleja y simbiótica. A la postre, la red de M&E global es tan fuerte como el eslabón más débil de la cadena. Por ello, las agencias internacionales tienen un interés especial en velar por el fortalecimiento de la capacidad de las instituciones nacionales.

### **ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE M&E EN AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL**

El Libro de Consulta plantea que un sistema de M&E plenamente desarrollado es más que un mero sistema de seguimiento para la medición del desempeño y los resultados o efectos directos. Estas actividades deben situarse en el contexto de un enfoque cíclico de la gestión, en el cual:

- la planificación comporta la articulación de elecciones estratégicas en función del desempeño pasado;
- la implementación incluye el monitoreo continuo del desempeño y una evaluación periódica que ofrezca oportunidades de aprendizaje y ajuste;
- el informe de resultados se utiliza tanto para la gestión interna como para la rendición de cuentas externa a las partes interesadas, incluyendo la sociedad civil. La fase de presentación de informes brinda también a gestores y partes interesadas la oportunidad de reflexionar sobre lo que ha dado y lo que no ha dado resultado, en un proceso de aprendizaje y ajustes que alimentará el próximo ciclo de planificación.

En su capítulo final, el Libro de Consulta describe los elementos clave de una estrategia de M&E en el contexto de ADR, y expone los pasos clave que deben darse para establecerla; a saber:

- Evaluación y diagnóstico de la actual capacidad de M&E.
- Examen crítico de los indicadores utilizando la metodología descrita en el Capítulo 2 y, en su caso, los indicadores propuestos en el Anexo 1.
- Examen de los datos, las fuentes y las lagunas actuales. La evaluación debería incluir un examen crítico de la calidad y pertinencia de los datos basado en la información contenida en el Capítulo 3.
- Desarrollar planes de acción que entrelacen las actividades de M&E de todas las instituciones involucradas, como se describe en el Capítulo 4.
- Revisar los requerimientos de recursos.
- Definir un sistema de seguimiento del desempeño del plan de acción de M&E.

De hecho, lo que el Libro de Consulta propone es que los países definan una estrategia para el desarrollo de una capacidad nacional de M&E como parte de su estrategia general de ADR. Esto redundaría en una mejor comprensión de lo que es efectivo y lo que no lo es, y por ende, daría lugar directamente a una mejor planificación de futuros programas y proyectos. Conduciría también a una mejor implementación de los programas advirtiendo en el momento oportuno de la necesidad de reasignar recursos cuando los efectos reales se aparten de los esperados.

# CAPÍTULO 1

## LA EVOLUCIÓN DEL M&E EN EL ÁMBITO DEL DESARROLLO

*El capítulo se inicia preguntando: “¿Que es M&E?”, y pasa luego a demostrar con ejemplos que el M&E tiene significados distintos para grupos diferentes. A continuación, el capítulo describe la evolución del concepto de M&E en los últimos 20 años, desde sus primeros inicios como herramienta de evaluación basada en proyectos hasta su forma actual, en que se utiliza para el seguimiento de programas multisectoriales de desarrollo nacional, tales como las Estrategias de Reducción de la Pobreza.*

### ¿QUÉ ES M&E?

En el viejo cuento de los ciegos y el elefante, un grupo de ciegos toca a un elefante para determinar su verdadera naturaleza. Cada uno palpa una parte diferente del animal. El que le toca una pata dice que el elefante es como una columna; el que le toca la cola dice que el elefante es como una cuerda; el que le toca la trompa dice que el elefante es como una rama de árbol; el que le toca la oreja dice que el elefante es como un abanico; el que le toca la panza dice que el elefante es como un muro, y el que le toca el colmillo dice que el elefante es como una lanza. Todos dicen saber lo que es un elefante, pero se hallan en total desacuerdo. Todos tienen parte de razón, y sin embargo, todos están equivocados.

El cuento de los ciegos y el elefante podría aplicarse al M&E. Preguntemos a seis personas qué es M&E y obtendremos seis respuestas diferentes. El M&E significa cosas diferentes para distintas personas: el M&E es una herramienta de gestión; el M&E mejora la planificación; el M&E se aplica a la investigación; el M&E es una herramienta para mejorar la gobernanza y la rendición de cuentas; empodera a las comunidades; da seguimiento a los objetivos globales. En realidad, el M&E cubre todos los aspectos mencionados, pero incluye, además, la supervisión de proyectos, el monitoreo financiero, encuestas y estadísticas, el SIG, el análisis social, y el establecimiento y seguimiento de objetivos de desarrollo nacional. Sin embargo, es más que la suma de las partes que lo componen.

El cuento de los ciegos y el elefante puede aplicarse al M&E también en otro aspecto. Ilustra lo difícil que puede llegar a ser comprender la realidad en función de una información parcial. Ello pone de relieve uno de los mensajes clave del Libro de Consulta: destacar la importancia de compartir y triangular informaciones de diferentes fuentes y no confiar en una

### *Recuadro 1. Definiciones de monitoreo y evaluación: 1984-2002*

#### **1984**

El monitoreo es una apreciación continua, tanto de la marcha de las actividades del proyecto en el contexto de los programas de implementación, como de la utilización de los insumos del proyecto por las poblaciones beneficiarias en el contexto de las expectativas de su diseño. Se trata de una actividad de proyecto interna que constituye un elemento esencial de las buenas prácticas de gestión, y por ende, es parte integrante de la gestión cotidiana.

La evaluación es una apreciación periódica de la pertinencia, la eficiencia y el impacto del proyecto en el contexto de sus objetivos declarados. Entraña, por lo general, comparaciones que requieren información externa respecto al proyecto, en términos de tiempo, área y población.

FIDA, 1985

#### **2002**

El monitoreo puede definirse como “una función continua basada en una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los gestores y a las principales partes interesadas indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos de una intervención para el desarrollo en curso, así como sobre la utilización de los fondos asignados”. De tal modo, el monitoreo representa el seguimiento regular de insumos, actividades, productos, resultados o efectos directos e impactos de actividades de desarrollo en los niveles de proyecto, programa, sector y país. Ello incluye el monitoreo de los avances de un país respecto a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) o a otras medidas nacionales del éxito del desarrollo.

La evaluación puede definirse como “el proceso de determinar el valor o la importancia de una actividad, política o programa de desarrollo... a efectos de establecer la pertinencia de los objetivos, la eficacia del diseño y la implementación, la eficiencia o uso de los recursos y la sostenibilidad de los resultados. La evaluación deberá (permitir) la incorporación de las lecciones aprendidas al proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes”

OCDE, 2002

única fuente de información. Esto es aplicable por igual a la información cualitativa y a la cuantitativa.

Cada una de las diferentes fuentes tiene sus puntos fuertes y débiles. En el campo del monitoreo de la pobreza, por ejemplo, los mensajes derivados de estudios cualitativos basados en la observación participante arrojan a menudo resultados que aparentemente difieren de los resultados de encuestas estadísticas “objetivas” a hogares. La tentación es rechazar como equivocado uno de los resultados (por lo general, el de los datos cualitativos). Sucumbir a ella sería, probablemente, un error.

La medición y el monitoreo de estándares de vida es una empresa de gran complejidad en razón de la naturaleza multifacética del tema. Cuando tratamos de interpretar mensajes procedentes de diferentes fuentes, puede parecernos, a veces, que estamos tratando de comparar peras con manzanas. Pero una inspección y comparación más detenida de ambas fuentes revela a menudo perspectivas importantes y muestra que, en realidad, lejos de contradecirse, cada una de ellas pone de manifiesto aspectos diferentes de la pobreza y proporciona información complementaria. El punto clave reside en no hacer mal uso de ninguno de los instrumentos esperando que den respuesta a interrogantes para los cuales no han sido diseñados.

La primera tarea del Libro de Consulta será, pues, asegurar que todos tengan una noción común de las cuestiones que es legítimo esperar que puedan ser abordadas por el M&E. Existen en los textos diferentes definiciones de M&E, lo que da lugar a mayor confusión. Entre los primeros intentos de definición, las formulaciones más claras y menos ambiguas son las halladas en el documento “Guiding principles of the design and use of monitoring and evaluation in rural development projects and programmes” (Principios orientadores del diseño y uso del monitoreo y la evaluación en proyectos y programas de desarrollo rural), elaborado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) en 1985, en cooperación con la FAO y el Banco Mundial (FIDA/FAO/BM, 1985). En el Recuadro 1 se comparan las definiciones establecidas en 1984 con las definiciones revisadas y actualizadas por la Red de Evaluación del Desarrollo del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) casi 20 años más tarde (OCDE, 2002).

El lenguaje es diferente, pero los conceptos son básicamente similares. Lo que ha cambiado, no obstante, es la forma en que se aplican los conceptos de M&E. En los comienzos, el énfasis recaía en el proyecto; es decir, en una iniciativa de desarrollo relativamente bien definida, con un marco temporal limitado y objetivos claramente articulados. Hoy en día, en cambio, el foco de los esfuerzos de monitoreo y evaluación es mucho más amplio y abarca el M&E de planes y programas sectoriales, estrategias de

*El M&E ha dejado de ser un conjunto de herramientas de gestión de proyecto para convertirse en un elemento clave de las estrategias nacionales de reducción de la pobreza.*



desarrollo nacionales y, desde luego, los Objetivos de Desarrollo del Milenio internacionales.

Otro punto importante que hay que señalar es que, tanto en las primeras definiciones como en las más recientes, se excluye la idea de un M&E como herramienta de vigilancia con intención de auditoría. En los casos en que existe una unidad de M&E, ésta no es tratada como un agente externo, sino que está integrada en la estructura de gestión del proyecto y sirve como recurso para suministrar información clave sobre la implementación y entrega del proyecto. Se considera que la función de la unidad de M&E es asistir a la gestión estableciendo y manteniendo los SIG adecuados y asegurando que éstos produzcan datos fiables en un plazo adecuado.

*El monitoreo y la evaluación son actividades estrechamente relacionadas, pero separadas.*

Una buena gestión requiere un buen SIG y que la función de monitoreo se lleve a cabo utilizando datos inherentes al SIG. Un sistema tal incluye los registros físicos y financieros básicos, los datos de los insumos y servicios proporcionados a los beneficiarios o clientes (por ejemplo, asesoramiento crediticio y de extensión) y datos obtenidos a través de encuestas y otros mecanismos de registro diseñados específicamente para recabar información de los usuarios de los servicios.

La evaluación es considerada como una función separada del monitoreo, pero relacionada con él. Las evaluaciones pueden ser simples o complejas. Existen varios tipos de evaluaciones, que van desde breves exámenes documentales y auditorías de desempeño hasta evaluaciones de impacto de gran alcance.

La evaluación de impacto desempeña un papel decisivo para conocer con más exactitud lo que funciona y lo que no funciona. Las evaluaciones de impacto pueden ser sumamente valiosas, pero no son nada fáciles de llevar a cabo. Aprovechan los datos que suministra el SIG para hacer comparaciones en el tiempo y respecto a informaciones “de control” comparables, pero también requieren información de los clientes; o sea, de los beneficiarios propuestos. Para ello se precisa información de base. Al principio se daba por supuesto que las unidades de M&E de los proyectos realizarían sus propias encuestas de base, entendiéndose que las repetirían al final del proyecto y que, de hallarse diferencias, éstas serían atribuibles al proyecto en sí. En la mayoría de los casos, esto resultó ser mucho más difícil de lo esperado. En muchos casos, las encuestas eran demasiado ambiciosas y se tardaba años, más que meses, en terminarlas. En ocasiones, la segunda encuesta nunca llegaba a realizarse, o, si se realizaba, se constataba que la suma de los errores muestrales y no muestrales era de una magnitud superior a la del cambio real que las encuestas pretendían detectar.

Aún hoy, la relación entre el monitoreo y la evaluación sigue siendo objeto de discusión. En un extremo están quienes ponen mayor énfasis en el monitoreo y consideran el M&E básicamente como un sistema de ayuda a la gestión cuya función principal es asegurar la producción de indicadores apropiados en el

momento oportuno. En el otro extremo están quienes defienden con igual fuerza argumentativa que la función primaria debería consistir en realizar una eficaz evaluación de impacto de la que puedan sacarse enseñanzas para el futuro. Luego están los que creen que los sistemas de M&E deberían ser capaces de hacer ambas cosas. Esta senda intermedia es la que se suele transitar, asumiendo una solución de compromiso razonable que obliga, no obstante, a ser consciente del riesgo de dispersar demasiado los recursos persiguiendo múltiples objetivos sin lograr ninguno a plena satisfacción.

En resumen, el principio básico es que el monitoreo constituye una actividad continua, mientras que la evaluación es periódica y se lleva a cabo en momentos específicos durante el ciclo del proyecto (anualmente, a mediano plazo, al término del mismo) o después de concluido el proyecto (evaluación de impacto). En términos generales, el monitoreo y la evaluación son actividades cuya función primaria consiste en proporcionar información apropiada, en el momento oportuno, a usuarios que tienen que tomar decisiones y, de esta manera, mejorar la calidad de sus decisiones. El M&E, como todos los demás servicios, sólo puede funcionar eficazmente si existe una demanda. ¿Cómo se puede saber si el sistema funciona o no correctamente? A largo plazo, habría que buscar pruebas claras de una mejor planificación, mejor asignación de recursos y mejor administración de los programas de desarrollo como resultado de la experiencia práctica. A corto plazo, la respuesta es la satisfacción de los usuarios. Si existe un número creciente de personas conscientes de la existencia de datos de M&E, y también un número creciente de personas que realmente utilizan esos datos, puede deducirse que el sistema está proporcionando un servicio útil.

*La medida de un buen sistema de M&E es la satisfacción del cliente.*

### **¿QUIÉNES SON LOS USUARIOS?**

Cuanto más abierto e inclusivo sea el sistema de gobierno, tanto más amplio será probablemente el espectro de usuarios. Al principio, es posible que el sistema de informes de M&E esté centrado en la gestión presupuestaria y la presupuestación por desempeño, pero a medida que el proyecto o programa crece y aumenta el número de beneficiarios, crece también el interés por los datos de M&E. Entre los usuarios figuran quienes tienen un interés financiero o gerencial en el proyecto (donantes, gobiernos), además de los beneficiarios, los medios de comunicación, la sociedad civil en general y sus representantes (Parlamento).

No obstante, es posible que al principio sea difícil suscitar siquiera un mínimo de interés. En los primeros tiempos, la demanda de buena información de M&E se originó, en muchos países, casi enteramente a partir de fuentes externas. Los donantes se veían presionados por los electores de sus respectivos países, a quienes debían explicar convincentemente que los fondos de la ayuda se aplicaban a los fines previstos y estaban generando resultados. Pero en los países

## *Recuadro 2. ¿Cómo ayudan los hallazgos de M&E a los gobiernos y las partes interesadas?*

### **Los hallazgos del M&E:**

- apoyan la formulación de políticas, en especial la toma de decisiones en el ámbito presupuestario, la presupuestación por desempeño y la planificación nacional. Estos procesos se centran en las prioridades establecidas por los gobiernos entre las demandas, a menudo contrapuestas, de ciudadanos y grupos de la sociedad. La información de M&E puede apoyar las deliberaciones del gobierno aportando pruebas claras en relación con los tipos de actividades gubernamentales más rentables, tales como diferentes tipos de programas de empleo, intervenciones en el ámbito sanitario o transferencias monetarias condicionadas. Entre los términos que describen tal utilización de la información provista por el M&E figuran: la formulación de políticas basada en hechos, la presupuestación basada en resultados y la presupuestación inspirada en el desempeño;
- ayudan a los ministerios y agencias gubernamentales en su labor de desarrollo y análisis de políticas y en el desarrollo de programas;
- ayudan a los ministerios y agencias del gobierno en la gestión de actividades en los niveles de sector, programa y proyecto. Ello incluye la prestación de servicios y la gestión de personal del sector público. El M&E identifica el uso más eficiente de los recursos disponibles y puede aplicarse, por ejemplo, para identificar dificultades en la implementación. Puede recurrirse a indicadores de desempeño para efectuar comparaciones de costo y desempeño (benchmarking) entre diferentes unidades administrativas, regiones y distritos. También pueden hacerse comparaciones en el tiempo para facilitar la identificación de prácticas buenas, malas y prometedoras e impulsar una investigación de las razones de tal o cual desempeño. Las evaluaciones o revisiones se utilizan para identificar estas razones. Tal es la función de aprendizaje del M&E, llamada a menudo “gestión basada en resultados” u “orientada a resultados”;
- mejorar la transparencia y apoyar las relaciones de rendición de cuentas revelando hasta qué punto el gobierno ha logrado alcanzar los objetivos propuestos. El M&E proporciona las pruebas esenciales necesarias para asentar sobre una base firme las relaciones de rendición de cuentas; por ejemplo, entre el gobierno y el Parlamento o Congreso, la sociedad civil y los donantes. El M&E apoya también las relaciones de rendición de cuentas dentro del gobierno, tales como las que surgen entre los ministerios sectoriales y globalistas, entre las agencias y los ministerios sectoriales y entre los ministros, los gerentes y el personal. Una estructura sólida de rendición de cuentas puede, a su vez, proporcionar los incentivos necesarios para mejorar el desempeño.

Banco mundial, 2007

en desarrollo en que empezaron a establecerse sistemas de M&E, el interés era, por lo general, escaso. Incluso en los proyectos que incluían un componente de M&E promovido por los donantes, los gestores abrigaban dudas sobre su valor y eran proclives a considerar las unidades de M&E como una sangría de sus recursos, o lo que es peor, como un informante impuesto desde fuera. Hemos avanzado un largo trecho desde entonces, pero todavía cabe afirmar que, sin la demanda interna de los países, ningún sistema puede ser sostenible. Por tanto, uno de los primeros requisitos para el éxito del M&E es fomentar y cultivar la demanda. Probablemente ello suponga tomar medidas para iniciar un enérgico programa de apoyo y defensa con miras a informar a los potenciales grupos de usuarios de los beneficios de un entorno orientado a los resultados. En consecuencia, el M&E se ha convertido en un pilar importante de las estrategias de reducción de la pobreza (ERP), lejos de ser una actividad meramente marginal. Como se muestra en el Recuadro 2, las ERP pueden poner de relieve la necesidad de disponer de buenos datos de M&E para: (i) apoyar la toma de decisiones en materia presupuestaria; (ii) contribuir a la formulación de políticas y al desarrollo de programas; (iii) apoyar la gestión de programas sectoriales, y (iv) indicar si los programas contribuyen realmente a mejorar los estándares de vida y el bienestar en el país. No obstante, reorientar un país o una cultura para que aprenda a valorar un sistema de gobierno orientado a resultados puede ser un proceso largo y arduo. En suma, la información brindada por el monitoreo y los hallazgos de la evaluación pueden contribuir a la buena gobernanza de varias maneras, pero sobre todo a través de la formulación de políticas (incluyendo la toma de decisiones en el ámbito presupuestario), el desarrollo de políticas, la gestión y la rendición de cuentas con base en hechos demostrables.

### ¿CÓMO HA EVOLUCIONADO EL M&E?

En este punto, quizás sea útil emprender un viaje por la historia. En la siguiente descripción, se distingue varias fases distintas en el proceso de evolución del M&E durante las últimas décadas, por razones de claridad. Ello entraña una simplificación exagerada y oculta el hecho de que el progreso no es secuencial ni lineal, pero sirve para mostrar cómo han evolucionado las ideas y cómo las expectativas han ido aumentando con el correr de los años.

#### **Los comienzos: M&E basado en proyectos**

Las primeras señales de interés por el M&E para proyectos de ADR se manifestaron a mediados de la década de los setenta. En aquel entonces el interés estaba orientado estrictamente a proyectos y existía un consenso generalizado de que los proyectos

podrían diseñarse y gestionarse mejor con un programa de M&E sólido. En muchos casos, esto implicaba el establecimiento de una unidad de M&E especializada.

*En los años setenta, el interés por el M&E se basaba estrictamente en proyectos: su fin principal era el de servir como instrumento de gestión.*

Durante esta fase evolutiva temprana del M&E, su finalidad principal era servir de herramienta de gestión que proporcionase retroalimentación oportuna e indicase si el proyecto estaba bien encaminado o no. Aunque “de la boca para afuera” se señalaba la necesidad de medir los resultados o efectos directos, el centro de atención estaba en el monitoreo de los insumos y productos. El documento del proyecto se manejaba más como un “plan maestro” prescriptivo que como una “hoja de ruta”. Si la planificación estaba bien hecha, el fin principal del M&E debía consistir en proporcionar una retroalimentación oportuna que confirmara que el proyecto se estaba implementando de acuerdo con las expectativas y, en caso contrario, enviar una rápida señal de alerta. Este sigue siendo, hasta el día de hoy, un aspecto importante del M&E.

### **Ampliación de horizontes: M&E de programas y sectores**

A principios de los años noventa<sup>1</sup> empezó a darse un cambio en la forma de dispensar la ayuda para el desarrollo, lo que motivó un desplazamiento del foco de atención de los proyectos a los programas sectoriales. La ayuda programática —bien en forma de créditos o de subsidios— fue generalizándose de forma

*La expansión del M&E como medio de apoyo a nivel de programas y no sólo a nivel de proyectos tuvo grandes repercusiones para el sistema de M&E.*

progresiva, al entenderse que la asistencia basada en proyectos no daba respuesta a los problemas de mayor envergadura de carácter sistémico ni contribuía a crear el entorno propicio para las inversiones, necesario para el desarrollo sostenible y la mejora a largo plazo de los estándares de vida. Esto tuvo como consecuencia, no tanto la suspensión de los proyectos —que, por cierto, siguieron proliferando—, sino que se popularizara cada vez más un enfoque sectorial (SWAP) como medio para promover y coordinar la planificación sectorial y el desarrollo nacional. Estos modelos

de desarrollo daban potencialmente mayor flexibilidad a los gobiernos y a las agencias ejecutoras de programas, pero había que idear buenos sistemas de informe y retroalimentación como parte integrante de los programas.

Uno de los resultados de este enfoque sectorial fue el reajuste de muchas actividades de M&E, pasando del plano del proyecto al plano sectorial. El monitoreo y la evaluación se convirtieron en funciones de ministerios sectoriales y se establecieron unidades apropiadas de M&E a nivel ministerial. En ocasiones, las unidades sectoriales reemplazaron por completo a las unidades de proyecto; en otras, no. Se creó una red de unidades de M&E, en la que las unidades de proyecto copiaban sus informes o los enviaban directamente a la unidad sectorial de M&E. La naturaleza de la relación entre las unidades de proyecto y la unidad sectorial

<sup>1</sup> A principios de la presente década, sobre todo a partir de los planes de reconstrucción “post-Mitch” en Centroamérica (NdT).

variaba considerablemente de unos países a otros. En algunos, dicha relación era rígida y jerárquica; en otros, mucho más laxa. Pero la vieja costumbre de permitir que cada proyecto diseñara y desarrollara sus propios procedimientos de M&E fue reemplazada, en general, por un enfoque más centralizado que aseguraba que todos los programas y proyectos se ciñeran a los mismos procedimientos y formatos de informe, de modo que las estadísticas pudieran compilarse en informes sectoriales. Los socios para el desarrollo también tenían que estar dispuestos a aceptar un formato estándar, en vez de insistir en que se utilizaran sus propios formatos de informe individuales.

*La atención se centra en los beneficiarios, lo que requiere mejores datos y más herramientas.*

En los años noventa empezó a popularizarse también la idea de una gestión basada en resultados. La consecuencia fue un cambio de énfasis, del monitoreo de insumos y productos a la medición de “resultados”; una tarea mucho más difícil. Esta ampliación de las expectativas fue un cambio significativo con respecto a la situación anterior. Hasta ese momento, buena parte de los datos habían podido generarse apelando a los sistemas de informe internos. Pero de ahí en adelante, a fin de medir los resultados de las actividades del proyecto, el foco de atención del M&E hubo de mudarse del proyecto a los clientes o beneficiarios propuestos. Así, se hizo necesario recurrir a una gama mucho más extensa de herramientas y fuentes de datos. Fue preciso realizar, en especial, encuestas y entrevistas con los beneficiarios que requerían un nivel de conocimientos técnicos y capacitación del que no disponían, en general, las unidades de proyecto, ni siquiera las unidades de M&E de los ministerios sectoriales. En la mayoría de los casos, el personal de M&E no disponía del tiempo, la capacitación ni los recursos necesarios para abordar este tipo de trabajo. Era preciso involucrar a nuevos actores con mayores conocimientos técnicos.

Uno de los nuevos actores fue la Oficina Nacional de Estadística (ONE). La función principal de una ONE siempre había sido la de actuar como máxima fuente y depositaria de todas las estadísticas oficiales nacionales. En la mayoría de los países, las ONE fueron establecidas como organismos gubernamentales con una autonomía limitada. Sus productos más importantes eran las cuentas nacionales, un resumen anual de estadísticas y los resultados publicados de la encuesta o el censo que hubiesen realizado recientemente. En muchos países, parecían ser la única institución con los conocimientos y la capacidad necesarios para recopilar y procesar datos en la escala que requerían los proyectos. Se creyó posible que los proyectos aprovecharan la infraestructura de encuestas a hogares

*La participación inicial de las ONE no resultó particularmente exitosa.*

de las ONE y utilizaran las encuestas como medio para medir sus resultados, o bien que las ONE realizaran encuestas especiales diseñadas específicamente para los proyectos. En ambos casos, los resultados fueron, en general, decepcionantes. Las oficinas de estadísticas se veían, por regla general, desbordadas e infradotadas de recursos, y no estaban a la altura de su cometido. La puntualidad y el respeto de los plazos no eran, por lo común, cualidades que podían asociarse a unas ONE tan escasas de medios, como tampoco lo era la adaptabilidad. Otro problema añadido era que los datos provistos eran excesivamente “macro” y no estaban lo suficientemente desagregados para los fines del M&E. Si bien los datos de las ONE podían ser de utilidad en relación con el desempeño general de los programas de desarrollo nacionales y sectoriales, no eran, por lo regular, lo suficientemente específicos para ser de ayuda en la medición de los efectos de intervenciones para el desarrollo específicas. O no se repetían con suficiente regularidad para posibilitar comparaciones en el tiempo, o no estaban lo suficientemente desglosados para permitir comparaciones entre diferentes subgrupos de la población. El diálogo entre los proveedores de datos nacionales y los usuarios de los datos no era fácil y frecuentemente ocasionaba frustración.

### **El advenimiento del monitoreo de la pobreza**

Otra fuerza que empezó a emerger a mediados de los años noventa fue la preocupación por el tema de la pobreza. El objetivo primario de los países en desarrollo había sido tradicionalmente el “desarrollo a través del crecimiento”, pero a mediados de los noventa, dicho objetivo pasó a ser el “crecimiento y

la reducción de la pobreza”; ya no era suficiente apuntar solamente a la riqueza. Era cada vez más patente que había que incluir la lucha contra la pobreza y la protección de los sectores más pobres. Se requería, pues, una nueva rama de la actividad de monitoreo: la del monitoreo de la pobreza. Esta suponía una empresa compleja y exigente, que más que nada entrañaba el seguimiento de los estándares de vida con miras a prever el rumbo que probablemente tomarían como resultado de las políticas macroeconómicas. Una de las fuerzas

*En los años noventa se introdujo el monitoreo de la pobreza para estudiar el efecto del desarrollo económico en el estándar de vida.*

impulsoras subyacentes era la consideración de que las medidas de ajuste estructural —introducidas en muchos países para corregir los desequilibrios económicos y mejorar la competitividad internacional— podrían imponer sacrificios excesivos a algunos de los sectores más vulnerables de la población.

La mayoría de los países comenzaron con muy pocos conocimientos o capacidades para monitorear la pobreza. El apoyo de los donantes se concentró en gran medida en contribuir al diseño y a la implementación de encuestas a hogares multitemáticas que incluían la medición del consumo familiar como el indicador elegido para medir la pobreza. Sólo las ONE tenían capacidad para

realizar encuestas nacionales a hogares de tal envergadura, pero aún así, no contaban, en la mayoría de los casos, con la capacidad para analizarlas.

Con el paso del tiempo se añadieron herramientas cualitativas y cuantitativas, entre las que figuran la evaluación participativa de la pobreza, el mapeo de la pobreza y el seguimiento de indicadores básicos en el tiempo. Ello trajo consigo la implicación de otras instituciones; entre ellas, instituciones académicas y ONG. Para coordinar todas estas actividades, los países empezaron a establecer unidades nacionales de monitoreo de la pobreza. Los resultados de todos estos esfuerzos fueron desiguales, pero se estaban desarrollando capacidades globales. Resulta interesante, sin embargo, el hecho de que el desarrollo de una capacidad nacional de monitoreo de la pobreza se haya mantenido claramente separado de otros esfuerzos de desarrollo de capacidades en materia de M&E, y que haya sido muy escasa la comunicación entre ambas vertientes... hasta el inicio del nuevo milenio.

*El M&E se convierte en un agente clave del desarrollo por derecho propio.*

### **Monitoreo de las estrategias de reducción de la pobreza: desarrollo de capacidades nacionales de M&E**

Hacia el cambio de milenio, la reducción de la pobreza había dejado de ser un tema marginal para convertirse en una inquietud central de casi todos los países. La meta de reducir la pobreza global a la mitad para el año 2015 fue consagrada como el primer Objetivo de Desarrollo del Milenio. A nivel de los países, se introdujo la Estrategia Nacional de Reducción de la Pobreza (ERP) al objeto de que sirviera de marco para la promoción del “crecimiento en favor de los pobres” (Recuadro 3). Las primeras experiencias en relación con el establecimiento de sistemas de monitoreo de la pobreza a nivel de país resultaron de importancia decisiva para el éxito en la implementación de ERP nacionales. Las evaluaciones de la pobreza suministraban los medios para identificar dónde se localizaban los grupos más vulnerables.

El nuevo milenio fue testigo de la integración de los esfuerzos de M&E basados en proyectos y sectores con las actividades de monitoreo de la pobreza. El resultado fue el surgimiento de programas nacionales de M&E centrados en el monitoreo de los resultados de las ERP. En ese momento, el M&E empezó a emerger como agente clave del desarrollo por derecho propio y como pieza esencial de la ERP. La demanda nacional, que hasta entonces había sido limitada, comenzó a expandirse, y con ella fue consolidándose la noción de que la información provista por el M&E no debería ser solamente una herramienta destinada a los

*La coordinación intersectorial e intrasectorial de las actividades de M&E continúa planteando desafíos.*



responsables de las políticas y a los planificadores, sino que debería hacerse fácilmente asequible a los miembros de la sociedad pública y la sociedad civil. De tal modo, el sistema de M&E empezó a convertirse en instrumento de promoción de la buena gobernanza y la rendición de cuentas.

### *Recuadro 3. Documentos de Estrategia de Reducción de la Pobreza (DERP)*

Los Documentos de Estrategia de Reducción de la Pobreza (DERP) son elaborados por los gobiernos de países de bajos ingresos a través de un proceso participativo que involucra a las partes interesadas nacionales y a los socios para el desarrollo externos, incluido el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial. El DERP describe las políticas macroeconómicas, estructurales y sociales y los programas que un país pretende seguir a lo largo de varios años para promover un crecimiento de amplia base y reducir la pobreza, así como las necesidades de financiación externa y las fuentes de financiación conexas.

#### **¿Qué propósito persiguen los DERP?**

La economía mundial ha experimentado en las últimas décadas un crecimiento continuo que ha traído una prosperidad generalizada y ha sacado de la pobreza a muchos millones de personas, sobre todo en Asia. No obstante, se estima que en los próximos 25 años la población mundial crecerá en alrededor de dos mil millones de personas, la mayoría de las cuales verá la luz en economías en desarrollo y mercados emergentes. Sin los esfuerzos concertados de los países para ayudarse a sí mismos con políticas acertadas, y de la comunidad de desarrollo para incrementar su apoyo a los esfuerzos propios de los países, muchas de estas personas se verán condenadas a la pobreza.

El enfoque DERP, iniciado por el FMI y el Banco Mundial en 1999, tiene como resultado una amplia estrategia nacional de reducción de la pobreza. Dicho enfoque pretende establecer el vínculo decisivo entre las acciones públicas nacionales, el apoyo de los donantes y los resultados de desarrollo necesarios para cumplir los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de las Naciones Unidas, con vistas a reducir la pobreza a la mitad entre 1990 y 2015. Los DERP proporcionan la base operativa para los préstamos concesionarios y el alivio de la deuda del FMI y el Banco Mundial en virtud de la Iniciativa para los Países Pobres muy Endeudados (PPME / HIPC, por sus siglas en inglés). Los documentos están disponibles en las páginas web del FMI y del Banco Mundial con el acuerdo del país miembro.

continúa

### **Principios básicos del enfoque DERP**

El enfoque DERP se sustenta en cinco principios básicos. Las estrategias de reducción de la pobreza deben ser:

- **impulsadas por los países**, promoviendo la apropiación (ownership) nacional a través de una amplia participación de la sociedad civil;
- **orientadas a los resultados**, poniendo el énfasis en logros que beneficien a los pobres;
- **exhaustivas** en cuanto al reconocimiento de la naturaleza multidimensional de la pobreza;
- **orientadas a la cooperación**, asegurando la participación coordinada de los socios para el desarrollo (gobierno, partes interesadas nacionales y donantes externos);
- basadas en una **perspectiva de largo plazo** de reducción de la pobreza.

IMF Factsheet, September 2005

## CAPÍTULO 2

### EL MARCO ANALÍTICO

*Este capítulo trata de la clasificación y selección de indicadores. Se utiliza el marco lógico para diferenciar entre insumos, productos, efectos directos e impacto del proyecto. En cada uno de estos niveles se precisan indicadores para un monitoreo y evaluación eficaces; cada indicador tiene sus propias características definitorias y se tratan por separado. Se examinan las herramientas que facilitan la recopilación y el uso de tales indicadores. Pero la atención principal del capítulo está dedicada a los indicadores de efectos directos e impactos y a la medición de resultados (en particular, de aquéllos a corto plazo). El Libro de Consulta señala que para los resultados a corto plazo puede ser útil un enfoque de prestación de servicios. Para medir los resultados e impactos a más largo plazo se propone un menú de estadísticas básicas. El capítulo concluye con recomendaciones para la selección de indicadores para el sector ADR en su conjunto y para los diversos programas subsectoriales. Se proponen diecinueve indicadores prioritarios. Para el proceso puede servir también de referencia el Anexo 1, que contiene un menú de indicadores que asimismo pueden resultar útiles.*

#### **PENSAR EN LOS INDICADORES DE FORMA LÓGICA**

Un buen sistema de M&E debería, en principio, estar integrado en todas las fases de un proyecto o programa, desde su identificación hasta su evaluación. En cada una de las fases debería ser capaz de responder a la pregunta: “¿Vamos por buen camino?”. Al final, debería responder a la pregunta: “¿Hemos logrado lo que pretendíamos?”. Durante toda la duración del proyecto, el sistema de

M&E debería generar informes oportunos sobre el avance del mismo, haciendo sonar las alarmas en caso necesario, y proporcionar a la gerencia del proyecto la información necesaria para que éste se desarrolle de la mejor manera posible.

*Cuando haya que elegir indicadores, el punto de partida debería ser la pregunta: “¿Es mensurable el indicador propuesto?”*

Al final, debería haberse acumulado suficiente información como para realizar una evaluación que informe a las partes interesadas pertinentes si el proyecto ha logrado los objetivos esperados y que ponga de relieve cualquier resultado no esperado. Así es como, en teoría, debería ser.

Sin embargo, los equipos encargados de la preparación de proyectos o estrategias se encontrarán con que en la práctica la situación es mucho más compleja. El desarrollo es fruto de una compleja interacción de fuerzas que difícilmente puede sintetizarse como un simple

flujo de causas y efectos. La mayoría de los objetivos de desarrollo son el resultado de diferentes intervenciones que interactúan ente sí. Buena parte de la bibliografía sobre M&E hace gran hincapié en el aspecto “evaluación” de esta actividad, señalando que el propósito del M&E debería consistir en medir hasta qué punto se ha logrado el objetivo de desarrollo e identificar acto seguido la contribución realizada por cada intervención o proyecto. En la práctica ya es bastante difícil obtener una respuesta a la pregunta “¿Vamos por buen camino?”. Responder a la pregunta “¿Podríamos ir por un camino mejor?” es casi imposible. En el mundo real, el problema es que, en la mayoría de los casos, sencillamente no están disponibles los datos para realizar el tipo de análisis que parece, en principio, tan lógico.

Mucho se ha escrito sobre la selección de indicadores apropiados, y se han confeccionado extensas listas de indicadores que se recomienda utilizar para el monitoreo de diferentes tipos de proyectos. Tales listas constituyen un material de

*Un enfoque sistemático puede ayudar a establecer prioridades para la selección de los indicadores más importantes.*

referencia útil, pero en muchos casos resultan poco prácticas a la hora de aplicarlas. No sólo contienen cientos de indicadores, sino que los datos en que éstos se apoyan no pueden procurarse, por lo regular, con la necesaria precisión o regularidad. Al elegir indicadores, el punto de partida debería ser la pregunta: “¿Es mensurable el indicador propuesto?”. Esta es de gran ayuda a la hora de identificar una lista mínima que requiera la estructura de M&E más simple posible. Aún así, el abanico de posibles

indicadores sigue siendo amplio, lo que refleja el hecho de que los sistemas de M&E aún deben satisfacer las necesidades de un amplio espectro de usuarios que no son, de ningún modo, idénticos. El Anexo 1 puede considerarse una lista de control o menú que ofrece una selección de indicadores. La selección real de los

indicadores debería ser una actividad reflexiva y participativa que implique a los interesados clave que están más estrechamente relacionados con el diseño y la implementación del proyecto, y no una imposición que obedezca a demandas externas. Este capítulo esboza un enfoque sistemático que puede adoptarse como ayuda para establecer prioridades cuando sea necesario seleccionar los indicadores determinantes, y ofrece ejemplos de cómo aplicar y utilizar la metodología para diferentes programas subsectoriales de ADR.

Pero primero unas palabras de advertencia. El número de indicadores y los datos que se requieren para calcularlos pueden crecer rápidamente. Aunque siempre habrá buenas razones para ampliar la lista de indicadores, también las hay para empezar modestamente y hacer uso de los datos que se encuentren disponibles, antes de ponerse a recopilar más información. El Libro de Consulta recomienda encarecidamente integrar desde un principio el desarrollo de capacidades estadísticas en los programas nacionales de M&E, a fin de asegurar el suministro de estadísticas básicas de las que puedan extraerse los indicadores requeridos.

Este capítulo se centra en los indicadores, aunque éstos no son más que señales. Pueden ser útiles para indicar si el proyecto o programa se mueve (o se ha movido) en cierta dirección, pero son, en el mejor de los casos, instrumentos aproximados que pueden darnos fácilmente impresiones equivocadas. Los indicadores por sí solos no son suficientes para una evaluación seria. Son tan solo el primer paso en una exploración analítica que puede tornarse compleja y exigir mucho tiempo. Un buen trabajo de M&E requiere también combinar información cualitativa y cuantitativa que, sumadas, pueden enriquecer la comprensión de la situación *in situ*.

La metodología para la selección de indicadores se introduce inicialmente en el contexto de un sistema de M&E a nivel de proyecto, pero el proceso es el mismo incluso si se está trabajando en indicadores para el monitoreo de una ERP nacional. El punto de partida es establecer un marco recurriendo al “enfoque de marco lógico”, de uso muy generalizado. Simplificando mucho, éste es un dispositivo conceptual que describe el proyecto en términos del objetivo global

*Los indicadores aún son instrumentos sólo aproximados.*



o *impacto* pretendido. Para lograr este impacto, se espera que la conducta de las personas haya cambiado de forma tal que contribuya al logro de los objetivos del proyecto. Estos cambios comportamentales se conocen como los *efectos directos* del proyecto. Para que estos efectos se produzcan, el proyecto debe generar *productos* (bienes y servicios). Estos productos requieren, a su vez, la presencia de una combinación necesaria de *insumos* (financieros, físicos y humanos) en el momento, el lugar y la cantidad precisos. Así, en orden inverso, los insumos generarán productos, los cuales producirán efectos y, finalmente, los impactos. Pongamos por caso el ejemplo de un proyecto de irrigación a pequeña escala. Se utilizan insumos en forma de capacitación del personal, equipos y capital para generar productos en forma de infraestructura de irrigación, establecimiento de un servicio de extensión, cursos de capacitación de agricultores e investigación de cultivos mejorados. A continuación hay que facilitar a los agricultores el acceso a estos productos para que los utilicen y cambien sus prácticas de cultivo, lo que, a su vez, generará efectos directos en forma de mejores rendimientos. Finalmente, estos efectos directos deberían dar origen a un impacto positivo en forma de mayores ingresos y una mayor seguridad alimentaria.

El marco lógico es bien conocido como herramienta para el diseño de proyectos y por su utilidad para comprender mejor la lógica que define el proceso de desarrollo. Pero tiene una segunda aplicación, que consiste en proporcionar

***El marco lógico es una herramienta útil y efectiva, pero tiene sus limitaciones.***

el marco para desarrollar un sistema de M&E que incluye todas las fases de un proyecto, desde su inicio hasta su finalización, e incluso después de ésta. Una vez definida la lógica del proyecto con la ayuda del marco lógico, monitorear su avance en cada uno de los cuatro niveles debería ser, en principio, un proceso relativamente sencillo. Esta idea tiene un inmenso atractivo, porque ayuda a reducir las necesidades de información para el monitoreo del

éxito del proyecto a un número relativamente pequeño de indicadores clave, lo que constituye, como ya se ha observado, una ventaja deseable.

El marco lógico tiene, no obstante, sus limitaciones. En primer lugar, promueve un enfoque del desarrollo basado en un plan maestro (*blueprint approach*). Diseñar un proyecto puede convertirse en una actividad relativamente inflexible y poco creativa. En segundo lugar, reduce el proceso de desarrollo a una fórmula bidimensional de causa y efecto que, a todas luces, constituye una simplificación exagerada. En tercer lugar, concibe el proyecto como una entidad aislada y tiende a no reconocer las complejas interacciones entre proyectos con objetivos complementarios o alternativos y la relación entre los objetivos del proyecto y las metas de desarrollo del país. Así y todo, el marco lógico puede ser efectivo, como lo prueba el hecho de que ha gozado de amplia aceptación durante muchos años y ha influido poderosamente en el diseño de los sistemas de M&E.

Estos sistemas han demostrado su máxima eficacia en el extremo inferior de la cadena causal; es decir, en el monitoreo de insumos y productos. Pero a medida que el proyecto avanza, las funciones del sistema de M&E cambian. Esta vinculación con el ciclo del proyecto proporciona un marco muy útil para decidir qué información se precisa, en qué momento, y con qué fines.

Llegados a este punto, conviene introducir otros dos conceptos: **desempeño** y **resultados**. Se trata de términos introducidos después de que el marco lógico popularizara las nociones de insumos, productos, efectos directos e impactos.

El **desempeño** alude a la implementación o eficiencia, y mide los resultados *reales*, por contraposición a los *esperados*; constituye una medida indirecta de la calidad de la gestión. En general, cubre los cuatro niveles de la cadena causal del marco lógico, pero se concentra sobre todo en los inferiores, correspondientes a insumos y productos, y en el grado de eficiencia con que el proyecto es capaz de convertir los insumos en productos. A veces, el concepto de desempeño se ve ampliado para incluir también los efectos directos.

Los **resultados** abarcan los productos, los efectos directos y los impactos de una intervención para el desarrollo. Los resultados incluyen los efectos que los bienes y servicios del proyecto producen en los beneficiarios a los que van dirigidos y en otros. Pueden comprender también los efectos negativos, por ejemplo en el medio ambiente. Los resultados se dan, por lo general pero no necesariamente, a más largo plazo y son más difíciles de medir que los indicadores de desempeño.

Inicialmente, el foco de atención de los sistemas de M&E estaba centrado en el monitoreo del desempeño (esto es, en los indicadores de nivel inferior de insumos y productos), pero al aumentar el interés por un “desarrollo basado en resultados”, el centro de atención se desplazó a un nivel superior, hacia el monitoreo de los efectos directos e impactos. Un sistema de M&E completo debería incluir el monitoreo tanto del desempeño como de los resultados del proyecto.

## **MONITOREO DEL DESEMPEÑO (INSUMOS Y PRODUCTOS)**

### **Seguimiento de insumos y productos**

El monitoreo del desempeño de un proyecto es la actividad de M&E a su nivel más básico. Representa el seguimiento de los recursos humanos, físicos y financieros y el registro de cómo éstos se convierten en productos (bienes y servicios del proyecto). Incluye, en términos estrictos, el monitoreo financiero y el análisis de los registros financieros. Además de generar informes financieros, los datos se utilizan para realizar análisis de costo/beneficio, de costos por unidad de producto, etc. Los datos de costos se prestan fácilmente a ser agregados y fusionados con otros conjuntos de datos a niveles superiores.

*El monitoreo del desempeño es una parte esencial de la buena gestión.*

Por tanto, resulta relativamente sencillo integrar los indicadores de monitoreo del desempeño en sistemas de seguimiento de nivel superior (regional o global).

***Un producto fundamental del sistema de M&E a este nivel debería ser la producción de informes regulares de monitoreo del desempeño.***

Los indicadores de insumos y productos son, por lo general, fáciles de construir, y la mayor parte de la información puede obtenerse fácilmente de las cuentas y registros del proyecto. Estos suelen estar almacenados y diseminados a través de un Sistema de Información Gerencial (SIG) que puede, o no, estar conectado al sistema de información financiera. La información almacenada en el SIG incluye datos de costos unitarios (costos por hectárea, por kilómetro, etc.), y puede ser útil también para analizar la relación entre insumos y productos, calcular cocientes clave de insumo/

producto y monitorear el desempeño y la eficiencia de proyectos o programas. La clave de un SIG exitoso está en la facilidad con que los gestores del proyecto y otros interesados pueden acceder a los datos e indicadores de monitoreo y utilizarlos.

Un producto fundamental del sistema de M&E a este nivel debería ser la producción de informes regulares de monitoreo del desempeño.

Con regularidad, y por lo menos una vez al año, deberían generarse informes de M&E, programando el tiempo de su presentación para que puedan servir como insumo para la elaboración de un Plan de Trabajo y Presupuesto Anual. En circunstancias normales, los resultados y el desempeño del proyecto durante el año en curso, registrados por el sistema de M&E, deberían pesar considerablemente en la asignación de los recursos presupuestarios para el año entrante.

Actualmente, el monitoreo del desempeño se ha consolidado como una herramienta útil, en especial para los proyectos que reciben una financiación externa importante.

### **Herramientas para el monitoreo de insumos y productos**

A su nivel más básico, el monitoreo del desempeño (insumos y productos) es esencialmente una cuestión de “llevar la contabilidad”. El punto de partida son unos registros financieros correctos y mantenidos de forma sistemática. Hubo un tiempo en que se solían llevar a mano, pero ahora se manejan de forma electrónica utilizando paquetes apropiados de *software* de gestión comercial y financiera.

### **Sistemas de información financiera y gerencial**

Para la mayoría de los proyectos de desarrollo que reciben asistencia financiera externa es perfectamente satisfactorio, y sin duda recomendable, utilizar un paquete de *software* comercial, siempre que éste pueda manejar múltiples divisas. Inicialmente, los proyectos tenían carta blanca para utilizar el



paquete que quisieran. Actualmente, son varios los países que han establecido que todas las instituciones de servicio público utilicen un paquete único con aprobación nacional, en un esfuerzo por mejorar la estandarización de los procedimientos. Además de llevar los libros de contabilidad, se requiere la tarea más general de informar sobre las actividades y productos; pero a su nivel más simple, ello supone, nuevamente, establecer procedimientos de informe sencillos e integrar los resultados en informes de avance. Como la contabilidad, esto podría hacerse manualmente, pero en la actualidad esta tarea se realiza de forma muy informatizada con la ayuda de un SIG. Algo más complicado resulta elegir el sistema a utilizar, dado que éste depende en mayor medida de la índole del proyecto o programa. En general, las herramientas que se precisan para operar el sistema básico de monitoreo del desempeño a nivel de proyecto no tienen por qué ser demasiado complicadas, e incluso es probable que se tornen más fáciles con los nuevos avances técnicos.

*Un sistema de monitoreo efectivo, la presentación de informes públicos y la transparencia fortalecen el gobierno local y la transferencia de la responsabilidad a las autoridades locales.*

### ***Sistemas de información integrados para gobiernos locales***

Cuando se trata de dar seguimiento a insumos y productos a nivel sectorial y subsectorial, se aprecian variaciones significativas de un país a otro, pero la tendencia es pasar de una colección descoordinada y heterogénea de sistemas de monitoreo proyectual y sectorial al establecimiento de un conjunto único y coordinado de procedimientos. A este proceso han contribuido los impresionantes avances de la “tecnología de la conectividad”. Asociada a la mejora de la conectividad, se plantea la necesidad de contar con un SIG que sea adoptado universalmente por todas las oficinas gubernamentales tanto a nivel nacional como subnacional.

Tal programa se está implementando con éxito en la República Unida de Tanzania, en el marco del Programa de Reforma de los Gobiernos Locales (PRGL). El objetivo del PRGL es fortalecer la prestación de servicios públicos a nivel local mediante un proceso de transferencia de responsabilidades administrativas a las autoridades de gobierno locales (AGL), haciendo de éstas los principales intermediarios para la canalización a las zonas rurales de casi todos los servicios públicos y gubernamentales.

Un elemento clave del PRGL es el desarrollo de un SIG y la infraestructura tecnológica de información y comunicación (TIC) para las autoridades de los gobiernos locales (AGL) cuya característica fundamental es el desarrollo y apoyo de sistemas que permiten a las AGL recopilar, procesar y utilizar los datos necesarios para sus propios fines y los de otras partes interesadas de los gobiernos locales (Recuadro 4).

*Recuadro 4. El sistema nacional de información gerencial para la reforma de los gobiernos locales de la República Unida de Tanzania*

Con el Programa de Reforma de los Gobiernos Locales (PRGL) de Tanzania se pretende fortalecer a las autoridades locales y transformarlas en instrumentos eficaces del desarrollo social y económico a nivel local. Su objetivo es mejorar la calidad, el acceso y la prestación equitativa de los servicios públicos, en especial para los sectores pobres, contribuyendo de tal manera a los esfuerzos del gobierno para reducir la proporción de ciudadanos tanzanos que viven en la pobreza.

Un componente decisivo del programa es la adopción de la tecnología de la información y la comunicación (TIC) y el desarrollo de un sistema de información gerencial (SIG) para facilitar la difusión de información fiable, precisa y oportuna a las partes interesadas, tanto dentro del gobierno como fuera de él. El SIG contiene varios sistemas separados, de los cuales dos de los más importantes son la base de datos para la Planificación y Presentación de Informes (PPI) y la Base de Datos de Monitoreo de los Gobiernos Locales (BDMGL).

La PPI permite a todas las autoridades locales:

- crear un marco presupuestario basado en el desempeño de objetivos, metas y actividades;
- asociar cualquier meta a la estrategia nacional de conglomerados (clusters) para el crecimiento económico y la reducción de la pobreza (MUKUKUTA);
- calcular los ingresos proyectados procedentes de subvenciones del gobierno central basadas en la fórmula vigente o de otra índole, de fuentes propias, de la comunidad y de los socios para el desarrollo;
- asignar ingresos proyectados condicionales a metas de presupuesto por desempeño;
- asignar ingresos proyectados incondicionales a departamentos y otras subdivisiones administrativas de la autoridad local;
- exportar información presupuestaria para el Ministerio de Finanzas;
- introducir gastos procedentes de un sistema contable manual o electrónico;
- introducir informes sobre la implementación física de metas de desarrollo.

continúa

La BDMGL es un sistema de monitoreo de los gobiernos locales para capturar y transmitir datos de prestación de servicios y de perfiles socioeconómicos de los usuarios. Estos datos incluyen información sobre educación, salud, agricultura, tierras y agua. Se emplea también para capturar datos de poblados, distritos y subdivisiones administrativas. Los datos se utilizan para calcular 90 indicadores. Los datos procedentes de las autoridades locales se envían a la región y el Centro para su agregación. Estas herramientas se están introduciendo en todos los gobiernos locales, aunque con un enfoque por fases, dependiendo de los aspectos de capacidad local, acompañamiento y desarrollo de los sistemas. Los sistemas de software, la infraestructura y los equipos son fáciles de usar y han demostrado ser un buen sistema de apoyo. Cuando se haya completado, el PRGL hará posible que todos los distritos utilicen el SIG para desarrollar sus propios planes, preparar sus propios presupuestos, revisar sus asignaciones presupuestarias, dar seguimiento a los gastos, monitorear sus productos en función de la cantidad de bienes y servicios proporcionados y producir informes regulares trimestrales y anuales; y todo ello con la ayuda del SIG. La visión del país es la de un monitoreo efectivo, informes públicos y transparencia que contribuyan a una implementación más eficaz de los planes estratégicos nacionales y a una mejor gobernabilidad.

### ***Encuestas de Seguimiento del Gasto Público (ESGP) y Encuestas Cuantitativas de Prestación de Servicios (ECPS)***

No todos los países han avanzado tanto en el establecimiento de una infraestructura de M&E como la República Unida de Tanzania; por tanto, en condiciones no ideales, en las que los sistemas contables y financieros no funcionan bien, habrán de buscarse otras soluciones.

En tales casos, algunos países han venido realizando Encuestas de Seguimiento del Gasto Público (ESGP) para observar el flujo de los fondos públicos y determinar en qué medida los recursos llegan realmente a los grupos destinatarios. Las ESGP examinan el modo, la cantidad y las fechas de liberación de los recursos asignados a los diferentes niveles del gobierno, en especial a las unidades responsables de la prestación de servicios sociales tales como educación y sanidad. Mientras que las ESGP dan seguimiento a los flujos de dinero a través de las organizaciones, las Encuestas Cuantitativas de Prestación de Servicios (ECPS) cumplen la función de identificar las debilidades organizacionales

***Posiblemente, la actividad más básica de monitoreo del desempeño para programas de nivel sectorial sea el seguimiento del gasto público.***

susceptibles de reformas. Las ECPS abordan el tema de la prestación de servicios desde la perspectiva del proveedor. Se trata de encuestas basadas en una muestra al azar de instalaciones o proveedores de servicios, que apuntan a la calidad del servicio, las características de las instalaciones y sus estructuras de gestión e incentivos. Un producto del levantamiento de estas encuestas es el diagnóstico caso por caso de la prestación de servicios públicos, que ayuda a identificar insuficiencias en la capacidad de implementación y permite señalar los puntos en que deberían concentrarse los esfuerzos de reforma. Las ESGP y las ECPS son útiles para diagnosticar problemas en la prestación de servicios y mostrar demoras, “fugas” y hechos de corrupción en situaciones en las que la información financiera disponible es escasa.

### **MEDICIÓN DE RESULTADOS (EFECTOS DIRECTOS E IMPACTOS)**

En este apartado, pasamos del monitoreo del desempeño a la medición de los resultados, concentrándonos ahora en los indicadores de nivel superior. Es a este nivel donde existe la mayor demanda de indicadores básicos.

Un sistema basado en resultados atribuye la máxima importancia a proveer retroalimentación sobre los efectos directos e impactos globales, más que sobre los insumos y productos. De hecho, con el advenimiento de la gestión basada en resultados se produjo también un cambio sutil, pero significativo, en la terminología: los términos “efectos directos” e “impacto” son reemplazados con frecuencia por “resultados a corto plazo” y “resultados a largo plazo”, respectivamente. Aunque la diferencia sea leve, los términos más recientes reflejan mejor la dimensión temporal. En el presente Libro de Consulta se emplean indistintamente ambos pares de términos. El Recuadro 5 presenta las características principales de diferentes clases de indicadores y muestra cómo la terminología de “resultados” encaja en la del marco lógico, de uso más tradicional.

*Medir resultados significa centrar la atención en los beneficiarios propuestos.*

El cambio de énfasis, del monitoreo del desempeño al de resultados, tiene profundas implicaciones para el M&E. A diferencia del monitoreo del desempeño, para el que los datos son relativamente fáciles de obtener de los sistemas internos de información institucional, el monitoreo de resultados se dirige a los beneficiarios propuestos (los usuarios) en busca de información sobre el proyecto y sobre cómo éste les ha afectado. Un objetivo clave del monitoreo de los efectos directos (resultados) es poner de relieve quiénes, y de qué manera, se benefician con el programa o intervención de desarrollo. Al mismo tiempo, también es importante saber de los usuarios que no se benefician y tratar de entender por qué. Esto debe hacerse mientras el programa está en vías de implementación, de forma que puedan emprenderse acciones correctivas; algo simple, en principio, pero no tan fácil en la práctica.

Actualmente se ha convertido en buena práctica, al objeto de facilitar la tarea, separar el monitoreo de indicadores a corto plazo del monitoreo de aquéllos a medio y largo plazo (que se aproximan más a los que se utilizarían para medir impactos). Para los indicadores a corto plazo, la rápida presentación de informes se convierte ahora en un factor decisivo, lo que a su vez afecta a la elección del indicador. Los indicadores que cambian lentamente no son buenos para medir efectos a corto plazo, como tampoco lo son aquéllos que están sujetos a fluctuaciones aleatorias extremas, muestran un retardo prolongado o cuya

*Recuadro 5. Características de diferentes clases de indicadores*

	<b>DESEMPEÑO (Eficiencia del proyecto o programa)</b>		<b>RESULTADOS (Cambios resultantes del proyecto o programa)</b>	
<b>NIVELES DEL MARCO LÓGICO</b>	INSUMOS	PRODUCTOS	EFFECTOS DIRECTOS	IMPACTOS
<b>ACTIVIDAD DE M&amp;E</b>	Monitorear recursos y actividades	Dar seguimiento a la entrega de bienes y servicios	Evaluar los efectos a corto plazo (acceso, uso y satisfacción de los usuarios respecto a los servicios)	Evaluar los resultados a largo plazo
<b>CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR</b>	Estos indicadores se refieren a los recursos físicos, humanos y financieros. Las fuentes son el SIG y los registros administrativos.	Los productos son generados por el proyecto o programa. Pueden incluir productos físicos, servicios, capacitación, etc. Entre las fuentes figuran el SIG y los registros administrativos.	Los indicadores deberían responder con rapidez y ser fáciles de medir. Deberían medir hasta qué punto los beneficiarios han cambiado de comportamiento debido al proyecto. Entre los indicadores típicos figuran el acceso, el uso y la satisfacción de los usuarios respecto a los servicios del proyecto. Las fuentes comprenden encuestas a beneficiarios y proveedores de servicios, y datos de la prestación de servicios de encuestas y registros administrativos.	Los indicadores pueden moverse con lentitud y ser difíciles de medir. Deben mostrar pruebas reales de cambios, y el análisis debe establecer en qué medida los cambios son atribuibles al proyecto o programa objeto de la evaluación. Se derivan de las actividades de monitoreo continuo y de estudios de evaluación específicos.
<b>FRECUENCIA DE INFORMES</b>	Trimestral a anual	6-18 meses	1-5 años	5 años o más

medición lleva tiempo y resulta costosa. Lo que se necesita son indicadores que respondan con rapidez y sean fáciles de recopilar. Nuevamente, todos deberían ser susceptibles de desagregación y presentación para diferentes subgrupos de la población (p. ej., por género, grupos poblacionales vulnerables o sectores pobres), así como de agregación a un nivel superior y utilización para el cálculo de indicadores a nivel nacional, regional o global.

### **Resultados a corto plazo/efectos directos**

¿Qué ejemplos existen, pues, de buenos indicadores de resultados a corto plazo? Un examen de recientes Documentos de Evaluación de Proyectos (DEP) de ADR del Banco Mundial mostró que los equipos de preparación de proyectos tienen serios problemas para identificar indicadores adecuados. Existe una tendencia a saltar directamente del monitoreo del desempeño a los resultados a largo plazo. Esto deja una laguna importante en la cadena lógica, a la que algunos se han referido como “el eslabón perdido del mediano plazo” (*the missing middle*). El problema es que existe un intervalo entre la provisión de los productos del proyecto y los

efectos en la población destinataria; el resultado no se observará a tiempo para emprender acciones correctivas, y a menudo no se hará sentir hasta varios años después de concluido el proyecto. Tales indicadores son, pues, de escaso valor para proveer una retroalimentación rápida sobre los resultados a corto plazo: o se mueven con demasiada lentitud, o sólo pueden recopilarse cada cinco años, más o menos, debido a su complejidad o a su alto costo.

A largo plazo, es sin duda esencial contar con una

medida objetiva, cuantificable, del impacto del proyecto —por ejemplo, un incremento de los ingresos rurales agrícolas y no agrícolas—, pero a corto plazo se necesita alguna otra medida, ya que no cabe pensar que tal información pueda recopilarse y ofrecerse de forma anual.

¿Qué puede hacerse, pues, para cerrar la brecha y captar las señales de cambio a corto plazo? ¿Qué tipo de indicador puede utilizarse para medir resultados a corto plazo? ¿Cómo podemos saber quiénes se han beneficiado con el proyecto o programa y quiénes no? Una solución es preguntar directamente a los clientes lo que piensan de la utilidad de los servicios que les ha ofrecido el programa. Después de todo, la satisfacción del consumidor es la medida estándar utilizada en la investigación de mercado para mejorar la calidad de la prestación de servicios. ¿Por qué no recurrir, pues, a un enfoque de prestación de servicios para monitorear las actividades de desarrollo?

### **Acceso, uso y grado de satisfacción**

Un enfoque de prestación de servicio considera que la mayoría de los proyectos tienen un punto en común: el hecho de ser, básicamente, vehículos para poner

*El monitoreo de la prestación de servicios es clave para el seguimiento de resultados a corto plazo.*

un producto o productos a disposición de una población objetivo. El concepto de “producto” es amplio y puede abarcar:

- un producto tangible, como un préstamo, un camino rural o un conjunto de innovaciones tecnológicas destinadas a incrementar el rendimiento;
- un servicio, como un programa de extensión, un servicio sanitario local o de registro catastral;
- algo más abstracto, como un “entorno propicio” o un proyecto de desarrollo comunitario.

Puede ser incluso una combinación de todo ello: un conjunto de productos y servicios que cabría esperar que los beneficiarios adopten. Incluso los programas de reformas de políticas pueden contemplarse, con pequeños ajustes, a través del cristal de la prestación de servicios. Una política de descentralización, por ejemplo, debería redundar en una mejora de los servicios públicos para las zonas rurales. Estos servicios son, en esencia, el “producto” resultante de dicha política.

A su nivel más simple, un proyecto comprende dos elementos: un **producto** y un **sistema de entrega**. Para que el proyecto o programa logre el objetivo deseado, el producto debe ser algo que la población destinataria desee y necesite, y debe haber un sistema de entrega que asegure que los beneficiarios lo reciban. Dado el caso, un sistema de entrega eficiente debe ser capaz de llegar a subgrupos relativamente específicos de la población, tales como las mujeres y los sectores pobres o vulnerables. Las preguntas básicas a las que hay que responder son:

- ¿Tienen los beneficiarios propuestos **acceso** a este producto? (¿Lo conocen? ¿Tienen acceso a él? ¿Pueden permitirselo?)
- ¿**Usan** este producto?  
En caso afirmativo: ¿Están **satisfechos** con él?
- Si no lo usan: ¿Por qué no?

A partir de estas preguntas, es posible generar tres indicadores básicos:

- **acceso – porcentaje de la población destinataria que tiene acceso al producto del proyecto.** El término “acceso” debe definirse claramente. Puede ser el “tiempo que lleva llegar él” o la “distancia” o la “posibilidad de pagarlo”.
- **uso – porcentaje de la población destinataria que usa el producto del proyecto.** Al igual que el anterior, el término “uso” debe estar bien definido. Podría significar, por ejemplo, “adopción”, como en la expresión “porcentaje de pequeños agricultores que adoptan una práctica recomendada por extensión”.
- **satisfacción – porcentaje de usuarios satisfechos con el producto.**

El Recuadro 6 muestra cómo aplicar y adaptar estos indicadores al monitoreo de servicios de extensión agrícola. Aunque son simples, poseen una serie de cualidades que los hacen atractivos como indicadores de efectos directos.

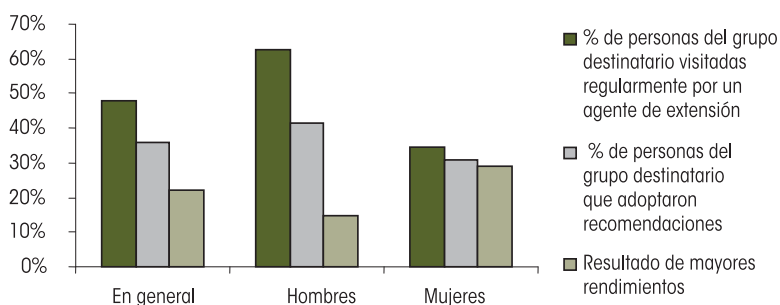
Se procesan con relativa rapidez, lo que significa que los resultados pueden presentarse muy pronto tras la recopilación de datos y utilizarse, en consecuencia, para hacer sonar las alarmas en caso de resultados inesperados.

También pueden recopilarse regularmente a efectos de establecer series temporales, sirviendo el primer año como referencia.

Esto es importante para hacer comparaciones entre “antes y después”. Además, pueden desagregarse al efecto de establecer comparaciones entre las respuestas dadas por diferentes subgrupos de la población (p. ej. por género, grupos socioeconómicos o localización regional). De igual modo, pueden agregarse a un nivel superior —siempre que se hayan tomado las debidas precauciones para asegurar que las definiciones utilizadas sean coherentes—, de forma que puedan compararse a nivel regional y global respuestas de diferentes países. No obstante, es preciso plantear una pregunta clave: “¿Qué tan fácil es recopilarlos?”.

#### *Recuadro 6. Adaptación de indicadores de prestación de servicios de investigación y extensión (acceso, uso y satisfacción) al nuevo Paradigma de Transferencia de Tecnología*

El gráfico muestra cómo utilizar indicadores tradicionales de prestación de servicios, recopilados a través de una encuesta a hogares de pequeños agricultores, para monitorear la eficacia de un programa de extensión agrícola. Se ha definido el “acceso” como “personas que han tenido contacto con un agente de extensión en las últimas dos semanas”. El “uso” debe interpretarse como “personas que han adoptado un conjunto de recomendaciones tecnológicas”, y el sentido de “satisfacción” viene dado por las “personas que consideran que dichas recomendaciones han contribuido a la obtención de mayores rendimientos o han resultado beneficiosas de cualquier otra manera”. Además, los indicadores han sido desagregados por género.



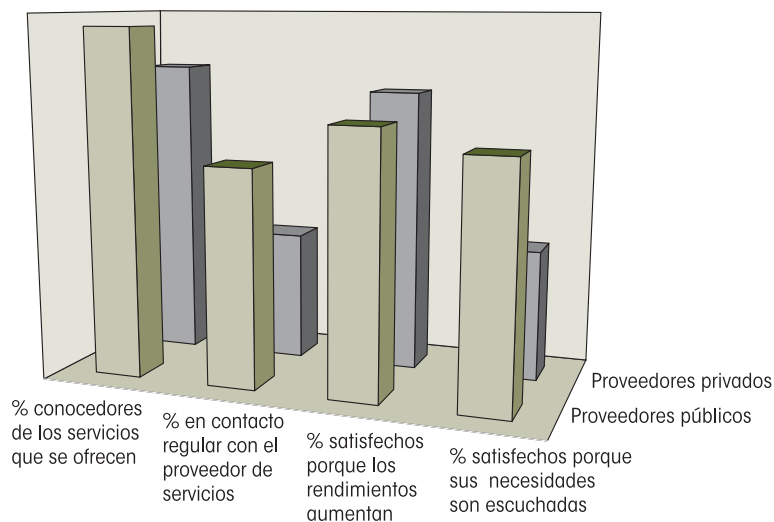
continúa



Los indicadores mencionados en el ejemplo anterior fueron desarrollados en un tiempo en que los programas de extensión agrícola estaban basados en un concepto de la transferencia de tecnología en el que los agricultores figuraban como receptores pasivos al final del proceso de innovación.

Este enfoque está siendo reemplazado progresivamente por una nueva visión de los sistemas de innovación en la que los agricultores, las organizaciones de agricultores y las comunidades desempeñan un papel más activo en la definición del contenido del programa de desarrollo tecnológico, y en la que el concepto de servicios de extensión estatales financiados con fondos públicos está siendo sustituido por otro enfoque de servicios de asesoramiento pluralistas, públicos/privados, en el que los agricultores eligen al proveedor de servicios y, eventualmente, pagan por ello.

En tales circunstancias, los indicadores tienen que ser adaptados, pero puede mantenerse el marco general de prestación de servicios. Esto puede hacerse, primero, reestructurando las preguntas a los agricultores al objeto de hacer una distinción entre los diferentes proveedores de servicios (públicos y privados), de modo que los indicadores puedan calcularse de forma separada para cada tipo de proveedor; y segundo, reconociendo que el “servicio” ya no consiste simplemente en dar a los agricultores recomendaciones tecnológicas, sino también la oportunidad de expresar sus necesidades. Así, las preguntas relativas a la “satisfacción” pueden ampliarse con otras que permitan a los agricultores valorar el grado en que sus necesidades son escuchadas y satisfechas.



Existen básicamente tres opciones: encuestas basadas en instituciones, encuestas comunitarias y encuestas a hogares.

Las **encuestas basadas en instituciones** persiguen el propósito de recabar la información directamente de las instituciones que facilitan el producto o servicio, o a través de ellas (p. ej., un centro de distribución de fertilizantes o un banco rural). En este capítulo ya se ha hecho referencia a las encuestas cuantitativas de prestación de servicios (ECPS).

Los **grupos focales o encuestas comunitarias** trabajan a nivel comunitario utilizando una encuesta comunitaria con discusiones en grupo focal. La presencia de facilitadores debidamente instruidos para moderar las discusiones puede resultar muy eficaz para hacer que la gente hable sobre el proyecto o programa y para explorar bajo la superficie con miras a entender por qué un servicio satisface o no las necesidades de un grupo determinado de usuarios.

Las **encuestas a hogares** serán tratadas con mayor profundidad más adelante, pero podemos señalar aquí que estas encuestas son muy adecuadas para recopilar indicadores de prestación de servicios.

Podrían plantearse dudas acerca de la legitimidad de considerar el grado de “satisfacción” como una medida del éxito.

¿Se puede confiar realmente en la sinceridad de las respuestas del encuestado? ¿Cómo se puede cuantificar una noción tan subjetiva? No hay ninguna razón por la que una evaluación subjetiva, como la “satisfacción”, no deba considerarse un indicador válido entre las medidas tempranas de los efectos directos. De hecho, ¿quién mejor para evaluar un producto que el propio usuario? ¿Se puede confiar realmente en la sinceridad de las respuestas del encuestado? ¿Cómo se puede cuantificar una noción tan subjetiva? No hay ninguna razón por la que una evaluación subjetiva,

como la “satisfacción”, no deba considerarse un indicador válido entre las medidas tempranas de los efectos directos.

El monitoreo y la evaluación no son ciencias exactas, pero entrañan un proceso de recoger información de varias fuentes, y luego combinarla y compararla para llegar al juicio más probable. La opinión del encuestado es tan válida como cualquier otra fuente de información, y aunque sea subjetiva, no deja de ser susceptible de cuantificación. Generalmente se recomienda que los encargados de recabar los datos de los beneficiarios propuestos sean agencias independientes y no los proveedores de los servicios, a fin de reducir el riesgo de sesgos. También es útil recabar información tanto del proveedor como de los usuarios de los servicios y analizar la brecha de percepción entre ambas partes.

De tal modo, con un enfoque de prestación de servicios es posible establecer un sistema que utiliza sólo unos pocos indicadores básicos y puede servir como instrumento tanto para el seguimiento de resultados como para generar señales

*La “satisfacción” es un concepto cualitativo que puede medirse de forma cuantitativa*

de alarma temprana en caso de que los resultados obtenidos se desvíen de forma significativa de los esperados. El enfoque de prestación de servicios resulta eficaz para un gran número de proyectos: agua segura, asistencia sanitaria, vacunación, electrificación, escolarización, empleo, servicios crediticios/financieros, caminos y carreteras, transporte público, servicios de teléfono, servicios postales, insumos agrícolas y servicios de policía. No obstante, no es efectivo en todos los casos; por ejemplo, podría ser difícil de aplicar a un componente cuyo objetivo principal fuera la “reforma institucional”, o para evaluar los efectos de un cambio de política. Pero, incluso en estos casos, preguntas como “¿Cómo ha cambiado la situación económica de su hogar en los últimos 12 meses?” pueden proporcionar indicadores tempranos muy útiles de circunstancias cambiantes y de la satisfacción general con el desempeño del gobierno.

Al promover el uso de indicadores de prestación de servicios no estamos proponiendo que se abandonen otras medidas de los resultados de un proyecto. Los indicadores de la producción y el rendimiento son, sin duda, necesarios, pero también problemáticos y de largo plazo. Además, como se muestra en el apartado siguiente, puede tomar varios años extraer de ellos las enseñanzas correspondientes. El Anexo 1 contiene una lista de indicadores que se proponen como relevantes para los programas sectoriales de ADR. Puede que algunos de ellos ya estén disponibles en el país, pero que no se recopilen con la debida regularidad; otros pueden requerir que se establezcan mecanismos para su recopilación. Es importante establecer sistemas para empezar a recopilarlos desde un principio, a fin de poder realizar mediciones de referencia e iniciar series temporales. Estos indicadores deben entenderse como un conjunto mínimo, al cual podrán añadirse otros.

### **Efectos directos a nivel sectorial y nacional**

Hasta este punto, la discusión ha girado mayormente en torno al M&E a nivel de proyecto. Cuando se trata del monitoreo a nivel sectorial, los principios continúan siendo los mismos. No obstante, la gama de productos se amplía y la interacción entre los programas cobra mayor importancia, dado que, en última instancia, los hallazgos del M&E afectarán al modo de asignar los recursos a cada uno de ellos. Esto podría llevar al establecimiento de programas de M&E muy complejos y a dificultades de coordinación.

Afortunadamente, a medida que se asciende en la cadena de resultados se advierte que los diferentes proyectos/programas contribuyen a los mismos objetivos comunes, que no son otros que los objetivos de desarrollo del país. La tarea de monitorear el avance hacia estos objetivos deja de ser una actividad específica de un proyecto para convertirse en una actividad compartida. Ello requiere

*El M&E a nivel sectorial debe perseguir el objetivo de comparar la contribución relativa de los diferentes programas respecto al logro de los objetivos comunes.*

aunar la información y los datos y estandarizar la metodología, las estrategias y las definiciones. A estos niveles más elevados de la cadena de resultados, los datos provienen, en parte, del acervo de información diseminada a través de los informes de M&E de los proyectos individuales, y en parte, de información adicional que habrá que recopilar. Trabajar en el extremo superior de la cadena de resultados no es tanto una cuestión de monitorear indicadores como de realizar un análisis sistemático. Puede ser un ejercicio que demanda una gran cantidad de datos, teniendo en cuenta que recopilar tales indicadores de alto nivel es cada vez más costoso, y analizarlos es cada vez más complejo. Una infraestructura estadística y analítica débil impone serias limitaciones a lo que puede conseguirse.

El problema no es tanto que se incrementa el número de indicadores, sino que aumenta su complejidad. Muchos indicadores a este nivel se definen como cocientes o ratios, y se precisan estimaciones separadas para el numerador y el denominador, cada una de las cuales es una fuente potencial de error y de sesgo. Por ello, es preciso elegir cuidadosamente los indicadores.

### ***Dificultades en la medición del producto agrícola***

Para el monitoreo de los resultados de programas de ADR, los indicadores más obvios de los efectos directos son los relacionados con la medición de los cambios en los niveles de producción (cultivos, ganadería o pesca) y en los rendimientos. Aunque son de vital importancia para la mayoría de los programas de M&E para el sector ADR, estas medidas conllevan problemas particulares.

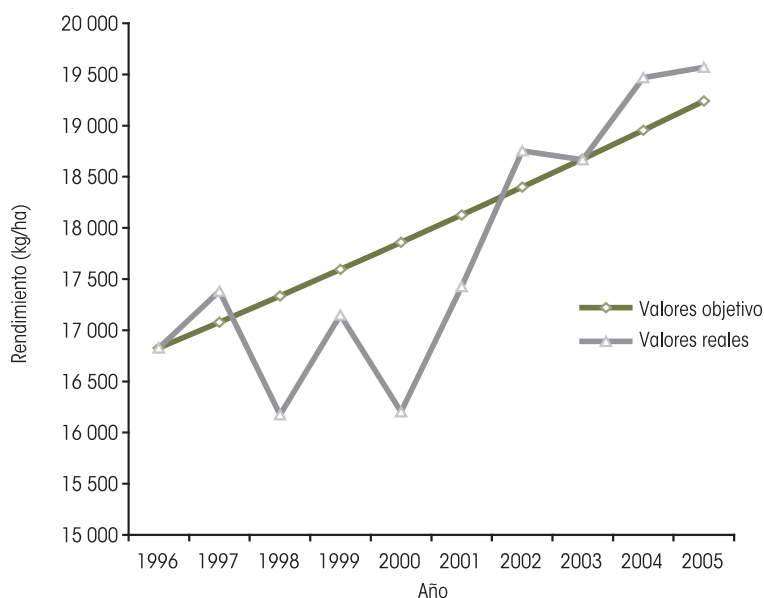
Dado que la mayoría de los proyectos agrícolas comparten el objetivo de incrementar el producto agrícola, cabría pensar que el indicador más simple es medir los “rendimientos” —calculados como el cociente entre la producción y la superficie cultivada— y observar cómo cambian en el tiempo. Por desgracia, esto no es tan fácil, por dos razones. La primera es esencialmente una razón estadística centrada en la cuestión del análisis de series temporales. El problema es que la producción agrícola (pero no sólo ella) está sometida a la fuerte influencia de las lluvias, o a fluctuaciones y puede variar de forma significativa de un año a otro, debido, en primer lugar a la ausencia, o el exceso, de éstas. Este fenómeno es particularmente grave en ausencia de irrigación. Así, muchas veces no es posible detectar ningún cambio de tendencia hasta después de transcurrido un periodo de siete u ocho años. En los documentos de evaluación de proyectos es habitual ver incrementos de rendimiento proyectados similares a los que muestra el Recuadro 7 (línea clara). La meta es un incremento continuo de los rendimientos del 2% anual, lo que parece razonable y no muy difícil de monitorear.

Pero cuando se miden los rendimientos *reales* (línea oscura) y se superponen a la curva de tendencia prevista, se hace evidente que las bruscas fluctuaciones interanuales de los rendimientos hacen prácticamente imposible sacar ninguna conclusión, en especial para los primeros seis años, cuando no se aprecia ninguna tendencia ascendente. En este caso particular, cuando se registran las

cifras correspondientes a los cuatro años finales, la curva de tendencia muestra, en efecto, un incremento de casi exactamente el 2% anual, tal como se había pronosticado. Pero es estadísticamente imposible determinar esto, sino hasta bien pasado el sexto año. Las fluctuaciones anuales fortuitas y erráticas del tipo de las que suelen experimentar los cultivos de secano complicarán seriamente los intentos de realizar análisis de series temporales de rendimientos físicos dentro de un periodo demasiado breve.

Pero esa no es la única dificultad. Se presenta también el problema de los errores de medición (errores asociados a la medición de las áreas de cultivo y la producción de cultivos minifundistas). La metodología clásica consiste en utilizar parcelas de cultivos seleccionadas al azar para estimar la producción y el rendimiento. Aunque esta metodología se viene aplicando con éxito en muchos países, se sabe que la “técnica de parcelamiento” (*crop cutting*) puede dar lugar a sobrestimaciones de hasta un 30% en situaciones específicas. Las sobrestimaciones se producen por varias razones, entre las cuales figura el “efecto de las zonas limítrofes”: cuando existen dudas acerca de si una planta está dentro o fuera del marco del cultivo, se la suele incluir dentro del mismo. Las sobrestimaciones son particularmente abultadas en África, donde los predios tradicionales tienen con frecuencia múltiples cultivos, una densidad de plantación irregular y límites

*Recuadro 7. Detectar una tendencia en los rendimientos del maíz*



*Las estimaciones de los agricultores pueden proporcionar, en algunos casos, cálculos de la producción más baratos y rápidos que las estimaciones derivadas de mediciones objetivas, y con menos errores.*

mal definidos, o incluso inexistentes. Ello dificulta la aplicación de la técnica de parcelamiento, especialmente en condiciones no ideales. No obstante, hay otras formas de abordar el problema. Los experimentos metodológicos realizados para comprobar la viabilidad de formas alternativas de medir la producción han arrojado interesantes y desafiantes resultados que sugieren que, por lo menos en condiciones de secano, las estimaciones de los propios agricultores pueden proporcionar medidas considerablemente más baratas y rápidas de la producción de los cultivos que las “mediciones objetivas”. Y es posible que tales estimaciones sean incluso mejores.

Los métodos que utilizan el sistema de posicionamiento global (GPS) para la medición de superficies tienen potencialmente la capacidad de incrementar la eficiencia de las estimaciones de rendimiento en situaciones en que posiblemente no se disponga de estimaciones correctas de la superficie cosechada. No obstante, en zonas montañosas, boscosas o minifundistas, o de predios de contornos irregulares, los errores de medición pueden seguir siendo considerables, aunque estén dentro de lo aceptable.

Pese a estas advertencias, la medición de la producción agrícola seguirá siendo un componente central de todos los programas de ADR, pero hay que estar consciente del riesgo de errores y buscar métodos alternativos para la evaluación de resultados. El lado positivo es que la introducción de prácticas agrícolas modernas, en combinación con la irrupción de nuevos métodos de medición (incluido el uso de imágenes vía satélite), está empezando a hacer la vida más fácil para los estadísticos agrícolas. Asimismo, a medida que se prolongan las series temporales, cuesta menos identificar y descartar los años evidentemente atípicos y, por tanto, reducir el riesgo de interpretaciones erróneas.

### ***El desafío de medir la pobreza en condiciones no ideales***

El objetivo final de prácticamente todos los proyectos de ADR y de las ERP en su conjunto es reducir el nivel de pobreza; esto es, incrementar los ingresos rurales en su totalidad y, al mismo tiempo, reducir las disparidades de ingresos entre ricos y pobres. Si la medición de la producción agrícola se estimaba difícil, la de los estándares de vida lo es aún más. Para dar seguimiento al indicador de pobreza del primer Objetivo de Desarrollo del Milenio —“porcentaje de la población que vive con menos de un dólar al día”— se requiere una encuesta a hogares detallada, la cual puede suponer múltiples visitas a los mismos y la recopilación y procesamiento de 200 o más datos de cada hogar de la muestra a fin de hacer una estimación del consumo familiar. Es necesario recabar información sobre todos los miembros del hogar, incluyendo edad y género, a fin de estimar el

consumo per cápita. Luego se precisarán datos sobre precios comparativos, antes de acometer la compleja labor analítica de determinar quién está por debajo del umbral de la pobreza y quién no.

En la mayoría de los países, este indicador no es de los que puedan medirse de forma realista con una frecuencia mayor de, digamos, cada cinco años. Al mismo tiempo, dada la estrecha correlación que existe en la mayoría de los países entre los ingresos por hogar y la producción agrícola, todos los problemas asociados a la estimación de tendencias a partir del análisis de series temporales discutidos en el apartado anterior afectan del mismo modo a las mediciones de la pobreza y de la producción agrícola. Esto nos lleva, nuevamente, a extremar la atención en busca de medidas o métodos alternativos que puedan aplicarse en países en los que las condiciones no son del todo ideales. Así, en ciertos países en los que parece utópico insistir en el objetivo de medir regularmente los cambios en los niveles de pobreza, tal vez sea más productivo dejar de lado la pregunta “¿Qué proporción de la población está por debajo del umbral de la pobreza?”, para centrar el análisis en esta otra: “¿Llegan realmente los programas y servicios contra la pobreza tanto a los pobres y vulnerables como a los no pobres?”. Esta pregunta es más fácil de contestar. La atención se centra en el suministro de servicios, en vez de concentrarse en la medición de la pobreza; pero, aún así, requiere clasificar los hogares en dos categorías: pobres y no pobres. El modo estándar de llevar a cabo tal clasificación sería establecer un umbral de pobreza nacional basado en las necesidades mínimas alimentarias y no alimentarias, y a continuación determinar quién está por encima y quién está por debajo de ese umbral fijo. Esta es una medida absoluta de la pobreza; pero establecer tal umbral puede ser, por su parte, difícil. Una solución alternativa, y hasta cierto punto más sencilla, es recurrir a un concepto de pobreza relativo. Por ejemplo, en vez de adoptar un umbral de pobreza fijo, se podría catalogar como “los pobres” al grupo que compone el 10% del escalón inferior. De este modo desaparecen de golpe todas las dificultades que entraña establecer el umbral de pobreza, y la tarea analítica consiste simplemente en comparar los servicios que llegan al 10% del escalón inferior con los que llegan al resto de la población.

Así y todo, queda el problema de clasificar los hogares utilizando alguna variable correlacionada con la riqueza, como los ingresos o el consumo, lo que también requeriría una encuesta de gasto y de consumo por hogar, actualizada periódicamente. Para muchos países esto resulta sencillamente inviable. No obstante, son varios los países que están experimentando con encuestas mucho más simples que no entrañan la necesidad de recabar datos de consumo, sino que recogen indicadores específicos y fáciles de medir sobre el bienestar de los hogares. Entre dichos indicadores se incluyen la propiedad de activos, el número de adultos alfabetizados, el número de niños desnutridos, la calidad de la vivienda, el promedio de personas por habitación y el número de adultos desempleados. Con ellos se crea un índice de pobreza compuesto. Luego, los hogares se clasifican en función de este indicador compuesto, y se agrupan en deciles. Llegados a este

punto, se pueden hacer comparaciones entre deciles. El hecho es que, aunque no sea posible medir el número absoluto de hogares sumidos en la pobreza, estos métodos abreviados permiten identificar y aislar los hogares situados en el extremo inferior de la distribución, cualesquiera que sean los indicadores de bienestar, y observar si están obteniendo algún beneficio directo de los diferentes programas de ADR objeto de examen.

### **Evaluación**

Finalmente, no hay que olvidar la “E” de M&E. El monitoreo y la evaluación son actividades paralelas y complementarias. Es importante desterrar la idea de que el monitoreo es una actividad que tiene lugar al principio del proyecto, y la evaluación, al final. En cualquier actividad de monitoreo es preciso que exista un proceso de revisión de carácter periódico, en el que se cuestione el significado de los datos y se reflexione sobre las posibles implicaciones para la política y para el futuro. De ahí que tanto el monitoreo como la evaluación sean actividades continuas que se desarrollan a través de todo el ciclo de vida de un

*Sin evaluación  
no hay aprendizaje;  
sin aprendizaje  
no hay progreso.*

proyecto. Se suele creer que la evaluación es compleja y que requiere muchos datos. Pues bien, esto no tiene que ser así.

Hay diferentes tipos y métodos de evaluación disponibles —exámenes de programas, entrevistas con las partes interesadas clave, reuniones en grupos focales, auditorías de rendimiento, etc.— que no son muy exigentes en cuanto a datos adicionales y que pueden, e incluso deben, incorporarse en el programa de trabajo de M&E.

No obstante, lo que sí es cierto es que, a medida que se avanza en la cadena de resultados, las tareas de evaluación pueden ir haciéndose más difíciles y, en consecuencia, requerir más datos. En las fases iniciales de la implementación, la evaluación quizás se limite al examen anual de insumos y productos para orientar la asignación de recursos durante el año siguiente. El problema reside en los niveles posteriores de la cadena.

La primera tarea consiste simplemente en tomar el indicador de resultados elegido y determinar si es posible establecer una tendencia para un periodo de tiempo predeterminado. Ya hemos visto lo difícil que es esta tarea, sobre todo si el efecto esperado es un incremento de los rendimientos agrícolas. Simplemente establecer una tendencia positiva puede requerir ocho o más observaciones anuales. Pero si esto es difícil, más lo es la tarea de determinar en qué medida el cambio puede ser atribuido a intervenciones específicas del proyecto. Trataremos ahora el ámbito de la **evaluación de impacto** y del **análisis del impacto de las políticas sociales**. Se trata de tareas que van mucho más allá del análisis de simples indicadores. La evaluación de impacto puede realizarse a cualquier nivel, sea de proyecto, sectorial o de país. En el caso ideal, requiere información sobre indicadores clave antes (datos



de base), durante y después de la intervención o cambio específico de la política. Puede implicar el establecimiento de un diseño cuasi experimental que controle las características de las muestras y permita realizar comprobaciones en función de hipótesis contrafactuales a fin de comparar la situación tanto “antes/después de” como “con/sin” dicha intervención. La evaluación completa debería identificar también cualquier resultado inesperado o imprevisto. Una reseña completa de las técnicas de análisis de impacto va más allá del propósito del presente Libro de Consulta; para una descripción más completa de los principales métodos de análisis contrafactual remitimos a Ravallion (2008a y b).

Una vez asumido que debe realizarse una evaluación de impacto, es importante establecer lo antes posible el camino que tomará el análisis, a fin de poder evaluar y prever los correspondientes requerimientos de datos. El proceso que se acaba de describir para la selección de indicadores de resultados es en sí mismo una preparación para un análisis de impacto en el futuro. Establece un marco conceptual específico e identifica canales a través de los cuales se transmitirán los servicios del proyecto o programa. También es importante, al seleccionar los indicadores, pensar de antemano en la necesidad de elegirlos de forma que puedan extraerse y evaluarse los impactos ambientales y las diferencias de género.

El resultado de todo ello es que, si al principio mismo del proyecto se estudia cuidadosamente la selección de los indicadores que serán objeto de monitoreo, y si éstos se seleccionan de forma que capturen las etapas más críticas de los mecanismos de transmisión esperados, la demanda de datos adicionales de la evaluación podrá reducirse a un mínimo.

Son varias las lecciones que pueden sacarse para quienes operan en condiciones no ideales. En primer lugar, no todos los proyectos o programas necesitan evaluaciones de impacto de gran envergadura. Tales evaluaciones deberían llevarse a cabo sólo cuando se crea que podrán extraerse enseñanzas. Segundo: realizar una evaluación no siempre significa que se requerirán muchos datos adicionales a los que se han recopilado de forma rutinaria a efectos de monitoreo. Tercero: planificando al principio del programa, puede reducirse la cantidad de datos adicionales necesarios. Cuarto: dado que la mayoría de los proyectos convergen en un único objetivo común, existen enormes sinergias que pueden aprovecharse observando ciertos aspectos de la evaluación de impactos a nivel sectorial o de país, más que a nivel del proyecto. Quinto: si los datos cuantitativos son escasos, es posible recurrir a estudios cualitativos que proporcionen importantes y valiosas informaciones.

Finalmente, cuando de verdad sea necesaria una evaluación seria, ésta debe ser planificada con mucha antelación e incluir estudios tanto cualitativos como cuantitativos, además de tener en cuenta tanto los resultados esperados como

*La carga de la evaluación puede reducirse a un mínimo en los países con recursos limitados.*

los inesperados. Requerirá, casi con certeza, combinar datos de varias fuentes diferentes y llegar a un juicio reflexivo sobre el impacto de una intervención particular. No obstante, a menudo se subestiman las ventajas de una buena evaluación. La investigación evaluativa posee algunas de las propiedades de un bien público en tanto que sus beneficios trascienden a otros proyectos. El desarrollo es un proceso de aprendizaje social, en el que los actores futuros se benefician de la investigación actual (Ravallion, 2008a y b). Las implicaciones de tal agenda de investigación, por lo que se refiere a las necesidades de datos, son considerables.

### **UN CONJUNTO BÁSICO DE INDICADORES PRIORITARIOS PARA PROGRAMAS DE ADR**

Completamos ahora el trabajo de identificación y priorización de indicadores adecuados reuniendo todos los indicadores que hemos comentado hasta aquí y conectándolos con los indicadores para el monitoreo de los objetivos de desarrollo nacional que están especificados en los documentos de ERP.

Hemos empezado observando que hay una diferencia entre el monitoreo del desempeño y el de los resultados. Hemos observado asimismo que los indicadores de desempeño pueden ser monitoreados en su mayor parte utilizando información derivada de SIG internos, y nos hemos fijado en algunas de las herramientas disponibles en la actualidad para mejorar el proceso de monitoreo. Seguidamente, hemos agrupado nuestros indicadores de resultados en indicadores para el monitoreo de resultados a corto plazo e indicadores para el monitoreo de resultados a medio y a largo plazo. Los primeros son básicamente indicadores de prestación de servicios para cada uno de los principales productos de ADR. Estos indicadores de prestación de servicios deberían, en lo posible, estar respaldados por efectos cuantificables, como incrementos de rendimiento, que resulten del

hecho de que las poblaciones beneficiarias han adoptado o utilizado los productos del programa y del subprograma. No obstante, éstos pueden requerir un seguimiento de varios años antes de poder extraer conclusiones fiables.

Existe otro conjunto de indicadores de resultados igualmente importante y que cubre aquéllos que no están relacionados directamente con un proyecto (o mejor dicho, aquéllos vinculados a múltiples proyectos). Estos abarcan indicadores de nivel macro y nacional e índices, es decir, indicadores que varían como resultado de amplios cambios de

políticas o de los efectos combinados de varios programas o intervenciones. Entre ellos figuran los índices de precios, la producción de alimentos, las exportaciones agrícolas, la utilización de fertilizantes y las importaciones. Incluyen también algunos de los indicadores multisectoriales más comunes que pueden utilizarse

*A fin de establecer un conjunto mínimo de indicadores básicos, los países deben cumplir los estándares internacionales.*

para comparar las zonas rurales y urbanas y para medir los resultados del paquete combinado de políticas e intervenciones especificadas en las estrategias de desarrollo nacionales. Algunos ejemplos son: la proporción de la población que vive en la pobreza, el PIB per cápita, comparaciones urbano-rurales de indicadores multisectoriales tales como la prevalencia de niños menores de cinco años con un peso por debajo de lo normal, la proporción de niñas/niños en la educación primaria y secundaria, y el porcentaje de población con acceso sostenible a fuentes de agua de calidad.

No es fácil seleccionar un conjunto completo de indicadores capaz de satisfacer todas las exigencias, dado que los diferentes usuarios a diferentes niveles tienen necesidades de información diversas. Lo ideal sería que el proceso de selección fuera participativo y tuviera en cuenta las necesidades de todas las partes interesadas; asimismo, sería deseable que los países seleccionaran sus propios indicadores atendiendo al contenido y a los objetivos de sus DERP.

Sin embargo, el proceso puede simplificarse recurriendo a la experiencia de otros países. En el Anexo 1 se ofrece un menú de indicadores que puede servir a los países para priorizar y seleccionar los más útiles para sus necesidades particulares. La lista no es exhaustiva ni se espera que todos los países la adopten y la utilicen en su totalidad. Puede que algunos de los indicadores presentados no sean relevantes y que otros rebasen la capacidad de los países para recopilarlos, pero la lista ofrece la posibilidad de escoger e incluye ejemplos de buenas prácticas tomados de países de todo el mundo. Los indicadores incluyen mediciones de resultados a corto plazo, así como a mediano y largo plazo. Se proveen para todos los subsectores principales de ADR y temas conexos, y los países pueden escoger cuáles utilizar.

No obstante, para el monitoreo de objetivos de ADR a nivel internacional es imprescindible que exista una estandarización. Entre todos los de la lista, se ha identificado un subconjunto de 19 indicadores esenciales que han sido etiquetados como prioritarios. Algunos de estos indicadores ya aparecen en la base de datos estadísticos de la FAO (FAOSTAT), pero para muchos países las series no existen o son incompletas, mostrando lagunas importantes o valores que se han completado por imputación. Las series internacionales están necesitadas de una urgente actualización, pero su calidad sólo podrá mejorarse si todos los países se comprometen a mantener los mismos indicadores a nivel nacional y aceptan adherirse a estándares comunes. Estos indicadores prioritarios representan un conjunto básico mínimo que todos los países deberían mantener y actualizar con regularidad. Sin este compromiso mínimo a nivel nacional no es posible mejorar la calidad del M&E a nivel internacional. Pero ésta no debería ser una carga demasiado pesada, dado que los mismos indicadores sirven para monitorear

*Los indicadores prioritarios deben estar respaldados por una base de datos de estadísticas básicas de ADR.*

no sólo a nivel internacional, sino también a nivel nacional. Los indicadores prioritarios por sí solos no son suficientes para satisfacer todas las necesidades de datos del M&E, pero deberían considerarse como un subconjunto esencial e incluirse, en la medida de lo posible, en todos los programas nacionales de M&E. El Recuadro 8 muestra los indicadores prioritarios, y el Anexo 1, la lista ampliada de indicadores.

La validación a nivel país de los indicadores identificados tenía por objetivo comprobar su “pertinencia” para las actividades de desarrollo en curso y la factibilidad de su compilación en condiciones no ideales.

Al recomendar los 19 indicadores prioritarios se prestó mayor atención, además de a la “pertinencia”, a los criterios de “comparabilidad” entre países y de “disponibilidad” de los datos para su compilación.

El Recuadro 9 describe cómo se aplicó en Camboya un proceso muy similar al aquí descrito para la selección de indicadores para el monitoreo de la ERP nacional.

No es suficiente, sin embargo, desarrollar simplemente una lista de indicadores deseables, sin identificar, al mismo tiempo, los datos que se necesitarán para calcularlos. Así, indisolublemente unida al concepto de indicadores prioritarios, va la idea de mantener un conjunto de series de datos de estadísticas básicas necesarias para respaldar estos indicadores. Una vez sumadas estas estadísticas, la modesta lista de datos requeridos empieza a crecer rápidamente, con implicaciones significativas para los SNE. Esta “lista de la compra” relacionada con las necesidades de datos sirve de base para un diálogo con los proveedores. Para la mayoría de los indicadores de resultados, el proveedor será la ONE. Pueden serlo también otras agencias que forman parte del SNE. El objetivo del diálogo es negociar acuerdos para un programa de actividades de encuesta por muestreo que asegurará el suministro de los datos apropiados en conformidad con un cronograma especificado. Este es el tema del próximo capítulo.

## Recuadro 8. Lista de indicadores prioritarios

<b>A Indicadores Sectoriales para Agricultura y Desarrollo Rural</b>	
<i>Resultado a corto plazo</i>	
P1	Gasto público en agricultura como porcentaje del PIB del sector agrícola.
P2	Gasto público en subsidios a los insumos agrícolas como porcentaje del gasto público total en agricultura.
P3	Prevalencia (porcentaje) de niños menores de 5 años con un peso por debajo de lo normal en áreas rurales.
<i>Resultado a mediano plazo</i>	
P4	Índice de Producción de Alimentos.
P5	Crecimiento anual (porcentaje) del valor añadido agrícola.
<i>Resultado a largo plazo</i>	
P6	Población rural pobre como proporción del total de la población pobre.
<b>B B Indicadores Específicos para Subsectores de Agricultura y Desarrollo Rural</b>	
<b>Cultivos (insumos y servicios relacionados con la producción de cultivos anuales y perennes)</b>	
<i>Resultado a mediano plazo</i>	
P7	Cambio (porcentaje) en los rendimientos de los principales cultivos del país.
<b>2. Ganadería</b>	
<i>Resultado a mediano plazo</i>	
P8	Crecimiento anual (porcentaje) del valor añadido del sector ganadero.
<b>3. Pesca y Acuicultura</b>	
<i>Resultado a largo plazo</i>	
P9	Producción de pescado capturado como porcentaje de las reservas de peces (o una evaluación del estado de las principales reservas de peces de captura relevantes para la exportación y la alimentación local).
<b>4. Silvicultura (desarrollo, cuidado o cultivo de bosques; gestión de la producción maderera)</b>	
<i>Resultado a largo plazo</i>	
P10	Proporción (porcentaje) de superficie de tierras cubierta por bosques.
<b>5. Financiación de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Rurales</b>	
<i>Resultado a corto plazo</i>	
P11	Porcentaje de la población rural que utiliza servicios financieros de instituciones bancarias formales.
<b>6. Investigación y Extensión Agrícolas</b>	
<i>Resultado a corto plazo</i>	
P12	Inversión pública en investigación agrícola como porcentaje del PIB del sector agrícola.
<b>7. Irrigation et drainage (services liés à l'utilisation des eaux pour l'agriculture)</b>	
<i>Resultado a corto plazo</i>	
P13	Tierras irrigadas como porcentaje de las tierras de cultivo.
<b>8. Agroindustria (mercado agrícola, comercio agrícola y agroindustria)</b>	
<i>Resultado a mediano plazo</i>	
P14	Variation (pourcentage) dans les ventes/chiffre d'affaires des agro-entreprises
<b>C Indicadores para Áreas Temáticas Relacionadas con la Agricultura y el Desarrollo Rural</b>	
<b>1. Desarrollo Rural Comunitario</b>	
<i>Resultado a corto plazo</i>	
P15	Porcentaje de agricultores que son miembros de organizaciones comunitarias/de productores.
<b>2. Porcentaje de agricultores que son miembros de organizaciones comunitarias/de productores.</b>	
<i>Resultado a mediano plazo</i>	
P16	Extracción de agua para fines agrícolas como porcentaje de la extracción total de agua dulce.
P17	Proporción (porcentaje) de la superficie de tierras establecida formalmente como área protegida.
P18	Cambio (porcentaje) en la pérdida de suelos en cuencas.
<b>3. Política y Administración de Tierras</b>	
<i>Resultado a corto plazo</i>	
P19	Porcentaje de la superficie de tierras para la que existe una forma legalmente reconocida de tenencia de tierras.

### *Recuadro 9. El sistema de dos niveles de Camboya*

El desarrollo del sistema nacional de M&E está establecido en el Plan Nacional de Desarrollo Estratégico (PNDE) del país, un documento general único que contiene los objetivos y estrategias prioritarios del Real Gobierno de Camboya para acelerar la reducción de la pobreza y lograr otros Objetivos de Desarrollo del Milenio de Camboya (ODMC) y metas de desarrollo socioeconómico que beneficien a todos los camboyanos.

El sistema de M&E adopta como marco operativo la “estructura de dos niveles”, que consiste en un conjunto de indicadores de desempeño, derivados del marco y las prioridades del PNDE, junto con mecanismos eficaces para el seguimiento de los avances. Tiene por objetivo asegurar un M&E regular y periódico del suministro de insumos y la obtención de productos y resultados de las diversas estrategias y acciones emprendidas en virtud del PNDE.

A nivel nacional (primer nivel) se ha seleccionado un número limitado y manejable de 43 indicadores básicos. Estos están alineados con objetivos y metas de macrodesarrollo con vistas al logro de los ODMC, y se utilizan también para monitorear aspectos clave del progreso del PNDE y establecer el marco básico para la preparación de los informes de avance anuales.

El segundo nivel es utilizado por los ministerios o agencias competentes. Cada ministerio o agencia competente debe desarrollar su propio conjunto de indicadores de desempeño utilizando los indicadores de los ODMC (relacionados con los 43 indicadores básicos basados en el PNDE) que recaen dentro de su responsabilidad y otros indicadores pertinentes para los fines del monitoreo a nivel sectorial. El propósito es crear un cuadro minucioso y desagregado del apoyo en el nivel de ministerios y agencias para el monitoreo y análisis detallado de las políticas y programas y su reorientación. Teniendo como guía el PNDE, el desarrollo y selección de indicadores en el nivel de los ministerios y agencias competentes debería:

- facilitar una toma de decisiones con conocimiento de causa y contribuir al reajuste de prioridades y políticas;
- fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas mejorando el intercambio de información;
- promover una mejor comprensión de la vinculación entre la implementación del PNDE y los efectos resultantes

## CAPÍTULO 3

### EL MARCO DE DATOS

*Cuando se establecen las especificaciones para el M&E, a menudo se olvida lo costosa que puede resultar en términos financieros y de otros recursos la recopilación y divulgación de datos. En esta fase temprana de planificación, las expectativas demasiado ambiciosas pueden llevar a la creación de un programa de M&E con escasas posibilidades de éxito debido a su complejidad. Este capítulo trata específicamente el tema del suministro de datos y hace una reseña de diversas herramientas y enfoques que han sido aplicados con algún éxito en diferentes países. El capítulo concluye con una discusión sobre la capacidad de un Sistema Nacional de Estadística para atender las necesidades de datos del M&E.*

De los capítulos anteriores se desprende con claridad que incluso los sistemas de monitoreo más simples pueden plantear grandes exigencias al sistema proveedor de datos. Para satisfacer las necesidades del monitoreo en cada uno de los cuatro niveles mencionados (insumos, productos, efectos directos e impactos), el sistema de M&E tiene que recurrir a información procedente de fuentes diversas. No se trata solamente de que cada nivel requiera indicadores diferentes, sino que los requerimientos de los usuarios en cuanto a periodicidad, cobertura y precisión varían según el nivel del indicador. Los indicadores de insumos sirven de base para la toma de decisiones a corto plazo; por tanto, deben producirse con frecuencia y regularidad, si es posible, una vez cada 1 a 6 meses. Lo mismo es aplicable a los indicadores de productos, pero en este caso es muy posible que los periodos de informe sean más largos; tal vez de una vez al año.

***Los sistemas de M&E deben recurrir a una amplia gama de fuentes de información. La información sobre la situación de partida es importante para la evaluación de los efectos con y sin programa.***

A medida que uno avanza en la cadena de resultados y empieza a recopilar más información sobre los usuarios que sobre la institución prestadora de servicios, la tarea de recopilación de datos se torna más complicada, las herramientas menos fiables y los resultados más cuestionables. Para contrarrestar estos inconvenientes, es aconsejable utilizar información de diferentes fuentes y recurrir a diferentes métodos a fin de llegar a una estimación razonable del resultado objeto de estudio. Por otro lado, puede relajarse algo el marco temporal. Hay que dejar transcurrir cierto tiempo para que los usuarios se percaten de la existencia de un servicio público y empiecen a utilizarlo. Durante los primeros años, es posible que los resultados o efectos directos observados sean escasos. Por tanto, puede ser aceptable desarrollar un programa de M&E basado en una periodicidad de reportes de, por ejemplo, 1-2 años. Pero es importante iniciar el proceso en el momento mismo de comenzar el proyecto, con vistas a utilizar el primer informe para establecer una situación que sirva de referencia. La evaluación de eventuales impactos viene mucho más tarde, a menudo años después de concluido el proyecto. Aunque el marco temporal puede que sea más relajado, el desafío analítico no lo es, y, desde la perspectiva de la recopilación de datos, la experiencia demuestra que es de vital importancia acordar desde el principio el esquema de evaluación del proyecto, dado que éste podría implicar el establecimiento de un diseño experimental para tratar de aislar el impacto “con el proyecto y sin él”.

¿De qué disponemos, pues, para establecer operaciones de M&E simples, pero eficaces? ¿Qué herramientas se encuentran disponibles? La siguiente lista no es completa, pero cada instrumento apoya una parte diferente del rompecabezas del M&E. Entre ellos figuran diferentes tipos de encuestas a hogares, evaluaciones rápidas y métodos participativos. Todos se emplean para obtener los datos necesarios para el cálculo de los indicadores del “extremo superior”; a saber, de efectos directos e impactos. Comprenden herramientas de evaluación, tanto cuantitativas como cualitativas.

## **LAS HERRAMIENTAS**

### **Elementos de las encuestas a los hogares**

La herramienta más popular y más obvia para monitorizar los resultados de programas de ADR y la contribución realizada a la reducción de la pobreza a través de intervenciones de ADR es la encuesta a los hogares.

*La gran virtud de la encuesta a los hogares es que proporciona información tanto sobre los beneficiarios como sobre los no beneficiarios.*

Hay otras opciones, desde luego. Si repasamos la lista de indicadores de resultados mostrada en los apartados anteriores, veremos que existe la posibilidad de recopilar datos básicos recurriendo a registros administrativos, encuestas comunitarias o incluso entrevistas a grupos focales individuales. Todas tienen sus puntos fuertes y sus limitaciones. Pero la gran virtud de la encuesta a los hogares es



que proporciona información tanto sobre los beneficiarios como sobre los no beneficiarios. Tiene también la ventaja de que los indicadores derivados de la encuesta pueden ser agregados y desagregados a diferentes niveles. De tal forma, puede servir como instrumento para monitorear a nivel global, así como en el nivel nacional y subnacional.

El rasgo distintivo de las encuestas a hogares es el uso de un cuestionario de formato fijo, que se aplica a una muestra probabilística de encuestados que representan a una población particular (por regla general, los beneficiarios propuestos del programa: los usuarios).

### **Muestra**

Las encuestas estadísticas utilizan muestras aleatorias para asegurar que la información recogida no presente sesgos y que la magnitud del error que pueda resultar del hecho de utilizar una muestra en vez de una enumeración completa, sea conocida. El muestreo por conglomerado (*clustering*) facilita el trabajo de campo y la logística de la encuesta, pero reduce su eficiencia. Esto puede compensarse, en parte, estratificando los conglomerados en grupos homogéneos antes de efectuar la selección.<sup>2</sup>

Con frecuencia se plantea la pregunta de cuál debería ser el tamaño de la muestra. Según los libros de texto, el tamaño de la muestra está determinado por la variabilidad de la característica de interés, la forma en que ha sido diseñada la muestra y el grado de precisión que el usuario necesita.<sup>3</sup> A los efectos de la planificación práctica, sin embargo, una regla empírica muy poco precisa, pero de frecuente aplicación, propone un tamaño de muestra de 500 a 600 hogares para cada dominio analítico (el subgrupo de la población para el cual se requieren los indicadores). Los errores muestrales disminuyen al incrementarse el tamaño de la muestra. No obstante, es evidente, dado que se piden niveles cada vez más bajos de desagregación, que el tamaño de las muestras crece rápidamente hasta adquirir proporciones difíciles de manejar. Este es uno de los conflictos que hay que resolver al diseñar una encuesta.

*Buena parte de la  
planificación de encuestas  
consiste en hallar  
soluciones intermedias.*

### **Cuestionarios**

La segunda característica clave de las encuestas a hogares es que utilizan un cuestionario estructurado en el que se registran las respuestas de los encuestados. Un cuestionario con formato fijo permite introducir los datos, con un mínimo grado de manipulación, en una base de datos de forma que queden listos

<sup>2</sup> Entre los criterios típicos de estratificación figuran los conglomerados urbanos y rurales y/o la estratificación por zonas agroecológicas.

<sup>3</sup> Obsérvese que el tamaño de la muestra no está en función del tamaño de la población; la creencia de que el tamaño de la muestra debería ser cierto porcentaje del de la población es, pues, errónea.

para su validación y análisis. Las buenas prácticas de encuesta ordenan que los cuestionarios se impriman en el mismo idioma en que ha de llevarse a cabo la entrevista, pero en muchos países en desarrollo pueden coexistir entre 20 y 60 lenguas locales, o incluso más, lo que hace poco viable traducirlos a todas ellas. Esto viene a introducir el concepto de “errores no muestrales”, que son todos aquéllos que pueden surgir en el curso de una encuesta, sin estar relacionados con la muestra o el diseño muestral. A diferencia de los errores muestrales, cuya magnitud puede calcularse matemáticamente, la de los errores no muestrales es, por lo general, desconocida, aunque puede afirmarse sin temor a equivocarse que son significativamente mayores que los muestrales. En contraste con éstos, cuya importancia decrece al aumentar el tamaño de la muestra, los errores no muestrales tienden a incrementarse con el aumento de tamaño de la muestra, constituyendo otro conflicto que debe resolverse en la planificación de la encuesta. En principio, puede que el modo más inteligente de actuar sea tener en cuenta y prever una minimización de los errores no muestrales al preparar el diseño general de la encuesta e incorporar controles y contrapesos en los procesos de gestión de la encuesta y los datos.

### ***Diseño de la encuesta***

Una tercera característica de las encuestas a hogares es su diseño. Este comprende la logística de la encuesta, el número de visitas que se harán a los hogares, los periodos de referencia que se utilizarán en el cuestionario, la elección del miembro o los miembros del hogar que responderán a las preguntas, etc. Estos suelen ser los factores que distinguen más claramente un tipo de encuesta a hogares de otros. Incluso cambios menores de diseño de una ronda a la próxima pueden tener efectos significativos en los resultados. Cabe mencionar a este respecto el conservadurismo de las ONE, que, siendo reacias a alterar las series temporales, pueden oponerse al cambio. Pero a efectos de hacer comparaciones globales entre países, se presenta algunas limitaciones. El problema no es serio en el caso de indicadores simples, como las mediciones antropométricas, en que existe una metodología relativamente bien arraigada y común en todos los países. Pero sí es un problema con variables calculadas complejas, como el consumo de los hogares, otra medida primaria de la pobreza utilizada para dar seguimiento al primer Objetivo de Desarrollo del Milenio. Un tercer conjunto de conflictos que hay que resolver es, pues, el de las ventajas y desventajas derivadas del uso de una metodología nacional en lugar de aplicar encuestas diseñadas según estándares internacionales.

### ***Procesamiento, almacenamiento y divulgación de datos***

Actualmente, la buena práctica en materia de encuestas destaca el hecho que el procesamiento de datos no se limita a las tareas de introducción y tratamiento de datos y producción de tablas, sino que va mucho más lejos, abarcando también el almacenamiento y archivo, así como la difusión

electrónica de datos. Incluye también el almacenamiento, archivo y difusión de *metadatos*, junto con los datos reales. El paquete completo de la encuesta puede caber perfectamente en un CD, que puede difundirse y ponerse fácilmente a disposición de los usuarios.

Un tema que sigue preocupando a muchos países es la **política de acceso a los datos**. En muchos países, el acceso a los datos de encuestas sigue siendo muy restringido. La razón que suele alegarse es la confidencialidad, aunque los verdaderos motivos son con frecuencia de orden político u organizacional. Es posible que a los usuarios se les otorgue acceso a los datos en forma agregada, pero para muchos fines prácticos es insuficiente; los usuarios los necesitan a nivel de la unidad (los hogares). Por tanto, es importante que desde un principio se establezca con claridad cuál será la política de acceso a los datos. A través de la Red Internacional de Encuestas a Hogares, patrocinada por el Banco Mundial, agencias de las Naciones Unidas y bancos regionales, se ha desarrollado instrumentos para la documentación y divulgación de microdatos de acuerdo con estándares y prácticas internacionales, y se está fortaleciendo la capacidad de los países con el apoyo del Programa Acelerado de Datos del Banco Mundial/PARIS21 ([www.internationalsurveynetwork.org/home](http://www.internationalsurveynetwork.org/home)). Por otro lado, la FAO ha desarrollado el sistema CountrySTAT, una plataforma integrada para mejorar la armonización, el acceso y la difusión de estadísticas de alimentación y agricultura a nivel de país ([www.fao.org/statistics/countrystat](http://www.fao.org/statistics/countrystat)).

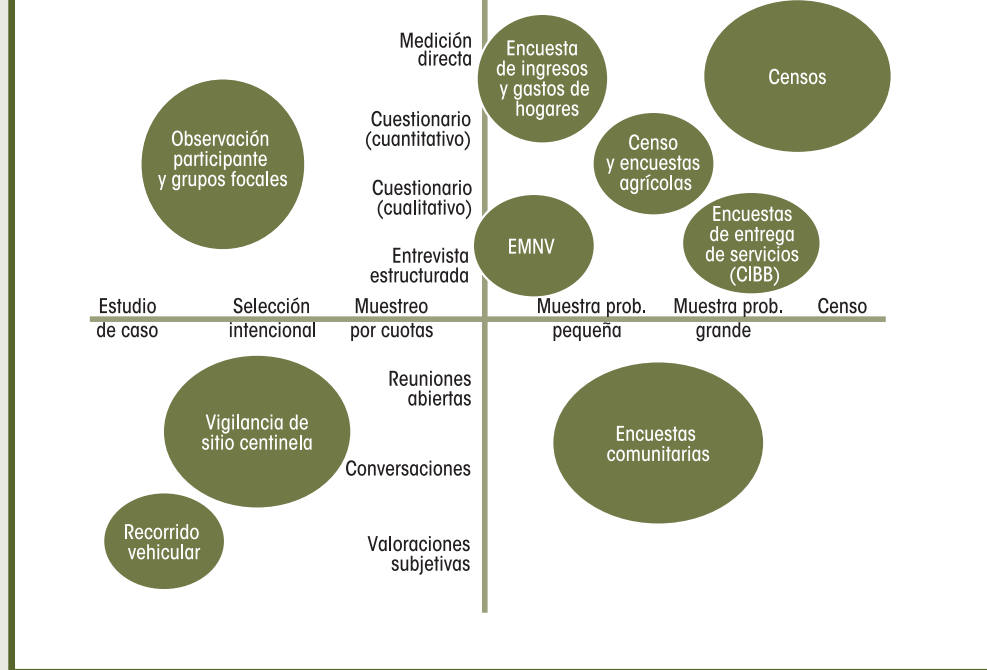
*Las cuestiones relacionadas con el acceso a los datos deben ser abordadas desde el principio.*

### **Diferentes modelos de encuesta a hogares**

Las encuestas a hogares pueden diferir mucho entre sí: modelos distintos sirven para fines distintos. El Recuadro 10 resalta algunos de los diferentes modos de recopilar información de hogares, incluyendo enfoques tanto cuantitativos como cualitativos. Las encuestas más utilizadas se articulan en torno a dos ejes. El eje vertical —cualitativo/cuantitativo— reúne diferentes enfoques metodológicos, desde las evaluaciones subjetivas hasta la medición directa. El eje horizontal muestra diferentes niveles de representatividad, desde el simple estudio de caso (no representativo) hasta el censo de población (plenamente representativo). En relación con estos dos ejes se ha situado los diferentes tipos de encuestas, que aparecen distribuidos por todos los cuadrantes, desde el inferior izquierdo (no representativos/subjetivos), hasta el superior derecho (plenamente representativos/objetivos). Ello ayuda a decidir acerca del instrumento apropiado para la tarea en cuestión.

La mayoría de las encuestas estadísticas se sitúan en el cuadrante superior derecho, mientras que los estudios de mayor carácter cualitativo tienden a aglomerarse en el cuadrante inferior izquierdo.

**Recuadro 10. Instrumentos para la medición de resultados: encuestas frente a métodos de evaluación no formales**



**Censo de población**

El censo de población aparece en el ángulo superior derecho. Se basa en un cuestionario breve que debería aplicarse una vez cada diez años y cubrir a la totalidad de la población. Su valor no reside únicamente en el hecho de que proporciona una información completa de todas las personas del país, sino también en el hecho de que sirve de base para prácticamente todas las actividades de encuesta por muestreo posteriores.

**Relevancia para el monitoreo de programas de ADR:** El censo es fundamental para todos los programas de encuesta. Los resultados del censo, junto con el trabajo cartográfico realizado previamente, proporcionan información esencial para la elaboración de marcos muestrales para cualquier encuesta por muestreo posterior. Combinada con datos de encuestas a hogares, la información del censo puede utilizarse para elaborar mapas de pobreza y atlas de indicadores sociales.

**Duración:** Aunque el trabajo de campo puede durar sólo unas semanas, entraña una enorme cantidad de trabajo preparatorio —dos o más años— previo al día

del censo. Por lo normal, ya a las pocas semanas de terminado el trabajo de campo se pueden obtener resultados preliminares, entendiendo por tales simples tabulaciones cruzadas y recuentos. Los resultados completos se hacen esperar un año o más y requieren el visto bueno de las más altas esferas políticas.

**Tamaño del cuestionario:** El tamaño debería ser de tres o cuatro páginas. Por lo general no hay apenas posibilidad de añadir preguntas sustanciales, pero quizás sea posible incluir algunas variables de clasificación socioeconómica, como: “¿Tiene la familia una explotación agropecuaria?”

**Costo:** El costo de los censos varía enormemente, pero una regla empírica muy extendida estima una cifra de un dólar por persona. Así, para una población de 10 millones de personas, el costo aproximado del censo sería de 10 millones de US\$.

### **Censos agrícolas y encuestas agrícolas**

**El censo agrícola:** El censo agrícola está estrechamente asociado al censo de población. La FAO recomienda llevar a cabo un censo agrícola cada diez años; o sea, con la misma periodicidad que el censo de población. El nuevo Programa Mundial del Censo Agropecuario (CAM 2010) aboga por un sistema integrado de censo agropecuario y encuestas, introduciendo un enfoque modular. Para el módulo central, que cubre 16 datos, se recomienda una enumeración completa, mientras que para los módulos suplementarios pueden utilizarse muestras. El nuevo programa hace hincapié en la integración de los censos agrícolas, los censos demográficos y otras encuestas agrícolas para lograr una mayor rentabilidad y ampliar el alcance del análisis de datos. El CAM 2010 amplía el papel tradicional del censo agrícola como proveedor de datos estructurales a pequeña escala geográfica para convertirlo en un vehículo para el monitoreo de los ODM y otras políticas de ADR.

Reconociendo el incremento de la demanda de datos relativos a las comunidades en el proceso de planificación y monitoreo del desarrollo, el nuevo programa promulga que éstos sean recopilados también como parte del censo agropecuario. Los 33 datos apropiados sobre el ámbito comunitario

*El censo de población es fundamental para cualquier programa de encuesta. Combinada con datos de encuestas a hogares, la información del censo puede utilizarse para elaborar mapas de pobreza.*

*Las encuestas agrícolas son extremadamente importantes, ya que a menudo constituyen el único medio para monitorear cambios en los niveles de producción y rendimiento de cultivos. Pueden incluir también información sobre prestación de servicios.*

presentados en el programa incluyen aspectos socioeconómicos de la comunidad, así como el acceso y el uso de infraestructuras comunitarias relacionadas con la agricultura. Tales datos pueden proporcionar una información útil para la planificación y la medición de impacto. El programa ofrece a los planificadores de censos una opción para ampliar el alcance del censo agrícola con el fin de cubrir todos los hogares rurales, habilitando de tal modo un vehículo para la recopilación de datos para el monitoreo del desarrollo rural. De los datos del censo agrícola podrían derivarse fácilmente datos sobre una serie de variables aproximadas (*proxy variables*) para el monitoreo de ADR.

**Encuestas agrícolas:** Las encuestas agrícolas pueden figurar como parte del programa de encuestas de hogares de la ONE o pueden ser llevadas a cabo, de forma separada, por el Ministerio de Agricultura. Ambas modalidades son corrientes. Muchos países efectúan regularmente encuestas agrícolas anuales, separadas de las encuestas a hogares, para pronosticar las cosechas y estimar la producción postcosecha. En otros países, en los cuales forman parte del programa de encuestas a hogares y el organismo encargado de realizarlas es la ONE, la tendencia ha sido fusionar la compilación de estadísticas agrícolas con la de otras estadísticas a nivel de los hogares, recurriendo a encuestas a hogares integradas. Tal integración reduce, efectivamente, el costo de la recopilación de datos y proporciona algunas ventajas al analista que persigue un enfoque holístico del hogar y la explotación agrícola. No obstante, tiene también sus desventajas, debido, en particular, a que la secuencia de visitas de los enumeradores a los hogares en el transcurso de las encuestas integradas no tiene en cuenta el hecho de que la recopilación de datos sobre agricultura debería estar vinculada a la temporada agrícola.

En el transcurso de la última década, la calidad de las estadísticas agrícolas ha ido declinando en muchos países por una serie de motivos, uno de los cuales podría ser la fusión de las encuestas agrícolas con encuestas multitemáticas a hogares. Existe en esta área la necesidad de una mayor priorización y de más investigaciones metodológicas, incluidas más investigaciones sobre temas como la estimación de las superficies y la producción agrícolas (y no sólo para diferentes tipos de cultivos, sino también para otros productos, como el ganado y los productos ganaderos) y el establecimiento de buenas prácticas y estándares.

**Tamaño de la muestra:** El tamaño de las muestras varía enormemente. Los censos y encuestas agrícolas están particularmente expuestos al siguiente dilema: por un lado, existe una enorme demanda de datos de producción agrícola cada vez más desagregados, lo que implica muestras de gran tamaño; por otro, las prácticas corrientes de medición de superficies y de estimación de la producción son lentas, engorrosas y proclives a errores significativos, lo que invita a utilizar muestras de menor tamaño para controlar los errores no muestrales. El uso cada vez más frecuente de nuevos instrumentos, tales como el sistema de posicionamiento

global (GPS) para medir áreas de cultivo, está reduciendo considerablemente la carga de trabajo y el costo de esta tarea.

**Relevancia para el monitoreo de programas de ADR:** Los censos y encuestas agrícolas son de extrema importancia, dado que a menudo constituyen el único medio para monitorear cambios en los niveles de producción y rendimiento de cultivos, los cuales figuran entre los indicadores clave de resultados definidos en apartados anteriores. Hay que señalar también que tanto el censo como las encuestas agrícolas pueden utilizarse como vehículos para la recopilación de datos sobre la prestación de servicios, como se hace en algunos países (véase, p. ej., el Censo Agrícola de Tanzania). El deterioro de la calidad de las estadísticas agrícolas debe tomarse muy en serio, por ser ésta una de las áreas más necesitadas de recursos para el desarrollo de capacidades en M&E.

#### ***Estudio de Medición de Nivel de Vida (EMNV) / Encuestas Integradas***

En el mismo cuadrante del Recuadro 10, pero utilizando muestras de menor tamaño, se hallan las Encuestas Integradas. Se trata de encuestas multitemáticas que incluyen preguntas sobre casi todos los aspectos del estatus socioeconómico de los hogares. Pueden adoptar varias formas, siendo una de las más conocidas el Estudio de Medición de Nivel de Vida (EMNV), desarrollado por el Banco Mundial en los años ochenta como instrumento de recopilación de datos para la investigación sobre los estándares de vida y la pobreza. El EMNV se basa en un extenso cuestionario que ha de rellenarse en el transcurso de dos visitas al hogar con un intervalo de dos semanas. Durante la primera visita, el enumerador recaba información sobre cada uno de los miembros del hogar (salud, educación, empleo e ingresos) y sobre los activos del hogar. Durante la segunda visita, las preguntas se centran en el consumo y el gasto del hogar, empresas agrícolas y no agrícolas e ingresos. Se realizan también mediciones antropométricas en todos los niños menores de cinco años.

*Las encuestas integradas son útiles como encuestas de referencia: son aptas para medir niveles de pobreza, identificar problemas potenciales que requieren atención y, en general, entender mejor la forma de desenvolverse de los hogares.*

**Tamaño de la muestra:** Debido al volumen del cuestionario y a la necesidad de controlar los errores no muestrales, el tamaño de las muestras suele ser reducido. Al principio, las encuestas de EMNV utilizaban muestras de 2.000 a 3.000 hogares, pero con el incremento de la demanda de monitoreo de la pobreza, el tamaño de las muestras aumentó a 8.000 o más hogares. Aún con este mayor tamaño de las muestras, los resultados de las encuestas deberían presentarse sólo a niveles de agregación relativamente altos; por ejemplo, a nivel de zonas urbanas y rurales.

**Duración:** El trabajo de campo dura normalmente un año y es realizado por equipos móviles de enumeradores. Las visitas a los hogares están repartidas de forma uniforme a lo largo de los 12 meses. Esto resulta conveniente para eliminar sesgos de los datos de consumo, pero no es, por lo general, la forma más eficiente de recopilar datos agrícolas (véase más arriba).

**Costo:** Las encuestas integradas son caras y pueden costar alrededor de 2 millones de US\$.

**Relevancia para el monitoreo de programas de ADR:** Las encuestas integradas/EMNV son especialmente útiles como referencia para medir niveles de pobreza, identificar problemas potenciales que requieran atención y, en general, comprender de qué manera los hogares establecen mecanismos para hacer frente a unas condiciones de vida difíciles. Su gran desventaja reside en que son difíciles de llevar a cabo y en que, si han de proporcionar datos de referencia, deben iniciarse sin falta un año o más antes del inicio del programa en sí. Además, muchos países no poseen la capacidad analítica ni técnica para llevar a cabo regularmente encuestas de tal envergadura y complejidad.

#### ***Encuestas de Ingresos y Gastos de hogares***

Tradicionalmente, las encuestas de ingresos y gastos de hogares se realizan para actualizar la canasta de la compra de bienes y servicios y recalcular los pesos para el Índice de Precios al Consumo (IPC). Más que de encuestas integradas, se trata de encuestas focalizadas cuyos temas principales están relacionados con los ingresos, el gasto y el consumo de los hogares. Pero hoy en día es raro hallar una encuesta de ingresos y gastos del hogar que no incluya un conjunto mínimo de preguntas sobre las características socioeconómicas del hogar. Por tanto, la línea divisoria entre las encuestas de ingresos y gastos de hogares y las encuestas integradas puede ser difusa. Puesto que el área de interés principal es el consumo del hogar, el número y la frecuencia de las visitas a los hogares suele ser mayor que cuando se trata de encuestas integradas, y es de suponer que la precisión de la medición del consumo será mayor en las encuestas de ingresos y gastos de hogares que en las encuestas integradas.

**Relevancia para el monitoreo de programas de ADR:** Las encuestas de ingresos y gastos de hogares se utilizan en muchos países como principal vehículo para establecer y monitorear los niveles de pobreza. Si están vinculadas a una encuesta simple de indicadores multitemáticos, como el Cuestionario sobre Indicadores Básicos del Bienestar (CIBB), pueden servir para fines similares a los de las encuestas integradas.

#### ***Encuestas de prestación de servicios***

Las encuestas de prestación de servicios aparecen en el mismo cuadrante, pero más abajo. Su inclusión en el repertorio de encuestas de las ONE es relativamente



reciente, pero han venido utilizándose desde hace tiempo en la investigación de mercado. Un buen ejemplo de encuesta de prestación de servicios es el Cuestionario sobre Indicadores Básicos del Bienestar (CIBB) (Recuadro 11).

**Relevancia para el monitoreo de programas de ADR:** Las encuestas de prestación de servicios son muy adecuadas para el monitoreo de resultados a corto plazo: son fáciles de implementar y pueden repetirse anualmente sin interferir en otros sondeos que pueda estar realizando la ONE. Una vez que el cuestionario ha sido adaptado para satisfacer las necesidades especiales de un país, es relativamente fácil adaptar el sistema de procesamiento de datos de forma que el procesamiento, el almacenamiento y la difusión de los resultados puedan ser manejados por la ONE, casi sin asistencia externa.

*Las encuestas de prestación de servicios son muy adecuadas para el monitoreo de resultados a corto plazo: son fáciles de implementar y pueden repetirse anualmente.*

### Otras formas de investigación

#### **La observación participante y las discusiones en grupo focal**

El cuadrante inferior izquierdo contiene una amplia gama de encuestas y estudios cualitativos. Estos se caracterizan por el hecho de utilizar muestras pequeñas y a menudo razonadas (en vez de aleatorias), y por no usar cuestionarios fijos para la obtención de datos, sino conversaciones y entrevistas relativamente poco estructuradas.

La idea básica es crear un entorno en el que los encuestados pueden compartir sus puntos de vista con el entrevistador sin estar sujetos a las limitaciones de un cuestionario formal. Se considera en ocasiones que esta clase de estudios cualitativos está en relación de competencia con los enfoques cuantitativos, pero lo cierto es que son complementarios.

**Relevancia para el monitoreo de programas de ADR:** Un buen sistema de M&E utiliza una gran variedad de instrumentos de aprendizaje para comprender mejor las necesidades y el comportamiento de la población para cuyo beneficio se ha diseñado el programa. Los enfoques cualitativos y cuantitativos pueden aplicarse de forma iterativa. Por ejemplo, los resultados de una encuesta de prestación de servicios para un programa de extensión agrícola pueden indicar que existe un problema relacionado con la baja tasa de adopción de las prácticas recomendadas por parte de una clase determinada de agricultor. La encuesta da una señal de alarma temprana, indicando que las tasas de adopción están por debajo de las expectativas, pero no sirve muy bien para explicar *por qué* las tasas son bajas. Este es el punto donde unas pocas entrevistas en grupo focal pueden aportar una posible explicación de forma rápida y económica.

*Recuadro 11. Cuestionario sobre Indicadores Básicos del Bienestar (CIBB): un instrumento de sondeo para compilar indicadores de prestación de servicios*

El CIBB es una herramienta de sondeo para el monitoreo de indicadores simples y la medición del desempeño de diferentes programas de desarrollo. El CIBB muestra quién se está beneficiando con las acciones diseñadas para mejorar las condiciones sociales y económicas, y quién no. El CIBB recopila indicadores del bienestar de los hogares e indicadores de acceso, uso y grado de satisfacción con respecto a servicios comunitarios y otros servicios básicos.

El CIBB está diseñado para su aplicación a grandes muestras de hogares, de forma que los resultados pueden desagregarse a niveles relativamente bajos, y para ser repetido anualmente a efectos de una rápida creación de series temporales. Está destinado a complementar otras encuestas, más que a reemplazarlas. Puede servir de cuestionario anual “básico” para ser utilizado por las Oficinas Nacionales de Estadística en lo que podría ser un programa de encuestas “modulares básicas y rotativas”. Como tal, el CIBB puede convertirse en uno de los componentes de un paquete de monitoreo general de la pobreza de un país. Las ONE deberían ser capaces de implementar fácilmente el cuestionario básico todos los años y de añadir, dado el caso, módulos especiales (por ejemplo, un módulo sobre mano de obra o pronóstico de cosechas).

El CIBB se basa en gran medida en prácticas de la investigación de mercado y en las experiencias anteriores de encuestas a hogares, así como en los avances recientes en la introducción y procesamiento de datos. Como resultado, es un instrumento de tecnología relativamente alta, pero con pocos requisitos en términos de equipos o de capacitación en alta tecnología.

El CIBB se concentra en indicadores simples de uso, acceso y satisfacción. Por ejemplo, en el sector educativo, los indicadores de acceso incluyen, entre otros, la distancia a la escuela primaria; los de uso, las tasas de matriculación en la enseñanza primaria, y los de satisfacción se basan en preguntas de opinión para indicar la evaluación que hacen los hogares de la calidad de los servicios durante el año en curso, en comparación con el año anterior.

continúa

Recopila también unos pocos indicadores de bienestar de los hogares; entre otros, porcentaje de hogares que informan de una disminución o un incremento de activos (tierras y ganado); porcentaje de adultos alfabetizados; porcentaje de niños desnutridos; vivienda (calidad y promedio de personas por habitación), y porcentaje de adultos desempleados en las últimas cuatro semanas. Estos son utilizados para crear un índice de pobreza, el cual servirá luego para clasificar los hogares y agruparlos en “quintiles de pobreza”. Se hace así posible comparar hogares pobres con no pobres.

El CIBB es una encuesta “lista para usar” con una serie de características diseñadas para mejorar tanto la calidad como la rapidez de la entrega de resultados.

**Fácil comunicación de resultados:** El CIBB facilita la producción casi automática de un conjunto de productos estándar desagregados por quintiles de pobreza urbana y rural. Ello permite efectuar comparaciones rápidas entre hogares pobres y no pobres de zonas tanto urbanas como rurales. Los datos pueden ser exportados fácilmente a cualquiera de los paquetes estadísticos estándar para efectuar análisis más rigurosos adaptados a necesidades concretas.

**Muestras grandes:** Para presentar y comparar indicadores sociales a través de diferentes subgrupos de población, el CIBB debería utilizar las muestras más grandes que los recursos estadísticos locales puedan manejar. Para encuestas nacionales, en la mayoría de los países africanos se recomendarían tamaños de muestra de entre 5.000 y 15.000 hogares. Los países que ya cuentan con muestras maestras estarían en mejores condiciones para llevar adelante la encuesta con mayor rapidez.

**Fácil recopilación de datos:** El CIBB se basa en una sola visita a cada hogar. En razón de la sencillez del formato y la brevedad del cuestionario, el CIBB puede ser aplicado por una organización no especializada en estadística.

**Cuestionario breve:** El cuestionario consta de cuatro hojas (ocho caras).

**Rápida introducción de datos y validación:** El cuestionario utiliza preguntas de elección múltiple y lectura óptica de marcas para la introducción de datos. Los escáneres hacen posible introducir y limpiar los datos de más de 300 hogares por día. Se realizan controles de validación a medida que se introducen los datos, y acto seguido se generan automáticamente tablas y gráficas predefinidas.

*Los estudios cualitativos pueden proporcionar conocimientos sobre los motivos y estrategias para enfrentarse a las situaciones de la vida diaria de diferentes grupos destinatarios*

Recíprocamente, la información obtenida por esta vía requiere a menudo comprobación. Por ejemplo, en el transcurso de las entrevistas en grupo focal puede haberse sugerido que las tasas de adopción son bajas porque los agentes de extensión no visitan los hogares de menores ingresos. Puede que esta afirmación sea cierta para los participantes en la entrevista en grupo focal; pero ¿hasta qué punto se trata de un problema universal? Las discusiones en grupo no pueden responder a esta pregunta, pero sí puede hacerlo la encuesta de prestación de servicios con sólo añadir una o dos preguntas sencillas.

### ***El recorrido vehicular (“windscreen survey”) y otros métodos de evaluación rápida***

El recorrido vehicular aparece en el ángulo inferior izquierdo de la figura del Recuadro 10. No es realmente una metodología: consiste en que el investigador recorra en su automóvil la zona del programa y observe lo que ocurre a través del parabrisas. Se asemeja más a la labor de un periodista que a la de un investigador serio, pero es barata y rápida, y realmente cumple su función. En Ghana, por ejemplo, los pronósticos para la cosecha de cacao venidera se hicieron a partir de la evaluación de un experto que inspeccionó en automóvil una amplia zona y observó los cultivos.

Los recorridos vehiculares pueden adquirir mayor credibilidad estableciendo una ruta que se sigue repetidamente a lo largo del tiempo, y añadiendo un simple recuento de los campos y evaluaciones de las condiciones en que se encuentran los cultivos, tales como “muy buenas”, “buenas”, “deficientes” o “muy deficientes”. Las técnicas de valoración rápida no deberían desdeñarse como fuente de información, siempre que se utilicen conjuntamente con otros métodos. Son especialmente efectivas como mecanismos de alarma temprana y pueden realizar una contribución importante al monitoreo

*La encuesta vehicular es barata y rápida, y puede proporcionar información útil.*

de proyectos y programas de ADR. Implementadas por expertos reconocidos, estas técnicas pueden proporcionar valiosas informaciones.

### ***Encuestas comunitarias***

Al igual que las encuestas a hogares, las encuestas comunitarias pueden realizarse tanto con muestras probabilísticas como no probabilísticas, y en principio pueden aparecer en cualquiera de los cuatro cuadrantes de la gráfica presentada en el Recuadro 10. Sin embargo, para los fines del M&E es más probable que tengan las características de las encuestas situadas

en el margen inferior derecho; es decir, relativamente representativas, pero subjetivas. Se convoca a una reunión comunitaria (lo hacen por lo general las autoridades de la comunidad), y el enumerador dirige ciertas preguntas clave a la comunidad en general. En ocasiones, la encuesta comunitaria está vinculada directamente a una encuesta a hogares y se lleva a cabo al mismo tiempo que ésta. El EMNV, por ejemplo, incluye un cuestionario comunitario que se aplica en cada conglomerado muestreado al mismo tiempo que se realizan las entrevistas a los hogares. Tiene el fin de recopilar información sobre la comunidad y el entorno donde residen los hogares de la muestra. Tal información se recopila a nivel de la comunidad, más que de los hogares, porque las respuestas serán las mismas para todos los hogares de la comunidad. El foco del análisis tiende a centrarse en el examen de la relación entre el hogar y la comunidad; se trata, pues, de un *análisis “micro-meso”*.

***Las encuestas comunitarias son especialmente aptas para el monitoreo de proyectos de desarrollo impulsados por la comunidad. Pueden convertirse en parte del proyecto y pasar a ser responsabilidad de la comunidad.***

La otra forma de realizar una encuesta comunitaria es como alternativa, en vez de complemento, de una encuesta a hogares. En tales casos, la unidad de análisis es la comunidad misma. Además, el foco del análisis tiende a recaer en la relación entre la comunidad y el país en su conjunto, con lo que se trata de un *análisis “meso-macro”*.

El Nuevo Programa Mundial del Censo Agropecuario (CAM 2010) incluye también la recomendación de recopilar datos de nivel comunitario durante el censo agrícola según sea necesario.

Las encuestas comunitarias pueden utilizarse para recopilar información sobre el capital físico y social de las comunidades. También pueden utilizarse para compilar información sobre la prestación de servicios a nivel comunitario, más que a nivel de los hogares. De hecho, en los países en los que la infraestructura estadística es especialmente débil —como en situaciones postconflicto—, una encuesta comunitaria puede ser la mejor manera de evaluar rápidamente cuáles son los servicios públicos que más se necesitan y dónde se los necesita.

**Relevancia para el monitoreo de programas de ADR:** Las encuestas de prestación de servicios comunitarios pueden sustituir, en circunstancias adecuadas, a las encuestas de prestación de servicios a los hogares.

Son también particularmente eficaces para el monitoreo de proyectos impulsados por la comunidad, porque la encuesta puede convertirse realmente en parte del proyecto, y la responsabilidad de su monitoreo puede traspasarse progresivamente a la propia comunidad. Una de las grandes ventajas de las

**Recuadro 12. Encuesta de prestación de servicios comunitarios de Nigeria**

	ACCESO			UTILIZACIÓN			SATISFACCIÓN			
	a. ¿Qué tan lejos es este servicio?			b. ¿Cuánto su grupo utiliza este servicio?			c. ¿Quién es el dueño que hace funcionar este servicio?			
							d. Si se utiliza, ¿están los usuarios satisfechos con la calidad del servicio que se proporciona?			
							e. ¿Tiene alguna queja sobre el servicio?			
							f. ¿Cómo ha cambiado la calidad del servicio en los últimos 5 años?			
	- No sabe (responda la siguiente fila) - Dentro de la comunidad - Menos de 30 minutos - 30-40 minutos de distancia - A más de una hora de distancia	- No se utiliza (responda C entonces posee) - No tan menudo como es necesario (r a c, d, e y f) - Tan o menudo como sea necesario o con regularidad (r a c, d, e y f)	- Servicios de propiedad - Insatisfecho - Ni satisfecho/Insatisfecho - Satisfecho/No sabe - No son pas - Demasiado lejos - Demasiado caro - Mal servicio - Limitado personal/equipos - Construcción inadecuada - Otros							
1. Serv. de cuidados diarios	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	[ ]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. Escuela materna	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	[ ]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. Escuela primaria	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	[ ]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. Escuela secundaria	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	[ ]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5. Hospital	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	[ ]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6. Centros de salud (amb.)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	[ ]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7. Pre/ post atención prenatal	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	[ ]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8. Patentes/Dispensario	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	[ ]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9. Inmunizaciones/Vacunas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	[ ]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10. Telefonía móvil	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	[4]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
11. Oficina de correos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	[1]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
12. Transporte público	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	[4]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
13. Servicios de ext. agríc.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	[ ]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
14. Insumos agrícolas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	[ ]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
15. Banca comercial	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	[4]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
16. Estación de Policía	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	[1]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
17. Consuetudinario Tribunal	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	[2]	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

encuestas comunitarias es que puede cubrirse un número relativamente grande de comunidades en un tiempo relativamente breve. El Recuadro 12 muestra un ejemplo, tomado de Nigeria, de una parte de un cuestionario comunitario que contiene información sobre la prestación de servicios. Ilustra cómo un conjunto estándar de preguntas puede aplicarse a una gama de servicios diferentes.

Un potencial punto débil del enfoque del cuestionario comunitario es que la definición de “comunidad” es a menudo difícil de precisar, sobre todo en las áreas urbanas, y que podría no ser factible utilizar un muestreo probabilístico para seleccionar las comunidades a entrevistar. En consecuencia, podrían no ser representativos en términos estadísticos; se trata de un problema que afecta a la mayoría de los estudios cualitativos.

### ***Encuestas basadas en instituciones***

En el Capítulo 2 ya hacíamos referencia a las ECPS como recurso para examinar cuestiones relacionadas con la prestación de servicios, pero desde la perspectiva de los proveedores de dichos servicios. La institución proveedora del servicio puede servir también como punto de contacto para recabar opiniones de los usuarios del servicio. El principio de recopilar información de los clientes mientras éstos utilizan el servicio es una práctica corriente del sector privado, sobre todo en establecimientos como restaurantes y hoteles. Tómese como ejemplo el breve cuestionario que se presenta a los clientes con el ruego de evaluar la calidad del servicio. El problema de estos cuestionarios es que son voluntarios, y por tanto, es probable que sólo sean llenados por personas de opiniones particularmente firmes. Por ende, es poco probable que los resultados sean representativos de la población objetivo. Además, este método no proporciona información sobre los no usuarios, lo que significa que siempre habrá problemas para calcular porcentajes por ser el denominador desconocido. Aunque no se utilizan con mucha frecuencia en contextos de desarrollo, pueden observarse variantes de preguntas sobre la prestación de servicios basadas en instituciones en algunos sistemas de información sectoriales, tales como salud y educación. Por ejemplo, la información recogida en censos escolares anuales realizados por un Ministerio de Educación puede utilizarse para calcular indicadores tales como la matriculación en la enseñanza primaria, que en lo esencial es un indicador de uso del servicio de educación. Otra forma más prometedora de introducir un monitoreo de la prestación de servicios basado en instituciones sería utilizar los registros administrativos institucionales para identificar a usuarios de los servicios y luego pedirles que respondan a un cuestionario. Un ejemplo podría ser un centro de desinfección del ganado. Los registros administrativos registrarán automáticamente el número de animales desinfectados, vacunas administradas, etc., pero esta información podría complementarse, a un costo adicional muy reducido, con información sobre la prestación del servicio proporcionada por los dueños del ganado a través de una sencilla encuesta a la salida del establecimiento.

### ***Imágenes por satélite y fotografías aéreas***

Las imágenes por satélite son cada vez más accesibles, y su resolución ha mejorado hasta el punto de que resulta relativamente fácil identificar campos individuales. Es poco probable que las imágenes reemplacen a las encuestas de campo (aún se requiere una verificación sobre el terreno), pero sí pueden añadirse al arsenal de herramientas de monitoreo y evaluación del desarrollo agrícola. Las imágenes por satélite son útiles también para crear marcos de muestreo y como base para las encuestas. La metodología de muestreo está ya bien desarrollada y figura en el repertorio de herramientas recomendadas por la FAO. Con algunos procedimientos simples, se puede configurar una encuesta de hogares utilizando un muestreo puntual, sin los gastos y el

*Recuadro 13 Comparación de las características clave de diferentes encuestas*

	1	2	3	4	5	SE UTILIZAN PARA		
	TAMAÑO MUESTRA	DURACIÓN	VISITAS AL HOGAR	TAMAÑO CUESTIONARIO	COSTO (US\$M)	Series temporales	Análisis transversal	Análisis contra-factual
CENSO DEMOGRÁFICO	Cobertura total	3-6 meses	1	4-8	15-25	X	√√	X
CENSO/ ENCUESTA AGRÍCOLA	20 000-40 000	1-1,5 años	2-4	8-12	8-12	X	√√	X
EMEV/ ENCUESTA INTEGRADA	5 000-10 000	1-1,5 años	2	40+	1-2	X	√	√√
ENCUESTA PRESUPUESTO HOGARES	4 000-10 000	1-1,5 años	15-25	15-20	1-2	X	X	√√
ENCUESTA COMUNITARIA	100-500	4-6 meses	1	4-6	0,2-0,4	√	√	X
ENCUESTA PRESTACIÓN SERVICIOS (CIBB)	10 000-15 000	2-3 meses	1	8	0,2-0,4	√√	√	X
ENTREVISTAS EN GRUPO FOCAL	40-50	2-3 meses	1-3	-	0,05-0,1	√	X	√
RECORRIDO VEHICULAR	10-20	2-3 semanas	0		0,01	√	X	X

tiempo que supone la utilización de un registro. Entre los avances recientes más interesantes en el monitoreo de la pobreza figura el uso combinado de imágenes, datos censales y encuestas a hogares para crear mapas de pobreza dinámicos que muestran los cambios que experimentan variables clave en periodos de tiempo relativamente breves. Las imágenes por satélite pueden utilizarse también para desarrollar marcos de muestreo por áreas como base para encuestas basadas en áreas, incluyendo muestreos puntuales. Con unos sencillos procedimientos podría diseñarse una encuesta a hogares con muestreo puntual capaz de minimizar los gastos y el consumo de tiempo en comparación con los marcos de lista.



## APLICAR LAS HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE M&E

¿Cuáles son las herramientas más adecuadas para el monitoreo de los resultados de programas de ADR? Lógicamente, no existe una única respuesta a esta pregunta; todo depende de lo que uno esté tratando de hacer. El Recuadro 13 compara cada una de las características clave de las encuestas mencionadas más arriba. Las cifras son sólo orientativas, en especial las de los costos de los diferentes tipos de encuesta, porque no siempre resulta fácil separar los costos de inversión —que incluyen la compra y rehabilitación de vehículos, computadoras, etc.— de los costos recurrentes. No obstante, son de ayuda para poner de relieve las diferencias entre los diversos tipos de encuestas.

Las últimas tres columnas requieren una explicación. Al observar los resultados del programa, el analista de M&E utiliza los datos básicamente para hacer comparaciones, las cuales pueden ser de tres tipos:

- comparaciones en el tiempo (análisis de series temporales);
- comparaciones en el espacio (comparaciones subnacionales);
- comparaciones contrafactuales (con/sin el proyecto o programa).

Cada una de estas tareas requiere instrumentos diferentes. Dos marcas VV significan que el instrumento se adapta bien a la tarea; una, que el instrumento es adecuado, y una cruz, que no es adecuado.

### Comparaciones en el tiempo

Básicamente, estas comparaciones suponen dar seguimiento a uno o más indicadores para ver cómo cambian a través del tiempo. La primera función que cumplen estos análisis de series temporales es generalmente proporcionar retroalimentación a corto plazo a los responsables de las políticas e implementadores de programas para darles la oportunidad de hacer ajustes en los programas durante su implementación. El requisito previo para esta tarea es un suministro continuo y fiable de datos coherentes. Lo más probable es que la información se necesite con una periodicidad anual, en una época fija del año, unos meses antes de la fecha de inicio del proceso de preparación del presupuesto. Por lo tanto, esto excluye algunas de las encuestas de mayor envergadura, por cuanto es muy poco probable que éstas se lleven a cabo más de una vez cada tres a cinco años. Lo que se requiere es un conjunto sencillo de preguntas básicas que puedan recopilarse y procesarse con rapidez y facilidad, y de forma repetida año tras año. Una encuesta de prestación de servicios como el Cuestionario sobre Indicadores Básicos del Bienestar (CIBB) satisface los requisitos mencionados.

*Es importante asegurar la coherencia de la metodología a través del tiempo y un suministro fiable e ininterrumpido de datos.*

Pero, si bien la encuesta de prestación de servicios es adecuada para monitorear los indicadores de acceso, uso y satisfacción, queda el problema de cómo monitorear los cambios físicos a más largo plazo que resultan de los diversos programas de ADR. Lo que se requiere, en términos de datos, es simplemente que existan informes anuales sistemáticos sobre producción, rendimientos y superficies agrícolas.<sup>4</sup> El dilema en este punto es que éstos son indicadores prioritarios que todos necesitan, sin embargo, en este momento, son pocos los países que cuentan con la capacidad estadística para generar la información necesaria para satisfacer esta demanda básica con la debida precisión y puntualidad.

### ***Encuestas de base***

En este punto habría que plantear el tema de las **encuestas de base**, aduciendo el argumento de que, cuando la capacidad estadística es débil, adquirir los datos de base no requiere necesariamente una encuesta de base de gran envergadura. Los datos de base son necesarios para dos fines. El primero es proporcionar a los diseñadores (planificadores) e implementadores (gestores) del programa un cuadro lo más preciso y detallado posible de la situación actual de la población en la zona destinataria. Esta información se utilizará para identificar las necesidades de los grupos beneficiarios propuestos y para orientar el diseño del proyecto hacia la satisfacción de esas necesidades.

Por tanto, estos datos se necesitan *antes* del inicio del proyecto o programa, durante la fase de su preparación. Una encuesta a hogares multisectorial integrada, al estilo de un EMNV, sería muy adecuada para este propósito, pero su realización puede no siempre resultar rentable. Alternativamente, sería posible evaluar y entender las necesidades de la región recurriendo a enfoques más cualitativos, como la observación participante o las entrevistas en grupos focales.

Aunque no sean estadísticamente representativos, tales instrumentos pueden proporcionar valiosos conocimientos sobre las inquietudes y prioridades de los beneficiarios del proyecto o programa.

***Los datos de base son importantes, pero pueden no requerir una encuesta a gran escala.***

La segunda finalidad de las encuestas de base es proporcionar los valores iniciales de los indicadores que se monitorearán a lo largo de la vida del proyecto o programa. Es muy importante que las lecturas iniciales de estos indicadores se hagan tan pronto como sea posible; preferiblemente, antes de que el proyecto o programa entren en acción. Esto tal vez no requiera una encuesta de base multitemática a gran escala, y podría consistir simplemente en el establecimiento de los mecanismos de monitoreo

<sup>4</sup> Los informes deberían cubrir no sólo la producción de los cultivos, sino también la ganadería, la silvicultura y la pesca.

y los valores iniciales de estos indicadores. En consecuencia, sería recomendable embarcarse en una encuesta de base con cautela, por cuanto ésta puede sustraer recursos en el preciso momento en que más se necesitan para otras tareas decisivas.

Es importante asegurar que la muestra de la encuesta de base incluya un grupo de control con el cual puedan compararse los beneficiarios del proyecto. Esto tiene especial importancia en la ulterior evaluación del impacto de la intervención y proporciona la base para evaluar el impacto “con” y “sin” el proyecto en la zona destinataria.

### ***Encuestas de panel***

Otra pregunta que se plantea a estas alturas es: “¿Y si utilizamos **encuestas de panel**?”. Hasta el momento se ha hablado de la repetición de encuestas transversales; esto es, de extraer una nueva muestra cada año, pero manteniendo el mismo cuestionario. Esta es la forma correcta de monitorear los cambios globales en los niveles de pobreza, las condiciones de vida, etc. Pero la encuesta de panel es diferente: mantiene la misma muestra de hogares (el panel) a lo largo de varios años, y los miembros del panel vuelven a ser entrevistados cada año. Es otra forma de dar seguimiento a la pobreza, observando quién cae en ella y quién sale de ella. Pone de relieve e identifica temas y tendencias que no pueden captarse utilizando procedimientos de muestreo tradicionales, y que posiblemente merezcan más investigaciones o una mayor consideración. Por muy poderoso que sea este instrumento, habría que observar que el panel que fue seleccionado al azar en el año 1 para representar a la población de aquel entonces, ya no será representativo de ella en los años posteriores. Por tanto, no es adecuado para dar seguimiento a los cambios en los estándares de vida a un nivel agregado. También habría que señalar que los estudios de panel pueden ser extremadamente complejos de llevar a cabo por el alto grado de movilidad de los hogares y porque su composición misma cambia de año en año. Por ello, podría ser necesario encargar tales encuestas a una universidad o centro de investigación, que posiblemente estarán en mejor situación de dedicarles la atención especializada que precisan los estudios complejos de este tipo.

*Las encuestas de panel son poderosas herramientas de análisis, pero complicadas.*

### **Comparaciones en el espacio**

Consisten en hacer comparaciones a nivel subnacional entre diferentes zonas geográficas, lo cual es especialmente importante para programas de ADR. Al ponerse cada vez mayor énfasis en la toma de decisiones descentralizada, existe una demanda de datos desagregados que permitan producir estimaciones e indicadores a nivel de distrito o aún más bajo. Las limitaciones en este caso vienen dadas por el tamaño de la muestra. Si se toma un país con, por ejemplo,

100 distritos, y se aplica la regla empírica de 500 a 600 hogares por dominio analítico, se requerirían tamaños de muestra de 50.000 a 60.000 hogares. Estas cifras van más allá de las capacidades de la mayoría de las ONE, por lo que deben buscarse vías alternativas.

Una opción sería utilizar una muestra rotatoria y cubrir, digamos, un tercio de los distritos cada año. Así, se cubriría cada distrito una vez cada tres años. Otra

*Es fundamental reflexionar sobre la logística de la encuesta antes de embarcarse en encuestas de grandes muestras*

opción sería abandonar la idea de una encuesta administrada centralmente y concentrarse en el desarrollo de capacidades a nivel de distrito para llevar a cabo encuestas simples a este nivel. Con el tiempo, esta podría ser la mejor solución, pero actualmente es muy dudoso que cualquiera de los países menos desarrollados tenga la capacidad para emprender esta labor de encuesta a los niveles administrativos inferiores. Una tercera opción sería emplear una combinación de instrumentos y utilizarlos para imputar valores a niveles altamente desagregados. Estas técnicas han sido desarrolladas

y empleadas con éxito en el contexto del mapeo de la pobreza. Consisten en sacar provecho de la *amplitud* de cobertura de los datos del censo de población y de la *profundidad* de cobertura de una reciente encuesta a hogares integrada, y utilizar los dos instrumentos para estimar variables de la incidencia de la pobreza a nivel de las unidades administrativas inferiores. La cuarta opción, y posiblemente la más prometedora, sería restar énfasis a la idea de recopilar información de nivel distrital a través de encuestas a hogares probabilísticas, y concentrarse en el análisis de registros administrativos o utilizar encuestas comunitarias para la recopilación de datos.

### **Comparaciones contrafactuales**

Con estas comparaciones se pretende dar respuesta a preguntas como: “¿Qué habría pasado si no existiera el proyecto?” o “¿Y si el proyecto se hubiera diseñado de otra forma?”. Con ellas se abren nuevas oportunidades para el modelado multisectorial y multidimensional. Aquí, el análisis va más allá de la pregunta “¿Están aumentando los ingresos agrícolas?”, explorando los datos para averiguar por qué dichos ingresos están aumentando o por qué no, y qué habría pasado si no se hubiese producido la intervención. Una encuesta multitemática integrada es probablemente uno de los mejores instrumentos para abordar tales cuestiones, pero existen otros enfoques que también pueden aplicarse. Los métodos cualitativos dan buenos resultados y proporcionan conocimientos que rara vez revelan las encuestas formales estructuradas. Otra opción es combinar encuestas de prestación de servicios con encuestas de ingresos y gastos de hogares, lo que proporciona una base de información casi idéntica a la que ofrecen las encuestas integradas.

En conclusión, hoy en día existe una serie de herramientas disponibles para el monitoreo y evaluación de programas de ADR, cada una de las cuales tiene sus propios puntos fuertes y débiles. Estos deben ponderarse detenidamente, teniendo en cuenta que la recopilación y producción de datos estadísticos no son tareas precisamente baratas.

## **FORTALECER LA CAPACIDAD DE LOS SISTEMAS NACIONALES DE ESTADÍSTICA**

Hay que cuidarse de no generalizar demasiado, pero en muchos países los SNE no cuentan ni mucho menos con los recursos suficientes y han sido incapaces de cumplir sus tareas, tanto en términos de pertinencia como de fiabilidad de los datos. Sus responsabilidades principales son recopilar y custodiar la totalidad de las estadísticas oficiales nacionales; sin embargo, las bases de datos estadísticos nacionales adolecen de lagunas o han sido completadas con valores imputados que de por sí son proclives a graves errores. Ello ha dado lugar a que los usuarios menosprecien cada vez más la labor de las ONE y, en consecuencia, hayan dejado de proporcionar retroalimentación sobre cómo y dónde podrían mejorarse las bases de datos. El resultado inevitable de esto es que los recursos para estadísticas se reducen aún más. En África no existe, hoy en día, casi ninguna ONE que esté funcionando sin un flujo considerable de fondos de parte de los donantes. Sin embargo, el apoyo de los donantes no ha estado bien coordinado, y de hecho ha tenido un efecto distorsionador en los programas y prioridades de encuestas, dando lugar a un uso poco productivo y poco económico de los servicios de estadística.

Las estadísticas del sector agrícola y rural cubren una amplia gama de temas relacionados con numerosos productos primarios diferentes, incluyendo producción, insumos, comercio, recursos, consumo y precios. La lista se hace mucho más extensa si se añaden temas estrechamente relacionados con el sector, tales como el de las estadísticas ambientales y climáticas. Proceden de muchas fuentes diferentes, tanto gubernamentales como no gubernamentales. Pueden provenir de instituciones que operan dentro del sector agrícola y rural, o de otras ajenas al sector. Algunos proceden de fuentes internacionales. La responsabilidad principal de recopilar todos estos datos recae en el Ministerio de Agricultura o en la ONE. Hasta los años noventa, la mayoría de los programas nacionales de encuestas estadísticas consistían en encuestas tradicionales enfocadas a sectores, como las encuestas de población activa (EPA), de salud y educación, de ingresos y gastos de los hogares, y también las encuestas agrícolas. Este sigue siendo el caso en los países con mejor posición económica, salvo que se han añadido a la lista encuestas a hogares multitemáticas. Pero en los países más pobres, a medida que los recursos se hicieron más limitados, hubo que hacer recortes y ajustes. Dado el elevado costo de las encuestas a hogares, se consideró un buen negocio pasarse a las encuestas integradas, ya que podían lograrse múltiples objetivos utilizando un único instrumento de sondeo. En estos países, las encuestas multitemáticas

empezaron a reemplazar a otras encuestas a hogares. A pesar de las ventajas de este procedimiento, se ha visto perjudicada la producción de estadísticas agrícolas, ya que ha venido disminuyendo cada vez más la frecuencia de las encuestas agrícolas, utilizadas tradicionalmente para recopilar información sobre producción, superficies cultivadas, rendimientos y precios.

Cuando las encuestas agrícolas son ejecutadas por los Ministerios de Agricultura, éstos a menudo utilizan un marco de muestreo basado en áreas y toman la explotación o propiedad agrícola como la unidad básica de enumeración. Cuando las realiza la ONE, es más probable que estén integradas en el programa de encuestas a hogares y utilicen un marco basado en la población, tomando el hogar como la unidad de enumeración. Aunque esto sea perfectamente satisfactorio para analizar las muchas dimensiones de los estándares de vida de los hogares, es un diseño menos eficiente para las estadísticas agrícolas. La tendencia hacia la integración ha significado, en una serie de países pobres, el cese casi por completo de la realización de encuestas agrícolas independientes. En su lugar se ha añadido un módulo agrícola a un programa integrado de encuestas a hogares. Nuevamente, desde el punto de vista de los datos agrícolas, ello ha requerido soluciones de compromiso que han reducido la calidad de los datos agrícolas básicos.<sup>5</sup>

Los recortes de presupuesto han obligado también a las ONE a despedir personal. Uno de los principales activos que muchas de ellas habían acumulado era un grupo permanente de empleados de campo que vivían diseminados por todo el país, y a menudo, en (o cerca de) las propias unidades primarias de muestreo de un marco maestro de muestras de la ONE. Dichos empleados estaban capacitados y prestos para realizar cualquier encuesta que les hubiese sido asignada, lo que a su vez otorgaba una enorme ventaja comparativa para la ONE respecto a otras agencias. Sin embargo, con los despidos se ha perdido esta ventaja. En muchos casos, el personal permanente ha sido reemplazado por equipos móviles de enumeradores; una solución rentable en términos de reducción de costos, pero poco satisfactoria desde el punto de vista estadístico por los problemas de idioma en las diferentes regiones, y porque cualquier forastero que llegue al poblado siempre será tratado con mayor suspicacia que un enumerador permanente.

Repasando el desempeño de las ONE durante la última década, podría concluirse que, cuando se trata de la tarea básica de implementación de encuestas, las ONE aún tienen una importante ventaja comparativa respecto a otras agencias. No obstante, su capacidad de análisis es débil y en la mayoría de los casos no están convenientemente estructuradas para asumir un análisis y aprovechamiento más profundo de las encuestas.

---

5 Por ejemplo, cuando se recopila información estándar sobre los hogares (en especial sobre los ingresos y gastos del hogar), los periodos de referencia están vinculados al mes o semana del calendario estándar. Pero para las estadísticas agrícolas, el periodo de referencia más lógico es la temporada agrícola, aunque el programa de visitas a los hogares de las encuestas integradas tienda a pasar por alto este requerimiento por razones operativas.

En particular, las ONE de escasa capacidad deberían cuidarse de efectuar encuestas casi experimentales o encuestas de panel que requieran un alto nivel de competencia supervisora, si existe el riesgo de que éstas afecten negativamente a su capacidad de cumplir su programa de estadísticas básicas. Es preciso forjar nuevas alianzas con universidades y centros de investigación a efectos de compartir y aunar en mayor medida la tarea de recopilación de datos y la experiencia en materia de encuestas.

La cuestión del *acceso a los datos* sigue siendo un serio problema en muchos países. Las ONE se muestran sumamente reacias a otorgar acceso a los conjuntos de datos primarios, alegando en muchos casos que ello supondría un quebrantamiento de la confidencialidad. Los verdaderos motivos pueden estar más relacionados con una falta de capacidad técnica (sobre todo en los ámbitos de archivo y almacenamiento de datos), la renuencia de la gerencia a asignar suficientes recursos para el desarrollo de competencias en este área y el miedo a la interferencia política.

### **El impacto de la transferencia de competencias y la descentralización**

Cualquier discusión del papel del M&E, su evolución y el apoyo que puedan brindarles los SNE debe hacer referencia al desafío que plantea la creciente tendencia a la transferencia de competencias y a la descentralización, y al crecimiento paralelo de la demanda de estadísticas subnacionales (de nivel distrital). En muchos países, los temas subnacionales han venido creciendo en importancia. Este interés corre paralelo con el incremento de las responsabilidades fiscales de los gobiernos subnacionales y la tendencia a la descentralización. Muchos países persiguen ahora reformas amplias tendentes a la descentralización por varios motivos de orden político y económico, y también con miras a reducir la pobreza. La descentralización de la toma de decisiones puede acercar los gobiernos a la gente, superar las asimetrías en materia de información y promover la transparencia y la rendición de cuentas. Por muy persuasivos que sean los argumentos para perseguir un programa de descentralización, su implementación no es fácil. En muchos países, la capacidad técnica de los departamentos gubernamentales a nivel subnacional es extremadamente débil, por lo que se requiere un extenso programa de desarrollo de capacidades en todas las áreas. Esto incluye el desarrollo de capacidades a nivel local en materia de planificación, implementación y M&E. Con referencia a este último en particular, la relación entre los sistemas centrales y subnacionales es compleja, dado que los sistemas subnacionales tienen que responder a las demandas subnacionales y contribuir también a las necesidades nacionales, sin que los requerimientos de ambos niveles sean necesariamente los mismos. Esencialmente, los datos se requieren a niveles de desagregación mucho más bajos. En el mejor de los casos, la meta sería contar con resultados a nivel de la unidad administrativa más baja —el pueblo o municipio— y hacerlos accesibles a las propias comunidades, a fin de que éstas puedan comparar su pueblo con otros pueblos y su distrito con otros distritos del país.

Pero la principal responsabilidad de la ONE es proporcionar información estadística oportuna y fiable a nivel nacional, y su capacidad para cumplir con ella podría verse comprometida si dispersara demasiado sus ya escasos recursos. Si la ONE u otras agencias integradas en el SNE tuvieran que ampliar simplemente la cobertura de sus encuestas actuales, el tamaño de las muestras sería de una magnitud prohibitiva, y casi con toda seguridad excedería los recursos de la ONE. Es necesario buscar alternativas.

Para empezar, y casi sin lugar a dudas, el papel de la ONE debe cambiar de la función de implementación de encuestas a la de capacitación y aseguramiento de la calidad. Otras sugerencias adicionales podrían ser: utilizar recursos de campo locales (enumeradores); recurrir a muestras rotatorias, de forma que no haya que cubrir todos los distritos a la vez, o realizar encuestas a nivel comunitario, en lugar de encuestas de nivel de hogar. Estas y otras opciones ya han sido discutidas más arriba en este capítulo.



## CAPÍTULO 4

### EL MARCO INSTITUCIONAL

*En las actividades de M&E de programas sectoriales y en las estrategias de desarrollo nacional y reducción de la pobreza están involucradas un gran número de instituciones diferentes, lo que hace que los problemas de coordinación y de gestión de programas se conviertan en un tema de mayor importancia. Y no se trata sólo de la colaboración horizontal a través de los diferentes sectores, sino también de la creación y el fortalecimiento de vínculos verticales que unan a las comunidades y los gobiernos locales con las autoridades centrales, y a los gobiernos nacionales con las agencias internacionales. El desafío final que plantea el desarrollo de competencias en materia de M&E no es de índole técnica ni conceptual, sino que reside en asegurar la creación de la estructura de incentivos y las capacidades institucionales necesarias para poder cumplir dichas funciones. El reto es aún mayor si se tiene en cuenta que es precisamente en los países más pobres y que necesitan con mayor urgencia sistemas viables de monitoreo de la pobreza donde la capacidad estadística es más débil y los recursos de monitoreo de la pobreza son más limitados. El capítulo comienza reconociendo que se están produciendo cambios importantes respecto al fortalecimiento tanto de la capacidad de M&E como de la infraestructura estadística, pero no hay interacción suficiente entre estas dos comunidades de prácticas, pese a las sinergias obvias.*

## EL MARCO DE M&E

Una parte importante de la elaboración del presente Libro de Consulta ha sido la validación de campo en cinco países (Camboya, Nicaragua, Nigeria, Senegal y la República Unida de Tanzania) de los indicadores y la metodología de M&E que preconiza. En cada país se contrató a un consultor para llevar a cabo una evaluación global de las prácticas corrientes y compararlas con lo que se propone en el Libro de Consulta.

El Recuadro 14 está tomado de la página web del Banco Mundial sobre la pobreza. No sólo ilustra la amplia gama de actividades que hay que emprender,

*La mayoría de los países ya apoyan numerosas actividades de M&E en curso. El desafío es coordinar los diferentes programas de forma intersectorial.*

sino también —y lo que es más importante— el gran número de instituciones dispares que es preciso involucrar. Tanto si cuentan ya con programas nacionales activos de M&E o están empezando de cero, los países que emprenden una ERP incluyen por lo general, durante la fase preparatoria, una revisión completa de las actividades de M&E en curso a todos los niveles —de proyecto, sectorial, nacional— y una evaluación de sus requerimientos de desarrollo de capacidades. Sería sorprendente acometer tal examen y no descubrir un gran número de medidas de M&E, formales e informales, que ya están teniendo lugar. De hecho, la situación puede

parecer caótica y desorganizada, pero esto no debería ser un factor disuasivo ni un motivo para eliminar o rechazar tales iniciativas. El objetivo debería apuntar a la inclusión (no a la exclusión) y a la creación de una red de unidades de M&E; un buen ejemplo es Camboya (Recuadro 15).

### *Recuadro 14. ¿Cómo saber si una Estrategia de Reducción de la Pobreza es eficaz?*

En primer lugar se necesita un sistema de monitoreo de la pobreza para dar seguimiento a indicadores clave a través del tiempo y el espacio y comprobar si éstos cambian por efecto de la estrategia. Los países deben ser capaces de establecer un sistema de monitoreo de la pobreza para definir indicadores clave, darles seguimiento en el tiempo y observar los cambios que han tenido lugar. Muchos países ya han establecido sistemas de monitoreo de la pobreza, de modo que la tarea es evaluar su adecuación y fortalecerlos en la medida en que sea necesario. La experiencia muestra que elementos tales como el seguimiento del gasto y productos públicos y el monitoreo rápido

del bienestar de los hogares requieren una atención especial. A su vez, los métodos participativos de recopilación de datos y la información cualitativa ofrecen una perspectiva diferente y no deberían pasarse por alto.

Segundo, deberían realizarse de forma selectiva evaluaciones rigurosas para determinar el impacto en la pobreza de intervenciones que forman parte decisiva de la estrategia. Los países deben decidir cuándo tiene sentido llevar a cabo una evaluación de impacto rigurosa y cómo diseñarla y realizarla, incluyendo los datos que se precisan para diferentes metodologías, y cómo obtenerlos.

Otros tipos de evaluaciones, como la evaluación del proceso de formulación de una estrategia de reducción de la pobreza, también pueden ser útiles. Otra cuestión difícil es cómo evaluar el impacto de estrategias de reducción de la pobreza tomadas en su conjunto, por contraposición al impacto de componentes específicos de una estrategia, tales como programas o políticas individuales. El argumento clave que se expone aquí es que un sistema de monitoreo sólido proporcionará los datos básicos para realizar tales evaluaciones si éstas fueran necesarias en el futuro.

Tanto las actividades de monitoreo como las de evaluación deben ser llevadas a cabo por instituciones competentes que tengan fuertes vínculos con los responsables clave de la toma de decisiones si se pretende que sean útiles para el diseño y la implementación de una estrategia de reducción de la pobreza. Muchas actividades de M&E tienen lugar sin un desarrollo adecuado de capacidades en el país y sin vínculos sólidos con procesos clave de toma de decisiones; así, se pierden oportunidades preciosas de aprender qué es lo que resulta y qué no. Los países deben desarrollar capacidades y, en particular, fortalecer los procesos que proporcionan a los diseñadores de políticas, y otros involucrados, retroalimentación sobre el impacto de políticas y programas. La difusión de los resultados es decisiva para su utilización. Los resultados que no son difundidos ampliamente —a través de mecanismos adaptados a los diferentes grupos de la sociedad civil— no podrán ser utilizados, por lo que se habrán desperdiciado los recursos invertidos en su obtención.

Los actores no gubernamentales—instituciones de investigación, organizaciones de la sociedad civil, grupos de intereses especiales y de promoción y defensa públicas, etc.— juegan un importante papel en el diseño del sistema de M&E, en la realización de actividades de M&E y en la utilización de los resultados.

Banco Mundial, 2001, PRSP Sourcebook

*Recuadro 15. El sistema de M&E del Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca de Camboya*

Como parte de su Reforma de la Gestión Financiera Pública (GFP), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) ha escogido al Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca (MASP) como ministerio de línea piloto para introducir y demostrar la aplicación del Marco Presupuestario Estratégico del Ministerio (MPEM) a través de una prestación de servicios eficiente y efectiva.

Los programas y subprogramas individuales deben ser monitoreados a fin de asignar los recursos en base al desempeño. Esto requiere un sistema de M&E eficiente que compile regularmente información sobre las actividades individuales y evalúe su contribución al logro de los objetivos estratégicos del Ministerio.

El sistema de M&E para la presupuestación de programas se basa en la estructura de programas descrita en el MPEM. Los recursos del MASP son asignados a una triple estructura de programas, subprogramas y actividades. Cada programa puede tener una cantidad indefinida de subprogramas y actividades. El sistema de M&E del MASP se articula en torno a una cadena de resultados con un pequeño número de indicadores cuidadosamente seleccionados que se monitorean a cada nivel de la siguiente manera:

La unidad de M&E se sitúa en el centro de todas las actividades de M&E. A nivel de proyecto, es muy probable que en el organigrama aparezca cerca del director del proyecto, y que el responsable de M&E que dirige la unidad sea parte integrante del equipo administrativo. A nivel sectorial, la unidad podría estar ubicada en el Ministerio y estrechamente asociada al departamento de planificación. A nivel de la ERP, la unidad de M&E estará seguramente cerca del comité de supervisión de la ERP (o su equivalente); incluso puede ejercer la función de secretaría del comité.

TIPO DE INDICADOR	OBJETO DE LA MEDICIÓN	INDICADOR	Nº DE INDICADORES
Objetivo general (programa)	Repercusiones del efecto combinado de múltiples resultados hacia una situación de desarrollo a nivel del programa.	Uso de los resultados y cambio positivo y sostenido de la situación de desarrollo.	3
Resultados o efectos directos (subprograma)	Resultados de los productos generados por múltiples actividades, proyectos y socios.	Uso de los productos y generación sostenida de beneficios.	3
Producto (actividad)	El bien o servicio producido a través del trabajo realizado en las actividades.	El producto generado por la actividad, expresado como indicador mensurable.	1 indicador por producto

En algunos países, la relación entre los diferentes miembros de la red es formal y jerárquica; en otros, más relajada. Una de las principales razones para crear una red es fomentar el intercambio de conocimientos y la adopción de estándares comunes para la elaboración de informes, de forma que sea posible agregar o comparar datos de diferentes proyectos y programas.

La mayoría de los programas con un componente de M&E tendrá un responsable o una unidad de M&E (que podrán ser compartidos). La ERP no es una excepción. La unidad de M&E de la ERP puede estar localizada en cualquier parte del sistema de gobierno, o incluso fuera de él. Puede haber competencia entre las instituciones candidatas a ser elegidas para albergar la unidad, dado que ello conlleva un flujo de recursos. En muchos casos, esta unidad estará asignada al ministerio u organismo responsable de supervisar la implementación general de la ERP. En algunos casos se ha fusionado la unidad de M&E nacional y la de monitoreo de la pobreza; en otros, han permanecido separadas, pero vinculadas. La República Unida de Tanzania ofrece un excelente ejemplo de un sistema integrado que reúne lo que antes era una variedad de actividades de monitoreo dispares y separadas (Recuadro 16).

El director de la unidad de M&E debe poseer excelentes dotes de comunicación y de coordinación e integración de personal. Está demostrado que los programas de M&E más exitosos son aquéllos en los que el director de la unidad asume el rol de defensor de la tarea de M&E con convicción y entusiasmo. El cargo debería ser, claramente, de rango superior, dado que exige una combinación de buenas habilidades analíticas y excelentes dotes de comunicación. El responsable deberá ser capaz de comprender las necesidades de información de la gerencia y de otras partes interesadas, ya que será escuchado a los más altos niveles.

Las funciones de la unidad de M&E se describen en el Recuadro 17. Entre ellas figuran elaborar informes regulares de monitoreo sobre el avance y los logros, así como encargar una amplia gama de estudios de evaluación sobre diferentes aspectos de la ERP. Esto implica necesariamente consolidar los informes sectoriales elaborados por las unidades de M&E de los diferentes sectores. La relación entre la unidad central de M&E y las unidades sectoriales varía enormemente.

El objetivo para los países es establecer un sistema de M&E que abarque todo el gobierno, encabezado por una unidad central y dotado de unidades sectoriales de M&E responsables de la presentación de informes sectoriales. En principio, la coordinación se maneja creando un comité técnico nacional presidido por el director de la unidad de M&E (Recuadro 17). Claramente, esto implica cierto grado de autoridad sobre las unidades sectoriales, aunque la realidad puede que no sea tan clara. En muchos casos, las unidades de M&E sectoriales y de proyecto continúan operando con considerable autonomía, de forma paralela a la unidad central de ERP y con independencia de ella. Algunas de las funciones de mayor importancia de la unidad son la de defensa y promoción del concepto de gestión por resultados, la organización de talleres para examinar los efectos de diversas actividades de monitoreo y la discusión de las enseñanzas que puedan sacarse de

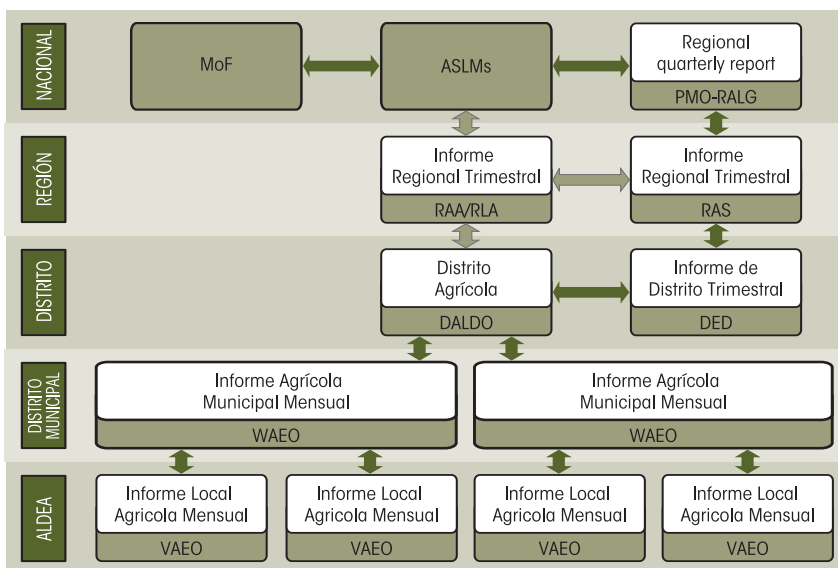
*Recuadro 16. El Plan Maestro de Monitoreo de la Estrategia de Reducción de la Pobreza (MUKUKUTA) de la República Unida de Tanzania*

En Tanzania, el M&E se efectúa a diferentes niveles gubernamentales y su marco global está coordinado por el Ministerio de Planificación, Economía y Empoderamiento (MPEE). A nivel nacional (macro), la información se obtiene de una amplia gama de instituciones, que incluye ministerios, departamentos y agencias (MDA) y autoridades de gobierno local (AGL), que cuentan con sistemas de información gerencial (SIG) y requerimientos de informes sobre el desempeño, vinculados a sus Planes y Presupuestos Estratégicos.

Los resultados a corto plazo de los planes sectoriales monitoreados a través de indicadores de nivel subnacional (sectorial) y nacional proporcionan al gobierno pistas sobre las intervenciones necesarias para mejorar el desempeño del sector en relación con las metas de MUKUKUTA.

Utilización de los resultados de M&E como base para la asignación presupuestaria  
El Sistema de Monitoreo de MUKUKUTA ofrece un enfoque integrado de la información sobre productos y resultados dentro del gobierno y proporciona un análisis de los cambios en relación con los objetivos y metas operativas de MUKUKUTA. Estos sirven de base para la toma de decisiones en la planificación nacional, la confección del presupuesto y la gestión del gasto público.

Los procesos de planificación empiezan con objetivos de desarrollo, como se articula en la Visión 2025. En MUKUKUTA, estos objetivos se traducen



en metas operativas y se vinculan a estrategias de conglomerados (clusters) que proporcionan el marco nacional a mediano plazo para la planificación. Los Planes Estratégicos de los MDA y AGL se traducen en MUKUTUTA en presupuestos y planes de acción (programas, metas y actividades).

### *Recuadro 17. Comité Técnico de M&E – Modelo de Términos de Referencia*

En la mayoría de los países, el director de la unidad de M&E preside también un comité técnico de M&E integrado por representantes de los diferentes nudos de la red —los directores de otras unidades sectoriales de M&E— y otras partes interesadas involucradas, tanto del gobierno como ajenas a él. La Oficina Nacional de Estadística (ONE) debería ser un miembro central del comité de coordinación. La relación entre la unidad de M&E, que en esencia preside la red nacional de M&E, y la ONE, que encabeza el Sistema Nacional de Estadística (SNE), es de importancia decisiva y no siempre resulta fácil, debido a ocasionales conflictos de prioridades. Entre las principales responsabilidades de un comité técnico de M&E podrían citarse:

- definir y finalmente suministrar un Plan de Acción Nacional de M&E;
- acordar y asegurar la adhesión a estándares, definiciones y metodologías nacionales;
- facilitar la circulación fluida de información oportuna entre los diferentes miembros.

En caso de que se haya creado un Fondo de Estudios de M&E para financiar estudios técnicos, talleres y otros eventos para el intercambio de conocimientos, la unidad de M&E debe asumir la responsabilidad de su gestión, pero el comité será el responsable de aprobar los estudios que serán financiados por dicho fondo.

La unidad de M&E es responsable de producir informes oportunos, y en consecuencia, deberá mantener una amplia base de datos de indicadores. Esta base de datos, que deberá actualizarse regularmente, se utilizará para la elaboración de los informes. La unidad también será responsable de encargar estudios y evaluaciones cuando sea necesario.

ellos. En Nigeria, donde existe un gran número de iniciativas de M&E que operan a diferentes niveles, se convoca anualmente a un taller de M&E para reunir a los diferentes profesionales de esta especialidad (Recuadro 18).

### *Recuadro 18. Taller Nacional de Planificación, Monitoreo y Evaluación (PM&E) de Nigeria*

El Taller Nacional de Planificación, Monitoreo y Evaluación (PM&E) anual es una característica peculiar del sistema de M&E de Nigeria. Constituye un foro al que acuden todos los profesionales clave del sistema de M&E y otros interesados en sus resultados para discutir y examinar cómo avanza la implementación de los proyectos de desarrollo del país.

El objetivo principal del Taller es reunir a los funcionarios de los Proyectos de Desarrollo Agrícola (PDA) estatales y de otros programas nacionales para debatir los temas relacionados con la eficiencia y eficacia del sistema de M&E del país. Además de examinar los avances en la implementación de los proyectos, el foro brinda la oportunidad de desarrollar las capacidades de los profesionales de M&E del país. El Taller es también un instrumento para evaluar y revisar el logro de los objetivos anunciados de las políticas del gobierno y de las metas de los programas de agricultura y desarrollo rural (ADR), así como del funcionamiento del M&E en el país.

Estos encuentros anuales de los profesionales de M&E se iniciaron a finales de los años setenta con el establecimiento de los PDA con el respaldo del Banco Mundial. En sus inicios, se los conocía con el nombre de Seminario Nacional de M&E, y la participación en ellos estaba encabezada por la otrora denominada Unidad de Monitoreo y Evaluación de Proyectos Agrícolas (UMEPA) del Ministerio Federal de Agricultura y Recursos Hídricos. Tras la fusión, en 2001, de la Unidad Federal de Coordinación Agrícola (UFCA) y la UMEPA, formando una Unidad de Coordinación de Proyectos (UCP), el Seminario adoptó el nombre de Taller Nacional de Planificación, Monitoreo y Evaluación, y se amplió la participación en él. Actualmente, la organización y la coordinación de las actividades relacionadas con el Taller están lideradas por la Unidad de Coordinación de Proyectos (UCP). Los diferentes estados del país acogen el Taller de forma rotativa, si bien éste cuenta invariablemente con la presencia de representaciones de otras instituciones nacionales destacadas involucradas en M&E, como:

continúa



- El Banco Central de Nigeria (BCN)
- La Oficina Nacional de Estadística (ONE)
- La Comisión Nacional de Planificación (CNP)

El Taller recibe el patrocinio de líderes políticos del Ministerio Federal de Agricultura y Recursos Hídricos y del estado anfitrión, que pronuncian los discursos de apertura. También se hace un gran esfuerzo por contar con la presencia de donantes y socios del desarrollo. En la sesión de apertura es frecuente escuchar mensajes de buena voluntad de líderes de países de la comunidad de donantes. La sesión plenaria incluye presentaciones y discusiones de documentos técnicos elaborados por especialistas, tanto del sistema de M&E como de medios académicos, sobre temas relacionados con la PM&E. Le sigue la presentación de informes de los PDA estatales y otras agencias sobre sus actividades de PM&E durante el año precedente y del Plan de Acción para el año siguiente. Los informes se someten a una discusión exhaustiva y se aprueban las resoluciones necesarias. Al final del Taller se emite un comunicado. Las Actas del Taller se envían luego a las autoridades pertinentes para que emprendan las acciones de seguimiento necesarias en relación con las decisiones tomadas durante el Taller.

## **EL MARCO ESTADÍSTICO**

Paralelamente al crecimiento del interés por el monitoreo y evaluación de los programas nacionales de desarrollo se ha suscitado un interés similar por la rehabilitación de los SNE. El SNE comprende todas las instituciones y agencias que contribuyen de alguna manera al banco de datos estadísticos nacionales, lo que incluye a los ministerios de línea, el Departamento de Aduanas y el Banco Central, entre otras instituciones. La institución principal para el SNE es la ONE. En efecto, el SNE es la red nacional de estadística, equivalente a la red de M&E descrita más arriba. Muchas de estas instituciones son las mismas que están representadas en el comité técnico de M&E, pero no existe ninguna garantía de que sus representantes sean los mismos que los que las representan en el SNE. Así, dentro de un país pueden hallarse dos comunidades de prácticas: la comunidad de M&E y la de estadística. Ambas trabajan en temas paralelos, pero no se comunican ni cooperan necesariamente una con otra, excepto, quizás, al nivel más elevado.

Cabe plantearse la pregunta “¿Cuál es la diferencia entre M&E y estadística?”. Confiamos en que los lectores del Libro de Consulta tengan a estas alturas una noción más clara de la diferente índole de ambas prácticas; pero aún así puede resultar difícil distinguir una de otra. El Recuadro 19

*Recuadro 19. Nicaragua – Vinculando las actividades de M&E más estrechamente al Sistema Nacional de Estadística*

Nicaragua está actualizando sus servicios de estadística y está poniendo también gran empeño en mejorar sus capacidades de M&E con miras a elevar la calidad de la gestión pública. En muchos países existe una brecha importante entre la información requerida para fines de M&E y la que provee el SNE, y Nicaragua no es ninguna excepción. Al hacer un examen crítico de sus necesidades, tanto en el ámbito estadístico como en el de M&E, se ha puesto de manifiesto que, pese a coincidir en varios ámbitos, la comunicación o la colaboración entre los estadísticos, por un lado, y los profesionales de M&E, por otro, ha sido relativamente escasa. Tradicionalmente, las prioridades estadísticas se han fijado en gran medida desde el propio sistema estadístico, mientras que los sistemas de M&E se han venido estableciendo sin buscar el aporte técnico de las oficinas del SNE. Existe el consenso general de que una mejor coordinación beneficiaría a todos y permitiría un aprovechamiento más eficiente de los recursos nacionales.

Actualmente se están dando pasos importantes para enmendar la situación. El más destacado ha sido la introducción de una Estrategia Nacional de Desarrollo Estadístico (ENDE), en virtud de la cual se vienen estableciendo una serie de foros sectoriales para garantizar que se atiendan plenamente las necesidades de información de los sectores. En particular, el Foro de Desarrollo Agrícola se dedicará a revisar el programa de trabajo estadístico a fin de asegurar su capacidad para proveer por lo menos una parte de las estadísticas para M&E que se precisan con mayor urgencia. Al mismo tiempo, el cargo de responsable del sistema de M&E ha sido recategorizado a un grado superior. El objetivo es elevar el nivel de promoción y apoyo al M&E y asegurar que las necesidades del sistema de M&E sean reconocidas por el SNE y reciban la atención adecuada.

ilustra la manera en que Nicaragua ha afrontado el desafío. Lo que está claro es que, aunque ambas hayan evolucionado por separado y tengan diferentes cometidos, existe una extensa área común en la que sus actividades se superponen y que encierra un gran potencial de cooperación para beneficio mutuo. El monitoreo de los programas de ADR y el de la ERP generan un flujo constante de demandas.

En general, los indicadores prioritarios y las estadísticas agrícolas y rurales básicas necesarias para el monitoreo de programas de ADR—descritas en capítulos previos— son las mismas estadísticas básicas que debería generar el SNE, con la

salvedad de que actualmente pocas ONE incluyen un monitoreo de prestación de servicios en su programa de encuestas básicas. No obstante, dado que tales datos son relevantes no sólo para el monitoreo de programas de ADR, sino también para el monitoreo de prestación de servicios a través de otros sectores, las ONE deberían mostrarse receptivas a esta demanda. A fin de cuentas, todo se reduce a una cuestión de negociación. La carga adicional para el SNE no tiene por qué ser excesiva, pero a la hora de negociar es importante establecer un cronograma que especifique para cuándo se necesitarán los resultados y con qué frecuencia hará falta repetir una encuesta. No se trata de una negociación unilateral: en la mayoría de los países no hay nada estipulado acerca de que la ONE deba ser la única agencia a la que haya que recurrir en busca de datos. Se trata de una situación de mercado abierto, competitivo, y otras instituciones públicas o del sector privado pueden ser capaces de hacer el trabajo mejor o de forma más barata (o incluso ambas cosas).

La principal responsabilidad de la ONE es recopilar y custodiar la totalidad de las estadísticas oficiales nacionales. Tal es la función primigenia que tiene asignada. La ONE está sometida a la presión de un amplio espectro de usuarios que compiten por una información estadística escasa, y tratará de equilibrar las diferentes demandas. Asimismo, se espera que sitúe en un lugar muy alto de la lista de prioridades el apoyo estadístico al M&E de los programas nacionales de desarrollo; pero, en ocasiones, las demandas de datos de M&E pueden entrar en conflicto con otras exigencias, y quizás no siempre reciban el máximo grado de prioridad (a menos que traiga asociados recursos extra).

Tanto el monitoreo como la evaluación han recibido un impulso significativo con la creciente popularidad del concepto de gestión por resultados. Un desarrollo basado en hechos requiere el respaldo de la información y los datos estadísticos. Otro gran impulso vino de la mano de los ODM y las ERP, que resaltan la reducción de la pobreza como primer objetivo de todos los esfuerzos de desarrollo. Hay que aportar pruebas de la disminución efectiva de la pobreza, y tales pruebas han de ser suministradas a través del SNE.

La nota más destacada de este crecimiento de la demanda es su carácter cada vez más “doméstico” (la demanda viene de los propios países, más que de los donantes externos). Sin este incremento de la demanda interna sería difícil dar sostenibilidad a cualquier medida de fortalecimiento de la infraestructura estadística.

Además de este crecimiento de la demanda interna, se aprecia una tendencia manifiesta de la comunidad de donantes a comprometerse conjuntamente, y de forma coordinada, a apoyar el fortalecimiento de los SNE. A fin de reunir las condiciones para recibir apoyo internacional, la oficina nacional deberá, en primer lugar, preparar una estrategia para el fortalecimiento del SNE. La tarea de recomponer por completo el SNE no es una condición necesaria para establecer en el país una capacidad de M&E, pero para muchos países de débil infraestructura estadística, sería muy recomendable llevar a cabo, como mínimo, una revisión de las estadísticas de ADR. Senegal es uno de los países que está revisando actualmente su sistema estadístico con miras a crear un SNE más autónomo y eficaz (Recuadro 20).

### *Recuadro 20. Sistema Nacional de Estadística Reformado de Senegal*

El Sistema Nacional de Estadística de Senegal persigue la siguiente visión: “convertirse en un sistema sólido, bien coordinado y sensible a las necesidades de los usuarios”. Las reformas en curso se implementarán dentro de un marco temporal de mediano a largo plazo para asegurar la participación de todos los actores y garantizar que éstos han comprendido correctamente sus roles. La visión se basa en cuatro pilares:

- Fortalecimiento del marco institucional
- Mejora de la calidad de los productos estadísticos
- Difusión y promoción del uso de la estadística, el análisis y la investigación
- Fortalecimiento de capacidades en pro de un sistema estadístico eficaz

El sistema estadístico reformado se está construyendo en torno a valores como la transparencia, la viabilidad, la eficiencia y la adaptabilidad. El programa general de trabajo estará orientado a las necesidades de los usuarios y responderá a los compromisos internacionales del país.

La institución coordinadora es la Agencia Nacional de Estadística y Demografía (ANED), a la que se ha otorgado una amplia autonomía y que será un centro de referencia con recursos acordes a la magnitud de sus responsabilidades y deberes. La ANED está supervisada por las siguientes autoridades: el Consejo Nacional de Estadística, que aprueba el Programa Nacional Anual de Actividades Estadísticas, y el Comité Técnico de Programas Estadísticos, encargado de elaborar la documentación que se someterá a la aprobación del Consejo Nacional de Estadística. El Comité Técnico supervisa también la implementación de las decisiones del Consejo Nacional.

## **EL MARCO INTERNACIONAL**

En conclusión, los desafíos que plantea el M&E de los programas de ADR deben ser abordados también a nivel internacional. La aceptación universal de los ODM representa un compromiso global de sacar de la pobreza a los más pobres entre los pobres, y establece una demanda de M&E al más alto nivel. En 2015, será necesario informar sobre el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos. Es importante destacar que, mucho antes de esa fecha, habrá que establecer los mecanismos para dar seguimiento a los avances hacia el cumplimiento de los objetivos y alertar a las partes interesadas cuando haya indicios claros de que

determinados países o regiones se están desviando del camino, dando la alarma de manera oportuna para que puedan tomarse medidas correctivas. Para cumplir los ODM, la comunidad internacional debe ayudar a salir de la extrema pobreza a más de mil millones de personas. De éstas, el 70% vive en zonas rurales y depende de la agricultura para su sustento. El desafío es entender cómo, dónde y cuándo la agricultura puede prestar la mayor contribución al logro de los ODM. Aunque no existe un ODM específico para el ADR, éste realiza un aporte importante al cumplimiento de dos de dichos objetivos (los ODM 1 y 3), y da apoyo o coadyuva al logro de los otros seis (Recuadro 21).

### *Recuadro 21. La Agricultura y los Objetivos de Desarrollo del Milenio*

Los avances en la agricultura prestan importantes contribuciones directas al logro de los siguientes objetivos:

Objetivo 1: Erradicar la extrema pobreza y el hambre.

Objetivo 3: Promover la igualdad de género y empoderar a las mujeres.

Los avances en la agricultura ayudan a la consecución de dos objetivos:

Objetivo 7: Asegurar la sostenibilidad del medio ambiente.

Objetivo 8: Desarrollar una cooperación global para el desarrollo, y estos objetivos refuerzan, a su vez, los avances en la agricultura.

Los avances en la agricultura prestan contribuciones indirectas, pero sustanciales, al logro de los siguientes objetivos:

Objetivo 2: Lograr la educación primaria universal.

Objetivo 4: Reducir la mortalidad infantil.

Objetivo 5: Mejorar la salud materna.

Objetivo 6: Luchar contra el SIDA/VIH, la malaria y otras enfermedades.

Basado en Banco Mundial, 2005a

El monitoreo de los ODM está manejado globalmente por el sistema de las Naciones Unidas, incluyendo el Banco Mundial y el FMI. Las agencias especializadas son responsables de recopilar los indicadores pertinentes de su sector particular. Con respecto al monitoreo de ADR, la agencia pertinente es la FAO. La organización no compila sus propios datos primarios, sino que es, en esencia, una fuente de datos secundarios; recopila y extrae datos de una serie de fuentes primarias diferentes, sobre todo directamente de los países miembros,

pero también de redes satelitales globales. Para el informe de los países se hace uso, en general, de los indicadores recopilados de fuentes nacionales por su respectivo SNE.

El proceso de recopilación se ve complicado por el hecho que los datos presentados por las oficinas de estadística de los países son de calidad extremadamente variable o, con frecuencia, brillan por su ausencia. Existe una serie de técnicas avanzadas que pueden utilizarse para rellenar lagunas de datos y ofrecer una coherencia conceptual que parezca convincente a nivel internacional.

No obstante, si las lagunas son demasiado grandes o abundantes, la aplicación de dichas técnicas se torna cada vez más insatisfactoria. A ello se suma el problema de que los países utilizan diferentes metodologías o definiciones para el cálculo de un indicador estándar. Esto también puede resolverse, siempre que los datos presentados por los países estén acompañados de metadatos que los apoyen plenamente, incluyendo las definiciones y la metodología empleada, el tamaño de las muestras y los sesgos conocidos o previsibles. Aunque cada una de las agencias coordinadoras puede efectuar transformaciones importantes de los datos para asegurar su estandarización internacional, todas ellas dependen en alto grado de los productos generados por el SNE. La relación entre estas instituciones nacionales e internacionales involucradas en el monitoreo no es jerárquica, sino más bien compleja y simbiótica; una relación en la que las instituciones internacionales necesitan los productos de las instituciones nacionales, y viceversa. A la postre, la red global de monitoreo sólo puede ser tan fuerte como su eslabón más débil. Los donantes tienen un interés especial en velar por el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones nacionales, aunque fuera sólo para mantener el estándar de los sistemas de informe internacionales.

## **EL PAPEL DE LOS SOCIOS PARA EL DESARROLLO**

La comunidad de donantes figura indiscutiblemente entre los más firmes promotores del establecimiento de buenos procedimientos de M&E y del desarrollo de capacidades en materia de M&E. Los donantes han apoyado también en gran medida el fortalecimiento de la capacidad estadística nacional. Entre las iniciativas recientes figura el Plan de Acción de Marrakech para la Mejora de las Estadísticas (MAPS). Este plan, que ha sido suscrito por todos los donantes, es una medida de su compromiso de apoyar de manera coordinada el desarrollo de la capacidad estadística. Para poder beneficiarse de tal apoyo, se insta a los países a establecer sus propias prioridades de desarrollo estadístico mediante la elaboración e implementación de Estrategias Nacionales de Desarrollo Estadístico (ENDE).

El desarrollo de una ENDE se considera el primer paso hacia una rehabilitación en profundidad del SNE. Dicha estrategia ofrece una visión de la situación en que debería hallarse el SNE en un plazo de cinco a diez años y fija hitos en el camino hacia ella. Proporciona también un marco para la movilización, la captación y el

apalancamiento de recursos tanto nacionales como internacionales. Un principio básico importante es que la ENDE debe apoyar al SNE en su totalidad, y no sólo a la ONE. El Consorcio de Estadísticas para el Desarrollo en el Siglo XXI (PARIS21) ha elaborado una guía para el diseño de una ENDE.

Se propone un enfoque de cinco pasos:

- Puesta en marcha del proceso (Hoja de Ruta para el Diseño de la ENDE).
- Evaluación del estado actual del SNE.
- Desarrollo de la visión e identificación de las opciones estratégicas.
- Elaboración del plan de implementación.
- Monitoreo del plan de implementación.

Otro grupo importante de partes interesadas dentro de la comunidad internacional son las organizaciones internacionales, que son las responsables de mantener bases de datos para el monitoreo a nivel global. Entre ellas figuran las agencias financieras internacionales, las agencias especializadas de las Naciones Unidas y el Departamento de Estadística de las Naciones Unidas. Para temas de ADR, la agencia más concernida es la FAO, que tiene asignada la responsabilidad internacional primaria y exclusiva de producir estadísticas sobre agricultura, tierras, agua, bosques y acuicultura. La FAO mantiene el conjunto de datos estadísticos sobre alimentación y agricultura más extenso del mundo. Esta organización recopila y extrae datos de diferentes fuentes primarias, principalmente de los países miembros, pero también de redes satelitales globales. Las agencias responsables en los países son, entre otras, las ONE y el respectivo Ministerio de Agricultura. Cuando la capacidad nacional es débil, la FAO puede, en principio, proporcionar a los países la asistencia técnica requerida.

## CAPÍTULO 5

# ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE M&E EN AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL

Es de importancia decisiva elegir los indicadores apropiados, pero el M&E es mucho más que la simple selección de un conjunto de indicadores pertinentes. Supone además identificar y fortalecer los sistemas de datos para asegurar que los indicadores puedan ser capturados de forma fiable y oportuna. Es probable que sean varias las instituciones involucradas, y habrá que someter a examen las capacidades institucionales para fortalecerlas en caso necesario. Sobre todo hay que fomentar y promover la demanda interna e introducir progresivamente a todos los niveles los conceptos de la gestión por resultados. No es un ejercicio trivial, sino una tarea que conviene llevar a cabo ajustándose a un plan de acción cuidadosamente secuenciado. El objetivo del plan debería ser mejorar el flujo y la utilización de indicadores y otras informaciones estadísticas para el monitoreo y evaluación de proyectos y programas de ADR. Siempre que sea posible, el plan de acción debería formularse dentro del marco de la ERP o de un plan nacional de desarrollo equivalente. El desafío es de máxima dificultad en aquellos países en los que las condiciones no son ideales; es decir, en los que la demanda es débil, los hechos verificables no se utilizan para respaldar la toma de decisiones, y el acopio y el flujo de la información son irregulares y poco fiables o adolecen de un retraso inaceptable, o ambas cosas. El primer paso es llevar a cabo una evaluación de la capacidad actual. En algunos países es posible que la capacidad ya sea buena; en otros, sobre todo en los más pobres o en aquéllos que están sumidos en una situación de conflicto o saliendo de ella, puede que no exista siquiera la infraestructura básica. Todos los países sacarán provecho de esta evaluación, pero los citados en último término serán los más beneficiados. Un objetivo clave de la estrategia es ayudar a los países a identificar el camino más adecuado para su situación específica y monitorear su avance a lo largo de la senda escogida.

Los países deberían desarrollar una capacidad nacional de M&E como parte integrante de su estrategia global de ADR.

*Los países deberían definir una estrategia de desarrollo de la capacidad nacional de M&E como parte integrante de su estrategia global de ADR.*



Como ayuda para llevar a cabo la evaluación, remitimos al lector a las publicaciones de PARIS21, en especial *A guide to designing a national strategy for the development of statistics* *Guía para el diseño de una Estrategia Nacional de Desarrollo Estadístico* (OCED/DCD, 2007).

El plan de acción abarca seis pasos:

Evaluación y diagnóstico

Examen de indicadores

Examen de los datos, fuentes y lagunas actuales

Desarrollo de planes de acción

Examen de los requerimientos de recursos

Monitoreo del desempeño del plan de acción de M&E

## **PASO 1 : EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO**

El punto de arranque es una evaluación y diagnóstico de la situación actual. La evaluación debería reconocer los sistemas de M&E en funcionamiento e iniciativas conexas y basarse en ellos, no tratar de reemplazarlos. El propósito de la evaluación no debería ser solamente documentar el estado actual del M&E, sino también poner de relieve y documentar lo que está funcionando y lo que no, así como evaluar la demanda y el interés, a efectos de promover un mayor grado de gestión basada en resultados. El cultivo de esta demanda debe ser un proceso continuo, y es esencial para el avance de la iniciativa. Si se hallara un patrocinador influyente que asumiera el liderazgo en esta labor, las posibilidades de éxito se incrementarían notablemente.

En el Anexo 3 se describe una encuesta sencilla a fin de facilitar el proceso de evaluación. Incluye una lista de control de las cuestiones que han de abordarse. Esta lista puede utilizarse de dos maneras. El método abreviado es adecuado sólo como ejercicio de taller y está basado en discusiones grupales. Resulta apropiado si el objetivo primario es sensibilizar y despertar el interés por el desarrollo de la capacidad de M&E en general. El método completo es el más adecuado si el objetivo final es preparar una propuesta para un programa de desarrollo de capacidades en materia de M&E. Cualquiera que sea el que se elija, el objetivo es acumular suficiente información para rellenar una tabla de puntuación que se utilizará para clasificar la capacidad nacional de M&E en base a una escala del 1 al 100. Las respuestas son, obviamente, subjetivas; sólo pueden interpretarse en términos generales, no absolutos. Los países que acumulen más de 75 puntos se considerarían de buena capacidad en general, y los que sumen en total menos de 25 puntos se considerarían de capacidad muy limitada.

## **PASO 2: EXAMEN DE INDICADORES**

El Paso 2 está basado en el marco analítico tratado en el Capítulo 2. Nuevamente, el punto de arranque es identificar una acción de desarrollo real, en curso o planeada, y fijarse en qué indicadores se están utilizando. Luego se selecciona un conjunto apropiado de indicadores para cada una de las acciones de desarrollo

utilizando la metodología expuesta en el Capítulo 2 y el menú de indicadores del Anexo 1. El resultado se compara con los indicadores que se han venido recopilando hasta el momento, y se propone una lista definitiva. Cada indicador debería ir acompañado de información adicional sobre la fuente y la periodicidad requerida.

### **PASO 3: EXAMEN DE LOS DATOS, FUENTES Y LAGUNAS ACTUALES**

El Paso 3 dirige la atención al SNE (en particular a la ONE) y al Ministerio de Agricultura y otros ministerios de ADR que también aportan estadísticas al sistema, para comparar lo que está disponible y lo que se necesita según se ha determinado en el Paso 2. Esta comparación sirve para identificar lagunas en las series de datos y posibles puntos débiles del sistema de recopilación de datos que habrá que atender para que el sistema satisfaga las necesidades identificadas. El examen crítico no se refiere sólo a los datos, sino también a los instrumentos utilizados para aportarlos. Por ejemplo: ¿Cómo se obtienen estimaciones de producción y con qué frecuencia? ¿Hay fuentes de información alternativas que puedan utilizarse para verificar las estimaciones oficiales? También se toman en consideración las instituciones involucradas, incluyendo una evaluación de su capacidad para recopilar, procesar y divulgar informaciones estadísticas especificadas. El examen debería establecer también si hay algún programa de asistencia, en curso o proyectado, para apoyar el fortalecimiento de la capacidad de la institución. Finalmente, debe incluir también una revisión del sistema mismo, de su gestión y de los roles de las diferentes partes interesadas, complementando y completando el trabajo realizado en el Paso 1.

### **PASO 4: DESARROLLO DE PLANES DE ACCIÓN**

En capítulos anteriores se ha hablado de la utilización del marco lógico para el desarrollo de un proyecto, empezando con una visión del futuro (la meta u objetivo general) y definiendo luego un camino conceptualizado para llegar a ella. El Paso 4 es donde ese proceso comienza. Es evidente la importancia de que exista una visión común o compartida para el sistema de M&E. Sin duda, ello dependerá en gran medida de la visión que se tenga acerca de la propia estrategia de ADR. El Recuadro 22 ofrece un resumen útil de lo que una ENDE podría incluir. Hay que plantearse una serie de preguntas. ¿Se concibe el sistema de M&E como un servicio público que se utilizará para pedir cuentas a los gestores de servicios públicos, o más bien como un instrumento que permitirá que los propios beneficiarios sean informados de los hallazgos de M&E, para que puedan comparar su situación, por ejemplo, con la del distrito vecino? ¿Y qué ocurre con la capacidad de evaluación de impactos? ¿Qué capacidad debería estar disponible de forma permanente dentro del sistema, y qué podría externalizarse?

Una vez definida la visión, ¿cómo se materializará? ¿Fortaleciendo lo que ya existe o implantando algo nuevo? ¿Será esto estrictamente una red de M&E de ADR o un componente de un sistema nacional de M&E más amplio? ¿Cuáles son

### *Recuadro 22. Elementos esenciales de la Estrategia Nacional de Desarrollo Estadístico*

La ENDE debería estar integrada en los procesos de la política nacional de desarrollo, teniendo en cuenta los compromisos nacionales e internacionales. La Estrategia debería:

- contar con apoyo y lealtades en el ámbito político y estar abanderada por autoridades nacionales de alto rango;
- estar enfocada hacia la demanda y orientada a los usuarios, y responder a las necesidades y prioridades de información con miras a facilitar a los gobernantes nacionales una gestión para resultados;
- desarrollar estadísticas con carácter de bien público, financiadas por los presupuestos del gobierno y, de forma complementaria (donde corresponda), con el apoyo internacional;
- estar integrada en la política nacional de desarrollo, también para el diseño, monitoreo y evaluación de las Estrategias de Reducción de la Pobreza, las estrategias sectoriales y otros planes nacionales de desarrollo, así como la evaluación de los avances hacia el logro de los ODM;
- respetar toda la legislación o reglamentación pertinente y recomendar modificaciones donde corresponda;
- trabajar dentro del contexto nacional tanto cultural como institucional.

La ENDE debería desarrollarse de una manera inclusiva, incorporar principios de la gestión basada en resultados y satisfacer estándares de calidad. La Estrategia debería:

- ser producto de un proceso de persuasión basado en el consenso que promueva la adhesión y la cooperación, con procesos transparentes de consulta en todas sus fases;
- ser producto de procesos participativos e inclusivos con auténtico control y apropiación nacionales. El carácter inclusivo alude a la participación de todos los grupos de partes interesadas (p. ej., usuarios, analistas y productores; gobierno, sector privado y sociedad civil; organizaciones internacionales y regionales, donantes bilaterales y agencias especializadas);
- incorporar principios de gestión basada en resultados en el diseño de la ENDE y gestionar su implementación con indicadores de desempeño (p. ej., para el suministro de información estadística, relación costo/calidad, satisfacción de los usuarios, gobernabilidad, apoyo a políticas nacionales, confidencialidad) y un plan de informes de desempeño, monitoreo y evaluación;
- seguir los valores y principios delineados en los Principios Fundamentales de las Estadísticas Oficiales de las Naciones Unidas para producir datos útiles de alta calidad que merezcan la confianza de los usuarios de estadísticas;

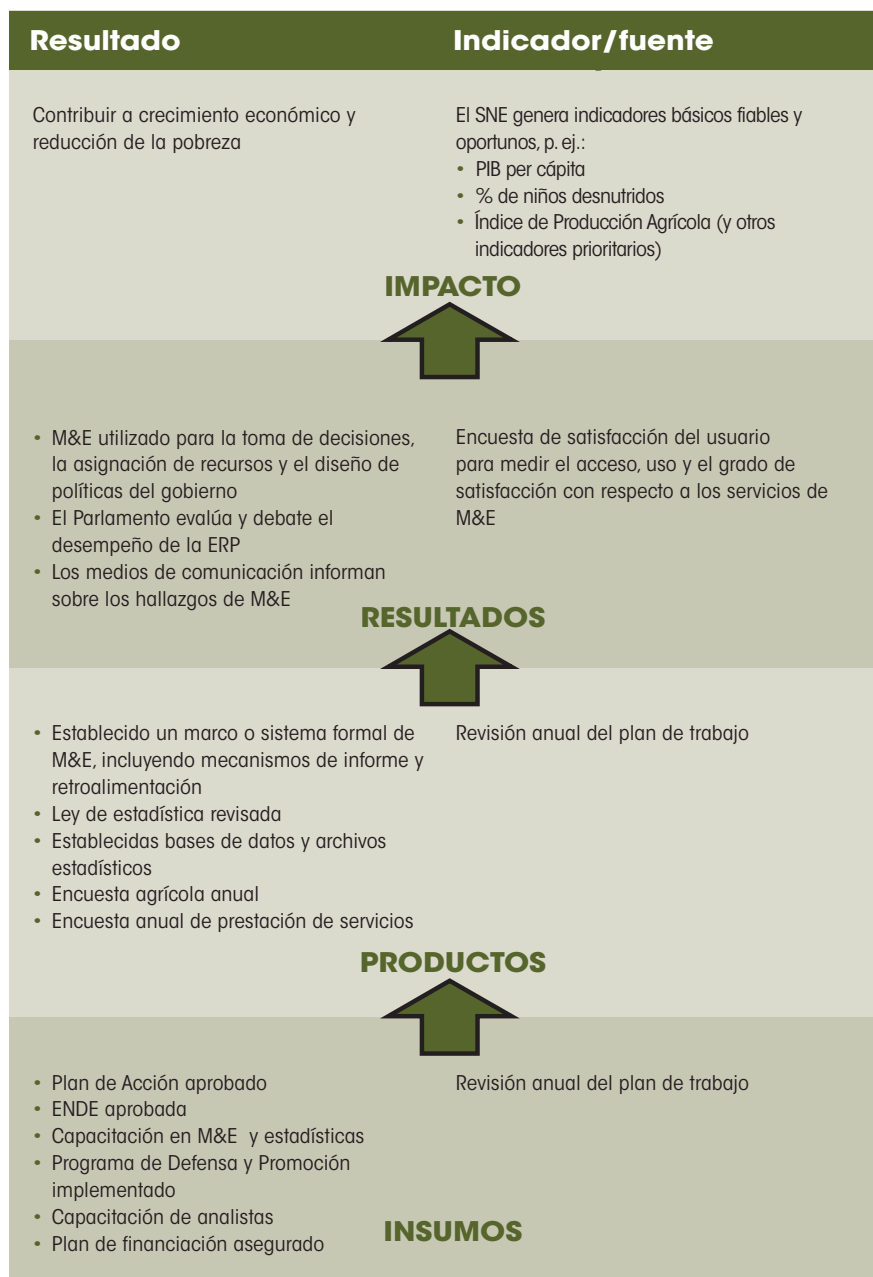
continúa

- recurrir a los estándares, las recomendaciones y la experiencia internacionales para sacar provecho de los conocimientos mundiales y fomentar la coherencia entre los países.
- suivre les valeurs et principes décrits par les Principes fondamentaux de la statistique officielle des Nations Unies afin de produire des données utiles de haute qualité dans lesquelles les utilisateurs de statistiques auront confiance;
- tirer parti des normes, recommandations et expériences internationales pour rentabiliser le savoir mondial et assurer la cohérence entre les pays.

La SNDS devrait être complète et cohérente et servir de fondement au développement durable de statistiques de qualité (c.-à-d. «adaptées aux besoins»). Elle devrait:

- proporcionar una evaluación del estado actual del SNE (dónde estamos), incorporando un exhaustivo examen crítico de los productos estadísticos en base a criterios acordados;
- mantener la producción y los procedimientos estadísticos, en base a las actividades existentes y los procesos en curso, durante el diseño y la implementación de la ENDE;
- ofrecer una visión para la estadística nacional (adónde queremos llegar), estrategias para realizar la visión (cómo queremos llegar hasta allí) que aborden las limitaciones institucionales y organizativas e integren todos los marcos de planificación estadística, e indicadores de desempeño (cómo sabremos que hemos llegado): no se trata sólo de un plan de trabajo;
- incorporar subestrategias de liderazgo y gestión, gestión financiera, recursos humanos, comunicaciones, infraestructura (p. ej., tecnologías de la información) y divulgación, así como las áreas técnicas de trabajo (p. ej., cuentas nacionales, estadísticas de pobreza, estadísticas de salud);
- presentar un programa integrado de desarrollo de la capacidad estadística que:
  - apunte a crear la capacidad para implementar y adaptar la estrategia;
  - convierta las estadísticas en información a través del análisis, la divulgación, la publicidad y la educación de los usuarios;
  - fije prioridades y tiempos (no se puede hacer todo de una vez);
  - proporcione el marco para planes (anuales) de trabajo para su implementación;
  - sea realista, pragmático, lo suficientemente flexible para adaptarse a cambios de prioridades, nuevas necesidades de información y enseñanzas asimiladas, y tan fácil de cumplir como sea posible;
- delinear los requerimientos financieros atendiendo a las necesidades de los usuarios, pero sin dejar de ser realista en cuanto a los recursos (lo que implica priorización, secuenciación y eficacia en función de los costos: p. ej., considerando vías alternativas de recopilación de datos, tales como fuentes administrativas y encuestas por muestreo).

*Recuadro 23. Cadena de resultados para la construcción de un sistema de M&E*



las prioridades en lo que respecta a acciones? ¿Obtener resultados tan pronto como sea posible o invertir primero en capacitación del personal y desarrollo de capacidades, y luego empezar a trabajar en el aprovisionamiento de datos?

### **PASO 5: EXAMEN DE LOS REQUERIMIENTOS DE RECURSOS**

El Paso 5 aborda el tema de los recursos requeridos. Como parte del diagnóstico esbozado en el Paso 3, ya debería haberse hecho una evaluación de los costos actuales de M&E y de su financiación externa. Estas cifras requieren actualización, y deben estimarse los costos futuros del sistema.


El tema final que ha de examinarse es el de la financiación y la estimación realista de lo que podría ingresar en concepto de asistencia internacional. Debería calcularse el cociente presupuesto nacional/inversión externa y proyectarse para un periodo de, digamos, cinco a diez años. ¿Qué monto de fondos públicos se invierte actualmente en M&E? ¿Cuál es el nivel de apoyo internacional requerido?

### **PASO 6: MONITOREO DEL DESEMPEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN DE M&E**

La tarea final es definir un sistema para monitorear el propio plan de acción de M&E. El sistema debería identificar los informes a presentar (señalando por quién y cuándo), e incluir indicadores para cada uno de los cuatro niveles (insumos, productos, resultados e impacto), facilitando detalles de cómo se suministrarán y con qué regularidad.

El resultado final debería ser producir un programa de desarrollo con una cadena de resultados muy similar a la que se muestra en el Recuadro 23. El programa ha sido concebido utilizando el mismo proceso descrito en el Capítulo 2, con el que los lectores ya estarán familiarizados a estas alturas. La parte superior del Recuadro 12 muestra que el *impacto* a largo plazo que se pretende conseguir mediante el fortalecimiento de la capacidad de M&E es contribuir al logro de los objetivos de desarrollo nacional de crecimiento económico y reducción de la pobreza. Los productos que contribuirán al logro de estos objetivos serán una ampliación de la gama y el número de usuarios y un incremento del nivel general de satisfacción con la calidad y la pertinencia de la base de datos de la información. Se utilizarán indicadores estándar de resultados a corto plazo para el acceso, el uso y la satisfacción. Al principio, es posible que los usuarios primarios o las partes interesadas sean simplemente quienes tienen un interés financiero o gerencial en el proyecto (donantes, gobierno). Luego, el círculo debería ampliarse para incluir a los beneficiarios, la sociedad civil en general y sus representantes en el Parlamento. Con el tiempo, cabría esperar que el proyecto empiece a suscitar mayor interés también en los medios de comunicación.

Los cambios esperados en el comportamiento de los clientes dependen de la capacidad del programa de M&E para generar productos útiles en términos de indicadores, informes, estudios y evaluaciones, talleres y capacitaciones, etc. Estos cambios deben evaluarse no sólo en base a la cantidad producida, sino también



a la calidad del producto. En este nivel se centrarán probablemente en primer lugar los esfuerzos en cuanto a desarrollo de capacidades, especialmente respecto a los países en los que las condiciones no son ideales. Finalmente, en el extremo inferior de la cadena se hallan los insumos que deben ponerse a disposición para generar los productos a los que se ha hecho referencia más arriba. Los insumos consisten en recursos humanos, talleres de capacitación y recursos financieros tanto nacionales como internacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bedi, T., Coudouel, A., Cox, M., Goldstein, M. & Thornton, N.** 2005. *Beyond the numbers: understanding the institutions for monitoring poverty reduction strategies*. Washington, DC, USA, World Bank.
- Booth, D.** *Poverty monitoring systems: an analysis of institutional arrangements in Tanzania*. London, UK, Overseas Development Institute (ODI). Prepared for DFID and the World Bank.
- Casley, D.J. & Kumar, K.** 1987. *Project monitoring and evaluation in agriculture*. Washington, DC, USA, World Bank.
- Casley, D.J. & Kumar, K.** 1992. *The collection, analysis and use of monitoring and evaluation data*. Washington, DC, USA, World Bank.
- DAC Network on Development Evaluation.** 2002. *Glossary of key terms in evaluation*. Paris, France, OECD.
- Deaton, A.** 2002. *The analysis of household surveys: a microeconomic approach to development policy*. Washington, DC, USA, Poverty Reduction Group (PRMPR), World Bank.
- FAO.** 1982. *Estimation of crop areas and yields in agricultural statistics*. Economic and Social Development Paper. no. 22. Rome
- **1988.** World Conference on Agrarian Reform and Rural Development (WCARRD.):ten years of follow up. *Guidelines on socio-economic indicators for monitoring and evaluating agrarian reform and rural development*. Rome.
- **1989.** *Sampling methods for agricultural surveys*. FAO Statistical Development Series No. 3. Rome.
- **1996a.** *A system of economic accounts for food and agriculture*. FAO Statistical Development Series No. 8. Rome.
- **1996.** *Multiple frame agricultural surveys. Vol. 1- Current surveys based on area and list sampling methods; Vol. 2 – Agricultural survey programmes based on area frame or dual frame (area and list) sample designs*. FAO Statistical Development Series No. 10. Rome.
- **2005a.** *A system of integrated agricultural census and survey. Vol 1. World Programme for the Census of Agriculture 2010*. FAO Statistical Development Series 11. Rome. Chapter 3.
- **2005b.** *Review of the state of world marine fishery resources*. FAO fisheries technical paper No. 457. Rome (available at <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/007/y5852e/y5852e00.pdf>).
- IFAD/United Nations Administrative Committee on Coordination (ACC): Force on Rural Development Task.** 2002. *Guiding principles of the design and use of monitoring and evaluation in rural development projects and programmes*. Rome.



- Kusek, J. & Rist, R.** 2004. *10 steps to a results-based monitoring and evaluation system: a Handbook for development practitioners*. Washington, DC, USA, World Bank.
- Mackay, K.** 1999. *Evaluation capacity development: a diagnostic guide and action framework*. ECD Working Paper Series. Washington, DC, USA. Operations Evaluation Department (OED), World Bank.
- OECD.** 2002. *Glossary of key terms in evaluation*. Paris, France. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).
- \_\_\_\_\_. **2004.** *The Marrakech Action Plan for Statistics. Better data for better results. An action plan for improving development statistics*. Presented at the second international roundtable on managing for development results, Marrakech, Morocco, 4–5 February 2004 (available at [www.Paris21.org/knowledgebase](http://www.Paris21.org/knowledgebase)).
- \_\_\_\_\_. **2007.** *A guide to designing a national strategy for the development of statistics*, Paris 21 (available at [www.paris21.org/pages/designing-nsds/presentation-events/index.asp?tab=doc](http://www.paris21.org/pages/designing-nsds/presentation-events/index.asp?tab=doc)).
- Perrin, B.** 2006. *From outputs to outcomes: practical advice and governments around the world*. Washington, DC, USA, World Bank and the IBM Centre for the Business of Government.
- Ravallion, M.** 2008a. *Evaluation in the practice of development*. Policy Research Working paper. Washington, DC, USA, World Bank.
- \_\_\_\_\_. **2008b.** *Evaluating anti-poverty programs*. In *Handbook of Development Economics*, Vol. 4. Policy Research Working Paper Series. No 3625. Washington, DC, USA. World Bank.
- United States Department of Agriculture (USDA)/National Agricultural Statistics Services (NASS).** Crop Progress, (available at [www.nass.usda.gov/Publications/National\\_Crop\\_Progress/terms\\_definitions.asp](http://www.nass.usda.gov/Publications/National_Crop_Progress/terms_definitions.asp)).
- Verma, V., Marchant, T. & Scott, C.** 1988. *Evaluation of crop-cut methods and farmer reports for estimating crop production. Results of a methodological study in five African countries*. London, UK, Longacre Agricultural Developments Centre Report.
- World Bank.** 2000. *Core welfare indicators questionnaire*. Washington, DC, USA (available at [www4.worldbank.org/afr/stats/pdf/cwiq.pdf](http://www4.worldbank.org/afr/stats/pdf/cwiq.pdf)).
- \_\_\_\_\_. **2003.** *A user's guide to poverty and social impact analysis*. Washington, DC, USA.
- \_\_\_\_\_. **2004.** *Monitoring and evaluation, some tools and methods and approaches*. Washington, DC, USA, Operations Evaluation Department (OED).
- \_\_\_\_\_. **2005a.** *Agriculture and achieving the millennium development goals*. Washington, DC, USA, Agriculture and Rural Development Department.
- \_\_\_\_\_. **2005b.** *Gender issues in monitoring and evaluation in rural development: a tool kit*. Washington, DC, USA. June 2005.
- \_\_\_\_\_. **2005c.** *Results focus in country assistance strategies: the stocktaking of result-based CASs*. Washington, DC, USA, Operations Policy and Country Services.

- \_\_\_ **2006a.** *Conducting quality impact evaluation and the budget, time and data constraints.* Washington, DC, USA.
  - \_\_\_ **2006b.** *IDA14 Results Measurement System (RS) update on commitments and implications.* Washington, DC, USA, Africa Management Team.
  - \_\_\_ **2006c.** *Impact evaluation and the project cycle.* Washington, DC, USA, Thematic Group on Poverty Analysis Monitoring and Impact Evaluation.
  - \_\_\_ **2007.** *How to build M&E systems to support better government.* Washington, DC, USA.
- Wye City Group.** 2000. *Handbook on rural households' livelihood and well-being. Statistics on rural development and agriculture household income.* Geneva, Switzerland (available at [www.fao.org/statistics/rural](http://www.fao.org/statistics/rural)).

**Sitios web:**

*FAO Base de datos sobre la alimentación y la agricultura*

[www.faostat.fao.org](http://www.faostat.fao.org)

*FAO Sistema de control de los recursos pesqueros*

<http://firms.fao.org/firms/en>

*FAO Sistema de información mundial sobre el agua y la agricultura*

[www.fao.org/nr/water/aquastat/main/index.stm](http://www.fao.org/nr/water/aquastat/main/index.stm)

*FAO Estadísticas nacionales de seguridad alimentaria*

<http://www.fao.org/economic/ess/food-security-statistics/en/>

*FAO Sistema Nacional de Información Estadística para la Alimentación y la Agricultura*

[www.fao.org/statistics/countrystat](http://www.fao.org/statistics/countrystat)

*FAO Terminología*

<http://www.fao.org/faoterm/index.asp?lang=es>

*Organización Internacional del Trabajo*

[http://laborsta.ilo.org/default\\_S.html](http://laborsta.ilo.org/default_S.html)

*Programa Conjunto de Monitoreo datos del Abastecimiento de Agua y Saneamiento de la OMS y UNICEF*

[www.wssinfo.org](http://www.wssinfo.org)

*Noticias de Monitoreo y Evaluación*

[www.mande.co.uk](http://www.mande.co.uk)

*Clasificación de las Naciones Unidas de las funciones de Gobierno (CFG) para la agricultura*

<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=4&Co=04.2&Lg=3>

*Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas*

<http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>

*División de Estadística de las Naciones Unidas, Sistema de Cuentas Nacionales de 1993*

[www.unstats.un.org/unsd/sna1993/introduction.asp](http://www.unstats.un.org/unsd/sna1993/introduction.asp)

*División de Estadística de las Naciones Unidas, definiciones*

[www.unstats.un.org/unsd/cdb/cdb\\_list\\_dicts.asp](http://www.unstats.un.org/unsd/cdb/cdb_list_dicts.asp)

*Banco Mundial, Evaluación, Monitoreo y Mejoramiento de la Calidad*

<http://www.bancomundial.org/evaluacion/>

*Banco Mundial, Monitoreo y Evaluación de la Capacidad de Desarrollo*

[www.worldbank.org/oed/ecd/](http://www.worldbank.org/oed/ecd/)

*Banco Mundial, libro de consulta sobre los documentos de estrategia de reducción de la pobreza*

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTPRS/0,,contentMDK:20175742~pagePK:210058~piPK:210062~theSitePK:384201,00.html>

*Del Banco Mundial, Definición de la proporción de la población por debajo de la línea de pobreza de 1\$ EE.UU. por día*

[www.ddp-ext.worldbank.org/ext/GMIS/gdmis.do?siteId=1&contentId=Content\\_2&menuId=LNAV01HOME2](http://www.ddp-ext.worldbank.org/ext/GMIS/gdmis.do?siteId=1&contentId=Content_2&menuId=LNAV01HOME2)

# ANEXO 1: UNA LISTA DE INDICADORES BÁSICOS

El Anexo 1 debería utilizarse juntamente con el Capítulo 2 para facilitar la selección de indicadores adecuados para el monitoreo de programas de ADR. La lista fue confeccionada a través de un proceso participativo que reunió a un gran número de diferentes especialistas y actores. Para empezar, se pidió a especialistas en la materia que aplicasen sus conocimientos específicos en la elaboración de una primera lista básica de indicadores, prestando especial atención a los de resultados a corto plazo. Sus sugerencias fueron sometidas a revisión, y posteriormente refundidas para formar la documentación básica para el examen de los cinco países. En cada país se organizó un taller nacional que congregó a profesionales de monitoreo y evaluación (M&E) y estadísticos nacionales para examinar el contenido del Libro de Consulta y hacer recomendaciones basadas en sus propias experiencias prácticas. Como resultado de los talleres y la retroalimentación, las pautas se sometieron a una revisión detallada y se actualizó la lista de indicadores.

La lista contiene 85 indicadores, 19 de los cuales se han designado “indicadores prioritarios” (en verde). Estos son los indicadores clave que se utilizan para el monitoreo de programas de ADR a nivel global, y cuya adopción se recomienda a todos los países, no sólo para el suministro de datos a los sistemas de monitoreo internacionales, sino también para que sirvan como núcleo estándar para el monitoreo de las actividades nacionales de ADR. Los demás indicadores se añaden para conformar la lista ampliada. Estos no son preceptivos, y se mencionan con la intención de que sirvan de lista de referencia a la que los países pueden recurrir a la hora de decidir acerca de los indicadores que deseen incluir específicamente en sus propios sistemas de M&E, además de los indicadores prioritarios. La lista ampliada sirve, pues, como menú que ofrece la posibilidad de escoger. Ofrece sugerencias y ejemplos de indicadores que pueden utilizarse para el monitoreo y evaluación de una amplia gama de actividades de ADR.

Los indicadores son principalmente indicadores de resultados e impactos. No se incluyen indicadores de insumos y productos. Cada indicador contiene las siguientes informaciones:

- sector/subsector, que muestra la actividad específica de ADR para la que ha sido diseñado el indicador;
- clase de indicador, que puede ser (i) de resultados a corto plazo; (ii) de resultados a mediano plazo; o (iii) de resultados a largo plazo, e indica la aptitud para el monitoreo a través de diferentes periodos de tiempo;

- requerimientos de datos básicos, que son los datos necesarios para construir el indicador;
- fuentes de datos, que varían de un país a otro, pero la lista muestra la fuente de información más común;
- notas técnicas, que explican los conceptos decisivos relacionados con la definición del indicador.

Entre los indicadores de resultados a corto plazo figuran los indicadores de prestación de servicios (acceso, uso y satisfacción). En el Capítulo 2 se ha descrito la metodología para seleccionar y adaptar estos indicadores a los diferentes programas subsectoriales. La lista del Anexo no incluye la totalidad de tales indicadores, sino que ofrece unos pocos ejemplos seleccionados, adaptados a subsectores específicos.

Una gran cantidad de indicadores procede de datos de encuestas que son desagregables. Aunque no se consigne específicamente en la lista de indicadores, la práctica estándar debería ser que los indicadores estén, en lo posible, desagregados y se muestren por género, por tipo de comunidad (urbana/rural) y por categoría de riqueza según algún tipo de medida.

N° Indicadores	Requerimientos de datos básicos	Fuentes de datos	Notas técnicas
<b>A Indicadores Sectoriales para Agricultura y Desarrollo Rural</b> <i>Resultados a corto plazo</i>			
1 Gasto público en agricultura como porcentaje del PIB del sector agrícola	Asignaciones presupuestarias del gobierno, desembolsos y gastos en ítems relacionados con la agricultura; datos nacionales sobre el valor añadido en la agricultura	Ministerio de Finanzas, Cuentas Nacionales, Comisión Nacional de Planificación, informes de país confeccionados por los donantes	El indicador muestra el compromiso con la promoción de la agricultura. Antes de establecer un sistema para la recopilación regular del indicador, sería necesario especificar claramente los conceptos relacionados; esto es, los ítems del gasto público que constituyen el gasto en agricultura. La definición del gasto público en agricultura debería ceñirse a la Clasificación de las Funciones del Gobierno (COFOG) de las Naciones Unidas para agricultura. Para más información, véase: <a href="http://www.unstats.un.org/unsd/cr/registry/regs.asp?Cl=4&amp;Lg=1&amp;Co=4.2">www.unstats.un.org/unsd/cr/registry/regs.asp?Cl=4&amp;Lg=1&amp;Co=4.2</a> .
2 Gasto público en subsidios a los insumos agrícolas como porcentaje del gasto público total en agricultura	Asignaciones presupuestarias del gobierno, desembolsos y gastos en ítems relacionados con subsidios a los insumos agrícolas, así como gasto total en agricultura	Ministerio de Finanzas, Comisión Nacional de Planificación, informes de país confeccionados por los donantes	Los insumos agrícolas deberían cubrir fertilizantes, semillas, pesticidas, agua, etc. Los subsidios directos en efectivo pagados a los agricultores y/o proveedores de insumos son más fáciles de obtener y de estimar. El cálculo de los subsidios a la agricultura se hace a menudo con referencia a los precios de frontera de los insumos. Utilizando el criterio de los precios de frontera, el subsidio total pagado por el gobierno podría dividirse en las partes que van a los agricultores y a los no agricultores. La volatilidad de los precios internacionales hace difícil tal comparación a través del tiempo. También puede haber subsidios ocultos debido a la existencia de precios diferenciales para distintos sectores y subsidios cruzados. La estimación de los subsidios en grandes proyectos, tales como sistemas de canalización que suministran agua a la agricultura a un costo nominal o sin cargo alguno, puede requerir un estudio en profundidad de la estructura de costos y precios.
3 Prevalencia (porcentaje) de niños menores de cinco años con un peso por debajo de lo normal en áreas rurales	Datos antropométricos	Encuestas antropométricas	La alta prevalencia de niños con un peso por debajo de lo normal en una zona determinada es un indicador de inseguridad alimentaria en esa zona. Suelen utilizarse también indicadores similares basados en la "talla para la edad" y el "peso para la talla"
4 Porcentaje de la población que considera que hoy está mejor que hace 12 meses	Datos de encuestas específicas a hogares	Encuestas especiales a hogares	Este es un indicador de percepción, de manera que "estar mejor" puede significar cosas diferentes para personas diferentes. Este tipo de encuestas consiste por lo general en preguntas completamente abiertas, y no se refiere solamente a la "mejora económica".

N° Indicadores	Requerimientos de datos básicos	Fuentes de datos	Notas técnicas
5	<p><b>Índice de Producción de Alimentos</b></p> <p>Datos de superficies, producción y rendimientos de los principales cultivos, cabezas de ganado y rendimientos, tasa de deforestación, estadísticas de producción pesquera</p>	<p>Sistemas estadísticos para cultivos, ganadería, pesca y acuicultura. Oficina Nacional de Estadística y/o Ministerio de Agricultura</p>	<p>La categoría de producción de alimentos comprende productos que se consideran comestibles y contienen nutrientes. En consecuencia, el café y el té quedan excluidos, junto con otros productos, porque si bien son comestibles, no tienen prácticamente ningún valor nutritivo. Los índices individuales de producción de los cultivos, la ganadería y la pesca podrían combinarse para formar un único Índice de Producción de Alimentos en base al valor de la producción. Antes de combinarlos, los índices de valor de la producción de cada uno de los subsectores deberían deflactarse a los precios del año base utilizando un deflactor adecuado. También será útil difundir por separado los índices de producción de los cultivos, la ganadería y la pesca, recopilados en base a cantidades físicas. Otra versión de este indicador podría ser el “índice de producción de alimentos per cápita”, que podría obtenerse fácilmente utilizando la población en el denominador. En los países en los que las fibras (p.ej., lana o yute) y la biomasa son productos agrícolas importantes, el índice podría generalizarse para incluir la producción de alimentos, fibra y biomasa. Los productos cubiertos por los índices de producción agrícola calculados por la FAO son todos los cultivos y los productos ganaderos (<a href="http://www.fao.org">www.fao.org</a>). Están contemplados todos los productos, con la excepción principal de los cultivos de forraje. El forraje para los animales es un producto agrícola, pero también es un insumo utilizado en la agricultura.</p>
6	<p><b>Crecimiento anual (porcentaje) del valor añadido agrícola</b></p> <p>Valores de los insumos y la producción de productos agrícolas</p>	<p>Sección de Cuentas Nacionales de la Oficina Nacional de Estadística o el Banco Central</p>	<p>Una vez que la serie temporal relativa al valor añadido en la agricultura esté disponible, puede ser preferible utilizar la tasa de crecimiento tendencial, que se ve menos afectada por factores aleatorios que operan en los diferentes años. Es sabido que las tasas de crecimiento anuales se ven más afectadas por las cifras del año base. Los cálculos basados en la media móvil por trienios también pueden ser una buena opción. La comparación del crecimiento anual y el crecimiento tendencial podría proporcionar una medida del impacto de los programas. Una variante de este indicador sería el “crecimiento anual (porcentaje) del valor añadido agrícola per cápita”. Para el cálculo per cápita, podría tomarse como base la población que depende de la agricultura. Otra variante de este indicador es el “valor añadido en el sector agrícola por trabajador agrícola”, que podría calcularse tomando la mano de obra agrícola como denominador.</p>

N° Indicadores	Requerimientos de datos básicos	Fuentes de datos	Notas técnicas
Resultado a largo plazo			
7 Población rural pobre como proporción del total de la población pobre	Estimaciones de los ingresos y el consumo de los hogares	Encuestas sobre ingresos y consumo de los hogares	Los países deberían seleccionar la estrategia de medición de la pobreza (relativa o absoluta) que mejor se adecúe a sus condiciones específicas.
8 Cambio porcentual de la proporción de la población rural por debajo de 1 US\$. (paridad de poder adquisitivo) por día, o por debajo del umbral nacional de pobreza	Datos de ingresos o consumo (de ser posible, el consumo es preferible a los ingresos para la medición de la pobreza)	Encuestas de presupuestos de hogares y otras encuestas que cubren ingresos y gastos; Grupo de Investigación del Desarrollo del Banco Mundial	La proporción de la población por debajo de 1 US\$ por día es el porcentaje de la población que vive con menos de 1,8 US\$ por día a los precios internacionales de 1993. Este umbral de pobreza de un dólar por día se compara con los ingresos o el consumo por persona, e incluye el consumo de bienes de producción propia e ingresos en especie. Este umbral de pobreza ha sido fijado para medir el poder adquisitivo en los diferentes países o zonas, y a menudo es denominado "umbral de pobreza absoluta" o medida de la extrema pobreza. El umbral internacional de pobreza está basado en el concepto de Paridad de Poder Adquisitivo (PPA). Actualmente, este umbral está siendo revisado en base a la versión 25 del Programa de Comparación Internacional sobre PPA. Para más información, véase <a href="http://www.ddp-ext.worldbank.org/ext/GMIS/gdmis.do?siteId=1&amp;contentId=Conte_nt_2&amp;menuId=LNAV1HOMEZ">www.ddp-ext.worldbank.org/ext/GMIS/gdmis.do?siteId=1&amp;contentId=Conte_nt_2&amp;menuId=LNAV1HOMEZ</a> .
9 Porcentaje de la población con acceso a agua potable segura/mejorada	Número total de hogares; de ellos, número de los que (i) están conectados a tuberías de agua; (ii) tienen acceso a instalaciones públicas de agua; (iii) tienen fuentes mananciales o agua de lluvia protegidos	Estadísticas administrativas o de infraestructuras de organismos nacionales o subnacionales, encuestas a hogares, encuestas de indicadores múltiples por conglomerados, encuestas demográficas y de salud, encuestas de medición de estándares de vida, datos del Programa Conjunto de Monitoreo del Abastecimiento de Agua y el Saneamiento de la OMS y UNICEF. Véase: <a href="http://www.wssinfo.org">www.wssinfo.org</a> .	Una población tiene acceso a agua potable segura si cuenta con una fuente segura y fiable situada a una distancia razonable. La "distancia razonable" habría que cuantificarla según las condiciones locales. Entre las fuentes de agua potable segura figuran: agua de cañerías, grifos públicos, pozos o bombas; fuentes protegidas, mananciales y agua de lluvia protegidos. Las fuentes de agua mejoradas no incluyen el agua provista por vendedores, el agua embotellada, el agua de camiones cisterna, ni la de fuentes o mananciales no protegidos.
10 Índice de Precios al Consumidor para alimentos	Índice de precios al consumidor desagregado por categorías	Oficina Nacional de Estadística	Los índices de precios al consumidor se agrupan por tipos de artículos, y la "comida" suele ser uno de ellos. Se deberían preservar las prácticas actuales de los países en cuanto a lo que debe incluirse en esta categoría. No obstante, deben hacerse algunas indicaciones generales para permitir comparaciones internacionales; por ejemplo: "El grupo de alimentos debe contener comidas y bebidas".



N° Indicadores	Requerimientos de datos básicos	Fuentes de datos	Notas técnicas
11 Exportaciones agrícolas como porcentaje del valor añadido total del sector agrícola	Estadísticas de comercio, estadísticas de cuentas nacionales	Estadísticas sobre Seguridad Alimentaria a nivel nacional de la FAO ( <a href="http://www.fao.org/faostat/foodsecurity/index_en.htm">www.fao.org/faostat/foodsecurity/index_en.htm</a> )	Para posibilitar las comparaciones internacionales, debería adoptarse la definición de “bienes agrícolas” de los metadatos de FAOSTAT.
12 Proporción de población desnutrida	Datos de encuestas de presupuestos a hogares	Estadísticas nacionales de la seguridad alimentaria de la FAO ( <a href="http://www.fao.org/faostat/foodsecurity/index_en.htm">www.fao.org/faostat/foodsecurity/index_en.htm</a> )	La desnutrición se define como el estado que resulta del consumo deficitario de alimentos durante un período de tiempo. Al igual que la malnutrición —que es el resultado de una dieta carente de ciertos nutrientes (como proteínas y vitaminas)—, la subalimentación es corriente en los países pobres. El número de personas desnutridas se estima en base a las normas nacionales de ingesta diaria de calorías, utilizando datos de encuestas de consumo. La normas del país pueden variar de acuerdo con las zonas (urbanas o rurales), o el género.
13 Índice de Precios al Productor para productos alimenticios	Precios recibidos por productores nacionales de productos alimenticios	Encuestas de precios; <a href="http://www.fao.org/fao.org">www.fao.org</a>	Con frecuencia es posible acceder a los precios al por mayor de los productos agrícolas. Puede que sea necesario ajustar estos precios para obtener el precio del productor. Para confeccionar un índice de estos precios debería considerarse con la debida atención el peso que se asignará a cada producto y el año de base. El alcance de tal índice podría abarcar todos los productos agrícolas, incluyendo cultivos alimentarios y no alimentarios y productos ganaderos. La Oficina Nacional de Estadística debería estar involucrada en el proceso de construcción del índice.
14 Ratio (o proporción) entre superficie cultivable y superficie total del país	Encuestas de uso de la tierra	Estadísticas agrícolas nacionales del Ministerio de Agricultura y la Oficina Nacional de Estadística; estadísticas de recursos agrícolas de la FAO ( <a href="http://www.fao.org">www.fao.org</a> )	Debe prestarse especial atención a la definición de tierra cultivable. Podría adoptarse la definición de esta categoría dada en FAO WCA 21. Véase párr. 11.22 de FAO Statistical Development Series No. 11.
15 Cambio (porcentaje) en el costo unitario de transporte de productos agrícolas	Costo y volúmenes de productos agrícolas transportados, por modo de transporte y región	Asociaciones de transportistas; empresas nacionales de transporte	Este costo se calcula generalmente por km, por tonelada. Puede variar notablemente dependiendo del modo de transporte, la región de transporte y la distancia recorrida.

N° Indicadores	Requerimientos de datos básicos	Fuentes de datos	Notas técnicas
16	Porcentaje de mano de obra rural empleada en la agricultura	Número total de días/personas (miembros de hogares rurales) trabajados en la agricultura, por tipo de trabajo (remunerado/no remunerado; permanente/ocasional) durante un periodo especificado	Encuestas de mano de obra, Censo de Población, Censo Agrícola, Organización Internacional del Trabajo ( <a href="http://www.laborsta.ilo.org">www.laborsta.ilo.org</a> )
17	Porcentaje de mano de obra rural empleada en actividades no agrícolas	Situación de los miembros del hogar rural en cuanto a su actividad, tiempo trabajado en cada actividad	Datos relativos a la mano de obra agrícola del Censo Agrícola nacional
18	Porcentaje de la mano de obra subempleada o desempleada	Población económicamente activa, datos de empleo y desempleo en horas/días de trabajo	Estadísticas Laborales Nacionales, encuestas de mano de obra, Organización Internacional del Trabajo ( <a href="http://www.laborsta.ilo.org">www.laborsta.ilo.org</a> )
19	Tasa de crecimiento anual (porcentaje) de los ingresos de los hogares rurales procedentes de actividades agrícolas	Ingresos del hogar, por fuente y grupos de actividades	Encuestas anuales de ingresos y gastos
20	Tasa de crecimiento anual (porcentaje) de los ingresos de los hogares rurales procedentes de actividades no agrícolas	Ingresos hogareños por fuente y grupos de actividades	Encuestas anuales de ingresos y gastos

N° Indicadores	Requerimientos de datos básicos	Fuentes de datos	Notas técnicas
<b>B Indicadores Específicos para Subsectores de Agricultura y Desarrollo Rural</b>			
<b>1. Cultivos (insumos y servicios relacionados con la producción de cultivos anuales y perennes)</b>			
<i>Resultado a corto plazo</i>			
21	Indicadores de acceso, uso y satisfacción con respecto a servicios relacionados con prácticas, tecnologías e insumos para la producción sostenible de cultivos; p.ej.: : (i) porcentaje de pequeños agricultores que conocen prácticas de producción de cultivos sostenibles; (ii) porcentaje de agricultores que aplicaron/adquirieron el paquete de insumos recomendados en la última temporada; (iii) porcentaje de agricultores que adoptaron prácticas de cultivo sostenibles en sus explotaciones agrícolas	Número total de agricultores y superficie de sus explotaciones; de ellos, número de los que conocen/utilizan prácticas de producción de cultivos sostenibles; superficie total sujeta a prácticas de cultivo sostenibles	Servicios de extensión agrícola; organismos certificadores de la producción de cultivos sostenibles; servicios agrícolas/ambientales; análisis y estudios confeccionados en base a los datos disponibles del censo y encuestas agrícolas
Algunas de las muchas prácticas locales de producción de cultivos habrán sido clasificadas como "sostenibles" por el sistema nacional de investigación y extensión agrícolas. Lo normal es que el sistema de extensión haya intentado promover tales prácticas entre los agricultores. La encuesta especial destinada a recopilar datos para este indicador estará dirigida a comprobar el uso de dichas prácticas. Aparte de realizar una encuesta especial que plantee directamente una pregunta sobre la sostenibilidad, este tipo de indicadores podría obtenerse también recurriendo a la información sobre utilización de insumos, prácticas de rotación de cultivos, etc. disponible a través de una encuesta agrícola regular.			
<i>Resultado a mediano plazo</i>			
22	Cambio (porcentaje) en los rendimientos de los principales cultivos del país	Una serie temporal de rendimientos de cultivos por unidad de superficie para los cultivos principales o para aquellos cubiertos por un programa específico	Debido a las grandes fluctuaciones de un año a otro, sobre todo en las zonas de secano, es posible que no puedan discernirse tendencias estadísticas significativas hasta que se haya establecido una serie temporal de 8-9 años. En estadística agrícola, el concepto de "rendimiento" ha venido empleándose de forma generalizada para designar la cantidad media de producto obtenida por unidad de superficie de cultivo. En algunos casos de cultivos de árboles, el concepto de rendimiento cubre la cantidad media de producto por árbol. Para más información, véase FAO, Documento de Desarrollo Económico y Social N° 22, párr. 61-63: "Estimación de superficies y rendimientos de cultivos en estadística agrícola".

N° Indicadores	Requerimientos de datos básicos	Fuentes de datos	Notas técnicas
<i>Resultado a largo plazo</i>			
23	Ecart de rendement des principales cultures du pays entre les rendements des agriculteurs et les rendements dans les stations expérimentales	Rendement prévu dans les champs des agriculteurs avec l'ensemble recommandé d'intrants et rendement réel tel qu'estimé par le système des statistiques agricoles	Enquêtes sur les récoltes et information sur le rendement potentiel d'une variété végétale indiquée par le système de recherche et de vulgarisation agricole
24	Ecart de rendement des principales cultures du pays entre les rendements des agriculteurs et les rendements dans les stations expérimentales	Données de l'occupation des sols	Dans des conditions météorologiques normales, l'écart de rendement est un indicateur du potentiel de croissance. Le potentiel peut ne pas se réaliser en raison de divers facteurs tels que le manque de moyens financiers, l'impossibilité de se procurer des intrants et/ou la différence entre le milieu conditionné des institutions de recherche et l'environnement non contrôlé des champs des agriculteurs.
<b>2. Ganadería</b>			
<i>Resultado a corto plazo</i>			
25	Indicadores d'accès, d'utilisation et de satisfaction relativement aux services des productions animales, par exemple: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage d'éleveurs en contact avec un spécialiste de l'élevage au cours du dernier mois</li> <li>• Pourcentage d'éleveurs ayant utilisé des services vétérinaires au cours du dernier mois</li> <li>• Pourcentage d'éleveurs satisfaits de la qualité des services des productions animales</li> </ul>	Nombre total d'éleveurs; nombre d'entre eux qui ont reçu la visite d'un spécialiste de l'élevage au cours du dernier mois; nombre d'entre eux qui ont été satisfaits de la qualité des services reçus, par type de service	Services de vulgarisation vétérinaire; analyses et études effectuées à partir des données produites par les recensements des animaux d'élevage et les enquêtes en cours; enquêtes spéciales sur les animaux d'élevage
			Un certain nombre de services vétérinaires, ex.: trempage, vaccination et insémination artificielle, sont fournis par les organismes gouvernementaux responsables du développement de l'élevage. Il est également possible d'acheter ces services auprès du secteur privé. Il faut faire attention pendant l'élaboration de l'enquête à bien préciser à quel service particulier l'enquête se rapporte – public, privé ou les deux.

N° Indicadores	Requerimientos de datos básicos	Fuentes de datos	Notas técnicas
<i>Resultado a mediano plazo</i>			
26 Crecimiento anual (porcentaje) del valor añadido del sector ganadero	Valor de los insumos utilizados por el sector ganadero y el producto generado	Sección de Cuentas Nacionales de la Oficina Nacional de Estadística	Deberían seguirse los conceptos estándar utilizados en la contabilidad del ingreso nacional. El valor añadido bruto es el valor de todos los bienes y servicios producidos durante un periodo de producción, pero no consumidos inmediatamente en el proceso de producción de ese periodo. Por consiguiente, el valor añadido bruto representa el valor de todos los bienes y servicios disponibles para otros usos distintos del consumo intermedio. (El consumo intermedio alude a los bienes y servicios consumidos en el proceso de producción, excluyendo el capital fijo.) Valor añadido bruto = producto – consumo intermedio. La fórmula para estimar el producto ganadero en general se basa en la siguiente relación: producto de animales vivos + importaciones = animales sacrificados o muertos por causas naturales + exportaciones + cambio en el tamaño de la cabaña ganadera. Para más detalles, véase Sistema de Cuentas Nacionales (1993, párr. 6.94-6.7); <a href="http://www.unstats.un.org/unsd/snati1993/introduction.asp">www.unstats.un.org/unsd/snati1993/introduction.asp</a> y Un Sistema de Cuentas Económicas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 1996; <a href="http://www.fao.org/docrep/WTE/WTE.htm">www.fao.org/docrep/WTE/WTE.htm</a> ).
<i>Resultado a largo plazo</i>			
27 Tasa de natalidad del ganado	Número de nacimientos durante el último año y número de hembras en edad reproductiva para cada especie	Encuestas ganaderas periódicas y estimaciones realizadas por especialistas en ganadería	A recopilar por separado para cada especie.
28 Incremento porcentual del rendimiento por unidad de ganado	Rendimiento por animal (leche, huevos, carne, lana, etc.), por separado para cada especie	Encuestas ganaderas; Datos de Rendimiento en la Ganadería de la FAO ( <a href="http://www.fao.org/faostat">www.fao.org/faostat</a> )	El rendimiento se refiere a leche, huevos, carne o lana por animal. Dado que puede haber más de un producto procedente de un mismo animal, este indicador debe ser recopilado por separado para cada especie y producto. No obstante, el rendimiento más importante es el del producto objeto principal de la producción. La estacionalidad del rendimiento es importante en algunos productos. Por tanto, para realizar comparaciones de crecimiento debe hacerse hincapié en la utilización de periodos comparables, que pueden variar de un país a otro.
29 Cambio porcentual en los valores de la existencia ganadera	Número de animales y precio unitario del ganado por especie y raza	Departamento de Ganadería, Sección de Cuentas Nacionales de la Oficina Nacional de Estadística	El valor de las existencias de diferentes tipos de ganado se considera existencia de capital (capital stock) o existencias intermedias (intermediate stocks), dependiendo de la finalidad de la cría. Tales datos se estiman normalmente durante la preparación de las Cuentas Nacionales.

N° Indicadores	Requerimientos de datos básicos	Fuentes de datos	Notas técnicas
3. Pesca y Acuicultura			
<i>Resultado corto plazo</i>			
30 Indicadores de acceso, uso y satisfacción con respecto a servicios de pesca/acuicultura, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• porcentaje de comunidades pesqueras que han estado en contacto con un funcionario de pesca durante el último mes</li> <li>• porcentaje de comunidades rurales que han construido un estanque de peces durante el último año</li> <li>• porcentaje de pescadores satisfechos con la calidad de los servicios de pesca</li> </ul>	Número total de comunidades pesqueras / hogares pesqueros; de ellos, número de los que fueron visitados por un funcionario de pesca durante el último mes; número de los que construyeron estanques de peces durante el último año, y número de los que se declararon satisfechos con la calidad de los servicios recibidos, por tipo de servicio	Encuestas de partes interesadas; Sección de Extensión del Departamento de Pesca y Acuicultura	En algunos países se promueven los estanques de peces de pequeña escala para los hogares, en vez del estanque de acuicultura comunitario. En tales casos, el indicador sustituto será: "Número de hogares que han construido un estanque de peces privado".
31 Uso de agua por unidad de producción acuícola	Producción de acuicultura, agua usada en la producción acuícola, número de unidades de producción acuícola y su capacidad de retención de agua	Encuestas especiales de unidades de producción acuícola; Departamento de Pesca	Este indicador no es pertinente para actividades de acuicultura realizadas en aguas corrientes o en el mar. El indicador pretende medir la eficiencia en el uso del recurso agua utilizado para la acuicultura. Podría calcularse tanto en términos de cantidades físicas como de valores, especialmente si una misma unidad de producción produce más de un producto, o cuando hay que fusionar los datos de empresas que se dedican a la producción de diferentes productos.
<i>Resultado a largo plazo</i>			
32 Producción de pescado de captura como porcentaje de las reservas de peces (o una evaluación del estado de las principales reservas de peces de captura relevantes para la exportación y la alimentación local)	Estimaciones científicas de las reservas de peces y tasas de explotación o percepciones/ evaluación de la comunidad de pescadores con relación al incremento o la disminución de la reserva de peces	Instituciones involucradas en la estimación de los recursos pesqueros; encuesta de partes interesadas sobre el estado percibido de las reservas de peces	Este indicador se refiere en especial a la pesca de captura en masas de agua naturales, y no a las piscifactorías, que por lo general siguen un ciclo bien establecido de cría y captura. Para la encuesta de planificación y evaluación podría utilizarse una clasificación de siete niveles para el estado de las reservas de peces; a saber: desconocido, subexplotado, de explotación moderada, de explotación plena o equilibrada, de explotación excesiva, agotado, y en recuperación. Para más información, véase <a href="http://ftp.fao.org/docrep/fao/7/y5852e/y5852e.pdf">ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/7/y5852e/y5852e.pdf</a> .

N° Indicadores	Requerimientos de datos básicos	Fuentes de datos	Notas técnicas
33	Participación de los pequeños pescadores en la producción de pescado	Precio medio del pescado, número de pequeños pescadores o productores acuícolas, días de pesca, peso medio de la captura por día	Este indicador podría calcularse tanto para la pesca interna como la marítima. Si en el país se producen diferentes tipos de pescado con diversos precios, podría ser adecuado recopilar este indicador en base al valor total de la producción. Es posible que no exista un criterio universalmente aceptado para la definición de "pesca a pequeña escala", que suele basarse en el tipo de embarcación y artes de pesca, así como en factores socioeconómicos tales como la propiedad de la embarcación, tamaño de la tripulación y métodos de comercialización. El término "pesca artesanal" se emplea a menudo para hacer referencia a la pesca a pequeña escala.
34	Cuota de pesca (porcentaje de la captura total permitida) reservada como derecho para las comunidades pesqueras locales	Volumen de captura permitida por especies, temporada y comunidad pesquera conforme a las prácticas y reglamentaciones locales	Esto podría aplicarse tanto a la pesca costera como a la pesca interna en estanques y lagos controlados por el gobierno.
35	Cambio anual (porcentaje) en la producción procedente de granjas acuícolas	Cantidad y precio unitario medio de diferentes productos procedentes de la acuicultura	Los productos de la acuicultura abarcan algas, plantas, animales e incluso productos ornamentales y medicinales. Se debería procurar cubrir todos los productos mencionados cultivados en tierra y en el mar. Sería útil recopilar este indicador tanto en términos de cantidades como de valores. Se podría agrupar el valor de un conjunto diverso de productos para formar un indicador único. Sería deseable recopilar este indicador a nivel de país, región y distrito, o incluso a niveles más bajos.
<b>4. Silvicultura (desarrollo, cuidado o cultivo de bosques; gestión de la producción maderera)</b>			
<i>Resultando a corto plazo</i>			
36	Indicadores de acceso, uso y satisfacción con respecto a servicios forestales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• porcentaje de comunidades que conocen las actividades de los servicios forestales de su zona</li> <li>• porcentaje de comunidades involucradas en una gestión forestal sostenible</li> <li>• porcentaje de comunidades que proyectan ampliar las áreas bajo gestión forestal sostenible</li> </ul>	Número total de comunidades; de ellas, número de las que conocen los servicios forestales de su zona; número de las que están involucradas en una gestión forestal sostenible; superficie bajo gestión forestal sostenible y planes para el año próximo por comunidad rural	Encuestas de partes interesadas  Por lo normal, las encuestas y censos agrícolas no tienen suficiente información sobre gestión forestal sostenible, por lo que se necesitarán encuestas dirigidas a tal fin.

N° Indicadores	Requerimientos de datos básicos	Fuentes de datos	Notas técnicas
37	Empleo en actividades relacionadas con la silvicultura (equivalente a tiempo completo)	Datos relativos al empleo asalariado y el empleo autónomo	Ministerio /Agencia responsable de Silvicultura, Oficina Nacional de Estadística, encuestas especiales
38	Valor de las extracciones de productos madereros y no madereros (moneda seleccionada)	Autorizaciones y licencias otorgadas, estadísticas de extracciones, estadísticas comerciales	Ministerio /Agencia responsable de Silvicultura, encuestas especiales
39	Valor de los servicios ambientales de los bosques (moneda seleccionada)	Valor del secuestro de carbono, turismo, suministro de agua, etc.	Ministerio /Agencia responsable de Silvicultura, Ministerio de Medio Ambiente, encuestas especiales
<i>Resultado a mediano plazo</i>			
40	Superficie forestière exploitée en gestion durable des forêts (hectares)	Superficies sous certification forestière, superficies avec plan de gestion de la forêt, connaissances locales (documentées), séries chronologiques si possible	Ministère de l'environnement, ministère/organisme responsable des forêts, organismes de certification
<i>Resultado a largo plazo</i>			
41	Proporción (porcentaje) de superficie de tierras cubierta por bosques	Superficie boscosa, superficie terrestre nacional	Ministerio /Agencia responsable de Silvicultura, instituto geográfico
42	Crecimiento anual (o cambio porcentual) del ingreso de los hogares rurales procedente de actividades relacionadas con el bosque	Composición de los ingresos de los hogares rurales	Encuestas de ingresos de los hogares para zonas rurales



N° Indicadores	Requerimientos de datos básicos	Fuentes de datos	Notas técnicas
43	Madera en pie por hectárea (m3/ha) de bosque	Ministerio /Agencia responsable de Silvicultura	El volumen de madera en pie puede ser convertido a reservas de biomasa y carbono utilizando los factores de conversión proporcionados por el IPCC / IPCC. La madera en pie por hectárea indica si el bosque de una zona determinada ha perdido o acumulado existencias.
44	Tasa de deforestación (porcentaje)	Ministerio de Medio Ambiente y Bosques	Deforestación es la conversión de bosques a otro uso de la tierra o la reducción a largo plazo de la cubierta forestal por debajo del umbral mínimo del 1%. Esta definición implica la pérdida a largo plazo o permanente de la cubierta forestal y el cambio a otro uso de la tierra. Incluye zonas boscosas convertidas a la agricultura, pastos, presas y áreas urbanas. Incluye también zonas en las que el impacto de la perturbación, la utilización excesiva o el cambio de las condiciones ambientales afectan al bosque hasta el punto de que éste no puede sostener la cubierta de árboles por encima del umbral del 1%. Excluye, sin embargo, las zonas en que los árboles han sido extraídos como resultado de cosecha o tala, y en las que se espera que el bosque se regenere naturalmente. Véase <a href="http://www.fao.org/faoterm">www.fao.org/faoterm</a> . Otro indicador relacionado sería la "ratio entre la superficie forestada durante el último año y la superficie total del país".
<b>5. Microfinancement rural et financement des PME</b>			
<i>Resultado a corto plazo</i>			
45	Indicadores de acceso, uso y satisfacción con respecto a servicios de financiación rural; por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• porcentaje de la población rural candidata a obtener un préstamo de negocio</li> <li>• porcentaje de usuarios satisfechos con los servicios bancarios</li> </ul>	Banco Central o Bancos Comerciales Líderes activos en una zona; encuesta especial	Además del criterio de elegibilidad, el acceso a los servicios bancarios podría medirse en función de la extensión de la red de las instituciones bancarias o la distancia a que está situada una sucursal bancaria. Las estadísticas sobre el uso de los servicios bancarios podrían obtenerse de una institución bancaria, pero sería deseable una encuesta de usuarios para evaluar el grado de satisfacción con los servicios. Para la planificación de tal encuesta podría servir como marco de muestreo una lista de clientes proporcionada por las instituciones bancarias. Véase también el indicador de uso en el N° 46.
46	<b>Porcentaje de la población rural que utiliza servicios financieros de instituciones bancarias formales</b>	Banco Central o Bancos Comerciales Líderes activos en una zona, censo de población, encuesta especial	El uso de los servicios financieros se refiere a préstamos, tarjetas de crédito y cuentas de depósito de diferentes tipos. El censo y encuestas agrícolas son a menudo una fuente de información para este indicador con referencia a hogares de productores agrícolas. Los censos agrícolas suelen tener una sección sobre el crédito agrícola en la que se informa sobre el acceso y el uso por tipo de institución de crédito.

N° Indicadores	Requerimientos de datos básicos	Fuentes de datos	Notas técnicas
47	Porcentaje de sucursales bancarias situadas en zonas rurales	Banco Central o Bancos Comerciales Líderes activos en una zona	Los Sistemas de Información Geográfica y atlas agrícolas pueden ser útiles para recopilar y representar tales datos.
<i>Resultado a largo plazo</i>			
48	Porcentaje del ahorro total movilizado de las zonas agrícolas	Banco Central o Bancos Comerciales Líderes activos en una zona	Deberían seguirse los conceptos bancarios estándar.
49	Porcentaje de la población rural que utiliza servicios financieros no bancarios	Compañías de seguro y arrendamiento financiero (Leasing), y encuestas especiales	La expresión "servicios financieros no bancarios" hace referencia al arrendamiento financiero (Leasing) y seguro
50	Tasa de recuperación del crédito rural	Banco Central o Bancos Comerciales Líderes o instituciones de refinanciamiento activos en la zona	La tasa de devolución es un indicador corriente utilizado por las instituciones bancarias para la gestión de sus operaciones. Normalmente, la tasa de recuperación puede ser diferente para las diferentes instituciones, así como para las diferentes categorías de préstamos. No obstante, una gama de tasas de recuperación por tipos de crédito es un indicador útil a los fines del monitoreo.
<b>6. Investigación y Extensión Agrícolas</b>			
<i>Resultado a corto plazo</i>			
51	Indicadores de acceso, uso y satisfacción con el asesoramiento de Investigación y Extensión; p.ej.: <ul data-bbox="538 827 592 1202" style="list-style-type: none"> <li>• porcentaje de agricultores que tienen conocimiento de una tecnología específica que está siendo difundida por el sistema de extensión</li> <li>• porcentaje de agricultores que están ensayando en sus fincas la tecnología específica aconsejada por los sistemas de extensión</li> <li>• porcentaje de agricultores que se mostraron satisfechos con las recomendaciones tecnológicas específicas del sistema de extensión y las juzgaban beneficiosas, con o sin adaptación</li> </ul>	Encuestas especiales	Aunque los servicios de investigación y extensión guardan una estrecha relación, debe hacerse una distinción entre ellos a efectos de medir la calidad del servicio. También puede ser importante hacer una distinción entre los diferentes canales de la información de extensión, así como entre los diferentes proveedores de servicios; por ejemplo, según que éstos sean públicos o privados. Las vistas de los agentes de extensión a los agricultores dan lugar a una comunicación de dos vías. Los ejemplos dados aquí se refieren en realidad al asesoramiento tecnológico, más que a los servicios que prestan los agentes de extensión al traer este asesoramiento a los agricultores. Una encuesta a los agricultores para evaluar los servicios ofrecidos por el sistema de extensión incluiría indicadores como: (1) porcentaje de agricultores destinatarios visitados; por agentes de extensión durante las dos últimas semanas, y (2) porcentaje de agricultores satisfechos con los servicios de extensión en general. Hay que señalar que durante las visitas no sólo se transmite a los agricultores la nueva tecnología, sino que también se obtiene retroalimentación sobre tal tecnología. Puesto que el indicador (1) es para medir el "grado de actividad" del sistema de extensión, debería tomarse en cuenta el número de contactos de los agentes de extensión con los agricultores, sin considerar el propósito de la visita.

N° Indicadores	Requerimientos de datos básicos	Fuentes de datos	Notas técnicas
52	Inversión pública en investigación agrícola como porcentaje del PIB del sector agrícola	Ministerio de Finanzas; Estadísticas de Cuentas Nacionales	Dado que, con frecuencia, la investigación y la extensión están a cargo de una misma agencia, el gasto público en ambas actividades suele registrarse de forma conjunta. Debe procurarse separar entre los dos tipos de gasto. A falta de otro método, se podría distribuir el gasto en función de la ratio entre el número de funcionarios de investigación y de extensión.
<i>Resultado a largo plazo</i>			
53	Cambio porcentual en los rendimientos resultante de la mejora de las prácticas, para los principales cultivos del país	Estadísticas agrícolas ordinarias o evaluaciones basadas en entrevistas a los agricultores	A menudo resulta difícil aislar el efecto de cada uno de los factores que influyen en el rendimiento; por ejemplo, la variedad de semilla, los fertilizantes, el agua y factores meteorológicos. A fin de establecer si el incremento observado en el rendimiento ha sido causado por la mejora de las prácticas, deberá instalarse algún tipo de diseño experimental a efectos de realizar una comparación contractual. Este indicador se referiría a un proyecto específico en el que podría preguntarse directamente a los agricultores beneficiarios su evaluación con respecto al aumento de rendimiento.
54	Cambio en los ingresos de los agricultores como resultado de las nuevas tecnologías (por género)	Estudios especiales sobre prácticas agrícolas mejoradas	Donde no se lleven a cabo encuestas de ingresos detalladas, este indicador podría recopilarse en base a la evaluación y las opiniones de un grupo de agricultores destinatarios.
<b>7. Irrigación y Drenaje (servicios relacionados con el uso del agua en la agricultura)</b>			
<i>Resultado a corto plazo</i>			
55	Indicadores de acceso, uso y satisfacción con respecto a los servicios de irrigación y drenaje; por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• cambio porcentual en la proporción de agricultores con acceso a una red eficaz (fiable y adecuada) de irrigación y drenaje</li> <li>• cambio porcentual en el número de usuarios</li> </ul>	Censo agrícola; otras encuestas relacionadas con cultivos o encuesta de usuarios del agua	Véanse Notas Técnicas sobre los Indicadores N° 56 y 57. El número efectivo de beneficiarios de un canal depende de la medida en que éste sea una fuente de agua fiable. La suficiencia de la irrigación debería medirse en la temporada de cultivo, cuando más se necesita el riego.

N° Indicadores	Requerimientos de datos básicos	Fuentes de datos	Notas técnicas
56	Tierras irrigadas como porcentaje de las tierras de cultivo	Superficie total de las tierras de cultivo; superficie de tierras de cultivo irrigadas	Censo agrícola y encuestas ordinarias
57	Porcentaje de usuarios que informan de un incremento significativo en los rendimientos de los cultivos como resultado de la provisión de servicios de irrigación y drenaje	Datos de rendimiento para los cultivos irrigados; datos de rendimiento para los mismos cultivos cultivados en condiciones similares sin irrigación	Censo agrícola; otras encuestas relacionadas con cultivos o encuesta de usuarios del agua
58	Monto recaudado en concepto de tarifa de servicio, expresado como porcentaje del costo total de las actividades y funciones en pro de la sostenibilidad de la Asociación de Usuarios del Agua (AUA)	Presupuesto total de la AUA; parte de dicho presupuesto cubierta por la tarifa de servicio recaudada	Estudios especiales sobre aspectos financieros de la AUA
<i>Resultado a largo plazo</i>			
59	Cambio porcentual en el promedio de flujos aguas abajo durante la temporada seca	Promedio mensual de flujos aguas abajo	Registros de las autoridades de proyectos
Por lo general existen también registros regionales.			

N° Indicadores	Requerimientos de datos básicos	Fuentes de datos	Notas técnicas
60	Cambio porcentual en el valor añadido agrícola generado por la agricultura de riego	<p>Estudios especiales</p> <p>Área beneficiada con un proyecto, superficie con cultivos importantes de la zona cubierta por el proyecto, rendimiento de los cultivos antes y después de contar con irrigación, precios de los cultivos sembrados en la zona cubierta por el proyecto</p>	Puede que el estudio deba limitarse a la zona cubierta por un proyecto de irrigación.
61	Porcentaje de los sistemas de irrigación que son financieramente autosuficientes	Ministerio de Recursos Hídricos	La autosuficiencia financiera se refiere aquí sólo a los costos de operación y mantenimiento.
62	Incremento porcentual de la intensidad de los cultivos	<p>Ministerio de Agricultura, encuestas agrícolas ordinarias y encuestas conexas</p> <p>Censo sobre la superficie equipada para irrigación, rendimiento de los cultivos en la zona irrigada</p>	Este indicador está dirigido a valorar los efectos de proyectos de irrigación. Hay otros indicadores aproximativos posibles para el monitoreo de un proyecto de irrigación; a saber, rendimiento de los cultivos sembrados en la zona o cambios en la misma elección de los cultivos. Véanse, por ejemplo, los Indicadores N° 23 y 57. No obstante, habría que observar que la intensidad de cultivo tiene una alta correlación positiva con la extensión de la instalación de irrigación, mientras que los aumentos de rendimiento y la elección de los cultivos podrían atribuirse también a otros factores.
<b>8. Agroindustria (mercado agrícola, comercio agrícola y agroindustria)</b>			
<i>Resultado a corto plazo</i>			
63	<p>Indicadores de acceso, uso y satisfacción con respecto a servicios agroindustriales y de mercado; por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• porcentaje de agricultores que conocen los servicios de precios e información de mercado</li> <li>• porcentaje de agricultores que utilizan los servicios de precios e información de mercado</li> <li>• porcentaje de agricultores que están satisfechos con los servicios agroindustriales y de mercado</li> </ul>	Encuestas de partes interesadas	Las encuestas podrían complementarse con estudios sobre los medios de comunicación para cada región, su audiencia, etc.

N° Indicadores	Requerimientos de datos básicos	Fuentes de datos	Notas técnicas
64	Cambio porcentual en el número y el valor de las actividades gestionadas por agroempresas	Encuesta a empresas	A fin de obtener información de una encuesta a empresas de forma regular, puede ser necesario revisar la definición de empresa al objeto de incluir las pequeñas empresas rurales. Este indicador podría recopilarse en base a la información que suele mantenerse como marco de muestreo para la encuesta a empresas.
65	Proporción (porcentaje) de agroempresas que adoptan un sistema de gestión mejorada / certificada de higiene/alimentos	Número de agroempresas por tipo de negocio. Número de empresas con certificación en lo que respecta a la adopción de medidas fitosanitarias y estándares de calidad alimentaria específicos	Ministerio de Industria; organismos certificadores de higiene y calidad alimentaria
<i>Resultado a mediano plazo</i>			
66	Cambio (porcentaje) en las ventas/ el volumen de negocios de las agroempresas	Cotas de referencia (benchmark) y datos empresariales subsiguientes sobre ventas, estructuras de costos y beneficios brutos y netos	Recolección directa de datos a través de encuestas especiales que incluyan las empresas y un grupo de empresas de control
<i>Resultado a largo plazo</i>			
67	Cambio porcentual en el número de puntos de venta de insumos agrícolas	Número de comerciantes minoristas para cada tipo de insumos	Ministerio de Agricultura; empresas comercializadoras de insumos agrícolas
68	Incremento porcentual en las inversiones del sector privado en la agricultura	Formación de capital privado en el sector agrícola y no agrícola en zonas rurales	Estadísticas de cuentas nacionales; encuestas especiales para evaluar la formación de capital privado en una zona

N° Indicadores	Requerimientos de datos básicos	Fuentes de datos	Notas técnicas
69	Incremento porcentual de la participación en el mercado de empresas cooperativas / agroindustriales	Series temporales de valor de las transacciones de empresas cooperativas /agroindustriales, por producto o grupos de productos	Este indicador puede recopilarse para un producto específico o para un grupo de productos. Sería necesario definir exactamente las actividades a englobar en el sector agroindustrial.
<b>C Indicadores para Áreas Temáticas Relacionadas con la Agricultura y el Desarrollo Rural</b>			
1. Desarrollo Rural Comunitario			
<i>Resultado a corto plazo</i>			
70	Indicadores de acceso, uso y satisfacción con respecto a servicios provistos por organizaciones de desarrollo rural comunitario; p.ej.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• porcentaje de miembros de la comunidad /asociaciones de productores que declaran haber aumentado la producción o los beneficios como resultado de su adhesión, y número de los beneficios como resultado de la adhesión</li> </ul>	Encuestas especiales a hogares y/o miembros de la organización	El incremento de la producción/beneficios atribuido directamente a la asociación es difícil de medir. El indicador debería estimarse a partir de la percepción subjetiva de los agricultores encuestados. Los registros de asociados de las organizaciones comunitarias e información demográfica proporcionarían un marco de muestreo para la encuesta.
71	Porcentaje de agricultores que son miembros de organizaciones comunitarias / de productores	Encuestas especiales para preguntar directamente a los hogares o recopiladas indirectamente en base al registro de asociados de organizaciones comunitarias / de productores	Las organizaciones comunitarias / de productores tales como las cooperativas o los grupos de autoayuda pueden hallarse trabajando en una o más de las actividades relacionadas con la producción y la comercialización. Sus actividades pueden incluir, entre otras: suministro de insumos, uso del agua, suministro de crédito y comercialización de la producción. Los indicadores sobre grupos, asociaciones, organizaciones para actividades específicas proporcionarían también indicadores útiles para el monitoreo del desarrollo comunitario, como lo hace el desarrollo del subsector específico de ADR. Por ejemplo, la información sobre "grupos de autoayuda que trabajan en microcrédito" será un indicador para el subsector de crédito rural.
72	Proporción de organizaciones comunitarias / de productores capaces de satisfacer las necesidades de producción y comercialización de sus miembros	Encuestas y evaluaciones de partes interesadas	A fin de establecer que la organización satisface las necesidades de producción y comercialización de las partes interesadas, sería necesario establecer una cifra mínima para el porcentaje de interesados que confirman tal capacidad. Por ejemplo, si más del 8% de las partes interesadas encuestadas señalan que la "Organización A" es capaz de satisfacer sus necesidades de producción/comercialización, la "Organización A" cumple con tal requisito.

N° Indicadores	Requerimientos de datos básicos	Fuentes de datos	Notas técnicas
73	Proporción de organizaciones/ONG comunitarias con un sistema interno eficaz de controles y equilibrios	Registro Nacional de ONG; leyes rectoras, procedimientos y cuentas de las ONG	Se necesitarían estudios especiales que proporcionen una evaluación subjetiva de cada ONG en base a sus cuentas, reglamentos y leyes de gestión.
74	Cambio porcentual en el número de asociaciones comunitarias que ejercen el derecho de votación para el presupuesto del gobierno local	Encuesta de asociaciones comunitarias	Sería útil estratificar las organizaciones comunitarias de acuerdo con el tamaño de sus presupuestos (grande, medio pequeño).
<i>Resultado a largo plazo</i>			
75	Incremento porcentual en el número de empresas locales de la zona rural	Encuesta a empresas, encuesta especial	Una empresa local se definiría como aquella que pertenece mayoritariamente a residentes de la zona. Suelen ser empresas familiares que operan en zonas rurales y agroindustrias. El marco de la encuesta debería definirse con mayor precisión en el momento de su planificación. La escala de operación de las empresas que serán cubiertas por la encuesta debería fijarse a nivel nacional.
<b>2. Gestión de los Recursos Naturales</b>			
<i>Resultado a mediano plazo</i>			
76	Extracción de agua para fines agrícolas como porcentaje de la extracción total de agua dulce	Ministerio Nacional de Recursos Hídricos; estudios especiales en base a datos de cultivos e irrigación del censo/encuestas agrícolas para estimar el uso del agua en la agricultura, consumo per cápita de seres humanos y consumo de la industria	A fin de asegurar la comparabilidad a través del tiempo, sería necesario especificar claramente los conceptos conexos antes de establecer un sistema para la recopilación regular de los datos para el indicador. Este indicador debería tener en cuenta el uso del agua tanto superficial como subterránea. Puede que sea necesario establecer la metodología a través de un grupo de trabajo de expertos locales y consultar los métodos establecidos a nivel internacional. Véase también <a href="http://www.fao.org/nr/water/aquastat/water_use/index.stm">www.fao.org/nr/water/aquastat/water_use/index.stm</a> ; y <a href="http://www.fao.org/nr/water/aquastat/data/query/index.html">www.fao.org/nr/water/aquastat/data/query/index.html</a> .



N° Indicadores	Requerimientos de datos básicos	Fuentes de datos	Notas técnicas
77	Proporción (porcentaje) de la superficie de tierras establecida formalmente como área protegida	Ministerio de Medio Ambiente	La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) define seis categorías de áreas protegidas que van desde la reserva natural estricta hasta las áreas protegidas con manejo sostenible de los recursos naturales. Los países suelen asignar sus áreas protegidas a una de estas categorías. Dependiendo de los objetivos de una evaluación, pueden utilizarse todas estas categorías o un subconjunto de ellas.
78	Cambio (porcentaje) en la pérdida de suelos en cuencas	Autoridad de Cuencas	La erosión es un tipo de degradación del suelo. Según FAO WCA 21, "la erosión del suelo es el desplazamiento de material del terreno por la acción del agua corriente, la lluvia, el viento u otros factores, con el resultado de una disminución de las capas arables" (v. párr. 11.65). Este indicador debería recopilarse en base a una medida cuantitativa de la superficie afectada por la pérdida de suelo.
<i>Resultado a largo plazo</i>			
79	Cambio (porcentaje) en las tierras de cultivo en riesgo de inundación/ sequía	Ministerio de Agricultura, Ministerio de Medio Ambiente	Servirán de base para este indicador las evaluaciones nacionales de tierras propensas a inundación/sequía.
<b>3. Política y Administración de Tierras</b>			
<i>Resultado a corto plazo</i>			
80	Porcentaje de superficie inventariada de tierras	Censo Agrícola y registro catastral/ de tierras	Es importante tener en cuenta la fecha del catastro. En algunos países en que los registros catastrales están desfasados, el indicador debería ir acompañado de referencias a la fecha del registro catastral para evitar confusión.
81	Porcentaje de la superficie de tierras para la que existe una forma legalmente reconocida de tenencia de tierras	Censo Agrícola y autoridades responsables del registro de tierras	Puede haber muchas formas de tenencia de la tierra reconocidas por un tribunal de justicia local. Estas formas de tenencia de la tierra se considerarían "legales". Lo que es "legal" en un país puede ser "no legal o ilegal" en otro. La intención aquí es evaluar la superficie de tierras sobre la cual los propietarios o arrendatarios tienen un derecho firme de acceso y uso. Para más información, véanse los conceptos recomendados en FAO, Programa Mundial del Censo Agropecuario 2010 (págs. 8-81) en <a href="http://www.fao.org/es/ess/census/wca21.asp">www.fao.org/es/ess/census/wca21.asp</a> . Obsérvese que la información obtenida del censo agropecuario se referirá sólo a las tierras explotadas por los productores agrícolas. Las que no sean trabajadas con fines agrícolas no estarán cubiertas en los datos obtenidos del censo agropecuario.

N° Indicadores	Requerimientos de datos básicos	Fuentes de datos	Notas técnicas
<i>Resultado a largo plazo</i>			
82	Proporción (porcentaje) de tierras sobre las que existen disputas	Registro catastral / de tierras; Autoridades / Tribunales de Resolución de Disputas por la Tierra	Este es un indicador del estado de funcionamiento de las leyes sobre la tenencia de la tierra y del sistema administrativo asociado a ellas. A falta de la superficie en disputa, podría utilizarse el número de disputas como un indicador sustituto.
83	Porcentaje de hogares agrícolas que tienen derechos legalmente reconocidos sobre la tierra	Censo de Población y Censo Agrícola; encuesta especial en el área del proyecto	Hogares agrícolas son aquellos cuya principal fuente de ingresos es la agricultura. Un “productor agrícola” es el que explota un terreno o ganado como su propia empresa. La mayoría de las explotaciones agropecuarias necesitan una porción de tierra para llevar a cabo sus operaciones, con la posible excepción de las explotaciones ganaderas nómades. El indicador señala, pues, el porcentaje de aquellos hogares cuya principal fuente de ingresos es la agricultura y que explotan la tierra en virtud de un derecho legal (propiedad legal o consuetudinaria o tenencia legal). Otro indicador complementario sería el “cambio porcentual en la población de hogares agrícolas sin tierra” o “mano de obra agrícola sin tierra”. Para calcular estos indicadores sería necesario fijar un tamaño mínimo de parcela, por debajo del cual un hogar se consideraría “sin tierra”. Esta línea divisoria podría determinarse en base a los datos disponibles del censo agrícola.
84	Cambio porcentual en el número de transacciones formales de tierras (trimestral o anual)	Autoridad responsable del registro de tierras; registro catastral / de tierras	Dado que es difícil evaluar el número total de transacciones no formales de tierras, el indicador se concentra sólo en las transacciones formales.
85	Cambio (porcentaje) en el acceso a la tierra para mujeres y grupos minoritarios	Censo agrícola; registro catastral / de tierras	Por lo general, el censo agrícola incluye información sobre el productor agrícola, pero no sobre el propietario de la tierra.
<b>4. Políticas e Instituciones</b>			
<i>Resultado a largo plazo</i>			
86	Ratio entre el ingreso medio del quintil más rico (%) y el quintil más pobre en las zonas rurales	Encuestas de presupuesto o ingresos de hogares	Una comparación de este indicador con el correspondiente para zonas urbanas, por lo menos a nivel nacional, así como por género, podría proporcionar una información significativa sobre las desigualdades en los ingresos.

## ANEXO 2: ESTUDIOS DE CASO DE PAÍS - RESUMEN DE ESTUDIOS DE PAÍS Y DE INDICADORES DE ADR UTILIZADOS ACTUALMENTE EN CADA PAÍS

El Anexo está dividido en dos partes. La Parte 1 es un resumen de los cinco estudios de caso de país que se utilizaron como parte integrante del proceso de validación. La Parte 2 consta de una serie de tablas que muestran los indicadores actualmente en uso en cada uno de los cinco países.

### PARTE 1 – ESTUDIOS DE PAÍS

#### Estudio de país 1- Camboya

**El entorno de la política de M&E** – En Camboya existe actualmente un entorno favorable para el establecimiento de un sistema funcional de monitoreo y evaluación (M&E). El actual Plan Estratégico Nacional de Desarrollo (PEND) proporciona pautas claras en materia de políticas para la integración y la utilización de un sistema de M&E como herramienta para el seguimiento sistemático del avance de los programas y acciones estratégicos hacia el logro de las metas y objetivos del plan.

**Apoyos institucionales para el M&E** – El Ministerio de Planificación (MP) fue designado como ministerio rector responsable de: preparar el marco general para delinear la metodología; determinar la frecuencia de los informes, y consolidar y elaborar el Informe Anual sobre el Avance del PEND. Los ministerios y agencias de línea son responsables de monitorear y recopilar los indicadores de insumos y productos, mientras que el MP tiene a su cargo el monitoreo y la evaluación de los indicadores de resultados a través de sus encuestas periódicas llevadas a cabo por el Instituto Nacional de Estadística (INE), la única agencia legal y técnicamente competente para la recopilación, el procesamiento, la gestión y la presentación de diversos datos sobre el país. En general, casi todos los ministerios y agencias de línea del gobierno —incluyendo el Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca (MASP) y el Ministerio de Desarrollo Rural (MDR)— tienen Oficinas de M&E que están subordinadas al Departamento de Planificación y Estadística de los ministerios.

En el caso del MASP, la Oficina de Coordinación de Proyectos y Monitoreo y Evaluación (OCPME) se creó en 2004. Se trata de un sistema descentralizado que

confiere toda la autoridad a los departamentos ejecutores. Las Oficinas de M&E no tienen autoridad legal para monitorear y evaluar directamente los productos y resultados de las actividades y proyectos llevados a cabo por los departamentos ejecutores. Por tanto, sus actividades de M&E se limitan en gran medida a la consolidación de los informes. En general, la capacidad institucional de las Oficinas de M&E está subdesarrollada. Entre las limitaciones que deben afrontar las agencias implementadoras figuran la insuficiente dotación de personal (cuya competencia es, además, limitada) y la falta de recursos y autoridad.

**El sistema de indicadores para M&E**— Para respaldar el actual Marco de Monitoreo del PEND se ha adoptado un sistema de indicadores con una “estructura de dos niveles”. A nivel nacional (primer nivel) se han establecido 43 indicadores básicos en concordancia con metas de macrodesarrollo y con los Objetivos de Desarrollo del Milenio de Camboya (ODMC). A nivel de los ministerios o agencias de línea (segundo nivel) se han desarrollado conjuntos de indicadores de desempeño en base a las prioridades del PEND, los ODMC que caen bajo su responsabilidad y otros indicadores pertinentes para el monitoreo a nivel sectorial. Posiblemente se añada un tercer nivel de indicadores a nivel de ministerios o agencias para monitorear actividades de programas y subprogramas.

**Los indicadores de desarrollo a nivel país para Programas de ADR** – La experiencia de Camboya en la utilización del sistema de indicadores como instrumento para el monitoreo y evaluación de proyectos de ADR es aún incipiente. La capacidad institucional y diversas infraestructuras que sirven de fundamento para el desarrollo efectivo de un sistema de indicadores están aún subdesarrolladas. No obstante, en los últimos tiempos se han dado pasos importantes para mejorar el sistema. Entre los varios esfuerzos que se han realizado con tal objetivo destacan: la promulgación de la Ley de Estadística; el establecimiento del Sistema Nacional de Estadística (SNE) y el Instituto Nacional de Estadística (INE) en el MP, y la adopción del Plan Estadístico Maestro (PEM). Estas acciones ponen de relieve la creciente demanda de estadísticas amplias, oportunas, fiables, de calidad y pertinentes para los esfuerzos de desarrollo del país. Hasta este momento se han logrado mejoras notables en los ámbitos de la estructura formal, la gestión, la capacitación del personal, las prácticas de difusión y la accesibilidad de los datos.

El SNE actual es: (i) dependiente de la financiación externa y orientado a las necesidades de los donantes; (ii) fragmentario y desorganizado debido a la falta de concertación de las actividades estadísticas y de procedimientos estandarizados; (iii) basado en el Sistema General de Difusión de Datos (SGDD), y (iv) en gran parte descentralizado. Según se ha informado, las dos primeras características impusieron muchas limitaciones al proceso de desarrollo hacia la armonización de las estadísticas oficiales del país. Ello fue debido a la falta o la inestabilidad del apoyo financiero, lo que dio lugar a un desarrollo poco sistemático de las

estadísticas oficiales del país. Los datos se produjeron en gran parte con el objetivo de satisfacer las necesidades y prioridades de los programas de los donantes externos, más que con el propósito de atender la demanda interna percibida de datos pertinentes y apropiados para el monitoreo de los programas nacionales. Se informó de que la falta de consenso sobre las prioridades en materia de actividades estadísticas y estandarización de procedimientos ha dado lugar a dificultades para el procesamiento, el análisis y la interpretación de datos. El resultado de ello ha sido una utilización limitada de los datos para la formulación y la evaluación de políticas, planes y programas.

Entre los sectores clave que integran el sistema de indicadores que proporciona estadísticas económicas, sociales, demográficas y ambientales se cuentan la agricultura, la salud, la nutrición, la educación, el comercio y la economía. La base de datos CAMInfo, producida por el INE del MP, pone a disposición un acopio relativamente grande de indicadores relacionados con estos sectores. Otra fuente *online* de estadísticas e indicadores oficiales relacionados con el país son los datos electrónicos (*e-data*) del Instituto de Economía de Camboya (IEC), a los que se puede acceder mediante una tarjeta prepago.

La Ley de Estadística de 2005 establece una clara demarcación de responsabilidades y relaciones entre los ministerios y agencias implicados en el SNE. Conforme a la ley, el INE es responsable de preparar las políticas oficiales en materia de estadísticas y de coordinar y priorizar las actividades, los estándares y los métodos para crear un SNE integrado. Algunos datos proceden de sistemas administrativos, y otros, de la investigación estadística.

En base al marco de monitoreo del PEND, 28 de los 43 indicadores básicos deben actualizarse anualmente a través de la compilación de estadísticas administrativas. En general, se recomienda la actualización y difusión anual de los indicadores sobre macroeconomía, la mano de obra y el empleo, la agricultura y la producción de alimentos, la educación y la alfabetización. La mayoría de los indicadores de salud y nutrición deben difundirse cada dos años; no obstante, se sugirió que algunos de ellos se difundiesen anualmente.

Las publicaciones impresas han sido tradicionalmente el principal medio de difusión de las estadísticas del gobierno. Actualmente, la publicación impresa usual que conocen los usuarios es el *Anuario Estadístico*, que se publica anualmente. Otras formas de difusión adoptadas por el INE son: (i) sitios web; (ii) CD-ROMs (por ej., CD-ROMs de CAMInfo); (iii) correo electrónico; (iv) el Centro de Usuarios de Datos, y (v) la biblioteca. En el sitio web del SGDD se puede acceder a los metadatos necesarios sobre series estadísticas que explican en detalle las metodologías utilizadas para las diversas compilaciones estadísticas, su periodicidad, oportunidad y difusión.

La falta de directrices para el establecimiento de estándares nacionales fue señalada como un problema serio que afecta a buena parte del trabajo estadístico en Camboya. La utilización de diferentes metodologías ha causado confusión y dificultades para el análisis y la interpretación de los datos. Por ejemplo, si bien

abundan los datos sobre los ingresos y la pobreza, se señaló que los analistas de la pobreza tienen dificultades para sacar conclusiones de estos datos. Además, hay preocupación por la calidad, oportunidad y fiabilidad de los datos, especialmente de los recopilados a través del sistema administrativo. También se han observado lagunas de datos en algunas áreas clave, tales como estadísticas económicas, finanzas, salud, educación y agricultura. La falta de recursos financieros y humanos fue mencionada como una traba importante que pone límites a los esfuerzos por desarrollar un SNE y estadísticas oficiales globales.

**El marco de ADR** – Los resultados obtenidos en una serie de consultas con numerosos expertos revelaron un acuerdo general sobre la utilidad del *Libro de Consulta* como kit de herramientas con una amplia gama de indicadores que pueden ser adaptados o adoptados para programas de ADR. Los indicadores de acceso, uso y satisfacción fueron considerados en su totalidad como pertinentes con respecto a la dimensión de las políticas, la planificación y el M&E.

**Los indicadores sectoriales** – Los hallazgos indicaron que casi todos los indicadores propuestos en el *Libro de Consulta* son apropiados y factibles, aunque casi la mitad de ellos aún no están disponibles en el país. La agroindustria y los mercados, el desarrollo rural comunitario, la financiación rural y la gestión de los recursos hídricos son los subsectores para los cuales el *Libro de Consulta* propone muy pocos indicadores en comparación con otros subsectores.

No obstante, por el momento no es aconsejable utilizar los hallazgos para sacar conclusiones sobre la adecuación o inadecuación de los indicadores de ADR del país. Un experto a cargo de la unidad de CAMInfo en el MP confirmó que la actual base de datos contiene más de cinco indicadores, pero que la mayoría son, en efecto, diferentes de los propuestos. Esto no significa necesariamente que los expertos del país se hayan quedado atrás en lo que respecta al desarrollo y la utilización de indicadores; puede que éstos sean sencillamente diferentes de los propuestos. Si se dispusiera de tiempo, un examen más completo proporcionaría seguramente una imagen aún más clara de los indicadores a nivel de país utilizados en diversos subsectores.

**Suministro de datos para indicadores básicos** – Los registros administrativos siguen siendo las principales fuentes de datos para al menos 26 indicadores básicos del PEND que deberían recopilarse y monitorearse anualmente. El resto de los indicadores básicos —en su mayoría indicadores de resultados e impactos— estarán respaldados por datos suministrados por encuestas y extensos censos periódicos. Entre las principales encuestas y extensos censos periódicos realizados hasta la fecha se cuentan encuestas agrícolas (p. ej., estimaciones con técnica de cortes en lotes o *crop cuttings*, encuestas de mercadeo y encuestas de costos de producción), encuestas demográficas y de salud, encuestas socioeconómicas, encuestas de población intercensales, encuestas de trabajo infantil doméstico,

encuestas de trabajo infantil, encuestas de mano de obra, encuestas de establecimientos industriales y el censo de población. La base de datos CAMInfo y el Anuario Estadístico producidos por el MP, así como los datos electrónicos (*e-data*) generados por el Instituto de Economía de Camboya, son importantes fuentes de datos y estadísticas oficiales para los indicadores básicos oficiales y los propuestos.

Hasta el momento, la capacidad de Camboya en lo que respecta al suministro de datos para los indicadores básicos se considera aún insuficiente, a pesar de las importantes mejoras que se han conseguido como resultado de la adopción del Sistema General de Difusión de Datos, el Marco de Evaluación de la Calidad de Datos y la estrategia de difusión integrada. Las fuentes de datos aún no son adecuadas para satisfacer las múltiples necesidades de todos los usuarios de datos relevantes. Teniendo en cuenta el contexto, en el que aún prevalecen las limitaciones técnicas, institucionales y financieras, se considera que queda todavía un largo camino por recorrer antes de que Camboya pueda ser plenamente capaz de construir un sistema que produzca y suministre datos adecuados para indicadores básicos acordes con los estándares internacionales.

**Conclusiones y recomendaciones** – El estudio sugiere que las experiencias de Camboya en materia de sistemas de M&E, estadísticas e indicadores son, en términos generales, limitadas. No obstante, la distancia por recorrer no es insalvable. Las perspectivas de un cambio favorable de la capacidad de M&E del país, que ha de contar con el debido respaldo de unos insumos estadísticos oportunos y de buena calidad, pueden mejorar rápidamente si se tienen en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Se debería poner empeño en desarrollar los planes de acción del PEM.
- Se debería hacer un inventario sistemático de los indicadores utilizados actualmente dentro y fuera de las instituciones nacionales.
- Se debería promover de forma proactiva la armonización y estandarización del sistema nacional de M&E.
- Se debería empoderar a las Unidades de M&E otorgándoles mayor autoridad y privilegios legales.

Los resultados del estudio indicaron que se han aceptado las Directrices propuestas. Con vistas a seguir mejorando las Directrices, se hacen las siguientes recomendaciones:

- Algunos indicadores deben ser transferidos a los subsectores apropiados, incluyendo los indicadores sobre valores/volúmenes de ganado, importaciones/exportaciones agrícolas y superficie forestal.
- Algunos indicadores de gran importancia para Camboya deben ser añadidos a las Directrices propuestas, incluyendo indicadores sobre agroindustria y mercados, desarrollo rural comunitario, pesca y acuicultura, silvicultura, ganadería, y política y estrategia.

- Algunos indicadores no fueron considerados ni apropiados ni factibles, de modo que se sugirió eliminarlos de las Directrices. Entre ellos figuraban indicadores sobre ADR, agroindustria y mercados, y gestión de recursos hídricos.
- Deben hacerse modificaciones de los indicadores, incluyendo una simplificación del lenguaje y la inserción o supresión de palabras utilizadas para la construcción de indicadores, a fin de aumentar la claridad y la comprensión de los mismos por los usuarios. Se sugirió que se modificasen algunos indicadores, entre ellos los de investigación y extensión, agroindustria y mercados, política y estrategia, financiación rural y seguridad alimentaria.
- Debería ampliarse la actual iniciativa global para fortalecer los sistemas de M&E y de indicadores desde el nivel conceptual hasta el de implementación. Debería considerarse la puesta en marcha de programas de desarrollo de capacidades en materia de desarrollo de sistemas de M&E y de indicadores.



## Estudio de País 2 - Nicaragua

Los sistemas de información sobre Monitoreo y Evaluación (M&E) están diseñados dentro de un marco institucional específico y de acuerdo a sus necesidades particulares. Sirven a las instituciones, programas y proyectos que tienen que evaluar a diferentes niveles. Algunos sistemas están instalados a nivel de proyecto, pero hay excepciones: no fueron considerados prioritarios en el momento del desarrollo de los proyectos y tendieron a verse sustituidos por un enfoque sectorial en el momento de la gestión basada en resultados.

Básicamente pueden identificarse dos niveles (el sectorial y el subsectorial) en el propósito de implementar dispositivos de monitoreo basados en los siguientes indicadores.

A nivel global, la validez de la utilización de sistemas tales como el Sistema Nacional de Seguimiento a Indicadores de Desarrollo (SINASID) depende de su uso dentro de un marco de gestión global por resultados. Pero, dado que el país no cuenta con un sistema de planificación institucional previsto por la ley y equipado con el aparato técnico apropiado para tal fin, existen limitaciones reales a la programación conjunta con los donantes, que se extienden a los sistemas nacionales de información en términos de evaluación por resultado.

El concepto del sistema de M&E sectorial conocido como Sistema de Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje (SISEVA) fue desarrollado dentro del enfoque sectorial, junto con el marco programático sectorial denominado Estrategia Nacional de Desarrollo Rural Productivo (ENDRP) – ProRural.

ProRural tiene cinco componentes. Tres de ellos se refieren a silvicultura, investigación y extensión, agroindustria y mercados, respectivamente. Un cuarto se refiere a una combinación de varios subsectores: desarrollo rural, desarrollo comunitario, gestión sostenible de tierras y cultivos, y financiación rural. El quinto se refiere al desarrollo de la infraestructura básica, un ítem que no forma parte de la lista de indicadores propuesta.

Todos los indicadores nacionales se pueden encontrar en la lista de proyectos del Instituto de Desarrollo Rural (IDR) en el SISEVA, o en los marcos de evaluación de proyectos o en programas aislados. Por tanto, el seguimiento depende del flujo de información de las instituciones al SISEVA, que está limitado a 30 indicadores de resultados a corto plazo e impactos limitados. El funcionamiento de este sistema depende de las condiciones estructurales de las instituciones del sector (Sector Público Agropecuario Rural [SPAR]), que no son óptimas para la eficacia del ejercicio de evaluación, así como de las demandas de planificación global, que se ven también seriamente limitadas por la falta de un sistema de planificación nacional.

El éxito en la implementación de un Programa de Enfoque Sectorial, como ProRural, depende fundamentalmente de la capacidad institucional del sector en cuestión. La implementación es un proceso dinámico que requiere coordinación, liderazgo, apertura y motivación para el cambio.

Por estas razones, ambos niveles (el nacional y el sectorial) requieren mayores esfuerzos institucionales y relaciones más fluidas en ambas direcciones. La relación entre el nivel sectorial y el nacional es clara, dado que los resultados estratégicos del primero deben ser parte de los objetivos nacionales.

Un punto importante que hay que mencionar es el actual proceso de reestructuración de la política de ADR que ha emprendido el gobierno de Nicaragua. Este proceso ha llevado consigo cambios estructurales del marco programático de ProRural para dar cabida a un nuevo componente de política de seguridad alimentaria, así como profundas modificaciones de algunos de los componentes en curso. Estos cambios se dieron a conocer durante el último trimestre de 2007; es decir, después de la finalización del informe de país.

Pese a que es demasiado pronto para acceder a los indicadores, debido a que éstos no han sido revisados hasta la fecha, se llevó a cabo en Nicaragua un estudio de la propuesta de ADR y de los indicadores de ADR utilizando el actual marco lógico de los principales proyectos e instituciones relacionados con el desarrollo rural.

El principal hallazgo en relación con la situación del suministro de datos es que los sistemas estadísticos actúan con independencia de los sistemas de evaluación, que se alimentan de los registros administrativos y sus propios estudios, completados con encuestas a usuarios y hogares.

En los proyectos territoriales o focalizados —muchos de los cuales ya han concluido— no se recurre a las estadísticas nacionales, sino más bien a los registros propios y a estudios *ad hoc* contratados por los proyectos.

Los Sistemas de Estadísticas Sectoriales, tales como el del Ministerio Agropecuario Forestal (MagFor), sirven de base de datos para las Cuentas Nacionales, pero no suministran información pertinente para las tareas de gestión y planificación del Ministerio.

El sistema estadístico podría modificarse y adaptarse a la demanda específica de información analítica generada por los sistemas de evaluación; de hecho, su modificación y reorganización ya ha comenzado, aunque aún no se ha llegado a la fase operativa. Según la Estrategia Nacional de Desarrollo Estadístico (ENDE), el Sistema Estadístico Nacional (SEN) es débil y obsoleto, por lo que necesita ser modernizado y fortalecido con urgencia.

Finalmente, un aspecto significativo que vale la pena mencionar es el anuncio del gobierno, hecho durante el Seminario de Validación, de que tiene la intención de integrar este estudio en la organización conceptual de la información sectorial para la Estrategia Nacional de Desarrollo Estadístico que se está implementando en el país.

## Estudio de País 3 - Nigeria

Nigeria cuenta con varios documentos de política centrados en la reducción de la pobreza y el crecimiento de la agricultura. Entre ellos figuran: la Estrategia Nacional de Empoderamiento y Desarrollo Económicos (NEEDS) 2004 (versiones federal y estatal), que traza una estrategia general; la Política Agrícola Nacional (NAP 1988, 2001); la Estrategia del Sector Rural (RSS) y la Política de Desarrollo Rural Integral (IRDPI) 2004.

La estrategia de desarrollo del gobierno consiste en diversificar la base productiva de la economía más allá del sector del petróleo y el gas y avanzar hacia un desarrollo económico orientado al mercado e impulsado por el sector privado con fuerte participación local. La agricultura es considerada como un instrumento para el alivio de la pobreza.

Hay muchas agencias involucradas en actividades de M&E para ADR, tanto dentro como fuera del Ministerio de Agricultura. Se estima que fortaleciendo la coordinación entre las agencias, el liderazgo y la estandarización de los procedimientos se obtendrían mejores resultados de M&E.

Las organizaciones que se proyectaron como posibles candidatas para liderar el sistema de M&E son: la Unidad de Coordinación del Plan del MOA, la Comisión Nacional de Planificación, la Oficina Nacional de Estadística, la Oficina de Presupuesto del Ministerio de Finanzas y el Programa Nacional de Alivio de la Pobreza, entre otros.

Los resultados de las encuestas realizadas por la ONE, en especial de las pertinentes para la medición de resultados e impactos, son accesibles para el sistema de M&E; p. ej., encuestas de indicadores múltiples por conglomerados, CIBB y EMEV.

El Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo (AfDB), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el Departamento de Desarrollo Internacional (DFID) del Reino Unido son las principales agencias donantes. El sistema de M&E de los proyectos asistidos por donantes suele ser más detallado que el de los proyectos financiados por el gobierno. Las actividades de M&E en los proyectos financiados íntegramente por el gobierno se limitan al monitoreo de objetivos físicos y financieros.

La financiación del trabajo de M&E es problemática. Se ha sugerido establecer la obligatoriedad de destinar cierto porcentaje de los fondos del proyecto para M&E. Se estima que el trabajo de M&E mejoraría dándole una base legal y creando una comisión independiente de M&E, con financiación separada, sobre el modelo de la Oficina del Auditor General.

Los resultados de M&E no suelen ser utilizados por el Parlamento, los políticos y los altos funcionarios para tomar decisiones o para la asignación de recursos. Es preciso desarrollar las capacidades técnicas del personal de las unidades de M&E de los diferentes departamentos de línea. Se ha señalado, en particular, la necesidad de capacitación en conceptos tales como el “marco lógico”.

Entre los indicadores de la lista que fueron identificados para su reconsideración figuran el umbral de pobreza de 1 US\$, el secuestro de carbono y el incremento del empleo. Se propuso la inclusión en la lista de un indicador adicional: el de “calidad del agua de los embalses”. En general se consideraron útiles los indicadores de acceso, uso y satisfacción.

## Estudio de país 4 - Senegal

El estudio de país fue considerado pertinente y oportuno por las contrapartes senegalesas, en momentos en que el gobierno y los socios están empeñados en el proceso de fortalecer y racionalizar el sistema de M&E del país para mejorar su eficacia tanto a nivel global como sectorial. Varios altos funcionarios del gobierno asistieron al Seminario de Validación de dos días de duración y participaron activamente en los debates.

Senegal, al igual que la mayoría de los países de África, ha elaborado y adoptado una Estrategia de Reducción de la Pobreza (ERP) como marco global de desarrollo. Dada su importancia en la economía, los subsectores de ADR deberán contribuir de forma significativa a la reducción de la pobreza. En ellos se están implementando proyectos y programas centrados en la reducción de la pobreza y la seguridad alimentaria.

En el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) se ha instalado una Unidad de Monitoreo de la Pobreza con centros de coordinación en los ministerios de línea. Estos trabajan subordinados a un Comité de Dirección y a un Consejo de Orientación Interministerial presidido por el Primer Ministro. Pero, paralelamente a esta estructura, los ministerios de línea tienen unidades encargadas de estudios y planificación, con responsabilidades en lo que respecta al monitoreo, la evaluación y las estadísticas concernientes a todas las actividades de sus propios ministerios y también al Marco de Gastos Sectoriales a Mediano plazo. Estos Marcos de Gastos están articulados hasta cierto punto en el DERP. En la actualidad, el sistema parece tener roles superpuestos y su funcionamiento no es plenamente satisfactorio. Además, la formulación de las estrategias y la política de ADR dentro de la estrategia global no está desarrollada sistemáticamente. Los resultados de M&E no se utilizan aún como base para las asignaciones presupuestarias, lo que reduce su impacto en la toma de decisiones a los niveles más altos.

Además, dentro del sector de ADR no hay ninguna unidad que tenga la responsabilidad global en lo que respecta a M&E y estadísticas, dado que hay varios ministerios con sus propias unidades y escasa coordinación entre ellas (Agricultura, Ganadería, Pesca, Silvicultura, etc.). Como consecuencia, en el sector existe una gran diversidad de sistemas e indicadores de M&E, y el gobierno y los socios han emprendido acciones para mejorar su coordinación, estandarización y armonización dentro del sector. Este proceso se está transversalizando con la reforma del SNE y la elaboración de la Estrategia Nacional de Desarrollo Estadístico (ENDE).

Se ha seleccionado un conjunto de indicadores para el monitoreo del DERP, y a nivel sectorial, los programas y proyectos cuentan con marcos lógicos e indicadores. La evaluación de los indicadores básicos propuestos en el estudio con respecto a la situación actual revela que dichos indicadores son pertinentes y coinciden en parte con los indicadores seleccionados para el DERP o a nivel sectorial. En general, de los 100 indicadores propuestos en el estudio, en Senegal

se recopilaban 55, con censos y encuestas como fuentes de datos para 42 indicadores. No obstante, la situación varía de un subsector a otro y algunos de los indicadores no son ni pertinentes ni factibles en el contexto del país. Por ejemplo, los datos relacionados con el financiamiento rural son muy fragmentarios, y de hecho son muy pocos los indicadores que se recopilan. Lo mismo se puede decir de los indicadores propuestos para los Programas de Desarrollo Comunitario, que no se consideran factibles en Senegal.

Finalmente, habría que señalar que Senegal ha emprendido una reforma de envergadura de su SNE con la creación de una Agencia Nacional de Estadística y Demografía (ANED) como institución central del sistema y la elaboración de una ENDE con componentes sectoriales. Este proceso constituye una oportunidad para mejorar la coordinación y la racionalización de los datos y el sistema de M&E a nivel global y sectorial. Dentro de la ENDE, las actividades globales y sectoriales deberán articularse y orientarse a las necesidades de datos para el diseño, la implementación, el M&E del DERP y los programas de desarrollo sectoriales.

## Estudio de país 5 – República Unida de Tanzania

La República Unida de Tanzania ha invertido un gran esfuerzo en la definición de un marco y de mecanismos para un sistema de monitoreo efectivo y eficiente para dar seguimiento a los resultados de su Estrategia Nacional de Crecimiento Económico y Reducción de la Pobreza (MUKUKUTA), la cual sirve como marco general de desarrollo. Ello se logró a través del diálogo y consultas entre todas las partes interesadas, incluyendo el gobierno y los socios para el desarrollo. Se ha establecido una estructura global de M&E que cuenta con un conjunto de indicadores definidos con claridad y monitoreados regularmente, y que produce informes que se hacen públicos anualmente. Existe también un Plan Maestro de Monitoreo de MUKUTUTA que proporciona la base para la planificación y la implementación de las principales operaciones estadísticas a través de la correspondiente “canasta de fondos” (*basket funding*).

A nivel sectorial, el gobierno de Tanzania ha adoptado un enfoque sectorial (ES) del desarrollo, siendo el Programa de Desarrollo del Sector Agrícola (PDSA) el principal instrumento del gobierno central para la coordinación y el monitoreo del desarrollo agrícola y para la incorporación de reformas a escala nacional. El marco y el contenido del PDSA fueron desarrollados conjuntamente por los cuatro Ministerios Rectores del Sector Agrícola (MRSA) —el Ministerio de Agricultura, Seguridad Alimentaria y Cooperativas (MASAC), el Ministerio de Industria, Comercio y Comercialización (MICC), el Ministerio de Ganadería y el Ministerio de Agua (MA)— y la Oficina del Primer Ministro—Administración Regional y Gobierno Local (OP-ARGL), en estrecha consulta con otras partes interesadas. En el marco del PDSA, un proceso de intensas consultas con todas las partes interesadas dio como resultado la definición de una lista breve y otra más extensa de indicadores que están siendo valorados para el monitoreo y la evaluación del Programa. Paralelamente al PDSA, hay aún proyectos independientes con sus propios sistemas de M&E que se están implementando en el sector agrícola y rural. El objetivo final del gobierno es que todos los proyectos converjan en el PDSA. Algunos donantes contribuyen a través de una canasta de fondos, pero otros siguen apegados a los mecanismos tradicionales de financiación. Es demasiado pronto para juzgar cómo funcionará en la práctica el sistema de M&E sectorial, pero se están haciendo todos los esfuerzos posibles para adoptar soluciones prácticas.

Una orientación importante de la política de la República Unida de Tanzania es la descentralización a través de la transferencia de competencias, que viene a empoderar a los gobiernos locales asignándoles recursos. A este nivel se está desarrollando un RDS (*Routine Data System*) que utiliza principalmente fuentes administrativas para complementar los datos procedentes de censos y encuestas para el monitoreo y evaluación del impacto y los resultados de los programas.

Una comparación de los indicadores básicos propuestos en el *Libro de Consulta* con los que están disponibles actualmente muestra que muchos de los indicadores del menú básico no se corresponden exactamente con los indicadores

específicos de proyectos o programas. No obstante, son indicadores similares o aproximativos muy cercanos. Además, algunos indicadores fueron excluidos debido a las dificultades, tanto técnicas como financieras, para recopilar o compilar los datos a efectos de establecer el indicador. Además, el proceso de formular indicadores es continuo, de modo que los proyectos o programas los van revisando y/o afinando con el tiempo.

Los resultados del sistema de M&E son muy apreciados por los responsables de la toma de decisiones, dado que se utilizan cada vez más como base para el debate en torno a las asignaciones presupuestarias a los ministerios y los gobiernos locales. En consecuencia, existe una creciente demanda de datos que se ajusten a estándares elevados de calidad, oportunidad y regularidad, lo que se está convirtiendo en un desafío para el sistema. Este posee puntos débiles; entre ellos, la capacidad limitada de las estructuras descentralizadas tanto en materia de M&E como de metodologías, conceptos y estándares estadísticos básicos. Además, atendiendo a que los censos y las encuestas constituyen una de las principales fuentes de datos, la oportunidad de los resultados no siempre se ajusta a los requerimientos del sistema de M&E. La magnitud de la demanda está ejerciendo una gran presión sobre la Oficina Nacional de Estadística (ONE), que tiene una capacidad limitada de recursos humanos. Por tanto, el desarrollo de capacidades a todos los niveles —en especial a los niveles descentralizados— aparece como uno de los factores decisivos para el funcionamiento eficaz del sistema de M&E.



## PARTE 2 – INDICADORES DE ADR UTILIZADOS EN CADA PAÍS

Un problema común en todos los talleres fue que, a pesar de la opinión generalizada de que la lista genérica de indicadores era útil y recopilable, menos de un tercio de ellos se hallaban disponibles en cualquiera de los países en cuestión. La Tabla A2.1 resume la situación en cada país.

**Tabla A2.1 Resumen de indicadores genéricos actualmente disponibles**

Subsector	Total de indicadores	N° de indicadores genéricos actualmente disponibles				
		Camboya	Nicaragua	Nigeria	Senegal	República Unida de Tanzania
A. Indicadores sectoriales básicos de ADR	28	8	7	9	8	3
B. Agroindustria y desarrollo de mercados	13	2	4	4	3	3
C. Desarrollo rural comunitario	9		2	4		2
D. Pesca (acuicultura)	6	3	3	1	1	
E. Silvicultura	13	5	3	3	5	3
F. Ganadería	8	5	5	7	6	2
G. Políticas e instituciones	18	6	11	11	7	6
H. Investigación y extensión	7	4	3	4		
I. Financiación rural	7		5	5		4
J. Gestión sostenible de tierras y cultivos	9	6	6	5	2	
K. Gestión de recursos hídricos	13	1	7	3	6	4
Total	131	4	56	56	38	27

De la lista original de aproximadamente 13 indicadores, Nicaragua y Nigeria aseguran estar produciendo 56; Senegal, 38; Camboya, 4; y la República Unida de Tanzania, 27. Cada país proporcionó también una lista adicional de indicadores aproximativos (*proxies*) o similares que están actualmente disponibles. Haciendo una comparación con la lista genérica, se comprueba que la brecha no es realmente grande, y que muchos de los indicadores alternativos o aproximativos se asemejan mucho a los de dicha lista o incluso son los mismos. Aún así, la deficiente capacidad de los SNE sigue siendo uno de los principales obstáculos para el establecimiento de un sistema eficaz de M&E.

**Tabla A2.2 Indicadores de ADR disponibles en los cinco países piloto**

Sector/ subsector			Lista de los indicadores disponibles en cada país de ensayo				
	Clase	Indicador	Camboya	Nicaragua	Nigeria	Senegal	República Unida de Tanzania
<b>A. Indicadores sectoriales básicos de ADR</b>							
Resultado a mayor plazo	% de cambio en la proporción de la población rural por debajo de 1 US\$ por día y por debajo del umbral de pobreza nacional	✓	✓	✓	✓	✓	
Resultado a corto plazo	% de cambio en el costo de transporte de productos agrícolas					✓	
Resultado a corto plazo	% de la población empleada, subempleada, desempleada	✓	✓	✓			
Resultado a mayor plazo	% de la población con acceso a agua segura/mejorada	✓	✓	✓	✓		
Resultado a mayor plazo	Crecimiento anual del PIB per cápita	✓		✓	✓	✓	
Resultado a corto plazo	Prevalencia de niños menores de cinco años con un peso por debajo de lo normal (%)	✓	✓	✓	✓		
Resultado a corto plazo	Proporción de la población con desnutrición	✓	✓	✓	✓		
Resultado a mayor plazo	Ratio (proporción) entre la superficie de tierras arables y la superficie total de tierras (%)	✓	✓	✓	✓		
Resultado a mayor plazo	Participación del quintil más pobre en el ingreso o el consumo nacionales	✓	✓	✓	✓		
Resultado a mayor plazo	Valor añadido en el sector agrícola por trabajador agrícola		✓	✓	✓		
Resultado a mayor plazo	% de cambio en la superficie cubierta por todos los cultivos importantes		✓	✓	✓		
Resultado a corto plazo	% de cambio en el valor de las importaciones agrícolas		✓	✓			
Resultado a mayor plazo	% de cambio en la participación en el mercado de empresas cooperativas/públicas					✓	
Resultado a corto plazo	% de cambio en el número de oportunidades de negocios locales (durante un periodo fijado)		✓	✓			
Resultado a mayor plazo	% de cambio en las inversiones del sector privado en las zonas rurales		✓				
Resultado a corto plazo	% de la población que considera que está mejor hoy que hace 12 meses			✓	✓		
Resultado a mayor plazo	Crecimiento anual (%) de los ingresos procedentes de actividades rurales no agrícolas	✓	✓	✓	✓		
Resultado a corto plazo	Mayor participación en el precio de exportación (precio al consumidor urbano) obtenido en la finca		✓			✓	
Resultado a mayor plazo	Proporción (o ratio) entre el valor total de las exportaciones del sector agrícola y el valor añadido total del sector agrícola		✓	✓		✓	

Sector/ subsector	Clase	Indicador	Lista de los indicadores disponibles en cada país de ensayo				
			Camboya	Nicaragua	Nigeria	Senegal	República Unida de Tanzania
<b>B. Agroindustria y desarrollo de mercado</b>							
	Resultado a corto plazo	% de cambio en (el número, valor, volumen de actividades) gestionadas por agroempresas				√	√
	Resultado a corto plazo	% de agricultores que aplicaron/adquirieron el paquete mínimo de insumos en la última temporada	√	√			
	Resultado a corto plazo	% de empresarios destinatarios con acceso a información de mercado			√		√
	Resultado a corto plazo	Proporción (%) de agroempresas que adoptan sistemas mejorados/certificados de gestión de higiene/alimentos	√				
	Resultado a corto plazo	Proporción de agricultores destinatarios (por género) que son miembros de organizaciones de productores	√			√	
	Resultado a corto plazo	Proporción de organizaciones de productores capaces de satisfacer las necesidades de producción y comercialización de sus miembros	√	√			
	Resultado a mayor plazo	% de cambio en el valor de los insumos agrícolas (importados y locales)		√			
	Resultado a mayor plazo	Sistema eficaz de vigilancia, análisis de riesgo, inspección y ensayo de alimentos	√	√	√	√	√
<b>C. Desarrollo rural comunitario</b>							
	Resultado a corto plazo	Indicadores de acceso, uso y satisfacción en relación con servicios de desarrollo rural comunitario			√		
	Resultado a corto plazo	% de cambio en el número de asociaciones comunitarias que ejercen el derecho de voto en los procesos de asignación presupuestaria de los gobiernos locales	√	√			
	Resultado a corto plazo	% de comunidades destinatarias que han tenido un proyecto de desarrollo rural comunitario			√		√
	Resultado a corto plazo	Proporción de organizaciones públicas / ONG que cuentan con un sistema interno efectivo de controles y equilibrios	√	√			
	Resultado a corto plazo	% de proyectos terminados que siguen funcionando después de 3 años			√		√
<b>D. Pesca (acuicultura)</b>							
	Resultado a mayor plazo	Crecimiento anual o % de cambio en la disponibilidad de pescado / producción per cápita	√	√	√	√	√
	Resultado a mayor plazo	Crecimiento anual o % de cambio en el valor de la producción de acuicultura, por ámbito geográfico (país, región, distrito, etc.)	√	√			

Sector/ subsector	Lista de los indicadores disponibles en cada país de ensayo						
	Clase	Indicador	Camboya	Nicaragua	Nigeria	Senegal	República Unida de Tanzania
<b>E. Silvicultura</b>							
Resultado a corto plazo	% de incremento en impuestos y regalías recaudados del sector forestal		✓			✓	
Resultado a corto plazo	Crecimiento anual o % de cambio en la superficie bajo gestión sostenible (superficie con certificación forestal, en ha)			✓	✓	✓	✓
Resultado a corto plazo	Proporción de superficie forestal de propiedad privada o municipal		✓				
Resultado a mayor plazo	% de cambio en la superficie cubierta por bosques del país		✓	✓	✓		✓
Resultado a mayor plazo	% de hogares destinatarios que se benefician de un empleo en el sector forestal						✓
Resultado a mayor plazo	Crecimiento anual o % de cambio en los ingresos de los hogares rurales procedentes de los bosques					✓	✓
Resultado a mayor plazo	Tasa de deforestación		✓	✓			
Resultado a mayor plazo	Ratio entre la superficie cubierta por bosques y la superficie terrestre total del país (%)		✓		✓		✓
<b>F. Ganadería</b>							
Resultado a corto plazo	% de agricultores/pastores destinatarios (por género) que saben de la existencia de razas y piensos mejorados, servicios veterinarios y técnicas de gestión de dehesas		✓	✓	✓		✓
Resultado a mayor plazo	% de cambio en la producción/venta de productos animales		✓	✓	✓		✓
Resultado a mayor plazo	% de cambio en los valores del ganado		✓	✓	✓		✓
Resultado a mayor plazo	% de cambio en el número de cabezas de ganado		✓		✓		✓
Resultado a mayor plazo	Crecimiento anual de la población animal		✓	✓	✓		✓
Resultado a mayor plazo	Tasa de natalidad del ganado, por especie y por zona				✓		✓

Sector/ subsector			Lista de los indicadores disponibles en cada país de ensayo				
	Clase	Indicador	Camboya	Nicaragua	Nigeria	Senegal	República Unida de Tanzania
<b>G. Políticas e instituciones</b>							
	Resultado a corto plazo	% de cambio en el número de oportunidades de empleo locales en un periodo fijado			√		√
	Resultado a corto plazo	Crecimiento anual de la producción de alimentos (%)	√	√	√	√	√
	Resultado a mayor plazo	% de cambio en el valor de las exportaciones agrícolas		√	√	√	√
	Resultado a mayor plazo	Crecimiento anual del ingreso procedente del sector agrícola (%)	√	√	√		√
	Resultado a mayor plazo	Relación proporcional entre población rural pobre o sin tierra y el total de la población (o la población agrícola)	√	√			√
	Resultado a mayor plazo	Ratio entre el ingreso medio del quintil más rico y el del quintil más pobre (%)	√	√	√		
<b>H. Investigación y extensión</b>							
	Resultado a corto plazo	% de cambio en el número de pequeños agricultores (por género) que usan (aplican, adoptan) los consejos tecnológicos ofrecidos por el sistema de extensión	√	√	√		
	Resultado a corto plazo	% de agricultores contactados por el servicio de extensión en las dos últimas semanas	√	√	√		
	Resultado a corto plazo	Proporción de agricultores destinatarios (por género) que realizan aportes al sistema de investigación agrícola	√	√	√		
	Resultado a mayor plazo	% de cambio en los rendimientos como resultado de la aplicación de prácticas mejoradas	√		√		
<b>I. Financiación rural</b>							
	Resultado a corto plazo	% de cambio en el número de la población rural que tiene acceso a productos financieros para inversiones económicas	√	√			√
	Resultado a corto plazo	% de habitantes rurales que utilizan servicios financieros	√	√			√
	Resultado a corto plazo	Ratio entre prestatarios y ahorristas	√	√			
	Resultado a mayor plazo	% de cambio en el acceso al crédito formal	√	√			√
	Resultado a mayor plazo	% de cambio en el acceso al crédito formal para mujeres y grupos minoritarios	√	√			√

Sector/ subsector			Lista de los indicadores disponibles en cada país de ensayo				
	Clase	Indicador	Camboya	Nicaragua	Nigeria	Senegal	República Unida de Tanzania
<b>J. Gestión sostenible de tierras y cultivos</b>							
	Resultado a corto plazo	Proporción de agricultores destinatarios (mujeres, hombres) que aplican o han adoptado prácticas de producción sostenible de cultivos en sus fincas	√	√			
	Resultado a corto plazo	% de agricultores destinatarios que conocen prácticas, tecnologías e insumos para la producción sostenible de cultivos	√	√	√		
	Resultado a mayor plazo	% de cambio en el acceso a la tierra para mujeres y grupos minoritarios	√	√			
	Resultado a mayor plazo	% de cambio en los ingresos procedentes de la utilización de recursos naturales			√		
	Resultado a mayor plazo	% de cambio en el rendimiento de cultivos	√	√	√	√	
	Resultado a mayor plazo	% de cambio en las transacciones formales de tierras	√	√	√		
	Resultado a mayor plazo	% de reducción de riesgos de inundación	√	√	√	√	
<b>K. Gestión de los recursos hídricos</b>							
	Resultado a corto plazo	% de cambio en el número o la proporción de agricultores destinatarios (por género, tenencia, situación en la cabecera o en la “cola” del sistema) con acceso a una red eficaz (fiable, adecuada) de irrigación y drenaje			√	√	√
	Resultado a corto plazo	% de cambio en el número o proporción de usuarios del agua conscientes de los roles y las responsabilidades de los miembros de las asociaciones de usuarios del agua	√		√		√
	Resultado a corto plazo	Relación entre lo recaudado en concepto de tarifas de servicio y el costo total de las actividades y funciones relacionadas con la sostenibilidad del recurso y la irrigación			√	√	
	Resultado a mayor plazo	% de cambio en los tipos de cultivos cultivados en todas las partes del sistema de irrigación y drenaje (I&D)		√		√	
	Resultado a mayor plazo	% de cambio en el flujo medio aguas abajo en el periodo del proyecto durante la temporada seca		√			
	Resultado a mayor plazo	% de cambio en los rendimientos de los cultivos en todas las partes del sistema de I&D		√		√	√
	Resultado a mayor plazo	% de cambio en la intensidad de cultivo en todas las partes del sistema de I&D		√		√	
	Resultado a mayor plazo	% de cambio en el PIB producido por la agricultura de riego		√			
	Resultado a mayor plazo	% de cambio en la pérdida de suelo de las cuencas del proyecto		√			
	Resultado a mayor plazo	% de sistemas de irrigación autosuficientes en términos financieros		√		√	√

**Tabla A2.3 Indicadores alternativos y sustitutos utilizados en los cinco países de ensayo**

Nivel	Indicadores
<b>A. Indicadores sectoriales básicos de ADR</b>	
	N° de productos comercializados y publicitados en los mercados, a través de la radio, folletos, ferias y páginas web
	% de agricultores receptores de asistencia tecnológica que han adoptado las prácticas recomendadas
	Incremento de la equidad entre los grupos sociales en cuanto al acceso a los alimentos
	Niveles de producción de alimentos, por categoría de alimentos
	Niveles de reservas de alimentos
	Reducción de enfermedades relacionadas con los hábitos de ingestión de alimentos
	Volumen de la producción de cultivos (distintos del arroz)
<b>B. Agroindustria y desarrollo de mercados</b>	
<b>C. Desarrollo rural comunitario</b>	
	N° de organizaciones de grupos juveniles y de mujeres que tienen acceso a financiación directa
	% de mujeres y muchachas con empleo asalariado (agricultura, industria, servicios)
	Índice de seguridad de la tenencia de la tierra
	Titulación de tierras a los agricultores (% del total de tierras agrícolas)
<b>D. Pesca (acuicultura)</b>	
	N° de instituciones financieras municipales que han empezado a diversificar su oferta de servicios financieros y microcrédito
	% de beneficiarios con acceso a fondos de crédito que son mujeres
	Créditos hasta un nivel meta preespecificado que han sido aprobados y desembolsados
	Crédito doméstico
	Nivel del total de deudas atrasadas
	Préstamo neto/endeudamiento neto; ahorro
<b>E. Silvicultura</b>	
	Cambio en la superficie cubierta por bosques
	Dependencia de la leña (% de hogares)
	% de hogares con acceso a recursos de propiedad común
	% de personas empleadas en la agricultura, la caza y la pesca
<b>F. Ganadería</b>	
	No se han sugerido indicadores aproximativos para ganadería

Nivel	Indicadores
<b>G. Políticas e instituciones</b>	
	% de mejora en el desarrollo humano y los indicadores de pobreza a nivel municipal
	% de desnutrición crónica en niños menores de cinco años
	% de familias rurales atendidas que han aumentado su capacidad para formular planes de capacitación con fines de empleo y negocios
	Cambio en la balanza comercial exterior con los socios más importantes
	Incidencia de enfermedades relacionadas con la higiene
	Incremento en la producción de granos básicos en las regiones Pacífico, Central y Norte de Nicaragua
	Tasa salarial rural para trabajadores no calificados
	Volumen/valor total de las exportaciones agrícolas, por año
	Volumen/valor total de las importaciones agrícolas, por año
	Rendimientos de cultivos y productividad agrícola
<b>H. Investigación y extensión</b>	
	N° de temas tecnológicos divulgados
	% de grupos beneficiarios que implementan tecnologías apropiadas para la conservación de los recursos naturales
	% de explotaciones que han implantado sistemas agrosilvícolas con prácticas eficientes de alimentación del ganado
<b>I. Financiación rural</b>	
	N° de familias que reciben productos financieros nuevos de proveedores locales de servicios financieros
	N° de proveedores de servicios financieros no bancarios fortalecidos a través de un programa de apoyo institucional
<b>J. Gestión sostenible de tierras y cultivos</b>	
	% de la superficie cultivada con arroz destruida por sequías e inundaciones
	% de hogares afectados por desastres naturales
	% de agricultores de pequeña y mediana escala que utilizan prácticas productivas mejoradas y respetuosas con el medio ambiente, incluida la diversificación
	Índice de calidad ambiental a nivel de hogares
	Índice de seguridad de la tenencia de la tierra
<b>K. Gestión de los recursos hídricos</b>	
	% de Comunidades de Agricultores Usuarios del Agua (CAUA) capaces de operar y mantener sus sistemas de I&D
	Superficie irrigada (% de la superficie cultivada con arroz)



## ANEXO 3: TARJETA DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD DE M&E

Al objeto de facilitar la evaluación de la capacidad nacional de M&E, se ofrece una lista de control de temas a abordar; dicha lista puede utilizarse de dos maneras. El método abreviado resulta apropiado cuando el objetivo principal es crear conciencia y estimular el interés por el desarrollo de capacidades en materia de M&E en general. El método completo es el más adecuado cuando el objetivo final es preparar una propuesta de programa de desarrollo de capacidades en materia de M&E.

**El método abreviado.** El método abreviado se basa sólo en discusiones grupales y resulta apropiado como ejercicio de taller. El taller al que nos referimos estará integrado por potenciales partes interesadas e incluirá posiblemente a donantes y representantes de organizaciones internacionales. Utilizando este método, la evaluación completa podría realizarse en unas pocas horas. No contempla una recopilación de datos propiamente dicha, pero depende de la presencia de un grupo bien informado de partes interesadas —incluyendo representantes del sector privado, la sociedad civil y, si acaso, donantes— que ya estén familiarizados con las actividades de M&E en curso en el país. Para determinar la puntuación de un país, los participantes emplean la lista de control de unos tres temas y sus propios conocimientos. Tal puntuación da una medida aproximada de la brecha que separa el estado actual, no satisfactorio, de la situación ideal.

**El método completo.** El método completo es más exhaustivo y requiere recopilar datos por medio de encuestas y entrevistas con una muestra representativa amplia de usuarios y proveedores de datos. El cuestionario debería basarse en la misma lista de control. Se trata de una tarea que podría encomendarse a un grupo de trabajo o a un consultor. Dicha tarea comprendería el diseño, la implementación y el análisis inicial de la encuesta, incluyendo la preparación del cuestionario que habrá de aplicarse a una muestra cuidadosamente seleccionada de usuarios y proveedores. Esta fase podría requerir varias semanas.

Sea cual sea el camino escogido, el objetivo es recopilar suficiente información para rellenar la tarjeta de puntuación. Esta está dividida en cinco secciones: capacidad de M&E básica (nivel de proyecto); capacidad de M&E a nivel sectorial; monitoreo de la pobreza; capacidad de M&E a nivel nacional; capacidad de M&E

a nivel subnacional, y potencial de expansión. Cada sección contiene de cinco a ocho interrogantes que los grupos focales están llamados a abordar. Al lado de cada pregunta hay tres respuestas de múltiple elección. Se trata, en esencia, de que los grupos centren su atención en diferentes actividades de M&E y clasifiquen la capacidad y experiencia del país según la puntuación (-3 = sin capacidad; 1 = capacidad muy limitada; 2 = alguna capacidad; 3 = buena capacidad). Los grupos examinan las preguntas individualmente, marcan la respuesta más apropiada y registran la puntuación correspondiente en la casilla del extremo derecho de cada pregunta. Una vez contestadas todas las preguntas, se suman las puntuaciones, sección por sección, y se transfieren los totales a una hoja que resume las puntuaciones.

**Tableau A3.1 Feuille de notation pour l'évaluation des capacités de S&E**

Hoja Resumen de Puntuación	Puntuaciones	Máx.
A. Capacidad básica de M&E (a nivel de proyecto)		24
B. Capacidad de M&E a nivel sectorial		12
C. Monitoreo de la pobreza		15
D. Capacidad de M&E a nivel nacional		21
E. Capacidad de M&E a nivel subnacional		15
F. Potencial de expansión		9
<b>TOTAL</b>		<b>96</b>

Dado que las respuestas son, obviamente, subjetivas, no pueden interpretarse en términos absolutos, sino sólo en términos generales. Los países con una puntuación global de menos de 25 puntos tienen por lo regular la menor capacidad; los que suman entre 25 y 50 puntos tienen algunas actividades de M&E bastante limitadas, y los que obtienen entre 50 y 75 puntos poseen competencias sólidas. Los países que acumulan más de 75 puntos se consideran poseedores de una sólida capacidad global. Una vez determinado el nivel de capacidad global del país, los participantes en la discusión deberían volver sobre las preguntas, sección por sección, para identificar en cuál de ellas la capacidad es más débil.

## Tarjeta de puntuación para la evaluación de la capacidad de M&E

<b>1. Capacidad Básica de M&amp;E (a nivel de proyecto)</b>					
La mayoría de los programas/proyectos de ADR tienen un componente activo de M&E.	[1] Muy en desacuerdo	[2] En desacuerdo	[3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo	[4] De acuerdo	[5] Muy de acuerdo
La mayoría de los proyectos de ADR tienen sus propias unidades de M&E.	[1] Muy en desacuerdo	[2] En desacuerdo	[3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo	[4] De acuerdo	[5] Muy de acuerdo
El marco lógico es utilizado regularmente para el diseño y M&E del proyecto.	[1] Muy en desacuerdo	[2] En desacuerdo	[3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo	[4] De acuerdo	[5] Muy de acuerdo
Por regla general, el monitoreo de insumos y productos está bien ejecutado.	[1] Muy en desacuerdo	[2] En desacuerdo	[3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo	[4] De acuerdo	[5] Muy de acuerdo
La mayoría de los proyectos utilizan Sistemas de Información Gerencial (SIG) computarizados.	[1] Muy en desacuerdo	[2] En desacuerdo	[3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo	[4] De acuerdo	[5] Muy de acuerdo
La mayoría de los proyectos producen informes de monitoreo regulares.	[1] Muy en desacuerdo	[2] En desacuerdo	[3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo	[4] De acuerdo	[5] Muy de acuerdo
Los informes de monitoreo influyen en la asignación de recursos para el siguiente periodo de informe.	[1] Muy en desacuerdo	[2] En desacuerdo	[3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo	[4] De acuerdo	[5] Muy de acuerdo
Las unidades de M&E de los proyectos tienen capacidad para realizar encuestas sobre los beneficiarios propuestos.	[1] Muy en desacuerdo	[2] En desacuerdo	[3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo	[4] De acuerdo	[5] Muy de acuerdo
<b>Puntuación de la capacidad de M&amp;E a nivel de proyecto =</b>					
<b>2. Capacidad de M&amp;E a nivel sectorial</b>					
Las actividades de M&E de los proyectos están bien coordinadas.	[1] Muy en desacuerdo	[2] En desacuerdo	[3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo	[4] De acuerdo	[5] Muy de acuerdo
Los ministerios sectoriales implicados en ADR cuentan con unidades de M&E.	[1] Muy en desacuerdo	[2] En desacuerdo	[3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo	[4] De acuerdo	[5] Muy de acuerdo
Estas unidades producen informes de avance oportunos, fiables y útiles	[1] Muy en desacuerdo	[2] En desacuerdo	[3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo	[4] De acuerdo	[5] Muy de acuerdo
Estas unidades trabajan tanto en el monitoreo del desempeño como en la medición de resultados.	[1] Muy en desacuerdo	[2] En desacuerdo	[3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo	[4] De acuerdo	[5] Muy de acuerdo
<b>Puntuación de la capacidad de M&amp;E a nivel sectorial =</b>					

### 3. Monitoreo de la pobreza (¿Cuáles de los siguientes elementos figuran en el programa de monitoreo de la pobreza?)

¿Existe una Unidad de Monitoreo de la Pobreza? ¿Cuán eficaz es?	[1] No existe tal unidad	[2] No muy eficaz	[3] Eficaz	[4] Muy eficaz
¿Existe una Encuesta Nacional a Hogares (que incluya datos de consumo de los hogares) realizada cada 3-5 años por la ONE o una institución equivalente?	[1] No existe tal encuesta	[2] Existe una encuesta poco fiable o desfasada	[3] Existe una encuesta aceptable	[4] Existe una buena encuesta
¿Se hace una recopilación regular de indicadores de prestación de servicios?	[1] No existe tal recopilación	[2] Existe una recopilación poco fiable	[3] Existe una recopilación bastante buena	[4] Existe una buena recopilación
¿Existen encuestas/estudios cualitativos sobre la pobreza?	[1] No existen tales estudios	[2] Existen estudios deficientes	[3] Existen estudios bastante buenos	[4] Existen buenos estudios
¿Existen informes anuales/bienales de monitoreo de la pobreza?	[1] No existen tales informes	[2] Existen informes irregulares	[3] Existen informes bastante buenos	[4] Existen informes buenos y fiables

#### Puntuación de la capacidad de monitoreo de la pobreza =

### 4. Capacidad de M&E a nivel nacional

¿Existe una Unidad Nacional de M&E? ¿Cuán eficaz es?	[1] No existe tal unidad	[2] De influencia muy limitada	[3] Eficacia moderada	[4] Muy eficaz
¿Existe una Comisión Nacional Coordinadora de M&E (o una institución equivalente)? ¿Cuán eficaz es?	[1] No existe tal comisión	[2] De influencia muy limitada	[3] Eficacia moderada	[4] Muy eficaz
¿Produce el sistema de M&E informes regulares (anuales) de avance de la ERP?	[1] No existen tales informes	[2] Existen informes irregulares	[3] Existen informes bastante buenos	[4] Existen informes buenos y fiables
¿Existen estudios de modelización econométrica?	[1] No existe capacidad	[2] Capacidad muy limitada	[3] Alguna capacidad	[4] Buena capacidad
¿Tiene el sistema de M&E la capacidad para emprender estudios de evaluación de impactos?	[1] No existe tal capacidad	[2] Capacidad muy limitada	[3] Alguna capacidad	[4] Buena capacidad
¿Qué capacidad existe para planear y ejecutar un programa de encuestas a hogares?	[1] No existe tal capacidad	[2] Capacidad muy limitada	[3] Alguna capacidad	[4] Buena capacidad
¿Cuán fácil es para los usuarios interesados obtener acceso a conjuntos de datos primarios para llevar a cabo más estudios y análisis?	[1] No es posible	[2] Es muy difícil	[3] Es moderadamente difícil	[4] Es moderadamente fácil

#### Puntuación de la capacidad nacional de M&E =

<b>5. Capacidad de M&amp;E a nivel subnacional</b>				
¿Existen a nivel subnacional las estructuras necesarias para llevar a cabo actividades de M&E?	[1] No existe tal capacidad	[2] Capacidad muy limitada	[3] Alguna capacidad	[4] Buena capacidad
¿Se producen a niveles subnacionales informes regulares (anuales) de avance de la ERP?	[1] No existen tales informes	[2] Existen informes irregulares	[3] Existen informes bastante buenos	[4] Existen informes buenos y fiables
¿Existe un sistema estándar de registros financieros y contables?	[1] No existe tal sistema	[2] Existe un sistema muy limitado	[3] Alguna capacidad	[4] Existe un buen sistema
¿Qué capacidad existe a los niveles subnacionales para producir estimaciones anuales de la producción agrícola y ganadera?	[1] No existe tal capacidad	[2] Capacidad muy limitada	[3] Alguna capacidad	[4] Buena capacidad
¿Qué capacidad existe para realizar encuestas a hogares?	[1] No existe tal capacidad	[2] Capacidad muy limitada	[3] Capacitè modèee	[4] Buena capacidad
<b>Puntuación de la capacidad de M&amp;E a nivel subnacional =</b>				
<b>6. Potencial de expansión</b>				
¿Existe experiencia y/o capacidad para el monitoreo a nivel comunitario?	[1] No existe tal capacidad	[2] Capacidad muy limitada	[3] Alguna capacidad	[4] Buena capacidad
¿Incluyen las actividades de M&E alguna forma de monitoreo de la corrupción?	[1] Ninguna actividad	[2] Actividad muy limitada	[3] Alguna actividad	[4] Muchas actividades
¿Promueven los medios de comunicación (radio, periódicos, etc.) una mayor difusión y discusión de los resultados de M&E?	[1] No	[2] De forma muy limitada	[3] En alguna medida	[4] Mucho
<b>Puntuación para las perspectivas futuras =</b>				



El Libro de Consulta ofrece una serie de enfoques viables para el diseño de un sistema de M&E que podría ser de gran relevancia para diferentes actividades, proyectos y programas de Agricultura y Desarrollo Rural (ADR), y que tiene en cuenta el grado de disponibilidad de los datos.

Se ha identificado un conjunto de 19 indicadores prioritarios que responden a los criterios de comparabilidad, disponibilidad y pertinencia, al objeto de posibilitar las comparaciones internacionales. Se espera que la mayoría de los países, cualquiera que sea el grado de desarrollo de su sistema de monitoreo y su capacidad estadística, esté en condiciones de suministrar datos periódicos sobre estos indicadores.

Un conjunto de 86 indicadores en total, que han sido validados en países de Asia, África y Latinoamérica y cubren todos los subsectores de ADR y algunas áreas temáticas, ofrece a los profesionales de M&E, planificadores de proyectos y diseñadores de políticas un menú de opciones que les permitirá seleccionar los indicadores que mejor se adecúen a sus necesidades. Al preparar el menú, se ha puesto el debido cuidado en incluir indicadores que resulten viables incluso en situaciones no ideales en cuanto a la disponibilidad de los datos.

ISBN 978-92-5-306082-5



9 789253 060825

I0380S/1/01.11