

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



La línea de base, más allá del diagnóstico de los programas sociales

Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el título profesional de
Licenciado en Sociología presentado por:

Núñez Torres, Juan Alberto

Asesor:

Bobadilla Díaz, Percy Alberto

Lima, 2023

Informe de Similitud

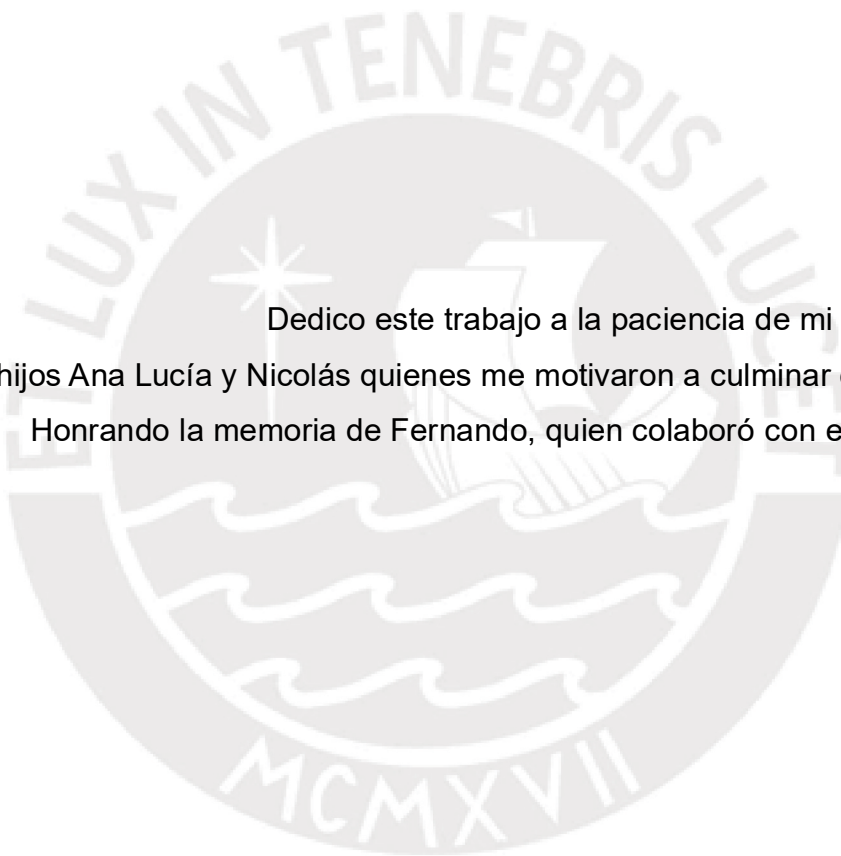
Yo, Bobadilla Díaz Percy , docente de la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado La línea de base, más allá del diagnóstico de los programas sociales del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Nuñez Torres, Juan.

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 14% Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 13/09/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 13 de septiembre del 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Bobadilla Díaz, Percy</u>	
DNI:08743407	Firma
ORCID: 0000-0003-1769-585X	



Dedico este trabajo a la paciencia de mi esposa Pilar,
a mis hijos Ana Lucía y Nicolás quienes me motivaron a culminar este informe.
Honrando la memoria de Fernando, quien colaboró con este proyecto.

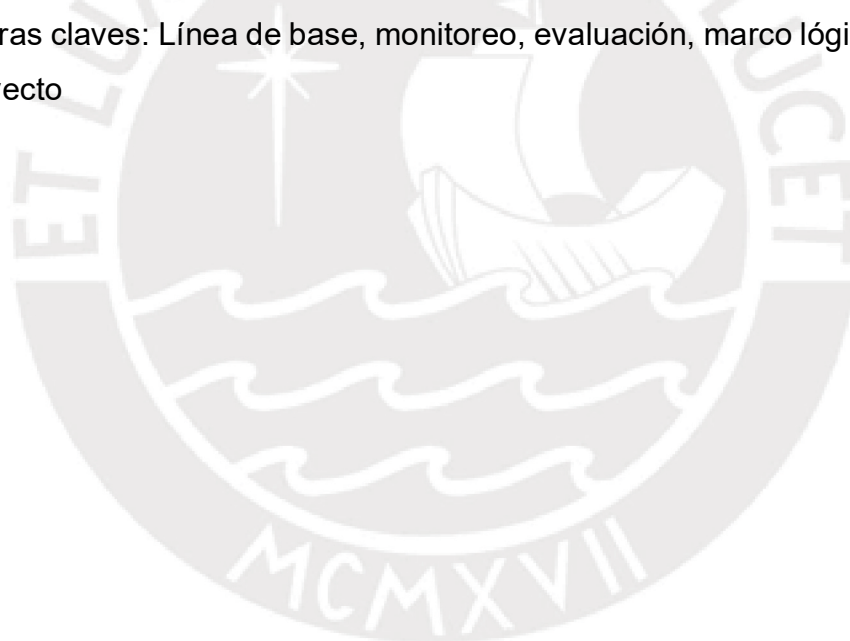
Resumen

La experiencia que se presenta es la elaboración del estudio de la línea de base del Programa de Generación de Ingresos Agropecuarios (PGIA en adelante) del Organismo No Gubernamental ADRA OFASA. El fin de este programa, es garantizar el acceso y la disponibilidad suficiente de alimentos para las familias que el PGIA atiende. Estos conceptos, disponibilidad y acceso estarían haciendo referencia a indicadores concretos pero relacionados con las metas de producción y ventas que el PGIA promueve. La experiencia hace el esfuerzo por problematizar la ejecución de la línea de base y tomarla como un instrumento de la gestión del proyecto y no solo para medir los indicadores que muestra. Si bien el propósito de una línea de base es realizar la medición, también podemos emplearla como instrumento de gestión, si la consideramos como una herramienta dentro del sistema de ejecución del proyecto.

La línea de base realizada cumplió su rol como elemento de medición de los indicadores seleccionados, se empleó para las comparaciones realizadas en la evaluación intermedia y en la evaluación de impacto del programa.

La idea de cómo desarrollarla como instrumento de gestión se presenta a nivel de propuesta, en el ámbito del deber ser o de lo que pudo ser. En sí se busca presentar una reflexión metodológica para incorporar en la línea de base otros elementos para considerarla una herramienta de gestión a emplear.

Palabras claves: Línea de base, monitoreo, evaluación, marco lógico, proyecto, ciclo de proyecto



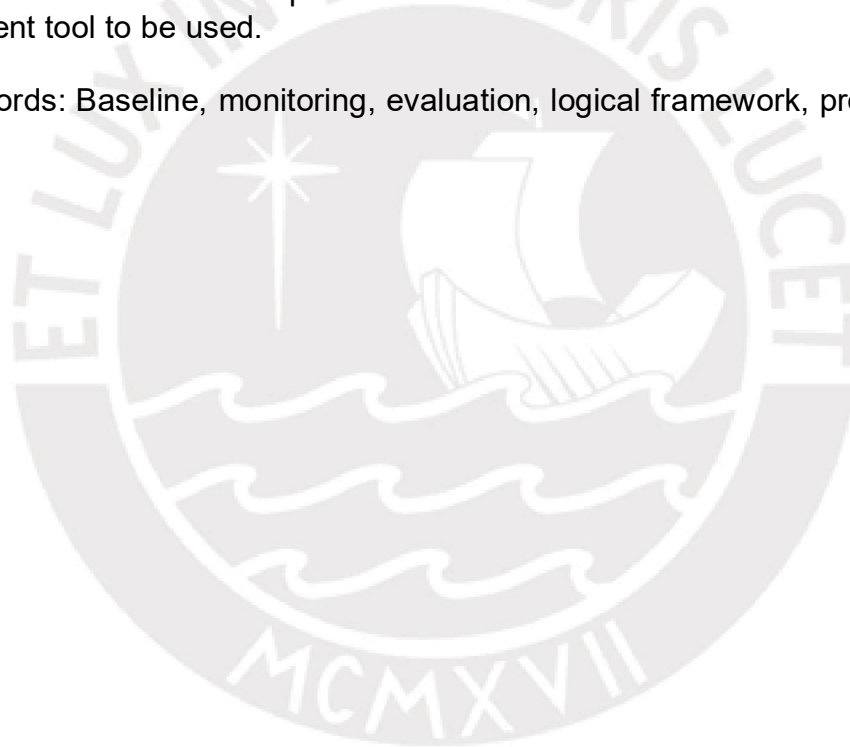
Abstract

The experience presented is the development of the study of the baseline of the Agricultural Income Generation Program (PGIA hereinafter) of the Non-Governmental Organization ADRA OFASA. The purpose of this program is to guarantee access and sufficient availability of food for the families served by the PGIA. These concepts, availability and access would be referring to specific indicators but related to the production and sales goals that the PGIA promotes. Experience makes the effort to problematize the execution of the baseline and take it as an instrument of project management and not only to measure the indicators it shows. Although the purpose of a baseline is to perform the measurement, we can also use it as a management tool, if we consider it as a tool within the project execution system.

The baseline fulfilled its role as a measurement element of the selected indicators, it was used for the comparisons made in the mid-term evaluation and in the impact evaluation of the program.

The idea of how to develop it as a management instrument is presented at the proposal level, in the field of duty to be or what could be. It seeks to present a methodological reflection to incorporate other elements into the baseline to consider it a management tool to be used.

Keywords: Baseline, monitoring, evaluation, logical framework, project, project cycle



Contenido	
Introducción.....	1
1 Antecedentes	3
1.1 Planteamiento y formulación del problema	3
1.2 Objetivo	7
1.3 Importancia sociológica del presente informe.....	7
2 Aproximación teórica	9
2.1 El ciclo del proyecto.....	10
2.2 Gestión de indicadores, el Marco lógico	16
2.3 La línea de base.....	17
3 La experiencia de la línea de base	22
3.1 La visión del ciclo del proyecto.....	33
3.2 El marco lógico del proyecto PGIA	36
3.3 El trabajo de campo.....	50
3.4 La línea de base que se fue	57
Conclusiones y reflexiones finales	66
Referencias bibliográficas	68
Anexos	71
Anexo A: Ayudamemoria de la reunión del 19 de junio de 1998 con CARITAS, PRISMA, TECHNOSERVE, ADRA y USAID.....	71
Anexo B: Ejemplo del marco lógico para evaluación y árbol de medios y fines	79
Anexo C: Notas de la entrevista con Jorge Gordillo Lázaro.....	80
Anexo D: Notas de la entrevista con Roger Pérez	82
Anexo E: Informes del trabajo de campo de los supervisores.....	84

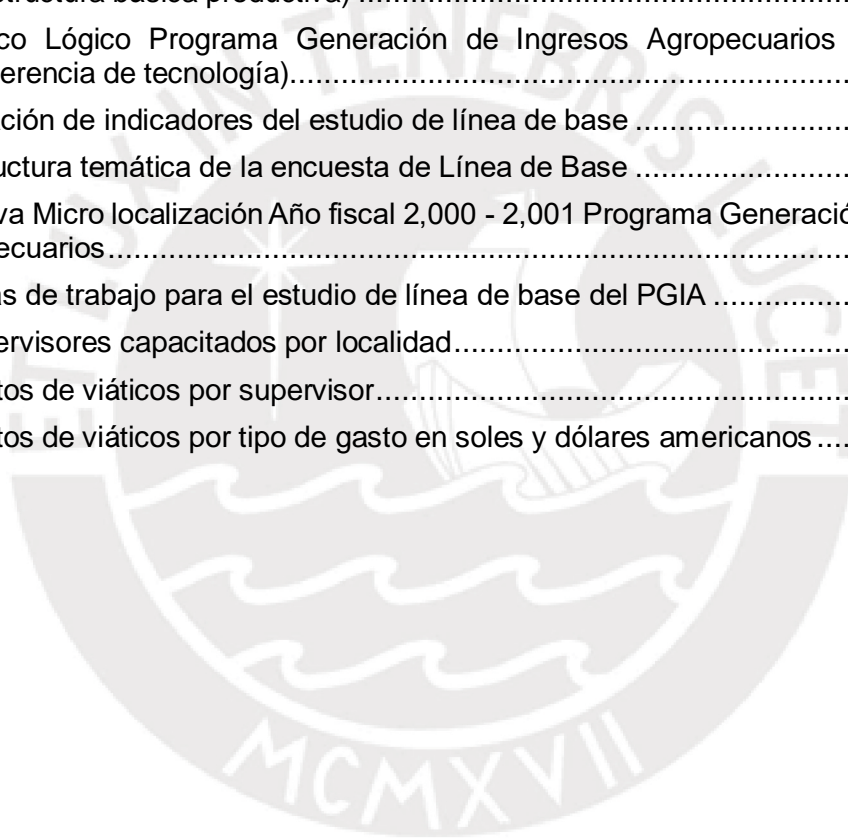
Índice de Figuras

Figura 1: Fases del ciclo de vida del proyecto perspectiva desde la Gestión de proyectos .	13
Figura 2 Fases del ciclo de vida del proyecto perspectiva desde la Cooperación al desarrollo	14
Figura 3 Fases del ciclo de vida del proyecto perspectiva desde la ejecución de Proyectos de desarrollo.....	14
Figura 4 Fases del ciclo de vida del proyecto perspectiva desde la Economía	15
Figura 5 ¿Cómo se lee el Marco Lógico?	17
Figura 6 Ciclo del Proyecto Plan de Desarrollo Andino 1996-2000.....	33
Figura 7 Ciclo del Proyecto Desarrollo de Corredores Económicos 2000-2006	35
Figura 8 Árbol de medios y fines del proyecto.....	37
Figura 9 Esquema del Marco Lógico	38
Figura 10 Ciclo del Proyecto y Línea de Base.....	58



Índice de Tablas

Tabla 1 Comparación de diferentes perspectivas de las fases del ciclo de vida del proyecto	11
Tabla 2 Esquema del fragmento del informe de la misión de evaluación	24
Tabla 3 Esquema de análisis del proyecto	36
Tabla 4 Marco Lógico Programa Generación de Ingresos Agropecuarios (Fin y Propósito).	39
Tabla 5 Marco Lógico Programa Generación de Ingresos Agropecuarios (Resultado 1 Fortalecimiento de la Organización Comunal).....	40
Tabla 6 Marco Lógico Programa Generación de Ingresos Agropecuarios (Resultado 2 Comercialización de Productos Agropecuarios).....	42
Tabla 7 Marco Lógico Programa Generación de Ingresos Agropecuarios (Resultado 3 Producción).....	43
Tabla 8 Marco Lógico Programa Generación de Ingresos Agropecuarios (Resultado4 Infraestructura básica productiva)	44
Tabla 9 Marco Lógico Programa Generación de Ingresos Agropecuarios (Resultado 5 Transferencia de tecnología).....	45
Tabla 10 Relación de indicadores del estudio de línea de base	46
Tabla 11 Estructura temática de la encuesta de Línea de Base	47
Tabla 12 Nueva Micro localización Año fiscal 2,000 - 2,001 Programa Generación de Ingresos Agropecuarios	48
Tabla 13 Áreas de trabajo para el estudio de línea de base del PGIA	51
Tabla 14 Supervisores capacitados por localidad.....	52
Tabla 15 Gastos de viáticos por supervisor.....	55
Tabla 16 Gastos de viáticos por tipo de gasto en soles y dólares americanos	56



Introducción

El presente informe profesional se realiza a partir del análisis de la experiencia en el desarrollo de la línea de base en el año 1999, varios años han pasado ya desde que se hizo este trabajo y hay experiencia ganada, sin embargo, creo necesario hacer una reflexión actual sobre este tema dado que el tratamiento del tema de la línea de base no ha merecido mucho desarrollo.

La línea de base es un estudio que se realiza antes de iniciar un proyecto, en este caso, un proyecto de desarrollo que transitaba desde promover la sostenibilidad alimentaria hacia el fomento de las cadenas productivas en los corredores económicos donde se instalaría el proyecto. El énfasis pasaba desde la seguridad alimentaria hacia el vínculo con el mercado, lo que significaba un aumento de la producción y las ventas por parte de los beneficiarios del proyecto.

Para desarrollar este trabajo, primero se realizó un esfuerzo por entender la lógica de intervención del proyecto y se necesitó tomar algunos conceptos para enfrentar este reto.

Entendiendo primero que se trataba de un proyecto de desarrollo había una propuesta de cambio social que se quería implementar, se tomó en cuenta algunos documentos hechos por el donante (USAID) y las recomendaciones establecidas. Seguidamente se pasó a colaborar con la elaboración del marco lógico y se definieron los indicadores cuya información debería ser recogida con el apoyo de los promotores y técnicos de campo del programa GIA.

Para la realización de esta tarea, ADRA tomó un servicio externo a la institución y se conformó un equipo especializado para realizar el estudio y hacer la supervisión del trabajo de campo de manera simultánea en varias regiones del país donde se ejecutaba el PGIA. Se preparó la cédula de encuesta, se confeccionó un manual de aplicación, se preparó un sistema de base de datos, se digitaron las encuestas y se procedió a hacer los análisis correspondientes y la redacción del informe final.

Al realizar el análisis de la experiencia se necesitaba tomar algunos conceptos teóricos del desarrollo de proyectos, por lo que se hizo la revisión del ciclo del proyecto, del marco lógico y de la conceptualización de la línea de base, desarrollados en tres subcapítulos.

Finalmente se hizo el análisis de la experiencia, mostrando como los conceptos teóricos nos ayudaron a entender el devenir de las acciones realizadas. Es así como se desarrollan también cuatro subcapítulos, cada uno dedicado a los aspectos

conceptuales revisados y en el último se hace una reflexión y una propuesta de lo que puede hacerse en la ejecución de una línea de base. Es así como con esta experiencia se desea promover la reflexión teórica y metodológica sobre el tema de la línea de base.



1 Antecedentes

1.1 Planteamiento y formulación del problema

La línea de base que motiva esta experiencia se realizó en 1999 y fue solicitada por el Programa de Generación de Ingresos Agropecuarios PGIA de la Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales Perú – ADRA¹, al momento de realizar el servicio no tenía mucha información de las áreas de trabajo. El programa ya se había aprobado como una extensión de otro anterior por lo que no había estudios actualizados de la zona de trabajo. Solo se contaba con un documento de línea de base de otro programa de la institución, del Programa de Nutrición Infantil. Por otro lado, el PGIA ya había desarrollado sus procedimientos para identificar a sus futuros beneficiarios en una etapa que llamaban la micro localización² del proyecto dónde básicamente construían los padrones de los beneficiarios.

A fin de subsanar la falta de información sobre el área de trabajo del proyecto del PGIA se coordinó con los consultores que asesoraban el programa y se participó también en la elaboración y discusión del marco lógico, el mismo que se estableció como guía para la definición de los indicadores a utilizar y de los instrumentos de recolección de información. Las formas y métodos de promoción del PGIA también se tomaron en cuenta para la definición de algunos indicadores a utilizar. Para la implementación de las tareas de campo a realizar se coordinó con la institución y se contó con el apoyo de los responsables regionales y los promotores del proyecto para el levantamiento de la información, se envió personal a cada región para la supervisión del trabajo de campo y luego se realizaron las tareas de gabinete. Posteriormente a la realización de la línea de base, se creó la oficina de monitoreo de proyectos de ADRA.

En mi experiencia profesional he observado como usando el método del marco lógico se ha priorizado la definición de indicadores para la implementación de la matriz del proyecto y se prestaba poca atención a los demás elementos como el desarrollo de los supuestos. Salvo excepciones, no se tomaba en cuenta que esta matriz en sí es el resultado de la aplicación de varias metodologías partiendo desde los árboles de problemas, ello seguramente porque en aquella época se estaba empezando a

¹ Página web institucional donde se aprecia las actividades actuales de esta organización <https://adra.org.pe/quienes-somos/>

² En esta etapa, los supervisores del programa hacían la selección de las familias que participarían del programa.

implementar un nuevo estándar para el desarrollo de los proyectos. Es por ese motivo que el presente trabajo busca desarrollar una reflexión metodológica sobre las líneas de base y proponer algunos criterios para su desarrollo. La idea es continuar la contribución metodológica sobre el tema de la línea de base, pero no como una mera técnica aislada de levantamiento de información sino como parte de una estrategia de la propia gestión del proyecto.

Algo parecido a mi experiencia con el marco lógico, sucedía con la línea de base que la habíamos reducido solo a la actualización de los indicadores. Por ello considero importante realizar esta reflexión metodológica, dado que al iniciar una línea de base uno solo se concentra en la lista de indicadores claves proporcionada en los términos de referencia y comienza a dejar diversos aspectos del contexto dónde interviene el proyecto, en el entendido que ya se hicieron algunos estudios al plantearlo. Esto comienza a mostrar ciertas omisiones y solo luego de adquirida cierta experiencia uno se puede dar cuenta de ello. En sí la línea de base es un primer estudio realizado ya una vez aprobado el proyecto, donde deben estar claras las formas de gestión, indicadores, contexto, actores que intervienen en el proyecto, los procesos de seguimiento y evaluación.

Es importante destacar la importancia y diferencia de la línea de base con los demás estudios que normalmente se hacen para definir o empezar un proyecto. Enmarcado en los sistemas de gestión e información de proyectos no se debería confundir el diagnóstico con la línea de base. En relación con los proyectos de desarrollo, mayormente ejecutados por ONG u organismos del Estado, actualmente se tiene como referencia al llamado “ciclo del proyecto”. Cuando se revisa la metodología del “ciclo del proyecto”, advertimos que deberíamos establecer una conexión metodológica más consistente entre la “línea de base” y el “ciclo del proyecto”, en efecto al hablar de proyecto se entiende que no estamos realizando actividades aisladas, sino que éstas están vinculadas al cumplimiento de determinados objetivos en plazos determinadas y además vinculadas a cierto marco presupuestal. Además, estas actividades provienen de un análisis de causalidad y se han establecido sobre la base de una jerarquía de objetivos definidos; para ello se han usado una serie de herramientas y metodologías. El ciclo del proyecto permite entender que no se trata de una intervención aislada, sino que su desarrollo está ligado desde la concepción de la idea hasta su materialización en la ejecución y que se extiende unos años después de su término con la evaluación. Es en este ciclo en

donde la línea de base aparece como paso previo a la ejecución y donde su elaboración cobra cierto sentido.

En esta concepción la línea de base se convierte en un punto de referencia para la ejecución de un proyecto por un determinado periodo siendo importante para la comparación de los resultados obtenidos. Aun así, en ocasiones se confunde esta línea de base con los estudios o evaluaciones previos al proyecto. En sí la línea de base debe hacerse con el diseño del proyecto ya concluido o aprobado desarrollándolo previamente a la ejecución de éste. Al momento de desarrollar esta experiencia, en ADRA se tenía una idea lineal del desarrollo del proyecto, es decir se establecía un inicio y un fin del proyecto confiando en que la evaluación final mostraría los cambios realizados, si bien había posibilidades de hacer mejoras o ajustes del proyecto, había mucha confianza en que se obtendrían resultados positivos al final.

La referencia al “ciclo del proyecto” permite establecer cierto orden en los conceptos y procedimientos a emplear, con respecto a la línea de base, en ocasiones pueden construirse en base a fuentes secundarias, aunque lo que predomina en el medio es la elaboración de líneas de base en base a fuentes primarias de información. Ello debido a que muchas veces no se cuenta con todos los indicadores necesarios prefiriéndose su medición con fuentes de primera mano.

Actualmente, la estadística es una herramienta cada vez más importante y la necesidad de establecer mediciones y evaluaciones de los programas públicos y privados que se han venido ejecutando desde hace muchos años. La evaluación y la medición de resultados son importantes, para presentar logros y “medir” resultados tangibles en diversas áreas. Es en ese sentido que las líneas de base van ocupando un mejor sitio en diversos sectores y se va ampliando la necesidad de su adecuado uso. Previo a cualquier intención de intervención, se desarrollan líneas de base, sin embargo, estos estudios adquieren un carácter general y terminan convirtiéndose en diagnósticos descriptivos sin mucha utilidad.

Es en ese sentido que el presente informe busca desarrollar una reflexión metodológica y teórica sobre las líneas de base y proponer criterios para su elaboración, buscando establecer una propuesta sobre la importancia y diferencia de la línea de base con los demás estudios que normalmente se hacen para definir o empezar un proyecto. Es más, la línea de base se debería emplear en realidad como el primer documento de carácter técnico para la gestión de un proyecto. Por lo que se propone una reflexión teórica y metodológica a partir de la sistematización de este

trabajo de línea de base desarrollado a fin de ir precisando conceptos que permitan la comprensión y la ejecución de la línea de base para poder emplearla como documento de gestión de un proyecto.

En la literatura sobre proyectos de desarrollo se menciona la necesidad de desarrollar estudios ex ante o preliminares³ al momento de desarrollar el propio diseño de la intervención. Esto permite establecer un marco de evaluación y sirven para el monitoreo del proyecto a través de los indicadores definidos. Para fines de evaluación posterior o inicios de un proyecto, la línea de base se constituye como un documento técnico de gestión. También para la línea de base es importante obtener información sobre las condiciones específicas sobre las que se va a intervenir, pero el uso de esta información está más vinculado con los efectos que se espera producir o con las evaluaciones que se harán más adelante. Como instrumento técnico la “línea de base” provee la medición de los indicadores sobre los aspectos que un proyecto específico busca realizar una intervención. Los indicadores establecidos deberán permitir establecer si el proyecto condujo a los cambios esperados y considerar si cumpliéndose las condiciones establecidas en el proyecto se lograron sus propósitos.

Es por lo que la “línea de base” no se plantea como cualquier investigación o estudio de tipo social, sino que más bien funciona como si fuera parte de un elaborado proceso de investigación cuasi experimental, vinculada necesariamente a los objetivos y supuestos establecidos en el proyecto. Esta reflexión es importante porque una línea de base no puede existir sin un proyecto definido y sin tomar en cuenta las condiciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos de dicho proyecto. Es así como la “línea de base” debe alimentar un sistema de información con el cual se podrían verificar los cambios esperados.

Es esta particularidad lo que permite una mejora en los indicadores seleccionados y en la transparencia frente al cumplimiento de los resultados. Al precisar adecuadamente el aspecto sobre el que el proyecto va a intervenir, cómo lo vamos a medir y cuántos recursos vamos a invertir en obtener los resultados deseados es que contribuimos con mejorar la eficiencia y eficacia de las intervenciones. Es aquí en la precisión y calidad de los indicadores donde se aprecia el aporte técnico de la línea de base. Mientras que el aporte en la gestión se da más vinculado a los recursos que el proyecto empleará en obtener y medir dichos resultados más adelante.

³ Gestión orientada al impacto del desarrollo rural. Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos. Irene Guijt, y Jim Woodhill. Roma. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) 2002

1.2 Objetivo

El presente informe busca desarrollar una reflexión metodológica sobre una "línea de base" elaborada y proponer criterios metodológicos para la ejecución de los nuevos estudios de "líneas de base". Es importante conocer los alcances y límites de la línea de base como herramienta en los sistemas de gestión del proyecto.

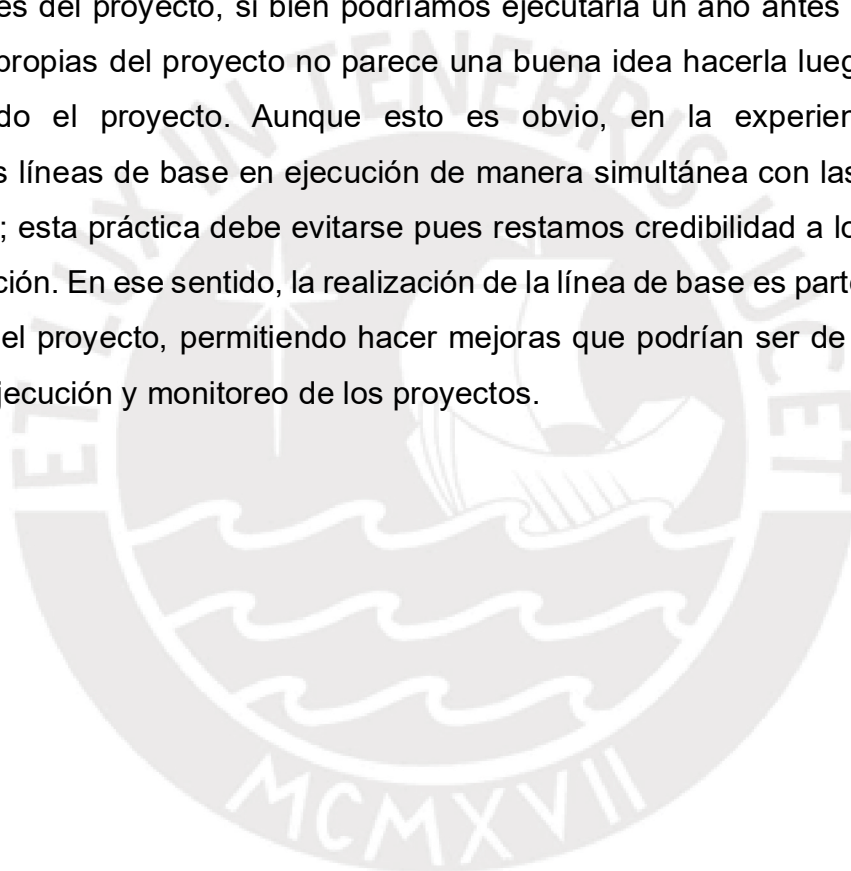
1.3 Importancia sociológica del presente informe

La sistematización de experiencias provee información y reflexiones importantes en el desarrollo profesional, por ello en este informe se propone realizar un análisis teórico y metodológico sobre la línea de base desde una experiencia particular. Es conocido que hay aportes importantes en el campo de la gerencia moderna desde diversas disciplinas y con mayor medida del sector privado frente al sector público, con el auxilio de las ciencias sociales e involucrando aportes desde la sociología⁴. En ese sentido este trabajo busca ser una contribución a los sistemas de información y gestión de proyectos, a partir de la ubicación que deberíamos darle a la línea de base y no usarla solo como provisión de datos para completar o comparar las metas con el marco lógico.

Todo proyecto, en especial los de desarrollo social o de inversión pública, requiera la elaboración de documentación técnica para su ejecución y para la propia gestión del proyecto. El uso extendido de la metodología del marco lógico debería contribuir a encontrar una relación de causalidad entre las actividades realizadas y los resultados propuestos, los cuales al ser precisados con indicadores deben permitir labores de seguimiento y evaluación, las mismas que deberían integrarse en sistemas de información para esos fines. Sí solo consideramos el aspecto formal de una línea de base tenemos la medición de los indicadores iniciales y los datos de comparación necesarios para evaluar el cumplimiento de metas. Sin embargo, podemos perder de vista elementos importantes para la gestión o la propia viabilidad del proyecto. Si en el desarrollo de la "línea de base" como documento necesario para la gestión del proyecto incorporamos no solo la medición de los indicadores base, podría permitir anticipar problemas en la ejecución del proyecto y proponer incluso mejoras al propio proyecto de desarrollo que se desea implementar, contribuyendo en la mejora de la ejecución y permitiendo una adecuada evaluación del proyecto al término de éste.

⁴ Percy Bobadilla Díaz (2004) La gerencia social en el nuevo siglo: una aproximación teórica. En Debates en Sociología N° 29, 2004. Páginas 111-139.

Un aspecto para considerar es que la línea de base, si bien puede construirse en base a información secundaria, no es un diagnóstico y no tiene un carácter exploratorio. El objetivo principal de la línea de base es proveer indicadores para la medición del proyecto, comparando el momento inicial con el momento final del mismo y de ser posible usando la metodología de grupos de control. Otro aspecto para considerar es la oportunidad de la realización de la línea de base, la misma que no debe anticiparse o retrasarse con referencia a las actividades propias de ejecución del proyecto, siempre debería realizarse antes de iniciar las actividades planificadas por el proyecto. En este sentido la única referencia temporal establecida es hacer la línea de base antes del proyecto, si bien podríamos ejecutarla un año antes de iniciar las actividades propias del proyecto no parece una buena idea hacerla luego de un año de empezado el proyecto. Aunque esto es obvio, en la experiencia práctica encontramos líneas de base en ejecución de manera simultánea con las actividades del proyecto; esta práctica debe evitarse pues restamos credibilidad a los resultados de la evaluación. En ese sentido, la realización de la línea de base es parte del sistema de gestión del proyecto, permitiendo hacer mejoras que podrían ser de utilidad para la gestión, ejecución y monitoreo de los proyectos.



2 Aproximación teórica

La gestión de proyectos se ha desarrollado y ha ido mejorando con los años, la experiencia en la ejecución de proyectos ha ido mostrando algunas deficiencias y éstas se han ido corrigiendo en la implementación de nuevos proyectos incorporando mejoras muchas veces desde la experiencia. También se ha mejorado la toma de decisiones informada y se ha ido destacando la importancia de la realización de la línea de base como estudio necesario antes de la implementación de un proyecto.

Sin embargo, tomar la línea de base solo como el registro de indicadores no permite aprovecharla como herramienta de gestión del proyecto. Es en este sentido que se propone entender la línea de base no solo como un instrumento de medición sino también como parte de un sistema de gestión de proyectos, en donde los hallazgos que se encuentren permitan establecer mejoras en la gestión de los proyectos.

Entender a la línea de base como parte de un sistema de gestión permite no solo recoger los indicadores establecidos sino también incorporar sus aprendizajes en la experiencia de su ejecución. Ello será posible si entendemos que el proyecto corresponde a un ciclo de intervención, en donde podemos incorporar mejoras de la experiencia.

El concepto del ciclo del proyecto evoca la necesidad de planificación y planeación del proyecto, el mismo que está constituido de diversas etapas, tener presente esta idea nos hace pensar en posibles mejoras aún durante la etapa ejecución. Es por ello por lo que se considera la relevancia de este concepto pues significa también que dentro de la planeación del proyecto la línea de base es un hito importante para considerar.

Así como estamos considerando la idea del ciclo del proyecto, otro concepto importante a tomar en cuenta es el marco lógico, el mismo que se ha convertido en una herramienta importante en el desarrollo del proyecto. La utilidad del marco lógico, desarrollado a partir de una racionalidad que organiza las propuestas desde una lógica vertical (objetivos y acciones) y las comprueba desde una lógica horizontal (metas e indicadores), a través de la definición de indicadores que expresan las metas a lograr por el proyecto, lo que permite un seguimiento ordenado de las actividades del proyecto y la evaluación de los resultados a partir de la medición de los indicadores establecidos.

2.1 El ciclo del proyecto

El esfuerzo realizado para crear un producto, dar un servicio, lograr un cambio social o lograr un resultado que puede ser único, es la definición más general sobre lo que es un proyecto⁵. La realización de este esfuerzo se hace en un tiempo determinado y va a requerir el concurso de diversos recursos sean estos naturales, materias primas, financieros, entre otros; además de integrar colaboradores de diverso tipo desde su concepción hasta su realización o término. Todo este esfuerzo desde un inicio hasta su finalización se puede dividir en etapas las que conforman el llamado ciclo de vida del proyecto o ciclo del proyecto. Existen varias perspectivas desde las que se entiende el ciclo del proyecto, desde la gestión, la economía o la cooperación al desarrollo, se identifican varias fases o etapas por las que transcurre un proyecto. La cantidad de fases por las que pasa la realización de un proyecto depende de varias circunstancias y dependiendo de la perspectiva usada podemos identificar de tres a seis etapas en el ciclo de vida del proyecto. Atendiendo a una perspectiva más general las fases incluyen viabilidad, diseño, construcción, prueba, despliegue y cierre⁶; desde la perspectiva de la cooperación podemos distinguir seis fases programación, identificación, instrucción, financiación, ejecución y evaluación⁷; desde una mirada de ejecución de proyectos de desarrollo empezamos con el diseño del proyecto, implementación y evaluación⁸; desde un punto de vista económico tenemos las fases de pre-inversión, inversión y post-inversión⁹.

⁵ PMBOK® Guide (2021). Project Management Institute. (2021). "Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)". Newtown Square, PA: Project Management Institute

Bodadilla Díaz, Percy (2020) Maestría en Gerencia Social – modalidad semipresencial. Diseño y Gestión de Programas y Proyectos de Desarrollo. Décimo quinta edición. Pontificia Universidad Católica del Perú – Escuela de Posgrado

⁶ PMBOK® Guide (2021). Project Management Institute. (2021). "Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)". Newtown Square, PA: Project Management Institute

⁷ EuropeAid, PARTICIP GmbH (2002). "Guía Gestión del Ciclo de Proyecto" COMISIÓN EUROPEA EuropeAid Oficina de Cooperación Asuntos Generales Evaluación. Versión 2.0.

⁸ Bodadilla Díaz, Percy (2020). Maestría en Gerencia Social – modalidad semipresencial. Diseño y Gestión de Programas y Proyectos de Desarrollo. Décimo quinta edición. Pontificia Universidad Católica del Perú – Escuela de Posgrado

⁹ MEF (2022). Ciclo del Proyecto. [Ciclo del Proyecto \(mef.gob.pe\)](http://mef.gob.pe) Consulta 30 julio 2022

Tabla 1 Comparación de diferentes perspectivas de las fases del ciclo de vida del proyecto

Gestión	Cooperación	Proyectos de desarrollo	Economía
Viabilidad determina la validez del proyecto y capacidad organizativa	<p>Programación análisis situacional e identificación de problemas, restricciones y oportunidades. Identifica objetivos y prioridades</p> <p>Identificación análisis de la pertinencia del proyecto y de la situación (análisis de problemas y alternativas). Incluye desarrollo de estudios complementarios</p>	Diseño del proyecto Concepción del proyecto, análisis de problemas, identificación de capacidades y elaboración de la lógica de intervención	Pre-inversión: Identificación del problema, análisis de alternativas
Diseño planificación del entregable del proyecto	<p>Instrucción estudios preparatorios con aspectos técnicos, contractuales y financieros. Énfasis en la factibilidad y sostenibilidad. Elabora Marco Lógico.</p> <p>Financiación se completa la propuesta de financiación y se toma la decisión de financiamiento</p>		
Construcción ejecución del entregable y pruebas de calidad	Ejecución recursos convenidos son usados para alcanzar los objetivos.	Implementación ejecución del proyecto, verificar hipótesis de acción del diseño	Inversión ejecución del proyecto de acuerdo con la viabilidad
Prueba revisión de calidad y aprobación del producto final	Contratos para estudios, asistencia técnica, obras o suministros.		
Despliegue uso de los entregables del proyecto y se completa la transición para el sostenimiento, realización de beneficios y cambios organizativos	Seguimiento		

Cierre finalización del proyecto, se archivan los artefactos, liberan a los miembros del equipo y se cierran contratos	Evaluación apreciación de un proyecto en curso o terminado para determinar pertinencia de objetivos, su realización, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Adaptación o propone mejoras futuras.	Evaluación determinar el logro de los objetivos planteados en el diseño del proyecto	Post-inversión operación y mantenimiento y evaluación ex post
Fuente: PMBOK Guide	Fuente: EuropeAid CE	Fuente: Bobadilla	Fuente: MEF

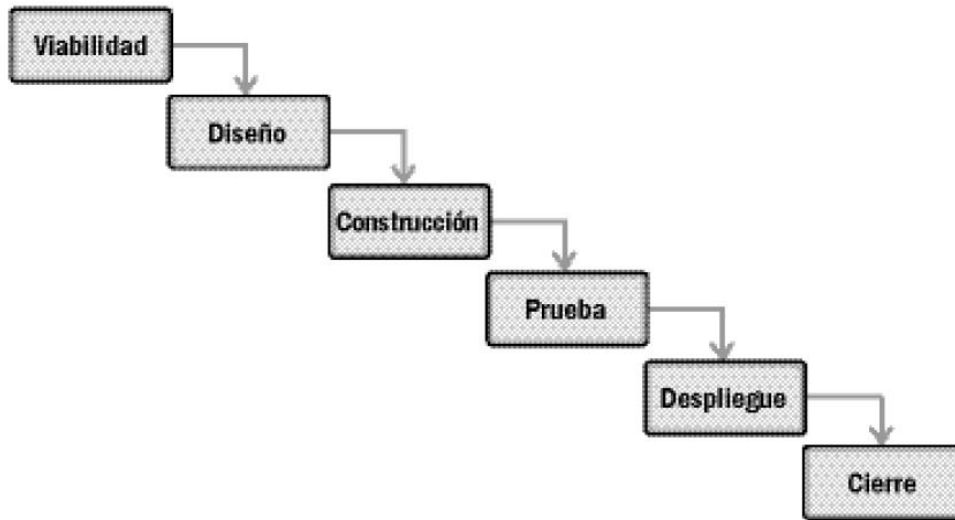
Tratando de hacer un paralelo entre las diversas perspectivas sale a relucir la importancia de la planificación ordenada de las actividades del proyecto y que las fases de preparación del proyecto suelen ser las más demandantes de información. En referencia a las evaluaciones, éstas pueden desarrollarse antes, durante y después del proyecto¹⁰, al menos desde la perspectiva de la cooperación, la menciona a lo largo de las fases del ciclo. Los informes y el seguimiento son tratados en las otras perspectivas como parte de las herramientas a emplear en el trabajo de la gestión del proyecto. Si bien esta comparación no pretende ser exhaustiva muestra que las fases o ciclo de vida de un proyecto tienen tareas y plazos determinados que deben completarse antes de iniciar la siguiente fase¹¹. En sí lo importante no son la cantidad de etapas de un ciclo de vida de un proyecto, ya que podemos definir las etapas de cada ciclo de acuerdo con la propia organización y a las tareas que vamos a desempeñar, lo importante es la definición de los productos o entregables que cada fase aportará a la siguiente para continuar con el ciclo.

¹⁰ EuropeAid, PARTICIP GmbH (2002). "Guía Gestión del Ciclo de Proyecto" COMISIÓN EUROPEA EuropeAid Oficina de Cooperación Asuntos Generales Evaluación. Versión 2.0.

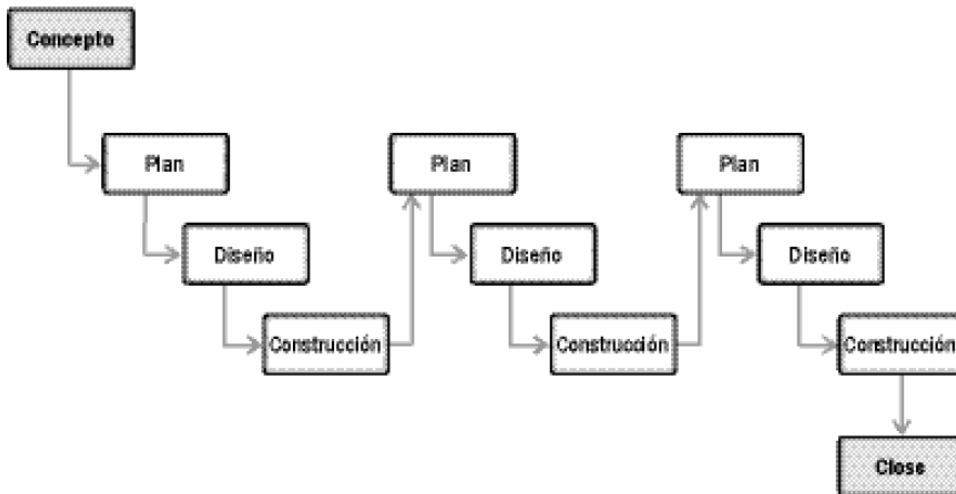
¹¹ PMBOK® Guide (2021). Project Management Institute. (2021). "Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)". Newtown Square, PA: Project Management Institute

Figura 1: Fases del ciclo de vida del proyecto perspectiva desde la Gestión de proyectos

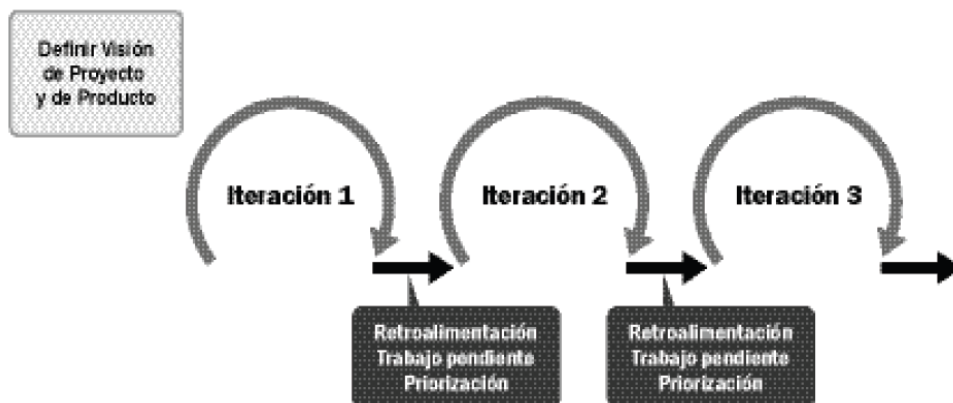
Ejemplo de Ciclo de Vida Predictivo



Ejemplo de Ciclo de Vida con un Enfoque de Desarrollo Incremental

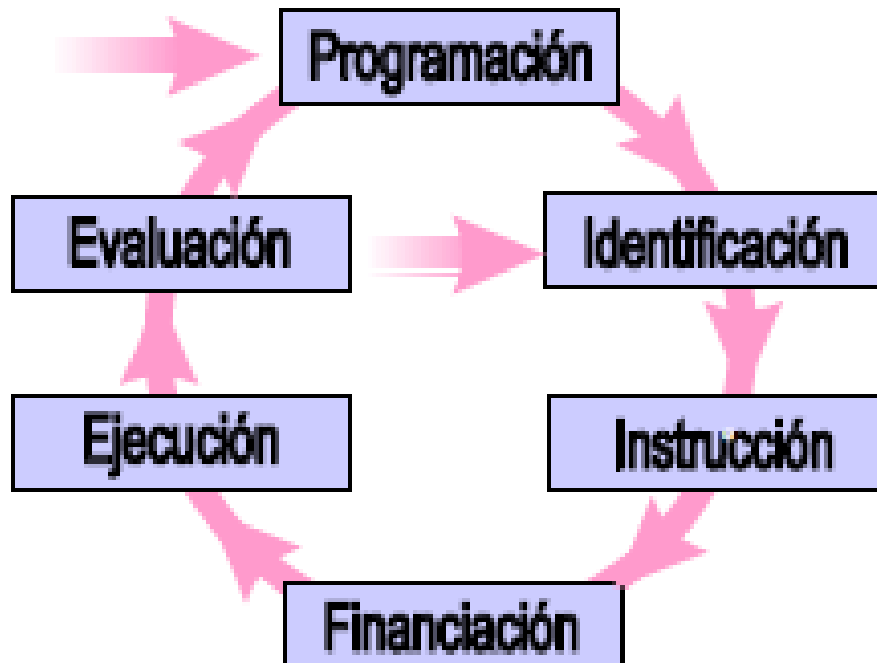


Ciclo de Vida Utilizando Enfoque de Desarrollo Adaptativo



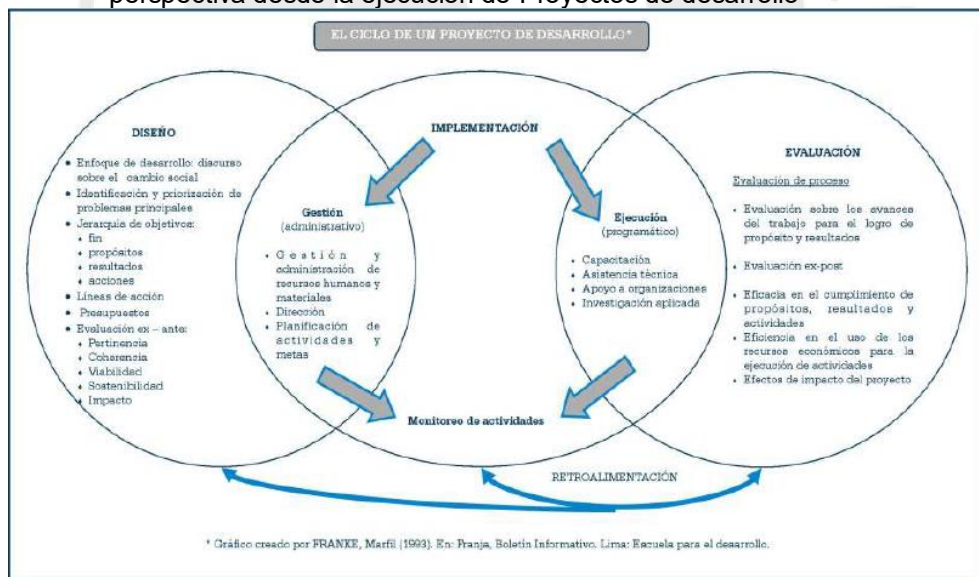
Fuente PMBOK Guide

Figura 2 Fases del ciclo de vida del proyecto perspectiva desde la Cooperación al desarrollo



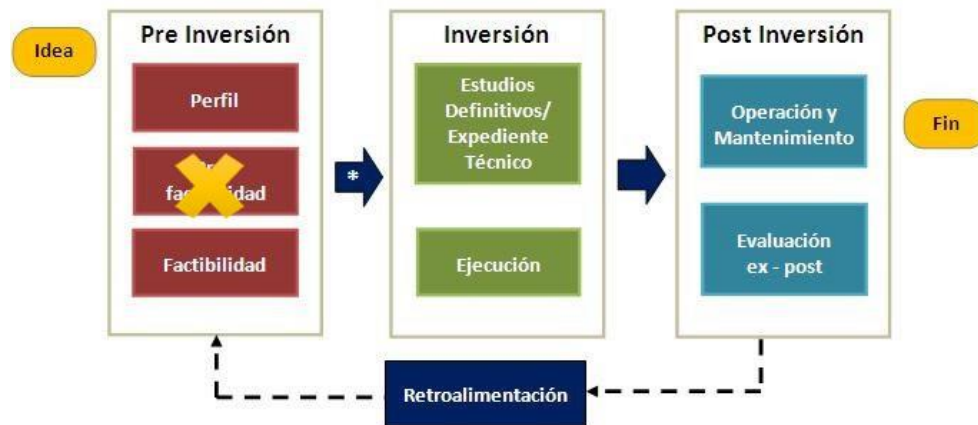
Fuente: EuropeAid CE

Figura 3 Fases del ciclo de vida del proyecto perspectiva desde la ejecución de Proyectos de desarrollo



Fuente: Bobadilla

Figura 4 Fases del ciclo de vida del proyecto
perspectiva desde la Economía



Fuente: MEF

La forma en que se presentan los gráficos del ciclo de vida de un proyecto nos dan una idea del concepto de ciclo que cada perspectiva maneja, en dos de ellas aparece la retroalimentación como parte del ciclo, uniendo las etapas de ambos extremos y otro al final de cada etapa, la imagen circular evoca la misma idea al indicar que luego de la evaluación se incorporan mejoras o enseñanzas a la identificación, mientras que desde una perspectiva más general se aprecian tres tipos de proyectos con fases definidas de acuerdo a los enfoques de desarrollo del proyecto¹², un ciclo de proyectos predictivo donde cada fase del proyecto se desarrolla solo una vez, un ciclo con enfoque incremental donde cada versión posterior añadiría nuevos elementos a un reinicio del ciclo y un ciclo de vida con enfoque adaptativo donde cada ciclo se repite en función de las mejoras que se hacen en cada entregable funcional, incorporando una retroalimentación al ciclo. Estas diversas formas de apreciar el ciclo del proyecto muestran que incluso para la gestión de proyectos no tenemos un estándar definido y que podemos adaptar el ciclo y la retroalimentación dependiendo del tipo de proyecto que se realice y de las opciones de desarrollo (predictivo, incremental, adaptativo) que se incorporen a su diseño. La propia definición castellana de ciclo indica que son fases que pasan por un fenómeno periódico o periodo que acabado vuelve a comenzar¹³, sea que se represente como una línea o un círculo lo

¹² Nos referimos a lo mencionado en el PMBOK® Guide (2021), no alcanza una propuesta de cambio social sino se refiere a la manera en que el propio proyecto se ejecutará a lo largo de su ciclo de vida.

¹³ RAE Real Academia de la Lengua Española [ciclo | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE Consulta 04/08/2022.](#)

importante es identificar las etapas adecuadas con los entregables bien definidos para cerrar cada etapa.

En el marco de un proyecto de desarrollo, el ciclo del proyecto hace referencia a una propuesta o hipótesis de cambio en la sociedad, dado que se formula con el propósito expreso de realizar un cambio frente a un problema existente en la sociedad¹⁴

2.2 Gestión de indicadores, el Marco lógico

En sí la preocupación por hacer cada vez mejores proyectos y sobre todo por obtener resultados tangibles de las intervenciones se ha ido desarrollando la idea de hacer mejoras en los procesos de evaluación, diseño de proyectos y la gestión de éstos. En sí se han ido incorporando nuevos temas como la necesidad de transparencia y la eficacia de la intervención. Como parte de la mejora en la gestión de los proyectos se han ido adoptando una serie de metodologías para mejorar las intervenciones, incorporando el uso del marco lógico en los proyectos de desarrollo¹⁵. Los proyectos en suma son como una serie de hipótesis¹⁶. con una lógica causal que conduce al resultado esperado por el proyecto. Es entonces que los proyectos van tomando forma con una estructura y una lógica que debe ser considerada durante la implementación y gestión de este. La presencia de indicadores en diversas etapas también permite establecer sistemas de monitoreo para ver cómo va funcionando el proyecto e indicadores de evaluación para identificar si se van consiguiendo los resultados esperados¹⁷.

La metodología del Marco Lógico tiene como resultado una matriz de doble entrada de cuatro filas y cuatro columnas que combina una lógica vertical y horizontal para su elaboración. A partir de un diagnóstico previo y de la definición de relaciones causales entre los diversos problemas que se han identificado, la lógica vertical establece la correspondencia entre las acciones a realizar y la solución seleccionada para los problemas planteados. La lógica horizontal está relacionada con los

¹⁴ Bobadilla Díaz, P., Del Águila Rodríguez, L. y Morgan, M. de la L. (1998). *Diseño y evaluación de proyectos de desarrollo*. Lima-Perú: Pact-USAID. pp. 19-20.

¹⁵ Eduardo Aldunate; Julio Córdoba. "Formulación de programas con la metodología de marco lógico". CEPAL - Serie Manuales N° 68. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile, abril de 2011. p 12.

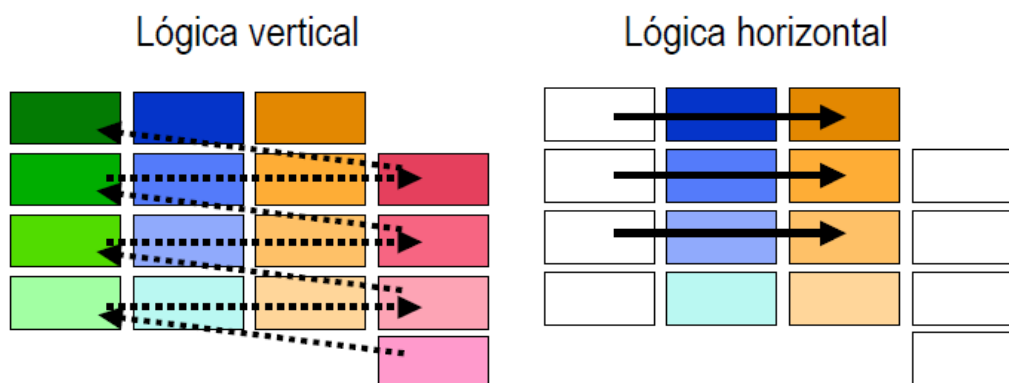
¹⁶ Practical Concepts Inc. U.S. Agency for International Development (USAID), "Logical framework", 18 Jun 1971. p 5.

¹⁷ The LogFrame Handbook. A Logical Framework Approach to Project Cycle Management. The World Bank, Washington.

indicadores y con el uso de los recursos, es decir si los objetivos del proyecto se van cumpliendo¹⁸. A modo de ejemplo se presenta una figura que muestra la referencia a las mencionadas lógica vertical y horizontal del marco lógico.

Figura 5 ¿Cómo se lee el Marco Lógico?

Lógica vertical y lógica horizontal



Fuente: EuropeAid, PARTICIP GmbH (2002). "Guía Gestión del Ciclo de Proyecto" COMISIÓN EUROPEA EuropeAid Oficina de Cooperación Asuntos Generales Evaluación. Versión 2.0. Página 42.

La lógica vertical está relacionada con las relaciones causales del análisis de los problemas identificados, mientras que la lógica horizontal responde más a criterios de planificación y diseño del proyecto¹⁹.

Sobre este punto también tenemos la siguiente aproximación, la lógica vertical articula la dimensión general con la particular, evidenciando la propuesta de cambio, permitiendo señalar los impactos y efectos en términos de los cambios que se esperan lograr. La lógica horizontal busca establecer los mecanismos que permitan comprobar el cumplimiento de los cambios enunciados²⁰.

2.3 La línea de base

Como podemos apreciar, mientras más se va reflexionando sobre el tema de evaluación de los proyectos y el uso de indicadores, se van incorporando diversos

¹⁸ Eduardo Aldunate; Julio Córdoba. "Formulación de programas con la metodología de marco lógico". CEPAL - Serie Manuales N° 68. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile, abril de 2011. p 17.

¹⁹ EuropeAid, PARTICIP GmbH (2002). "Guía Gestión del Ciclo de Proyecto" COMISIÓN EUROPEA EuropeAid Oficina de Cooperación Asuntos Generales Evaluación. Versión 2.0.

²⁰ Bodadilla Díaz, Percy (2020). Maestría en Gerencia Social – modalidad semipresencial. Diseño y Gestión de Programas y Proyectos de Desarrollo. Décimo quinta edición. Pontificia Universidad Católica del Perú – Escuela de Posgrado. p. 80.

tópicos de interés como fomentar la participación en las tareas de seguimiento o evaluación que van afectando la forma como se diseñan y plantean los proyectos. Es así como también se va consolidando una legítima preocupación por llegar a los resultados planteados por los proyectos y para ello se hace necesario el establecimiento de ciertas herramientas de gestión y una mayor preocupación por la necesidad de recopilar información desde la etapa de planificación, ejecución y término del proyecto²¹.

[...]” Es fundamental para saber si nos aproximamos a dichos resultados ejecutar herramientas de gestión como la línea de base y los sistemas de monitoreo y evaluación de proceso.” [...] (Bobadilla 2017, p.29)²²

Considerar la línea de base como una herramienta de gestión cambia la perspectiva y la reflexión sobre los datos que se recogen y la modalidad usada para la recolección de información; si consideramos la línea de base desde una perspectiva formal o clásica ésta es solo importante para la recopilación de datos y establecer indicadores a partir de los diseñado en el marco lógico. A partir de algunos textos metodológicos sobre la línea de base se ha encontrado que se la define como una investigación aplicada²³ o también como una encuesta descriptiva²⁴, en ambos casos el énfasis se centra en la precisión de indicadores y en la evaluación de la magnitud de los cambios encontrados, centrándose en variables meramente cuantitativas. En definiciones de otros autores al referirse a la línea de base, directamente se centran en la magnitud del problema de un proyecto²⁵ o a los indicadores dados a partir de los objetivos específicos de un proyecto²⁶. La línea de base tiene un propósito operativo claro, medir los indicadores establecidos que identifican la presencia de un problema que un proyecto intenta resolver.

²¹ Pasteur, Kath & Blauert, Jutta. (2000). Seguimiento y Evaluación Participativos en América Latina: Panorama Bibliográfico y Bibliografía Anotada. 10.13140/RG.2.2.31007.64168. p 39.

²² La Gerencia Social en la Práctica. Análisis de los modelos de gestión de programas y proyectos sociales. Coord. Bobadilla Díaz, Percy Centurión y Agüero, Carlos. Maestría en Gerencia Social. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima 2017. p 29.

²³ David Medianero Burga. Metodología de Estudios de Línea de Base. En: Pensamiento crítico N.º 15, pp. 61-82.

²⁴ Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Roma, 2008. MANUAL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE COMUNICACIÓN RURAL. Comenzando con la gente. p. 78.

²⁵ CEPAL. MANUAL FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y MONITOREO DE PROYECTOS SOCIALES, p. 22.

²⁶ Eduardo Ramírez. RIMISP. MANUAL PARA ELABORACIÓN LÍNEA DE BASE EN PROYECTOS FOS, p. 4.

“Una línea base es la versión aprobada de un producto de trabajo o plan de trabajo. El desempeño real se compara con las líneas base para identificar las variaciones.” (PMBOK 2021)²⁷

La línea de base es en sí un instrumento de apoyo a la medición del desempeño de un proyecto. Los elementos de comparación más comunes están relacionadas al calendario de actividades o cronograma y al presupuesto, también se considera la comparación entre lo proyectado y los resultados reales, y para la medición del desempeño para gestionar, medir y controlar la ejecución de un proyecto ²⁸. La definición de indicadores corresponde a una etapa de planificación del proyecto, la medición de éstos corresponde a la línea de base y la comparación con los resultados obtenidos es parte del seguimiento y evaluación del proyecto. En sí la línea de base es una herramienta necesaria para la gestión de un proyecto.

Es en ese sentido que damos una mirada hacia el ciclo del proyecto, donde cada proyecto va precisando desde su diseño el área de intervención y aquellos problemas que busca resolver, el marco lógico permite mejorar la precisión sobre aquellos problemas que se pretenden resolver al expresarlos en indicadores y establecer una serie de acciones cuyos resultados deberán contribuir en la resolución del problema principal en base a ciertas condiciones institucionales y de contexto que deberán permitir el desarrollo del proyecto. Una línea de base pensada como instrumento de gestión va a requerir observar y medir los indicadores establecidos y explorar los supuestos que deberán sustentar las acciones a ejecutarse por el proyecto. Es aquí donde la línea de base va a exigir prestar más atención a los supuestos y arreglos institucionales establecidos a fin de incluirlos en el análisis y precisar de esta manera otros elementos además de la simple medición de los indicadores. En general una línea de base también se presenta como una oportunidad de probar los mecanismos institucionales a crear o fortalecer para el logro de los objetivos del proyecto y modificar aquellos que aparecen como limitantes, observando los medios y formas de comunicación entre los diferentes actores del proyecto. Permitiendo observar si algunos supuestos van a permitir el desarrollo del proyecto

²⁷ PMBOK® Guide (2021). Project Management Institute. (2021). “Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)”. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Página 188.

²⁸ PMBOK® Guide (2021). Project Management Institute. (2021). “Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)”. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

como se había planeado. También permite identificar algunos aspectos que podrían incorporar en el proyecto como mejoras, permitiendo a los beneficiarios expresarse sobre sus expectativas en el proyecto y lo que realmente esperan de él.

En esta línea, existe la propuesta del desarrollo de estudio de base desarrollada por el FIDA²⁹ y PREVAL³⁰ donde se hace una distinción entre la línea de base y los estudios de base. Básicamente consideran que la línea de base es en sí el listado de los indicadores establecidos para el proyecto, mientras que el estudio de base comprende los indicadores y el contexto donde se desenvuelve el proyecto. En ese sentido, la propuesta que desarrolla para los estudios de base busca generar información cuantitativa y cualitativa que analice y describa la situación inicial de la población objetivo del proyecto³¹.

Esta propuesta contempla desarrollar en el estudio de base cuatro aspectos, siendo el primero la caracterización de la población objetivo, para lo cual se usa el estudio *ex ante*³²; el segundo aspecto se refiere al análisis del contexto, donde se debe prestar atención al entorno institucional en el que la población objetivo está inmersa, como son los gobiernos locales, municipios, dependencias del Estado con las que se relacionan, instituciones que les prestan servicios diversos, organizaciones sociales (de productores o de otra índole) a las que pertenecen o con las que se relacionan, es decir al entorno económico, productivo, social, cultural e institucional de la población objetivo; el tercer aspecto está referido a las oportunidades y riesgos que afrontará el proyecto, descrito en los supuestos del marco lógico de la intervención, como son las medidas de políticas pública, la legislación y los factores medioambientales y culturales vinculados con el proyecto; y finalmente el cuarto aspecto está referido a los indicadores descritos en el marco lógico del proyecto que describen los efectos e impactos y que son parte del sistema de seguimiento y evaluación.

Estos cuatro elementos de los estudios de base a los que esta propuesta se refiere además deben inscribirse en un proceso participativo que involucre a los actores, ejecutores y a los beneficiarios del proyecto, siendo fundamental el uso de

²⁹ Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.

³⁰ Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos FIDA para la Reducción de la Pobreza rural en América Latina y El Caribe.

³¹ RODRÍGUEZ, Jorge. ROTONDO, Emma y VELA, Gloria. (2007). Los estudios de base fundamentos de una gestión por resultados. Serie: Documentos de Trabajo. PREVAL, FIDA. Primera edición, junio 2007.

³² Se refiere al estudio que se hace para decidir si un proyecto se realiza.

los hallazgos del estudio de base para que estos actores incorporen las recomendaciones, difundan los aprendizajes e institucionales los cambios que el proyecto pretende lograr. Esto último es muy importante para la sostenibilidad del propio proyecto. Para ello, esta propuesta hace énfasis en la eficacia de la comunicación de los resultados de los estudios de base a los distintos actores vinculados al proyecto.



3 La experiencia de la línea de base

El servicio de la línea de base debía atender un programa financiado por la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos (USAID) Título II proyectos agrícolas. Esta agencia había realizado una revisión de las herramientas usadas en las líneas de base de los proyectos de agricultura y había hecho algunas sugerencias que se plasmaron en el documento “Review of Agriculture Projects Baseline Surveying Tools of Title II Funded PVOs” Preparado por Food Aid Management por Patricia Bonnard (25 de septiembre 1998)³³.

El documento consta de cinco secciones donde se hace una revisión rápida de las metodologías empleadas en las encuestas en líneas de base por los proyectos de USAID del Título II en varios países. Se revisaron las herramientas en donde la información y la documentación de las metodologías empleadas se encontraban disponibles, además se encontraron algunos problemas compartidos por las instituciones que desarrollaron estos estudios. La primera sección se concentró en los métodos utilizados y la documentación analizada, la segunda sobre el tratamiento del monitoreo y evaluación, la tercera sobre el uso del marco lógico y el diseño de los instrumentos de recolección de información, la cuarta sobre los cuestionarios de línea de base y la quinta sobre el muestreo. Finalmente, se agrega una sección con las respectivas recomendaciones.

Este documento se propone incentivar mejoras en las metodologías para el desarrollo de las encuestas de línea de base en los proyectos agrícolas financiados por el Título II de USAID, resalta la importancia de contar con las herramientas adecuadas y pone la atención en varios puntos como el contar con materiales y metodologías disponibles para el personal a cargo de esta labor, traducidos y adaptados para el fácil entendimiento de estos procedimientos por el personal a cargo de recopilar información. También destaca la importancia de contar con personal en la misma institución con cierta experiencia en temas de monitoreo y evaluación que pueda asistir al personal que está en el propio terreno de trabajo.

Además, señalada la necesidad de contar con indicadores claramente definidos en su marco lógico y estos indicadores deberán estar expresados de manera sencilla y presentes en los documentos de recojo de información. Hace énfasis también en que es posible usar diversos métodos de recopilación de información para los diversos

³³ En su momento se tuvo acceso al borrador del documento. La versión que aparece publicada en la web del USAID es del 30 de septiembre. [Pnacw797.pdf \(usaid.gov\)](#)

propósitos de seguimiento y evaluación. No se debe pensar que la encuesta de línea de base es el único instrumento por utilizar, esto podría recargar mucho la información que se recopile y quizás el formato de encuesta no sea el más adecuado para alguna información que se necesite tomar para los fines de la gestión del proyecto.

El texto hace recomendaciones generales en diversos aspectos a tomar en cuenta para el desarrollo de una línea de base, se llegan a hacer recomendaciones sobre la recopilación de datos y las encuestas en general. Incluso se propone maneras más sencillas para recopilar información, destacando que lo importante no es la abundancia de información sino la precisión y siempre mantener en claro el objetivo de la información y el uso que le vamos a dar.

Se llegan a hacer también algunas observaciones sobre el muestreo y el uso de grupos de control. En el informe destaca que hace falta contar con materiales sobre metodologías de muestreo e investigación que pueda usar el personal de campo. Las recomendaciones finales refuerzan lo ya indicado en el documento sobre contar con personal con experiencia en monitoreo y evaluación, el contar con materiales (manuales, directrices, plantillas, etc.) sobre metodologías de monitoreo y evaluación a disposición del personal de la institución y sobre todo para el personal de campo y establecer claramente las necesidades de información para cada etapa del proyecto.

Trata también la correspondencia que debe existir entre los indicadores del marco lógico y los instrumentos de recolección de información, a modo de sugerencia establece que lo mejor es tener indicadores que muestren los productos que entregará el proyecto (expresados como resultados y propósitos en el marco lógico). Siempre cuidando la correspondencia entre el indicador utilizado y las preguntas formuladas de los cuestionarios de línea de base.

Se precisa también que los estudios de línea de base no deben confundirse con los estudios de evaluación. La evaluación en sí está vinculada con la identificación de un problema y el desarrollo de una propuesta de intervención que sería el proyecto en sí. Además, existe un tiempo prolongado entre la evaluación y la propia ejecución del proyecto. Sirven también a propósitos diferentes, la evaluación es parte de un diagnóstico, mientras la línea de base es para tener puntos de comparación para monitorear el progreso del proyecto y establecer las evaluaciones intermedias y finales.

También hubo una misión de evaluación que revisó el trabajo anterior de línea de base del año 1996 realizado por ADRA y otros aspectos del Programa de

Generación de Ingresos Agropecuarios GIA. No se tuvo acceso al documento completo, solo a una copia de la página 25 a la 51. Este fragmento va haciendo un análisis de los programas que ADRA venía desarrollando, Nutrición Infantil NI y GIA. Son fundamentalmente dos acápite a los que se tuvo acceso, el primero es sobre el Programa de Generación de Ingresos Agropecuarios y el segundo es sobre el sistema de monitoreo y evaluación. En el documento se hacen referencia a los dos programas que se están analizando el NI y el GIA, el periodo de referencia para este análisis es de 1996 a 1998.

Tabla 2 Esquema del fragmento del informe de la misión de evaluación

4. Conclusiones del Programa de Generación de Ingresos Agropecuarios (GIA), 25
4.1 Impacto / Efectividad, 25
4.1.1 Efectividad de las Actividades del Gia, 26
4.3 Capacitación, 30
4.3.1 Métodos de Capacitación, 31
4.3.2 Materiales de Capacitación, 32
4.4 Sostenibilidad, 32
4.4.1 Producción Agrícola, 33
4.4.2 Infraestructura Básica Productiva, 34
4.5 Regulación Medioambiental 216, 36
5. Conclusiones del Sistema de Monitoreo y Evaluación, 37
5.1 Indicadores de Ejecución, 38
5.2 Recojo de Información y Medida, 41
5.2.1 Estudios de Línea de Base e Impacto, 43
5.2.1.1 Línea de Base del Programa de Generación de Ingresos Agropecuarios (GIA), 44
5.2.1.2 Línea de Base Nutrición Infantil, 46
5.2.2 Producción de Cultivos y Medición de los Rendimientos, 46
5.2.3 Adopción de las Prácticas mejoradas, 48
5.2.4 Ventas Agrícolas, 48
5.2.5 Costos de Producción, 48
5.3 Monitoreo y Evaluación para Propósitos de Administración, 49
5.3.1 Fuente Alternativa de datos e Información para los Administradores, 50
5.3.2 Compartir los Resultados con los Beneficiarios y Otros, 51
Se nota la ausencia del acápite 4.2 [Comentario propio].

Fuente: Misión de Evaluación 1996 ADRA (Fragmento).

Según el documento al que hemos hecho mención cuando se trata el impacto / efectividad (acápito 4.1) señala dificultades para identificar cuál de las intervenciones del programa GIA contribuyen con el incremento de los ingresos agropecuarios. Toma como fuente de información los informes anuales e indica que los indicadores de producción no distinguen entre las áreas con riego o sin riego. Y también hay variaciones en la ejecución del programa por regiones. Siendo los jóvenes los que más participan en los trabajos comunales.

Sobre la efectividad de las actividades del GIA (acápito 4.1.1) hace una revisión de diferentes actividades realizadas con las comunidades donde intervienen. Con respecto a la movilización de la comunidad, se tomó nota de una muy buena relación

entre el personal de ADRA y los miembros de las comunidades donde se interviene valorando tanto los aspectos técnicos como la buena relación personal entre ambos, trabajando a través de las estructuras de gobierno de la comunidad y comités. La asistencia técnica recibida es apreciada y valorada por los agricultores, sin embargo, no había datos objetivos disponibles sobre el impacto de esta asistencia en las actividades productivas, el GIA solo monitoreaba las parcelas del ámbito comunal y no todas las parcelas de los beneficiarios. El crédito rural otorgado por ADRA es bien apreciado por los agricultores, sobre todo para la adquisición de semillas de papa, fertilizantes y pesticidas, pero la ejecución de este componente no ha sido satisfactoria.

La construcción de carreteras rurales y rehabilitación, realizada con el esquema de alimentos por trabajo, ha permitido que las comunidades desarrollen planes de mantenimiento de sus vías. La construcción de infraestructura de irrigación, debido al presupuesto involucrado, se ejecuta en cooperación con otras instituciones (FONCODES³⁴, municipios y ONG³⁵) lo que motiva demoras en la puesta en marcha de estos proyectos y su efecto sobre las áreas a intervenir. Las actividades de conservación de suelos y reforestación se han realizado en coordinación con PRONAMACHS³⁶. La actividad del GIA no ha sido muy activa en el área de comercialización, en parte a la falta de pericia técnica en el mercadeo de productos agrícolas. El control integrado de plagas tiene muchas medidas complicadas y poco prácticas para el manejo de los agricultores por lo que esta actividad está en evaluación para su implementación.

La capacitación (acápito 4.3) del programa GIA genera sus materiales en la oficina nacional, desde donde es distribuido a las oficinas regionales para su distribución a los supervisores de campo. Estos materiales han sido diseñados para usarlos en áreas rurales o en áreas sin servicio eléctrico. Se componen en su mayoría de rotafolios de tela, para aquellos temas que no cuentan con este material los supervisores preparan su propio material usando hojas de papel y plumones. Los métodos de capacitación (acápito 4.3.1) se desarrollan en parcelas demostrativas del área comunal y cubren aspectos teóricos y prácticos, si no hay disponibilidad de

³⁴ Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES - Plataforma del Estado Peruano (www.gob.pe)

³⁵ Organización No Gubernamental

³⁶ Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos. Es una organización del Ministerio de Agricultura que inició sus actividades en agosto de 1981.

terrenos se emplean las parcelas de los promotores, usando el método de cascada. El supervisor de campo da al promotor capacitación teórica y práctica, el promotor a su vez deberá capacitar a un máximo de 30 beneficiarios. El programa no documenta la actividad de capacitación en las parcelas ajenas al área comunal o al programa, por lo que no se puede evaluar la transferencia de las prácticas y tecnologías. Los materiales de capacitación (acápite 4.3.2) han sido orientados hacia los cultivos más importantes de la zona, especialmente la papa. Esta capacitación se orientó a los temas de producción agrícola y pecuaria.

Al tratar el tema de la sostenibilidad (acápite 4.4) el equipo de evaluación tuvo la impresión de que el programa GIA no es muy sostenible. Algunas actividades iniciadas con el sistema de alimentos por trabajo podrán continuar, pero al parecer la mayoría no. Para la producción agrícola (acápite 4.4.1) la estrategia de ADRA consiste en trabajar dos años y medio con asistencia técnica, capacitación y crédito, apoyados con los comités y el promotor comunal. Se trabajó con los cultivos de papa, maíz, frijoles, cebada, trigo, quinua y kiwicha. Los agricultores consideran que la asistencia técnica es el principal aporte del programa GIA. La infraestructura básica productiva (acápite 4.4.2) se construye con el sistema de alimentos por trabajo y consiste en obras de irrigación, conservación de suelos, carreteras rurales y edificaciones para almacenaje y transformación de productos. De ellas las obras de irrigación en otros lugares se sostienen con el aporte de los regantes, pero en los sistemas de ADRA los cobros, si existen, resultan ser muy pequeños para el mantenimiento y operación del sistema de irrigación; y además estas no son guiadas por las regulaciones del Ministerio de Agricultura. Respecto de la regulación medioambiental 216 (acápite 4.5) ADRA está trabajando en esto activamente.

Sobre las conclusiones del sistema de monitoreo y evaluación (acápite 5), se sostiene que este sistema se estableció para facilitar la contabilidad, administración y planificación del proyecto. Pero da más prioridad a la información contable del proyecto. No cuenta con personal dedicado al monitoreo y evaluación propiamente dicho. Además, este sistema está en una continua revisión. Respecto de los indicadores de ejecución (acápite 5.1) señala que éstos han cambiado a menudo. Si bien cumplen con los requisitos de USAID, son insuficientes para la administración del proyecto. Sobre el recojo de información y medida (acápite 5.2) es parecido para ambos programas NI y GIA, son los promotores los que recogen la información a nivel de los beneficiarios, luego los supervisores agregan los datos recogidos e introducen

los totales en cuadros predeterminados para cumplir con los informes requeridos. La elaboración del informe finalmente descansa en la oficina nacional. Este sistema ha cambiado y son los supervisores que envían los cuestionarios completados por sus promotores directamente a la oficina nacional, pero ahora los supervisores tienen que esperar por los resultados que provienen de la oficina nacional. Se encontraron problemas con el diseño de los cuestionarios y medición de indicadores para el programa GIA. Siendo el programa GIA más complejo, el personal tiene buenos conocimientos de agronomía, pero falta de conocimiento en el diseño de encuestas de campo, especialmente en los temas socio económicos relacionados a la agricultura y economía rural.

Para los estudios de línea de base e impacto (acápite 5.2.1) el sistema de monitoreo y evaluación de ADRA no funciona de manera adecuada. El programa GIA contrató una consultora privada para diseñar, supervisar y procesar su estudio de línea de base y desarrolló un muestreo adecuado. El programa GIA trabaja con un grupo de comunidades los primeros dos años y medio del programa y con otro grupo los otros dos años y medio. Pero realiza un estudio de línea de base al inicio de cada intervalo y un estudio de impacto al final, por ello hay múltiples líneas de base. Pero la línea de base original incluye la muestra de los beneficiarios del primer intervalo del programa en 1996. Pero la evaluación final se planificó en todos los ámbitos donde trabajó el programa, con lo que hay un problema de comparabilidad entre las muestras. Sobre la línea de base del programa de generación de ingresos agropecuarios (acápite 5.2.1.1) el informe menciona que los datos de la encuesta de línea de base no se usaron con fines de monitoreo y evaluación. Incluso parte de la información de la encuesta de 1996 no fue analizada. El diseño, implementación y análisis de la línea de base se encargó a una empresa consultora, pero a pesar de contar con la participación de los supervisores de campo, hubo errores en el cálculo de los rendimientos por lo que finalmente se usaron los datos del Ministerio de Agricultura como referencia. Además, el cuestionario usado para evaluar el impacto del GIA cuenta con muchas preguntas para la medición de pobreza, pero hay muy pocas preguntas sobre producción agrícola, almacenaje, transformación o comercialización. En la línea de base se incluyen preguntas sobre agricultura, pero a nivel del informe hay información abundante sobre pobreza y servicios básicos. También se presentan problemas en los tiempos de referencia entre las encuestas de

línea de base y de impacto. La línea de base de nutrición infantil (acápite 5.2.1.2) usó el mismo formato que la encuesta nacional de salud.

La producción de cultivos y medición de los rendimientos (acápite 5.2.2) es registrada por los promotores y son los supervisores quienes tienen que hacer la verificación de los datos en campo. Sin embargo, dado que se trata de al menos 900 beneficiarios, la verificación se hace con una muestra de acuerdo con el criterio de cada supervisor. Además, los datos no están lo suficientemente refinados para mostrar los efectos de las diversas intervenciones del programa (sistema de cultivos, prácticas de conservación de suelos, irrigación entre otros). También ADRA compara las cifras de producción y rendimientos anuales del GIA con las estadísticas del Ministerio de Agricultura, dejando un poco de lado los resultados de la línea de base. Sobre la adopción de las prácticas mejoradas (acápite 5.2.3) se debe tener en cuenta que cada promotor tiene 30 beneficiarios, pero la supervisión de la adopción de las prácticas por cada supervisor se complica con 900 agricultores por evaluar. El indicador de ventas agrícolas (acápite 5.2.4) es importante para el programa, pero para el cálculo de las ventas los supervisores aplican diversos procedimientos sin un criterio estandarizado, a pesar de que los precios de los cultivos varían durante el mes. Los costos de producción (acápite 5.2.5) se calculan solamente para aquellos agricultores que usan el crédito de ADRA.

Con respecto al monitoreo y evaluación para propósitos de administración (acápite 5.3) el informe indica que la administración del programa está centralizada en la oficina nacional, cuenta con limitados mecanismos de retroalimentación y raramente consulta con los directores regionales. Además, los directores tienden a ser pastores de la Iglesia Adventista. El sistema de monitoreo y evaluación funciona como un sistema para proveer de información a USAID con pocos niveles de análisis de los datos. El reporte encontró pocas fuentes alternativas de datos e información para los administradores (acápite 5.3.1). Si bien se observó que el equipo de ADRA tiene una interacción positiva con los beneficiarios, no encontró espacios para compartir los resultados con los beneficiarios y otros (acápite 5.3.2) actores que estén trabajando en el área.

El 19 de junio de 1998 se realizó una reunión en las oficinas de ADRA/OFASA del Perú con las agencias de cooperación CARITAS, PRISMA, TECHNOSERVE, ADRA y USAID para precisar y coordinar los resultados e indicadores de los programas de las diversas agencias que trabajan proyectos de desarrollo en el sector

agrícola. Dada la necesidad de contar con indicadores de evaluación comunes para poder medir los resultados alcanzados por cada agencia.

En la ayudamemoria de dicha reunión se enfatizó en la necesidad de establecer indicadores de seguimiento y evaluación homogéneos para todas las agencias de la PL 480 del título II. Y también el establecimiento de costos unitarios a nivel de los resultados obtenidos. También se deberá medir la eficiencia de gestión de las agencias ya que a partir del año 2000 la asignación de fondos se hará de manera competitiva. Se evaluará el costo efectividad, eficacia (a través de resultados en la población objetivo), eficiencia (costo por cada dólar entregado), entre los más importantes. Se argumentó en la necesidad de precisar los marcos lógicos con criterios e indicadores homogéneos para convertirse en instrumentos que ayuden al seguimiento, gestión y control de los programas, tomando en cuenta también los costos de los sistemas de información. Se hizo notar que los indicadores de resultados son los más importantes porque miden el progreso del compromiso asumido por la agencia con los recursos entregados. Y que para el PL 480 del título II la seguridad alimentaria debía ser el propósito principal. Se consideraba que un adecuado sistema de monitoreo y evaluación podría ayudar en la gestión de nuevos fondos en los siguientes años.

El plazo para cumplir con este reto se estableció en septiembre de 1998, por lo que el año fiscal de 1999 debía empezar con el sistema de información reformulado y preparado.

La experiencia institucional de ADRA³⁷ venía de la realización de programas de asistencia alimentaria, en donde el objetivo era evitar situaciones de riesgo en las familias por la ausencia de alimentos necesarios. Dentro de la estrategia institucional se disponía de la entrega de donaciones de alimentos a las familias, el trabajo realizado hasta esa fecha se podría definir como trabajo asistencialista, dado que el eje de las intervenciones era la provisión de alimentos, se organizaba el trabajo de los promotores para garantizar la recepción, almacenamiento y distribución de alimentos entre los beneficiarios, cuyos poblados se encontraban dispersos por diferentes áreas rurales cubriendo ocho regiones del país.

Por cada familia se distribuía un paquete de víveres que incluía aceite y otros productos donados por el sistema de ayuda alimentaria del USAID, la asistencia

³⁷ Entrevista con Jorge Gordillo. Coordinador del Programa de Generación de Ingresos Agropecuarios de 1997 a 2002.

alimentaria era la estrategia empleada para garantizar la provisión de alimentos básicos para las familias pobres y que formaban parte del universo de beneficiarios de la institución.

Además de la provisión de alimentos, la institución buscaba reforzar la producción propia de alimentos básicos para lo que contaba con técnicos de campo que hacía trabajo de extensión agrícola con el apoyo de promotores de campo para una adecuada transferencia de tecnología hacia los sectores más pobres. La tecnología usada por estos técnicos de campo implicaba además el reparto de algunos insumos básicos como abonos para garantizar algunos niveles mínimos de productividad, todo ello con una agricultura de secano.

En estas condiciones, garantizar incrementos de productividad e incluso la producción de alimentos con la asistencia técnica e insumos se enfrentaba a la poca disponibilidad de agua presente en las zonas de sierra, frente a ello ADRA también comenzó a implementar canales de regadío y mantenimiento de sistemas de agua existentes a fin de garantizar la provisión de agua para los cultivos de los beneficiarios.

El equipo técnico con el que contaba ADRA estaba conformado por un grupo de ingenieros agrícolas o agrónomos o con experiencia en el manejo de cultivos y animales quienes además tenían a su cargo a los equipos de promotores de campo que se encargaban de replicar las enseñanzas y recomendaciones de los ingenieros para el manejo de los cultivos. Este equipo de trabajo tenía experiencia como extensionista agrícola y estaban preocupados por el desarrollo productivo que implicaba el manejo de un paquete tecnológico con insumos agrícolas como abonos naturales o de bajo costo. El objetivo era garantizar mínimos de producción para la alimentación de la familia, con una cartera de productos agrícolas que variaba de acuerdo con cada zona del país en función de la producción local, lo que finalmente se complementaba con las donaciones de alimentos recibidas.

Esta estrategia que garantizaba la subsistencia alimentaria se estaba cambiando para lograr la seguridad alimentaria, ello implicaba un cambio en el enfoque y prácticas de la institución a través de garantizar las condiciones para la producción de alimentos. En ese sentido, también se necesitaba garantizar la sostenibilidad de las acciones desarrolladas a fin de que los logros obtenidos puedan sostenerse en el tiempo. A fines de los años 90, ADRA decidió incursionar en el tema

de las “cadenas productivas”³⁸ buscando la sostenibilidad de sus intervenciones y comenzando a cambiar hacia acciones que contribuyan a vincular a los productores al mercado.

Para implementar este nuevo enfoque ADRA reconocía que debía mejorar tanto la calidad y oportunidad de la información que recopilaba, como su conocimiento del mercado. El nuevo enfoque que buscaba desarrollar debía vincular a los productores al mercado y para ello necesitaba además manejar de manera adecuada y oportuna la información sobre la producción y los costos de los beneficiarios. Esto planteaba un reto adicional al accionar de la institución, por lo que se estuvo haciendo un tipo de seguimiento a la gestión³⁹ para la promoción de las cadenas productivas con productos novedosos como el orégano, la paprika, el café, la malta cervecera, la alcachofa, el cacao y el ajonjolí, para lo cual se buscó una alianza con PROMPEX⁴⁰ y también con el desarrollo de proyectos alternativos para áreas cocaleras con café y cacao. Sin embargo, la institución se concentró en la asesoría técnica productiva a los productores y se puso poco interés en la comercialización.

Para el desarrollo de esta línea de base (del año 1999), se precisó que debían mejorarse los indicadores a tomar y debían incorporarse como indicadores del Programa de Generación de Ingresos Agropecuarios (PGIA), algunos indicadores que la agencia USAID usaba para el monitoreo de éste. También se revisó la línea de base anterior de 1996 y se encontró que se usaban una serie de indicadores de pobreza que no eran monitoreados después por el PGIA. Todo esto motivó una revisión de los indicadores a ser empleados para la línea de base.

También se hicieron las siguientes precisiones: en la encuesta debía especificarse la metodología, debía ser un instrumento masivo y que permita cuantificar los indicadores solicitados por el PGIA. La muestra debía ser nacional y distribuirse en las áreas de trabajo del PGIA. La cédula de encuesta debía de incorporar los indicadores solicitados por el PGIA. La aplicación de la encuesta debía realizarse con encuestadores regionales, debería contar con supervisores propios y nacionales y enfrentar las dificultades de la época de lluvias. Sobre los beneficiarios

³⁸ [Las Cadenas productivas \(midagri.gob.pe\)](http://LasCadenasProductivas.midagri.gob.pe) y siguientes. Consulta web 15-02-2023.

Isaza Castro, Jairo Guillermo 2008. Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales. Sotavento M.B.A., ISSN 0123-3734, ISSN-e 2346-2175, N°. 11, 2008, págs. 8-25

³⁹ Entrevista con Roger Pérez. Asistente administrativo para mejorar la gestión en el PGIA de 2000 al 2002.

⁴⁰ Comisión para la Promoción de Exportaciones ahora es Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ).

se especificó que debían de identificar las características de la familia (sobre la base de los indicadores del PGIA) y cuantificar las características de la intervención.

Con todos estos insumos se hizo la revisión de los indicadores para la línea de base y la revisión del marco lógico del proyecto, como resultado se tuvieron dos grupos “indicadores de propósito” e “indicadores de proceso”. Tal y como se expresó en el mismo documento de línea de base donde se definieron ambos tipos de indicadores de la siguiente manera:

Indicadores de propósito: “Son los indicadores que van a medir el resultado global del programa, son éstos los que deben contrastarse al momento de hacer la evaluación de impacto del PGIA. En general, estos indicadores son la muestra del éxito del programa y están dados por los volúmenes de producción agrícola para el consumo del hogar y las ventas brutas alcanzadas que proporcionan ingresos a las familias.” (Estudio de Línea de Base PGIA, p. 8)

Indicadores de proceso: “Estos indicadores, evalúan el desempeño del PGIA para el cumplimiento de sus propósitos, en este sentido, estos indicadores podrán medir el desarrollo del programa, permitiendo realizar a tiempo los ajustes necesarios que garanticen el logro de los objetivos propuestos.

(...)

- ✓ Fortalecimiento de la organización comunal
- ✓ Comercialización de productos agropecuarios
- ✓ Producción
- ✓ Infraestructura básica productiva
- ✓ Transferencia de tecnología” (Estudio de Línea de Base PGIA, p. 9)

Adicionalmente el PGIA proporcionó la relación de centros poblados donde el programa tenía planificado intervenir, para la realización del muestreo solicitado. Con todos estos materiales se presentó la cédula de encuesta que finalmente fue aprobada por el PGIA para la realización de la línea de base. Concluido el trabajo de campo y habiendo recibido la colaboración de los miembros del PGIA, se hizo entrega del informe respectivo y se realizaron los pagos al personal de campo que trabajó en la aplicación de la encuesta.

El equipo de supervisores de campo se hizo cargo de la capacitación de los encuestadores y de la supervisión de las encuestas además de preparar las planillas de pago para los encuestadores. Todo este proceso se documentó y se hicieron planillas para el registro de los encuestadores capacitados y para el pago de las

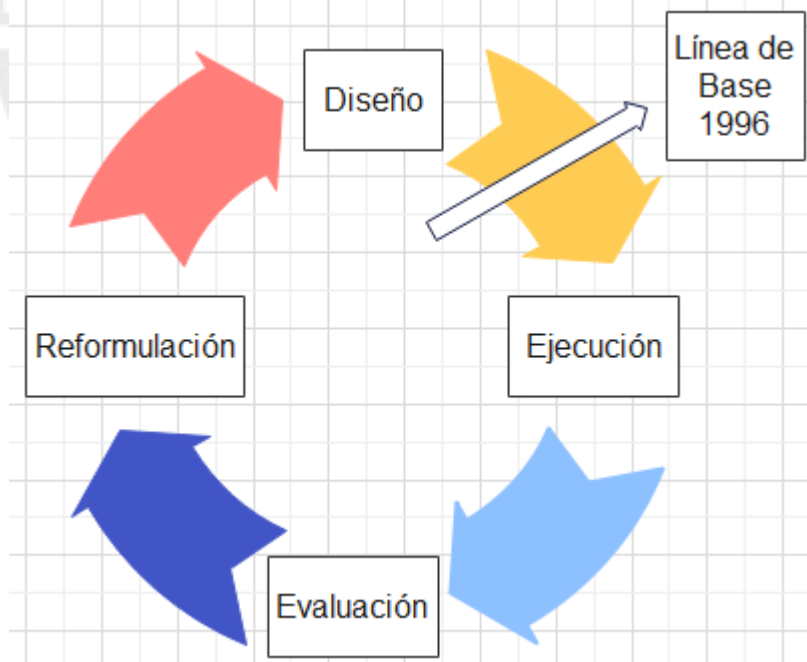
encuestas realizadas. Adicionalmente, cada supervisor completó un informe de trabajo de campo donde indicaron sus impresiones del trabajo realizado.

3.1 La visión del ciclo del proyecto

Dado que no hubo acceso a la formulación del proyecto original y a un marco lógico anterior, tenemos como única referencia las evaluaciones realizadas por ADRA, ya descritas anteriormente, y la línea de base cuyo trabajo de campo se realizó en noviembre de 1996. De acuerdo con este documento, el trabajo de la línea de base se centraba en medir las características de la población empleando el método de la línea de pobreza y los indicadores de necesidades básicas insatisfechas, la evaluación de la desnutrición crónica en niños de 2 a 5 años, las reservas alimentarias, el índice de productividad agropecuaria y calorías per cápita.

Atendiendo a la idea del ciclo del proyecto, se observó que luego del periodo revisado que correspondía a la continuidad de la ejecución del Plan de Desarrollo Andino para la Seguridad Alimentaria, periodo 1996-2000 y financiado por la PL 480 Título II USAID, el nuevo ciclo de ejecución del proyecto requería la realización de varios cambios. Incorporando una reformulación del proyecto que motivó un cambio de perspectiva orientado hacia las cadenas productivas.

Figura 6 Ciclo del Proyecto Plan de Desarrollo Andino 1996-2000



Fuente: Elaboración propia

Es así como el ciclo del proyecto partió de un diseño orientado hacia la seguridad alimentaria, el mismo que luego el proceso de reformulación se orientó

hacia el mercado bajo la perspectiva de la promoción de las cadenas productivas, lo que motivó a su vez una reorganización territorial de la intervención de la institución en función del concepto de corredores económicos, generando un nuevo ciclo que se extendió hasta el año 2006. Dentro de la reformulación realizada se incorporó la mejora en los indicadores a tomar en la nueva línea de base del año 1999 para el nuevo ciclo del proyecto que comprendía el año fiscal del 2000 al 2001, periodo en el cual el proyecto empezaría a desarrollarse en una nueva perspectiva. En sí luego de realizada la línea de base en 1999, se realizaría la evaluación de medio término entre el 2003 y 2004, para continuar con la evaluación final entre el 2005 y 2006, con lo que finalizaría el programa⁴¹.

Como ha podido observarse, la elección de los indicadores de la línea de base de 1999 tuvo como antecedente una revisión de los trabajos anteriores de líneas de base realizados por la agencia USAID, la misma que estaba interesada en que los indicadores seleccionados tengan correspondencia con los indicadores de seguimiento y evaluación del programa. Esto también influyó en la elaboración de la matriz del marco lógico del proyecto que recogió dichos indicadores y los plasmó para la realización de la línea de base.

En todo esto se observa que hay una idea de planificación y gestión de la información que debe manejarse durante el ciclo de proyecto. Si bien hay definido cierto diseño del proyecto, la ejecución de un proyecto permite incorporar variables e indicadores a través de su sistema de seguimiento y evaluación que a la vez servirán para la redacción de los informes del programa hacia los donantes. Específicamente, se observa como es el donante el que comienza a sugerir mejoras en las líneas de base y en los propios métodos de seguimiento de la institución para que se comience a remitir información que le permita evaluar el desarrollo de los programas que financia.

⁴¹ Entrevista con Jorge Gordillo. Coordinador del Programa de Generación de Ingresos Agropecuarios de 1997 a 2002.

Figura 7 Ciclo del Proyecto Desarrollo de Corredores Económicos 2000-2006



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las mejoras sugeridas también se incorporó la creación de una oficina de seguimiento y evaluación en la propia institución de ADRA, oficina que antes no existía y cuya misión sería ordenar y sistematizar la información que los programas enviaban al donante. A la fecha de la realización de la línea de base de 1999, ADRA manejaba dos programas el Programa de Nutrición Infantil que se encargaba de apoyar con alimentos a las familias beneficiarias y reportar información sobre el peso y talla de los niños y el Programa de Generación de Ingresos Agropecuarios que buscaba apoyar la generación de ingresos de las familias beneficiarias y la producción de alimentos. La idea de ambos programas era sostener la seguridad alimentaria, los ingresos de las familias pobres para que a su vez incida en la mejora de la nutrición de los niños de esas mismas familias.

Hasta ese momento cada programa reportaba de manera independiente al donante la información de sus acciones de desarrollo. A su vez, el donante USAID financiaba con un esquema similar proyectos en diversas instituciones en diferentes partes del país, por lo que lograr tener información homogénea era una de sus prioridades.

Como se ha visto líneas arriba, el sistema de monitoreo y evaluación debía mejorar para el nuevo año fiscal, además del enfoque en la intervención que pasaba de un corte más asistencialista a otro más ligado al mercado y con la necesidad de un mejor manejo de indicadores clave.

3.2 El marco lógico del proyecto PGIA

El marco lógico del PGIA se generó a partir de dos elementos, uno es la forma de ejecución del proyecto que proviene del desarrollo de los árboles de problemas hasta el árbol de medio y fines, y el otro son las variables e indicadores seleccionados que darán cuenta de los productos y cambios introducidos por el proyecto. Para ello el equipo consultor trabajó con el personal del programa y desarrolló un esquema de evaluación para ordenar las actividades del proyecto. La idea de este esquema es precisar la importancia de los indicadores cuya información se va a levantar y cuáles corresponden a un sistema de seguimiento y evaluación. Dado que hay indicadores que mostrarán los impactos del proyecto a largo plazo, los efectos de corto plazo y aquellos que serán parte de los productos o resultados que el proyecto entregará a la población y de las actividades a desarrollar.

El esquema que se presenta es un primer borrador realizado sobre la base de las actividades desarrolladas por el programa hasta ese momento, cuyo propósito es servir de marco para ordenar los indicadores y establecer criterios para incorporarlos en los sistemas de monitoreo y evaluación.

Tabla 3 Esquema de análisis del proyecto

Evaluación	Impactos	Efectos	Logros Productos (Resultados)	Actividades	Insumos
Es determinar la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de las actividades ejecutadas, valorando los efectos e impactos sobre la población atendida	Es el resultado de los efectos de un proyecto Son la expresión de los resultados realmente producidos a nivel de objetivos de logros y productos La modificación final de las condiciones de vida de los beneficiarios	Son el resultado del uso de los productos generados en el proyecto • Incremento rendimientos productivos (efecto de riego y asistencia técnica) • Aumento en el uso de fertilizantes (efecto del	Resultados iniciales o servicios específicos Materiales • Superficie (hectáreas) bajo riego • Kilómetros de vías construidas • Centros de salud terminados Servicios • Número de agricultores	Infraestructura	• Bienes • Servicios • Insumos

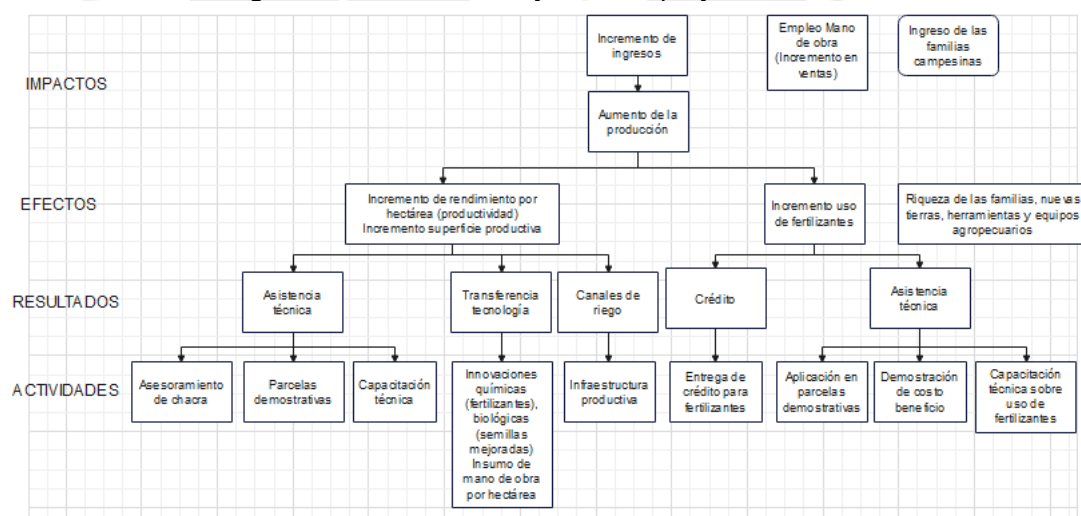
Tabla 3 Esquema de análisis del proyecto

Evaluación	Impactos	Efectos	Logros Productos /Resultados)	Actividades	Insumos
	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de los ingresos • Mejoramiento del estado nutricional • Incremento del empleo • Aumento de la producción 	crédito y asistencia técnica) <ul style="list-style-type: none"> • Mejor uso del servicio de salud (efecto del mejoramiento de la infraestructura de salud) 	que han adaptado nuevas tecnologías <ul style="list-style-type: none"> • Servicios de salud proporcionados • Créditos otorgados • Asistencia técnica 	Capacitación	

Fuente: Elaboración propia, Fernando Rubianes Ortiz de Zevallos (Asesor de ADRA), Juan Alberto Núñez Torres (Línea de base)

También como parte del análisis se desarrolló un árbol de medios y fines, el mismo que permitió el desarrollo a nivel del marco lógico del proyecto. Como puede notarse solo están evaluados los aspectos técnicos productivos de la intervención de ADRA dada la experiencia técnica del personal de la institución en ese momento y porque sobre este esquema se añadirían los otros componentes del proyecto.

Figura 8 Árbol de medios y fines del proyecto



Fuente: Elaboración propia, Fernando Rubianes Ortiz de Zevallos (Asesor de ADRA), Juan Alberto Núñez Torres (Línea de base)

Al momento de precisar el marco lógico del proyecto se establecieron los indicadores a los que debía hacer seguimiento el proyecto. Normalmente cuando se hace este ejercicio los indicadores establecidos se refieren a los logros relacionados con el impacto del proyecto (los definidos a nivel de fin y propósito) con los resultados

que se van generando producto de las acciones desarrolladas por el proyecto (resultados o componentes y actividades).⁴²

Figura 9 Esquema del Marco Lógico

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES DE VERIFICACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN		Evaluación de Impacto	
PROPÓSITO		Evaluación Final	
RESULTADOS		Seguimiento y Evaluación	
ACTIVIDADES		Evaluación Financiera	

Fuente: Elaboración propia

Dado que no se disponía de un marco lógico anterior y los cambios de perspectiva introducidos en el proyecto para el nuevo año fiscal 2000-2001, no se consideró hacer un análisis con respecto a los indicadores tomados en el año 1996.

A nivel del marco lógico del proyecto los indicadores considerados han sido los necesarios para la definición de la línea de base de 1999, habiendo definido solo los indicadores de fin, propósito y de resultados en cinco áreas de trabajo del PGIA. Las actividades del marco lógico no se desarrollaron por parte del equipo consultivo, dado que ese desarrollo correspondía al PGIA en sí y los indicadores para ese nivel se ven a nivel del presupuesto del proyecto, información que ya no estaba al alcance de la consultoría.

⁴² Banco Interamericano de Desarrollo Oficina de Evaluación (EVO), 1997. "Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos". P 40-42.

Tabla 4 Marco Lógico Programa Generación de Ingresos Agropecuarios
(Fin y Propósito)

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES DE VERIFICACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Disponibilidad y acceso a suficiente alimento para 25,200 familias pobres y en extrema pobreza ubicados en los corredores económicos del área rural del Perú.	Disminución en 10% los niveles de desnutrición crónica en niños menores de cinco años de las familias beneficiarias en el periodo de la intervención.	Informe de evaluación de impacto.	Política favorable del gobierno de apoyo a iniciativas que promuevan la erradicación de la pobreza y extrema pobreza. Estabilidad económica y social del país. Paz social en las zonas de corredores económicos.
PROPÓSITO Ingreso incrementado de las familias pobres y en extrema pobreza ubicados en ocho corredores económicos del área rural del Perú.	*Se incrementó en 50% anual, las ventas brutas de 20,160 familias que producen para atender al mercado en corredores económicos. *Se incrementó la producción agrícola 30% anual para mejorar la disponibilidad de alimentos de los usuarios en el periodo 2,000 - 2,001.	Informe de evaluación final al cierre del programa. Informes anuales de evaluación. Línea de base.	Política de apoyo sectorial a través de los Ministerios de Agricultura y de la Presidencia a las iniciativas de lucha contra la pobreza y extrema pobreza. Funcionamiento normal de los mercados de productos agropecuarios.

Fuente: Marco Lógico, Estudio de Línea de base.⁴³

A nivel del indicador de fin se consideró la disminución en desnutrición crónica, indicador que estaba a cargo de las actividades del Programa de Nutrición Infantil, por ese motivo no se consideró ese indicador en la batería de preguntas de la encuesta. Los indicadores desarrollados a nivel de propósito y de las cinco áreas de resultados se incluyeron en el diseño de la encuesta, los mismos que estaban a cargo del Programa de Generación de Ingresos Agropecuarios. En sí, los indicadores propósito están más allá del control de la gerencia del propio proyecto⁴⁴ y como se ha mencionado evaluarán el impacto logrado por el PGIA.

⁴³ Anexo 4.1. Estudio de Línea de Base PGIA, p. 102

⁴⁴ Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Área de proyectos y programación de inversiones. Edgar Ortégón, Juan Francisco Pacheco, Adriana Prieto. 2005. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. En: CEPAL - SERIE manuales N° 42. Santiago de Chile, julio del 2005. p 23.

La lógica de intervención del programa es lograr mejorar la calidad de vida de la población objetivo a través de la generación de ingresos agropecuarios, dicha mejora se logrará a través de cambios tecnológicos en la producción, con obras de infraestructura y con la organización para la producción. Estos indicadores en tanto resultados concretos de la ejecución del programa son responsabilidad de la gerencia del proyecto⁴⁵. A continuación, se presentan las cinco áreas de resultado consignadas en el marco lógico del PGIA.

1. Fortalecimiento de la organización comunal
2. Comercialización de productos agropecuarios
3. Producción
4. Infraestructura básica productiva
5. Transferencia de tecnología

Seguidamente se presenta el marco lógico desarrollado con sus indicadores los medios de verificación y los supuestos establecidos en ese momento. Es importante anotar que los medios de verificación que se muestran a partir de esta sección forman parte del sistema de seguimiento y evaluación. Hay que precisar que los indicadores que se presentan a continuación también deberán ser parte de la línea de base de 1999, aunque muchos de sus valores podrían no tener registro al momento de la primera medición.

Tabla 5 Marco Lógico Programa Generación de Ingresos Agropecuarios
(Resultado 1 Fortalecimiento de la Organización Comunal)

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES DE VERIFICACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
RESULTADOS			
1. FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN COMUNAL			
Se mejoró la gestión empresarial de las comunidades apoyadas con las instituciones públicas y privadas, mediante los Comités de Base.	100% de las comunidades apoyadas en el AF 2,000 y en el AF 2,001 aplican sus planes de Desarrollo Comunal aprobados en Asamblea. El 40% de las actividades productivas y de obras de infraestructura definidas en el Plan de Desarrollo Comunal en cada comunidad, reciben recursos de los gobiernos locales y del programa.	Informes anuales y semestrales. Reportes de supervisores. Hojas de control de campo. Informes anuales y semestrales. Reportes de supervisores. Hojas de control de campo. Documento convenio comunal.	Las comunidades aceptan el apoyo del programa GIA. Las comunidades aceptan fortalecer su estructura organizativa y de funcionamiento con criterios de

⁴⁵ Eduardo Aldunate; Julio Córdoba. "Formulación de programas con la metodología de marco lógico". CEPAL - Serie Manuales N° 68. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile, abril de 2011. p 19.

Tabla 5 Marco Lógico Programa Generación de Ingresos Agropecuarios
(Resultado 1 Fortalecimiento de la Organización Comunal)

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES DE VERIFICACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>El 70% de las comunidades capacitadas en gestión de proyectos, aplican sus conocimientos en el AF 2,000 y el 100% en el AF 2,001 ante organismos públicos y privados.</p> <p>1,260 usuarios del programa se formaron como Líderes Comunales al término del AF 2,001.</p> <p>168 del total de promotores capacitados, al término del AF 2,001 son mujeres.</p> <p>Se establecieron, un Comité de obras de infraestructura en cada una de las 270 comunidades al término del AF 2,001.</p> <p>Se establecieron 28 comités para la implementación y operación de los centros de transformación de productos agropecuarios en las comunidades apoyadas al término del AF 2,001.</p>	<p>Expedientes de gestión formulados y presentados.</p> <p>Documento de relación de líderes capacitados y entrenados.</p> <p>Informes del supervisor sobre plan de capacitación Acta Comunal.</p>	<p>gestión empresarial.</p> <p>La comunidad acepta la participación de la mujer en las actividades del proyecto.</p>

Fuente: Marco Lógico, Estudio de Línea de base.⁴⁶

Como se ha visto en los acápites anteriores, ADRA trabaja con las organizaciones propias de las comunidades donde opera, y este punto de la organización comunal se orienta básicamente a la sostenibilidad de la intervención, fortaleciendo la organización propia y también obteniendo el concurso de otras instituciones.

El programa busca hacer incidencia en la gestión de las comunidades atendidas orientando sus acciones a mejorar la eficiencia en la administración de los recursos con los que cuenta a través del uso de instrumentos de planificación como el Plan de Desarrollo Comunal y motivando la participación de los beneficiarios, haciendo especial énfasis en la participación de la mujer.

También se explora la capacitación en torno a los temas de gestión y a la participación de los beneficiarios en sus organizaciones, teniendo presente que es parte de la estrategia del proyecto la formación de comités de diverso tipo (producción,

⁴⁶ Anexo 4.1. Estudio de Línea de Base PGIA, p. 102

comercialización, infraestructura entre otros) para el desarrollo de las actividades del programa.

Es importante conocer si los beneficiarios del programa cuentan con el apoyo de otras organizaciones que puedan complementar el trabajo desarrollado por el programa.

Tabla 6 Marco Lógico Programa Generación de Ingresos Agropecuarios
(Resultado 2 Comercialización de Productos Agropecuarios)

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES DE VERIFICACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
RESULTADOS			
2. COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS			
Se mejoró la comercialización de los productos agropecuarios de las comunidades apoyadas, mediante los comités de comercialización articulados a los mercados de consumo.	Se ha comercializado en el mercado interno el 30% del total de la producción agropecuaria en el año 2,000 y 35% en el año 2,001. El 80% de los Comités de Comercialización de productos agropecuarios operan eficientemente al término del AF 2,001. El 80% de los usuarios venden su producción a través de los comités de comercialización al término del AF 2,001. Los comités de comercialización venden el 40% de la producción actual, encargada al comité, a clientes mayoristas locales y regionales en el AF 2,000 y 80% en el AF 2,001. Se organiza un centro de información de mercado en cada comité de comercialización desde el inicio del programa y se le vincula a la red de comercialización del corredor económico; sobre precios, volúmenes, calidad de los productos agrícolas locales en el mercado interno y posibilidades de nuevos cultivos.	Informes anuales y semestrales. Reportes de supervisores. Hojas de control de campo.	Existe estabilidad de costos de producción agrícola y precios de los insumos. Los usuarios aceptan comercializar sus productos a través de los comités de comercialización. Las comunidades tienen interés en comercializar sus productos directamente.

Fuente: Marco Lógico, Estudio de Línea de base.⁴⁷

La orientación hacia el mercado y hacia el incremento de ventas como vía del incremento de ingresos se mostró como un nuevo reto para este año fiscal 2000-2001 y significó un cambio en las actividades de promoción de la institución.

⁴⁷ Anexo 4.1. Estudio de Línea de Base PGIA, p. 102

La propuesta del programa requiere mejorar el conocimiento sobre la articulación de los productores con el mercado y de los canales de venta empleados. De ahí el interés en la medición de los volúmenes de producción destinados a la venta y de los servicios existentes que permiten la venta de los productos como almacenes, sistemas de información de precios, medios de transporte empleados, lugares de venta de productos, tipo de compradores y sobre la manera en que se fijan los precios de venta de los productos agropecuarios.

Se tiene presente para la medición de estos indicadores que el programa busca la formación de comités de comercialización que canalicen las ventas de los agricultores, por ello la necesidad de contar con esta información es vital para la práctica que el programa busca promover.

Tabla 7 Marco Lógico Programa Generación de Ingresos Agropecuarios
(Resultado 3 Producción)

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES DE VERIFICACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
RESULTADOS			
3. PRODUCCIÓN			
Se mejoró la producción agrícola de las familias beneficiarias en las que participa el programa.	Se incrementó la productividad anual (kg/ha), de los principales cultivos de subsistencia en 40% al término del AF 2,001. Se incrementó en 50% el número de hectáreas bajo tecnología mejorada de producción al término del AF 2,001. Se incrementó la producción agrícola en 20% y 30% anual, en el primer y segundo año respectivamente. El 25% de productos agrícolas son destinados anualmente para su transformación agroindustrial.	Informes anuales y semestrales. Reportes de supervisores. Hojas de control de campo.	Existen condiciones normales de clima y abastecimiento de agua para el desarrollo de las actividades agropecuarias. Los beneficiarios participan activamente en las actividades agropecuarias.

Fuente: Marco Lógico, Estudio de Línea de base.⁴⁸

El aspecto técnico productivo era el que contaba con mayores ventajas para su desarrollo y significaba una continuidad en las actividades desarrolladas y además contaba con la experiencia del equipo técnico en campo. Sin embargo, se presentaba el reto de la promoción de cultivos agroindustriales o el desarrollo de una agroindustria

⁴⁸ Anexo 4.1. Estudio de Línea de Base PGIA, p. 102

doméstica a fin de promover eslabonamientos productivos en concordancia con el concepto de la promoción de corredores económicos.

El programa se había propuesto incrementar la producción agrícola de las familias beneficiarias a través del incremento de los volúmenes y de la productividad de los cultivos. De ahí el interés en medir la disponibilidad de las áreas destinadas a la producción (superficie sembrada y sin sembrar), las áreas con disponibilidad de riego y la cartera de cultivos existente.

Es importante considerar también los volúmenes de producción por tipo de destino como son: autoconsumo, venta y transformación (elaboración de subproductos) por cultivo de la familia.

Tabla 8 Marco Lógico Programa Generación de Ingresos Agropecuarios
(Resultado4 Infraestructura básica productiva)

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES DE VERIFICACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
RESULTADOS			
4. INFRAESTRUCTURA BÁSICA PRODUCTIVA			
Se mejoró la infraestructura productiva de las Comunidades y familias beneficiarias.	Se incorporó anualmente 1,625 has de tierras aptas para el cultivo, mediante infraestructura de riego beneficiando a 6,500 familias. Se protegieron 3,608 has para cultivos, con prácticas de conservación de suelos beneficiando a 12,200 familias beneficiarias por año. Se construyeron 255 Km de caminos y rehabilitaron 555 Km beneficiando a 12,960 familias rurales por año. Se construyeron 81 centros de acopio, almacenamiento y transformación de productos agropecuarios, beneficiando a 5,840 familias por año.	Informes anuales y semestrales. Reportes de supervisores. Hojas de control de campo. Informes anuales y semestrales. Reportes de supervisores. Hojas de control de campo. Informes anuales y semestrales. Reportes de supervisores. Hojas de control de campo.	Las comunidades y familias beneficiarias participan con trabajo comunal en la construcción de infraestructura productiva de riego, vial, etc. que los beneficia directamente. Las autoridades regionales y locales apoyan el desarrollo de los proyectos de infraestructura agilizando trámites y aportando recursos. Los beneficiarios participan activamente como parte de los proyectos de infraestructura.

Fuente: Marco Lógico, Estudio de Línea de base.⁴⁹

Esta es una actividad que también representaba una continuidad del proyecto con respecto a la experiencia y práctica del personal de campo. El elemento nuevo

⁴⁹ Anexo 4.1. Estudio de Línea de Base PGIA, p. 102

era el desarrollo de infraestructura para la comercialización y transformación de productos agropecuarios.

El programa promueve las prácticas de conservación de suelos como una forma de preservar el recurso suelo para fines productivos, de ahí el interés en medir las superficies que han conservado los beneficiarios. Otro elemento importante para cuantificar es la superficie servida por la infraestructura de riego y la presencia de infraestructura de almacenamiento, así como las obras efectuadas en vías de comunicación.

Tabla 9 Marco Lógico Programa Generación de Ingresos Agropecuarios
(Resultado 5 Transferencia de tecnología)

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES DE VERIFICACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
RESULTADOS			
5. TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA			
Se transfirió tecnología agrícola a los beneficiarios para mejorar y diversificar sus actuales niveles de producción.	840 promotores capacitados en talleres sobre aspectos técnicos de producción, transformación, comercialización e infraestructura replican lo aprendido en el periodo 2,000 - 2,001. El 50% anual de los beneficiarios, 24,260 adoptan tecnologías aprendidas en sus actividades productivas en el periodo de intervención.	Informes anuales y semestrales. Reportes de supervisores. Hojas de control de campo. Informes anuales y semestrales. Reportes de supervisores. Hojas de control de campo.	Existe participación e interés de los promotores por capacitarse técnicamente y aplicar lo aprendido en sus actividades agropecuarias. Existe participación e interés de los beneficiarios por capacitarse técnicamente y aplicar lo aprendido en sus actividades agropecuarias.

Fuente: Marco Lógico, Estudio de Línea de base.⁵⁰

Esta es una actividad que debía incorporar aspectos nuevos a los técnicos productivos ya manejados por el personal de campo, debiendo incorporar aspectos comerciales y de transformación dentro de las temáticas a desarrollar.

La capacitación y asistencia técnica son parte de los métodos que usa el programa para la transferencia de tecnología, por ello es importante cuantificar la cantidad de beneficiarios que han recibido estos servicios de parte de los promotores del programa. Dado que el método empleado es en cascada, la capacitación dada a los promotores debe ser replicada por éstos hacia los beneficiarios, es por ello por lo

⁵⁰ Anexo 4.1. Estudio de Línea de Base PGIA, p. 102

que también interesa conocer la apreciación sobre la capacitación recibida. En base a ello el programa podrá mejorar sus servicios incorporando temas nuevos si es necesario.

Como se puede observar en los medios de verificación a nivel de propósito, la línea de base aparece como medio de verificación de esos indicadores, para los indicadores de resultados se prevé un sistema de reportes semestral y anual los cuáles alimentarán el sistema de seguimiento del proyecto. La relación de indicadores a considerar para el estudio de línea de base se presenta a continuación.

Tabla 10 Relación de indicadores del estudio de línea de base

1. INDICADORES DE PROPÓSITO
1.1. PRODUCCIÓN PARA AUTOCONSUMO VALORIZADA
1.2. INGRESO MONETARIO TOTAL
2. INDICADORES DE PROCESO SOBRE ORGANIZACIÓN COMUNAL
2.1. ELABORACIÓN DE PLAN DE DESARROLLO COMUNAL
2.2. COMUNIDADES QUE APLICAN EL PLAN DE DESARROLLO COMUNAL
2.3. PRINCIPAL BENEFICIO DEL PLAN DE DESARROLLO COMUNAL
2.4. COMUNIDADES QUE RECIBEN CAPACITACIÓN EN GESTIÓN COMUNAL
2.5. PRINCIPALES TEMAS DE CAPACITACIÓN SOBRE ORGANIZACIÓN
2.6. PARTICIPACIÓN EN ORGANIZACIONES
2.7. MOTIVOS DE AUSENCIA DE PARTICIPACIÓN DE BENEFICIARIOS EN ORGANIZACIONES
2.8. APOYO DE LA COMUNIDAD A LOS BENEFICIARIOS
2.9. PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LA DIRECTIVA
2.10. FINANCIAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA COMUNIDAD
2.11. PERFIL DEL LIDER COMUNAL
3. INDICADORES DE PROCESO SOBRE COMERCIALIZACIÓN
3.1. VENTA DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
3.2. PRODUCCIÓN AGRÍCOLA DESTINADA A LA VENTA
3.3. OFICINA DE INFORMACIÓN COMERCIAL EN COMUNIDADES
3.4. COMITÉS DE COMERCIALIZACIÓN EN LAS COMUNIDADES
3.5. FORMACIÓN DE COMITÉS DE PRODUCTORES
3.6. COMERCIALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN A TRAVÉS DE UN COMITÉ O LA COMUNIDAD
3.7. VENTA DE PRODUCTOS SEGÚN TIPO DE COMPRADOR
3.8. FIJACIÓN DEL PRECIO DEL PRODUCTO
3.9. ALMACÉN DE LOS PRODUCTOS PARA LA VENTA
3.10. LUGAR DE VENTA POR TIPO DE COMPRADOR
3.11. MEDIOS DE TRANSPORTE UTILIZADOS PARA LA VENTA
4. INDICADORES DE PROCESO SOBRE PRODUCCIÓN
4.1. ESTRUCTURA DE LA SUPERFICIE TOTAL
4.2. ESTRUCTURA DE LA SUPERFICIE SIN SEMBRAR
4.3. CAUSAS POR LAS QUE TIENE SUPERFICIE SIN CULTIVAR
4.4. ESTRUCTURA DE LA SUPERFICIE SEMBRADA
4.5. ESTRUCTURA DE LOS CULTIVOS CON RIEGO POR SUPERFICIE SEMBRADA
4.6. PRODUCCIÓN AGRÍCOLA TOTAL
4.7. PRODUCTIVIDAD PROMEDIO DE LOS PRINCIPALES CULTIVOS DE SUBSISTENCIA
4.8. DESTINO DE LA PRODUCCIÓN
4.9. DESTINO DE LA PRODUCCIÓN POR CULTIVO
4.10. PRINCIPALES CULTIVOS DESTINADOS A LA VENTA
4.11. PRODUCCIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN AGROINDUSTRIAL
4.12. DESTINOS DE LA PRODUCCION POR CORREDOR Y CULTIVO
5. INDICADORES SOBRE INFRAESTRUCTURA BÁSICA DE PRODUCCIÓN
5.1. CONSTRUCCIÓN DE ZANJAS, SURCOS Y ANDENES

Tabla 10 Relación de indicadores del estudio de línea de base

5.2.	HECTÁREAS DE ZANJAS, SURCOS Y ANDENES CONSTRUIDAS
5.3.	INCREMENTO DE HECTÁREAS BAJO RIEGO
5.4.	PARTICIPACIÓN EN LA INSTALACIÓN DE INVERNADEROS
5.5.	ALMACENES EN LA COMUNIDAD
5.6.	MEJORAMIENTO Y CONSTRUCCIÓN DE CARRETERAS
6.	INDICADORES DE PROCESO SOBRE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
6.1.	ASISTENCIA TÉCNICA A BENEFICIARIOS
6.2.	CAPACITACIÓN TÉCNICA A BENEFICIARIOS
6.3.	PARTICIPACIÓN DE PROMOTORES COMUNALES
6.4.	SERVICIOS PRESTADOS POR LOS PROMOTORES
6.5.	APLICA LO APRENDIDO EN LAS CAPACITACIONES RECIBIDAS
6.6.	BENEFICIO DE LA CAPACITACIÓN
6.7.	CULTIVO PRINCIPAL DE LOS BENEFICIARIOS
6.8.	ELECCIÓN DE CULTIVOS PARA LA SIEMBRA
6.9.	FORMA DE PREPARAR EL TERRENO
6.10.	FORMA DE REALIZAR LA SIEMBRA
6.11.	USO DE FERTILIZANTES
6.12.	USO DE INSECTICIDAS
6.13.	USO DE HERBICIDAS
6.14.	LIMPIEZA DEL PRODUCTO ANTES DE ALMACENARLO
6.15.	SELECCIÓN POR LA CALIDAD DEL PRODUCTO

Fuente: Estudio de Línea de Base PGIA, p.12-13.

Terminada esta etapa se procedió a desarrollar ya el formulario de la encuesta, el mismo que fue aprobado por el PGIA antes de la ejecución del trabajo de campo. La estructura temática de la encuesta se presenta a continuación:

Tabla 11 Estructura temática de la encuesta de Línea de Base

- Ubicación Geográfica
- Información del Productor
- Organización comunal
- Superficie agrícola
- Riego
- Producción agrícola
- Elaboración de subproductos agropecuarios
- Costos de producción
- Principales prácticas agrícolas: Infraestructura básica de producción.
- Conservación de suelos
- Infraestructura productiva
- Infraestructura vial: Transferencia de tecnología.
- Capacitación
- Asistencia técnica
- Comercialización agrícola
- Empleo en la chacra
- Condición socio - económica del productor
- ANEXO
- Producción pecuaria
- Costos de producción
- Crédito

Fuente: Estudio de Línea de Base PGIA, p.13.

Terminado el formato de la encuesta, este fue impreso y pre numerado en su totalidad, de esta manera los formatos ya numerados fueron distribuidos por los supervisores de campo, a fin de evitar duplicidad en su identificación.

Otro aspecto para considerar en el estudio de la línea de base de 1999 fue el diseño de una muestra cuyos resultados puedan describir las características socioeconómicas de los beneficiarios del PGIA, estableciendo un muestreo de tipo probabilístico y proporcional en la relación a la cantidad de beneficiarios existente por cada centro poblado.

El método empleado para la determinación del tamaño de la muestra fue el muestreo simple al azar, tomando como base para el cálculo los padrones comunales de beneficiarios. La selección de los beneficiarios a encuestar se hizo en forma sistemática, calculando el intervalo de selección como la razón entre el total de beneficiarios por centro poblado y la muestra definida para cada uno de ellos.

Inspirados en el concepto de cadenas productivas, las áreas de intervención del PGIA se reorganizaron en función de los corredores económicos⁵¹ en los que se trabajaría en el periodo 2000-2001, por lo que la información de los resultados se organizaría en torno a esta división y no al espacio administrativo de ADRA.

Es de esta manera que la intervención del PGIA se haría en los siguientes once (11) departamentos: Cajamarca, Huánuco, Ucayali, Puno, Cusco, Apurímac, Ayacucho, Amazonas, Ancash, Junín y Pasco. En los que además se venía realizando la nueva micro localización de beneficiarios a atender.

TABLA 12 Nueva Micro localización Año fiscal 2,000 - 2,001
Programa Generación de Ingresos Agropecuarios

Corredor Económico	Supervisor	Departamento	Provincia	Distrito	Participantes
JAEN	Santos Guerrero	Cajamarca	Jaén	Jaén	900
	Rosa Pérez	Amazonas	Utcubamba	Bagua Grande	900
	Saúl Meza	Amazonas	Utcubamba	Cajaruro	900
CAJAMARCA	Gonzalo Llanos	Cajamarca	Chota	Chota	900
	José Jiménez	Cajamarca	Chota	Lajas	900
	Eileen Blas	Cajamarca	Hualgayoc	Bambamarca	900
HUAYLAS	Efraín Vértiz	Ancash	Yungay	Quillo	900
HUANUCO PUCALLPA	Martha Acurio	Huánuco	Ambo	Ambo	900
	Rebeca Llasaca	Huánuco	Ambo	San Rafael Cayna	900
	Félix Palacios	Ucayali	Coronel Portillo	Masisea Callería	900
	Telésforo Parián	Pasco	Oxapampa	Oxapampa	900

⁵¹ Se aprecia el uso del concepto en: La economía de la Macro Región Sur: Un análisis estructural. Gonzalo Neyra Aráoz. Universidad Católica de Santa María. Economía y Sociedad 63, 2007, pp. 78-85:

TABLA 12 Nueva Micro localización Año fiscal 2,000 - 2,001
Programa Generación de Ingresos Agropecuarios

Corredor Económico	Supervisor	Departamento	Provincia	Distrito	Participantes
HUANCAYO	Javier Garay	Pasco	Oxapampa	Villa Rica	900
	Flavio Torres	Junín	Chanchamayo	Perené	900
PUNO	Anastacio Llanos	Puno	Puno	Paucarcolla	900
	Juan Apaza	Puno	Huancané	Conima	900
	Jael Calla	Puno	San Antonio de Putina	Putina	900
	José Supo	Puno	San Antonio de Putina	Putina	900
AYACUCHO	Luis Larico	Ayacucho	Huamanga	Quinua	900
	Pablo Araujo	Ayacucho	Huamanga	Vinchos	900
	Enendino de la Cruz	Ayacucho	Huanta	Huanta	900
	Elías Quispe	Ayacucho	Huanta	Sivia	900
CUSCO	Narciso Pino	Apurímac	La Convención	Pichari	900
			Andahuaylas	Andahuaylas Talavera Chicmo	
	Miguel Suyco	Apurímac	Andahuaylas	Pacucha	900
	José Floriano	Cusco	Canchis	San Pedro San Pablo	900
	Felipe Choque	Cusco	Urubamba	Urubamba	900
	Rocío Cárdenas	Cusco	Urubamba	Chincheros	900
	Elio Valdivia	Cusco	Anta	Anta	900
	Luzgardo Zárate	Cusco	Anta	Ancahuasi	900
TOTALES	28	11	18	32	25,200

FUENTE: ADRA OFASA DEL PERU – PGIA.
(Cuadro N° 1. Estudio de Línea de Base PGIA, p. 15-16)

Es así como el PGIA proporcionó la lista de los centros poblados y la cantidad de beneficiarios a atender en cada uno de ellos, estableciéndose una muestra al azar proporcional en la que todos los centros poblados a atender por el PGIA se han considerado para la realización del estudio de línea de base. La proporción de la muestra se estableció en función al número de beneficiarios por centro poblado con relación a la población beneficiaria total.

El cálculo del tamaño de la muestra se hizo usando la fórmula del muestreo simple al azar:⁵²

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

En donde:

- z: Es el área bajo la curva normal, expresada con puntuaciones en unidades de desviación estándar.
Hace referencia a la confianza o certeza de nuestra estimación mediante la muestra. Para el

⁵² Estudio de Línea de Base PGIA, p 18.

estudio se consideró un diseño de 99.9% de confianza para los resultados obtenidos; siendo el valor empleado 3.29 aproximadamente.

- p: Es la probabilidad de la ocurrencia de un suceso, expresada en una proporción. En este caso, se supone que existen beneficiarios cuyas características socioeconómicas no coinciden con las características definidas por el estudio. Para el estudio se ha estimado una probabilidad de 50% (la proporción fijada es 0.5).
- q: Se define como $(1 - p)$ y es la probabilidad de que no ocurra el suceso definido anteriormente.
- e: Es el error máximo que vamos a aceptar en las estimaciones de los resultados. El error aceptado en el estudio se consideró en 4.1190%.
- N: Es el tamaño de la población a considerar. En el estudio se definió el número total de beneficiarios del PGIA en 25,200.
- n: El tamaño óptimo de la muestra. Basándose en estos parámetros, fue establecido en 1,500 beneficiarios del PGIA. Seguidamente se establecieron las cuotas de cada centro poblado en relación con la proporción de beneficiarios existentes con respecto al total.

Una vez realizado el cálculo de la muestra y haciendo la distribución proporcional propuesta, se contabilizó un total de 1,505 observaciones; en 282 centros poblados. Sin embargo, debido a una serie de problemas con la información proporcionada por el PGIA la muestra se redujo a 1,423 beneficiarios.

3.3 El trabajo de campo

El trabajo de campo se realizó de manera simultánea en los departamentos seleccionados del 15 hasta el 25 de abril de 1999.

Como parte de los materiales desarrollados, se confeccionó un Manual de la Encuesta que se usaría para capacitar a los encuestadores. El material de capacitación consistía en el Manual de la Encuesta y una copia del formato de la encuesta. En sí el manual contiene información técnica para la persona que capacitaría a los encuestadores, no es un manual detallado de la encuesta dirigido al encuestador. Debemos recordar que los encuestadores son los promotores del programa y el equipo que hará la capacitación y supervisará la toma de encuestas es un equipo profesional enviado desde Lima.

El Manual de la Encuesta es un documento donde se describen los objetivos del trabajo, se definen las características técnicas de la encuesta (unidad de investigación, cobertura geográfica y temporal, periodo de referencia para la toma de datos, algunos aspectos del muestreo y selección de informantes entre otros), un glosario de definiciones básicas, las funciones del encuestador y una sección sobre la cédula donde se detalla la cantidad de preguntas por sección, instrucciones para el registro de información y una descripción sobre los datos a recoger por cada sección o grupo de preguntas de la encuesta con algunas instrucciones y precisiones.

Dentro del material empleado se contó con hojas auxiliares con códigos de unidades de superficie en metros cuadrados y hectáreas, adaptadas a los diferentes lugares donde se realizaría la encuesta. Además de contar con equivalencias de conversión en kilogramos para unidades de peso. También se entregó una hoja de códigos auxiliares con 23 códigos para ocupación u oficios y 64 códigos para cultivos.

Para la realización del trabajo de campo, tal y como se estipuló en los requerimientos de ADRA se tuvo un equipo de encuestadores conformado por los promotores de campo de PGIA, se coordinó con los supervisores del PGIA (que eran los jefes de cada departamento y tenían a su cargo a los promotores) y se enviaron supervisores de campo para capacitar y supervisar el registro de las encuestas. Estos supervisores de campo se encargarían de revisar y validar las encuestas, y preparar las planillas de pago de los encuestadores.

TABLA 13 Áreas de trabajo para el estudio de línea de base del PGIA

Supervisor PGIA	Departamento	Provincia	Distrito
Eileen Blas	Cajamarca	Hualgayoc	Bambamarca
José Jiménez	Cajamarca	Chota	Lajas
Gonzalo Llanos	Cajamarca	Chota	Chota
Santos Guerrero	Cajamarca	Jaén	Jaén
Juan Apaza	Puno	Huancané	Conima
Anastacio Llanos	Puno	Puno	Paucarcolla
José Floriano	Cusco	Canchis	San Pedro, San Pablo
Luzgardo Zárate	Cusco	Anta	Ancahuasi
Elio Valdivia	Cusco	Anta	Anta
Narciso Pino	Apurímac	Andahuaylas	Andahuaylas, Chicmo, Talavera,
Pablo Araujo	Ayacucho	Huamanga	Vinchos
Luis Larico	Ayacucho	Huamanga	Quinua
Elías Quispe	Ayacucho, Cusco	Huanta, La Convención	Sivia, Pichari
Rebeca Llasaca	Huánuco	Ambo	San Rafael, Cayna
Martha Acurio	Huánuco	Ambo	Ambo
Félix Palacios	Ucayali	Coronel Portillo	Masisea, Callería

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

(Cuadro N° 2. Estudio de Línea de Base PGIA, p. 19)

De esta manera se planteó un trabajo conjunto entre los supervisores del PGIA, los encuestadores y el personal contratado enviado desde Lima a cada zona de trabajo. Esta estrategia incluyó una capacitación a los supervisores del PGIA, los encuestadores se reclutaron entre el grupo de promotores (quienes también son beneficiarios del programa) y son estos promotores los encargados del acopio de información para el PGIA.

Para ser coherentes con la forma de trabajo de ADRA⁵³, los promotores recibieron un incentivo económico al finalizar la sesión de capacitación la misma que cubría los costos de transporte y viáticos de los promotores, pues éstos debían desplazarse desde sus comunidades de origen hasta la localidad más cercana para recibir la sesión de capacitación.

Tabla 14 Supervisores capacitados por localidad

Supervisor	Incentivo	Localidad	Promotores	Fecha
Supervisor 1	S/ 450.00	Quinua	18	20/04/1999
Supervisor 1	S/ 475.00	Vinchos	19	19/04/1999
Supervisor 2	S/ 400.00	San Pablo	16	19/04/1999
Supervisor 2	S/ 150.00	Mayopata	6	19/04/1999
Supervisor 3	S/ 450.00	Quisto Pichari	18	20/04/1999
Supervisor 3	S/ 350.00	Andahuaylas	14	20/04/1999
Supervisor 3	S/ 400.00	Jaén	16	20/04/1999
Supervisor 4	S/ 675.00	Anta	27	19/04/1999
Supervisor 5	S/ 125.00	Ambo	5	22/04/1999
Supervisor 5	S/ 375.00	Huánuco	15	23/04/1999
Supervisor 5	S/ 225.00	Ucayali	9	25/04/1999
Supervisor 6	S/ 325.00	Bambamarca	13	23/04/1999
TOTAL	S/ 4,400.00		176	

Fuente: Elaboración propia. Informes de supervisores de campo, 1999.

Dentro de los materiales a cargo de los supervisores enviados desde Lima, se contaba con una planilla de la reunión de capacitación para el registro de los promotores seleccionados, un formato para el registro de las encuestas por encuestador (planilla de rendimiento del encuestador), una planilla de pago y recibos de pago de los encuestadores. Los supervisores enviados desde Lima contaban con un formato de informe de trabajo de campo estandarizado y una planilla para realizar la rendición de los gastos del viaje realizado. Adicionalmente, algunos supervisores hicieron cartas que dejaron a los responsables de ADRA para notificar algunas incidencias del trabajo realizado y además hicieron unos reportes a mano sobre la entrega de las encuestas por localidad y por numeración.

La encuesta de línea de base se hizo con una metodología de muestreo simple al azar, contando con la información existente en la oficina principal del PGIA por cada centro poblado se definió una lista de los centros poblados en donde el programa se encontraba trabajando y que serían atendidos en el año fiscal 2000 por el GIA con el

⁵³ ADRA trabajada las obras con el sistema de alimentos por trabajo, en general se hacía siempre una contraprestación del servicio, por eso se decidió dar un incentivo económico a los promotores que serían capacitados como encuestadores.

correspondiente número de familias, en base a estos datos se hizo el cálculo de la razón de muestreo por centro poblado. Durante el trabajo de campo, se detectaron una serie de errores en este listado porque los diferentes coordinadores del PGIA no habían podido actualizar la relación de centros poblados y la cantidad de familias a ser atendidas por el programa para el nuevo año fiscal del año 2000. Al actualizar la información, se hizo una selección de las familias a encuestar en función de la razón establecida por el tamaño de la muestra en cada centro poblado y el total de familias atendidas por el PGIA, haciendo la selección final de las familias usando los padrones comunales que cada supervisor del PGIA tiene, en función de la razón establecida para la muestra.

Para la ejecución de la encuesta de línea de base se estableció un centro de coordinación en Lima directamente con el coordinador nacional del PGIA residente en la oficina nacional de ADRA. Se conformó un equipo de supervisores en Lima, quienes transportarían el material hacia la zona de trabajo y luego lo retornarían para cumplir con el proceso de digitación y análisis de los datos. Los formatos de encuesta se hicieron en forma de cuadernillo y se enumeraron las encuestas al ser impresas, de esta manera se evitarían errores de duplicidad por la enumeración de encuestas.

Si bien se hicieron las coordinaciones previas con el jefe del PGIA y con los supervisores del PGIA, la comunicación no fue muy asertiva desde el comienzo. En la mayoría de los casos, los supervisores enviados tuvieron problemas de coordinación para el inicio del trabajo de campo, tanto para la selección de los promotores como para los locales de capacitación designados. Finalmente, superados estos inconvenientes y luego de volver a coordinar desde la oficina central del PGIA con las regiones, se superaron los problemas y se pudo capacitar al personal y comenzar con el trabajo de campo.

La gestión de la comunicación fue un primer problema que se tuvo que atender, tanto desde la oficina de Lima como desde las regiones. Si bien se habían establecido plazos y cronogramas de trabajo, la información no se había extendido a los supervisores del PGIA, quienes en un primer momento entendieron que ellos se harían cargo del proceso. La similitud en el nombre de supervisor también motivó cierta confusión inicial en el equipo del PGIA.

Todos estos elementos que parecen simples generaron algunos problemas que finalmente fueron superados en el campo. Aquí el aprendizaje es que es necesaria mayor comunicación y entendimiento de los roles que cada uno va a cumplir en el

trabajo de campo, sobre todo cuando el equipo encargado se suma a uno existente. Este es un aspecto que no se trabajó en el manual de la encuesta que se centró específicamente en la información que se tenía que recoger para las preguntas desarrolladas.

Se intentó combinar el trabajo de dos equipos, uno permanente y otro temporal, sin embargo, no se cambió la perspectiva sobre el recojo de información. Se cumplía con el objetivo de contar con personal de campo de la zona, lo cual además de ser una sugerencia del donante (USAID), correspondía con una estrategia de trabajo en el que se involucraba a los beneficiarios en el recojo de los datos.

Es así como se armaron dos equipos de trabajo que funcionaron durante el tiempo de recojo de los datos. La idea primigenia consistía en que los promotores capacitados en la recolección de información apoyarían a los supervisores regionales de ADRA en el campo para superar los problemas de recojo de información que tenían. Sin embargo, al ser este un objetivo no manifiesto, se entendió simplemente como un trabajo temporal. De esta manera lo que pudo armarse como un sistema de seguimiento con participación de los beneficiarios quedó como una experiencia de trabajo. Lo que sí hay que rescatar es que luego de terminada la línea de base ADRA recién implementó su sistema de seguimiento.

Con los informes estandarizados del personal enviado desde Lima, se evaluaron algunos aspectos del trabajo de campo por parte de los seis supervisores de campo, siendo mayormente el equipo compuesto por mujeres. El informe se dividió en cuatro secciones, la primera cubría algunos aspectos de la preparación del trabajo de campo y se calificarían 21 aspectos en una escala de muy malo, malo, regular, bueno y muy bueno. La segunda versa sobre la ejecución en sí y se subdividía en cuatro aspectos: capacitación de supervisores, capacitación de promotores, la muestra y la encuesta. La tercera fue sobre los aspectos financieros para reflejar los gastos realizados y la última era una sección abierta a comentarios, aunque en cada sección se pedían comentarios específicos sobre cada parte.

Con respecto a la preparación del trabajo de campo las hojas de trabajo para el muestreo no resultaron como se esperaba, debido a errores en la información proporcionada lo que motivó que se tuvieran que hacer ajustes durante el mismo trabajo de campo. Otro aspecto que no funcionó bien como parte de la preparación del trabajo de campo fue el cronograma de capacitación, la selección de promotores y las coordinaciones con el responsable del PGIA y con los supervisores del PGIA.

Influyendo en ello la falta de una adecuada comunicación entre el equipo central del PGIA y los equipos de campo.

Durante la ejecución del trabajo de campo se tenía planificado la capacitación a los supervisores del PGIA lo que se hizo de acuerdo con lo planeado en la mayoría de los casos, aunque en los reportes de los supervisores de campo evidenciaron demoras en la capacitación y problemas por la falta de lugares adecuados.

La capacitación a los promotores se hizo en localidades cercanas a los lugares donde se encontraban concentrados los beneficiarios, usualmente eran puntos de reunión donde se repartían alimentos o se hacían algunas labores de capacitación por parte de los supervisores de ADRA. Durante la capacitación de los promotores (los que finalmente iban a tomar los datos de los beneficiarios), éstos dijeron que la encuesta era muy larga y que necesitaban más tiempo para la ejecución del trabajo. Debido a ello se contrataron más promotores y se cambiaron algunos.

La encuesta se ejecutó dentro de lo planificado, pero tuvo un margen de error que obligó a la mitad de los supervisores a ampliar los plazos de entrega de las encuestas. Los supervisores revisaron la mayor parte de las encuestas y encontraron errores que fueron corregidos con los promotores (encuestadores).

Cabe recordar que los supervisores de campo llevaron un control de los gastos realizados, se les otorgó una asignación de dinero en función de las zonas a visitar, la misma que rindieron detalladamente en sus reportes de campo.

Tabla 15 Gastos de viáticos por supervisor

Viáticos	Gasto	Asignación	Saldo	Departamento
Supervisor 1	S/ 477.00	S/ 300.00	-S/ 177.00	Ayacucho
Supervisor 2	S/ 364.60	S/ 300.00	-S/ 64.60	Cusco, Puno
Supervisor 3	S/ 490.50	S/ 500.00	S/ 9.50	Apurímac, Ayacucho, Cusco
Supervisor 3	S/ 190.00	S/ 300.00	S/ 110.00	Cajamarca
Supervisor 4	S/ 335.40	S/ 400.00	S/ 64.60	Cusco
Supervisor 5	S/ 324.00	S/ 300.00	-S/ 24.00	Huánuco, Ucayali
Supervisor 6	S/ 295.70	S/ 300.00	S/ 4.30	Cajamarca
TOTAL	S/ 2,477.20	S/ 2,400.00	-S/ 77.20	

Fuente: Elaboración propia. Informes de supervisores de campo, 1999.

De acuerdo con los reportes financieros de los supervisores de campo, hubo un mayor gasto de lo planificado en viáticos. La planilla de gastos fue utilizada para anotar un resumen de los gastos realizados, los que al detallarse en el anverso permitieron un mayor control de la ejecución financiera.

Sin embargo, al revisar los presupuestos y gastos realizados vemos que en solo tres casos el presupuesto se excedió del monto que se le asignó para gastos. Solamente dos de los supervisores se excedieron del monto asignado de manera importante, pero no representaron mayor problema durante la ejecución del trabajo de campo.

Los gastos se realizaron en nuevos soles de la época y para tener una idea del gasto realizado en viáticos usamos el tipo de cambio del momento para expresar dichos montos en dólares americanos⁵⁴. Habiendo recuperado la mayor parte de los datos de los informes de los supervisores en donde se consigna las fechas de realización de los gastos⁵⁵, se observa que los más importantes se dan en el rubro de alimentación (incluye refrigerios para capacitación), hospedaje y pasajes (incluye viajes desde Lima y a otras localidades). Los gastos de movilidad son para desplazamientos locales y los taxis para movimientos en los ámbitos urbanos (domicilio, terminales, oficinas, entre otros).

Tabla 16 Gastos de viáticos por tipo de gasto en soles y dólares americanos

Concepto	Monto	US\$
Artículo aseo	S/ 11.81	3.53
Servicios higiénicos	S/ 2.84	0.85
Alimentos	S/ 772.40	230.72
Medicamentos	S/ 26.12	7.8
Comunicaciones: Internet	S/ 6.81	2.03
Comunicaciones: teléfono	S/ 143.42	42.83
Útiles	S/ 81.42	24.32
Hospedaje	S/ 580.83	173.5
Movilidad	S/ 101.52	30.32
Taxi	S/ 165.22	49.35
Pasajes	S/ 584.81	174.68
TOTAL	S/ 2,477.20	739.93

Fuente: Elaboración propia. Informes de supervisores de campo, 1999.

Es importante anotar que los gastos de desplazamiento o movilidad suelen ser elevados en las zonas rurales y además son recorridos poco frecuentes, situación que todavía puede apreciarse en el día de hoy. Los gastos en alimentación y hospedaje también resultaron elevados para el personal foráneo y son pocos los proveedores que entregan comprobantes de pago como facturas o boletas de pago, como las

⁵⁴ Se empleó el tipo de cambio venta de la SUNAT del 15 de abril al 4 de mayo de 1999.

⁵⁵ Hubo dos casos en donde los supervisores no consignaron todos los datos de fechas de los gastos y en un caso se perdió un informe financiero completo, completando estos vacíos con estimaciones del gasto realizado.

rendiciones de los supervisores de campo se admitieron como declaraciones juradas no se presentaron mayores problemas administrativos con la rendición de gastos.

Los gastos en comunicaciones se dan preferentemente mediante llamadas telefónicas, se hace poco uso del internet en aquella época. También se incluyen otros gastos como útiles, medicamentos y servicios que fueron requeridos por los supervisores durante el trabajo de campo.

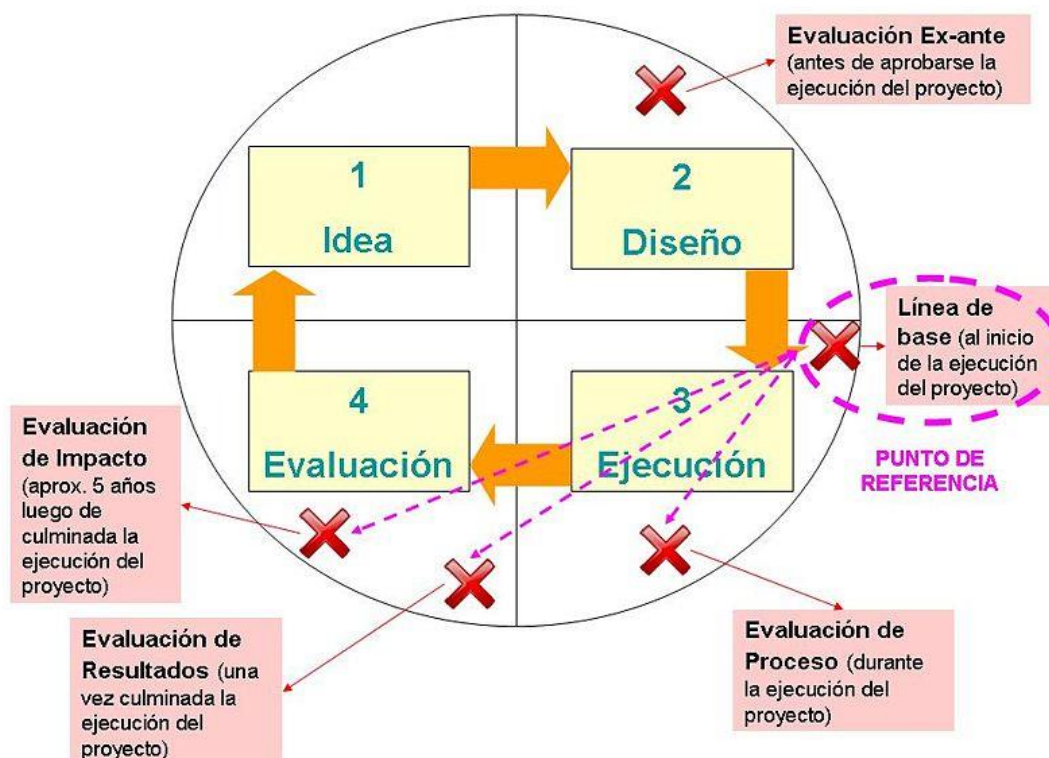
Todos estos gastos son importantes pues reflejan el costo que se tiene al usar personal externo para el recojo de información, sobre todo si tenemos en cuenta que debe haber una labor de seguimiento permanente y eventualmente esto ayuda a planificar mejor pequeños estudios para evaluar aspectos puntuales del programa.

Los resultados de la línea de base se usaron como se había planificado, solo en dos momentos, en la evaluación intermedia y en la evaluación de impacto del proyecto. Se hizo la evaluación de los indicadores que se habían tomado con los datos recogidos en las evaluaciones posteriores.

3.4 La línea de base que se fue

Atendiendo al ciclo del proyecto, luego de la evaluación de la ejecución del programa, se incorporaron cambios orientados a mejorar tanto los procedimientos de seguimiento y evaluación como en la ejecución del programa, expresados tanto en la precisión de nuevos indicadores a tomar en cuenta para la línea de base como en una nueva forma de intervención vinculada al mercado. Es así como haciendo una revisión del ciclo del proyecto se aprecia la importancia de la línea de base como un punto de referencia para las siguientes evaluaciones.

Figura 10 Ciclo del Proyecto y Línea de Base



Fuente: File:Línea de base.jpg - Wikimedia Commons Consulta web 24-02-2015.

Si bien no se consiguieron las evaluaciones desarrolladas con posterioridad, se tuvo referencias que la línea de base realizada en el año 1999, fue de utilidad en la evaluación intermedia y final del programa GIA⁵⁶.

La encuesta tomó los indicadores establecidos en el marco lógico, sobre todo aquellos referidos al propósito y a los resultados. Los indicadores establecidos a nivel de finalidad del proyecto se registraban por el Programa de Nutrición Infantil y el Programa de Generación de Ingresos trabajaba con las mismas familias haciendo labores de promoción agrícola para la generación de ingresos agropecuarios; quedando bajo su responsabilidad el seguimiento de los indicadores de propósito y especialmente los de resultados que son los que están directamente relacionados con los ejecutores del programa.

La idea inicial de hacer participar a los Supervisores Regionales del PGIA era justamente comenzar a familiarizarlos con el registro de datos de las actividades del programa que están bajo su control, los que producirían los indicadores para los informes que tenían que reportar con ayuda de los promotores de campo de manera

⁵⁶ Entrevista con Jorge Gordillo. Coordinador del Programa de Generación de Ingresos Agropecuarios de 1997 a 2002.

semestral y anual. Siendo estos reportes las bases para construir el sistema de seguimiento y evaluación del programa.

Dada la época y los medios con los que se contaba, la comunicación con el personal de campo se hacía por teléfono y la coordinación entre los diferentes equipos se hacía de manera presencial. Por lo que, si queríamos reunir a todos los supervisores regionales, todos se tenía que movilizar desde sus diferentes regiones de trabajo a la sede central en Lima. Para el caso de los promotores éstos se movilizaban de sus caseríos a algunas ciudades intermedias en su jurisdicción.

Como se ha visto la percepción del proyecto desde el punto de vista del ciclo del proyecto provenía del donante (USAID), quien estableció algunas condiciones para poder tener indicadores comparables del programa que financiaba en diversas instituciones. Además del interés en contar con unidades de seguimiento y evaluación en las instituciones con las que trabajaba. Además de ello, se dio un cambio en la orientación del programa desde un corte asistencialista para garantizar la seguridad alimentaria, hacia un enfoque de mercado y de promoción de las cadenas productivas dentro de los corredores económicos donde se implementaba el programa.

Desde el marco lógico, el eje de la línea de base se centró en la columna de indicadores, es decir, al cálculo de los indicadores y limitar la participación de los beneficiarios al registro de los datos. Si bien se pudieron recoger algunas de las inquietudes de los promotores (que también eran beneficiarios del PGIA), no hubo un mayor alcance o trabajo posterior con ellos de parte del equipo de supervisores de campo enviados. No se planificó ninguna retroalimentación o devolución de información con el equipo del programa, ni a nivel de los beneficiarios o técnicos que laboraban en el PGIA.

El documento final de la línea de base se centró en el cálculo de los indicadores solicitados y no se desarrolló ni los elementos de contexto, ni la experiencia del equipo externo que se encargó de la recopilación de los datos en el trabajo con los promotores y en el registro de las inquietudes de éstos. Por ejemplo, hubo críticas al instrumento de parte de los promotores de campo sobre algunos conceptos, preguntas y extensión de la encuesta que finalmente no fueron tomadas en cuenta, pero que debieron atenderse con miras a un sistema de seguimiento del proyecto. A la distancia, se aprecia que ignorar esta perspectiva limitó la experiencia ganada en la participación

de los beneficiarios en el registro de los datos. En la propuesta del FIDA y PREVAL se hace énfasis en la importancia de la participación de los actores en este proceso⁵⁷.

Si bien se contó con la colaboración de los supervisores del PGIA y se preparó un equipo de trabajo responsable de la aplicación de las encuestas, hubo colaboración entre ambos y se lograron los resultados de la aplicación de la encuesta; mayor complementariedad entre ambos equipos no se logró. En ocasiones los supervisores enviados desde Lima se percibieron como la competencia de los supervisores que venían trabajando tiempo en el programa.

En este caso, los promotores tenían educación primaria y eso requirió mayor cuidado en la capacitación y seguimiento del trabajo de campo por parte del personal enviado para supervisar la aplicación de las encuestas. Debemos recordar, que la práctica usual a nivel de seguimiento del proyecto descansa precisamente en los promotores quienes se encargan del registro de información que finalmente es consolidada por los supervisores del PGIA. Es en este sentido que habría que mejorar el primer nivel de trabajo con los promotores con sesiones de capacitación algo más extendidas y darle un mayor seguimiento a la labor que realizan.

La forma de trabajo del PGIA empleaba a un grupo de beneficiarios con ciertas cualidades de liderazgo, quienes era seleccionados como promotores del PGIA y que debían contar con instrucción básica (lectura y escritura) pues debían remitir la información solicitada por los supervisores. Estos promotores también eran el nexo entre la población beneficiaria y se encargaban de las convocatorias para las sesiones de trabajo y capacitación. El desarrollo de obras de infraestructura básica, sesiones de capacitación agrícola y otras actividades eran coordinadas por estos promotores.

Sin embargo, si deseamos desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación con base en los promotores con los que trabajamos, debiéramos desarrollar un programa de formación de promotores que incluya diversos aspectos para la recopilación de información.

De no haber usado un esquema participativo con los límites ya descritos, habríamos tenido encuestadores especializados para la recopilación de información, en ese caso, habría que ver que elementos de parte de la población objetivo son los que ayudan a establecer la conexión con los demás beneficiarios. Si es que no hay al

⁵⁷ RODRÍGUEZ, Jorge. ROTONDO, Emma y VELA, Gloria. (2007). Los estudios de base fundamentos de una gestión por resultados. Serie: Documentos de Trabajo. PREVAL, FIDA. Primera edición, junio 2007.

menos una estructura mínima de organización entre los receptores del proyecto cualquier intento de intervención comenzará a presentar problemas. Es por lo que la línea de base puede ser la primera experiencia de trabajo en equipo que podemos tener a nivel de los objetivos del proyecto de manera temprana y mostrar que resultados son los que queremos tener al final.

Como se ha observado el carácter formal de la línea de base se mantuvo y ésta solo se aprovechó para obtener los indicadores de las variables seleccionadas, la participación de la población se limitó a recoger los datos que se emplearían después. No hubo mayor coordinación entre el equipo permanente y el equipo temporal de campo una vez terminado el trabajo.

En este caso particular ya teníamos una estructura participativa armada por ADRA como institución, y existía una buena relación entre los promotores y los supervisores del programa GIA, siendo esta la base de la organización sobre la que se desarrolló el trabajo de campo. La organización de los beneficiarios, realizada de antemano por el PGIA, creó una estructura funcional para los propósitos del programa, la misma que fue utilizada para el levantamiento de información de la línea de base de 1999, con la participación del personal del programa. Siendo esta estructura organizativa que ya funcionaba la que permitió el desarrollo de la línea de base de 1999.

El valioso apoyo que el personal técnico y los promotores del programa brindaron, permitieron el levantamiento de información en las diversas zonas en las que se realizaron las encuestas. La buena calidad de la información obtenida de los beneficiarios refleja el aporte de dicho personal, a pesar de las dificultades del uso de diferentes unidades de medida de áreas, pesos, distancias y precios en los diferentes poblados analizados. Y de las dificultades propias que el proceso de levantamiento de información conlleva.

También se superaron dificultades propias del desplazamiento en las diferentes zonas o centros poblados de las áreas rurales que se visitaron, lo que a veces limitó el trabajo de la supervisión y control del proceso de la encuesta, sin embargo, estos casos pudieron controlarse y corregirse oportunamente.

A diferencia de otros estudios, no se organizó un taller o sistema de devolución de información hacia los beneficiarios o al personal del PGIA que participó en el levantamiento de información, por lo que los resultados del estudio se trabajaron de forma interna y se entregaron a la coordinación del PGIA. Actualmente se observan

que a partir de la experiencia del FIDA y PREVAL, la comunicación de los resultados es parte importante de este tipo de estudios⁵⁸.

Si bien, actualmente se hace énfasis en la participación en los proyectos de desarrollo, se presta poca atención a la organización de los beneficiarios⁵⁹. En efecto, cuando se habla de las metodologías de proyectos, se menciona la importancia de la participación, pero no hay un desarrollo sobre la importancia de contar con los beneficiarios organizados.

En este caso particular de la línea de base de 1999, ADRA había desarrollado todo un esquema de trabajo en las comunidades, seleccionando promotores y tomándolos como enlace con el personal técnico del proyecto. Los que se iban involucrando en las actividades del proyecto y funcionaban como nexo entre la comunidad y el PGIA.

Como ya se ha mencionado, este esquema se empleó para el desarrollo del trabajo de campo de la línea de base y se esperaba que bajo este mismo esquema se desarrollara un sistema de monitoreo del proyecto. El mismo que aportaría a los informes que se debían trabajar periódicamente, según lo establecido en los medios de verificación descritos en el marco lógico del proyecto.

Pero trabajar un esquema participativo no es sencillo, requiere establecer previamente desde la etapa de diseño del proyecto, la manera en la que se fomentará y se organizará la participación de los beneficiarios. En este esquema, la pretensión de que se vayan familiarizando con métodos de recolección de información con supervisores externos, no produjo el efecto esperado. El equipo externo fue percibido por el equipo de técnicos del programa, más como competencia que como un equipo colaborador del que se podría aprender.

Otro aspecto que no funcionó adecuadamente fue el proceso de comunicación, el mismo que tomó el mismo carácter que se tenía en ADRA. La comunicación se mantuvo centralizada en dos vías. El coordinador del GIA se comunicaba directamente con los supervisores y técnicos del programa GIA, y el consultor líder de la línea de

⁵⁸ RODRÍGUEZ, Jorge. ROTONDO, Emma y VELA, Gloria. (2007). Los estudios de base fundamentos de una gestión por resultados. Serie: Documentos de Trabajo. PREVAL, FIDA. Primera edición, junio 2007.

⁵⁹ Vásquez, E (2000) "Monitoreo y evaluación de impacto de programas sociales: el caso de algunas instituciones públicas, privadas y fuentes cooperantes". Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales. Lima-Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. IDRC. p. 215. Pasteur, Kath & Blauert, Jutta. (2000). Seguimiento y Evaluación Participativos en América Latina: Panorama Bibliográfico y Bibliografía Anotada.

base se comunicaba directamente con los supervisores de campo enviados desde Lima a las regiones para la supervisión de la encuesta. Es decir, se definieron dos esquemas de comunicación que funcionaban en paralelo. Solo el coordinador del programa GIA y el líder de la ejecución de la línea de base se comunicaban frecuentemente.

Desde el esquema de ejecución del servicio de línea de base, no se conceptualiza un sistema de trabajo en conjunto y éste se maneja bajo un esquema de servicio externo. Así las cosas y visto a la distancia, este esquema de trabajo se propuso un resultado de complementariedad que finalmente no se dio, sobre todo porque para estos casos eso debió haberse planificado adecuadamente y contemplado como esquema del servicio a desarrollar. De esta manera se hubiera desarrollado un esquema de trabajo que quizás hubiera requerido algo más de tiempo para su ejecución.

En efecto, atendiendo a la intención de presentar una propuesta de intervención consideramos que hay dos formas de trabajar una línea de base, una es tomar solo como punto de partida el marco lógico y obtener los datos suficientes para completar los indicadores solicitados y otra desarrollar dentro de un esquema que podría ser participativo, un sistema de monitoreo que permita gestionar el proyecto.

Esta propuesta requiere desde el inicio, realizar una mirada crítica del propio proyecto que buscaría hacer una evaluación de su implementación y comprender la modalidad de su ejecución. Hay que prestar atención a la forma que se ejecutará el proyecto para poder establecer la pertinencia de los indicadores seleccionados.

También habría que prestar atención al análisis de los involucrados realizado, donde se da cuenta de los diferentes intereses y percepciones de éstos frente al desarrollo del proyecto y habría que revisar el marco institucional que se haría cargo de la ejecución del proyecto.

La propia línea de base, de alguna manera exige la revisión en campo de los supuestos establecidos en el propio marco lógico a manera de análisis del contexto en dónde se implementará el proyecto. De esta manera estaríamos haciendo una reevaluación de los riesgos a los que el proyecto podría estar expuesto, tal y como se propone en la revisión de la experiencia de los proyectos del FIDA y PREVAL⁶⁰.

⁶⁰ RODRÍGUEZ, Jorge. ROTONDO, Emma y VELA, Gloria. (2007). Los estudios de base fundamentos de una gestión por resultados. Serie: Documentos de Trabajo. PREVAL, FIDA. Primera edición, junio 2007.

Precisar los indicadores solicitados por el marco lógico, poniendo especial atención a los indicadores de resultados que son los que pasarán a conformar el sistema de monitoreo o seguimiento del proyecto. Estos indicadores también deben formar parte de la línea de base pues se establecen los valores iniciales para las tareas de seguimiento.

Es importante montar o trabajar con la organización propia de los beneficiarios, sea que se opte por trabajar de manera participativa o no. Esto requiere que el propio proyecto establezca una forma de organización que sea funcional al desarrollo del proyecto y su ejecución. Esto permitirá establecer lazos de comunicación con los beneficiarios a través de intermediarios confiables.

Sería recomendable revisar los indicadores y los objetivos del estudio de línea de base con la organización de los beneficiarios. Si es posible, tomar sus sugerencias para incorporarlas al instrumento o incluso para hacer una prueba piloto. En caso de tener el instrumento ya definido, recibir una crítica del instrumento ayudaría a prevenir problemas durante su aplicación o sería útil para la supervisión del levantamiento de la información.

También se propone involucrar a la organización de los beneficiarios en el proceso del levantamiento de información. En este punto, podemos en función de la complejidad de los datos a levantar, hacer que los beneficiarios participen del registro de la información o contar con encuestadores especializados para esta tarea.

Es importante anotar que la retroalimentación de la ejecución de la línea de base a los beneficiarios permitirá fortalecer la percepción de éstos sobre el proyecto e incluso mejorar su sostenibilidad. Esta es una oportunidad para que los beneficiarios puedan ampliar su conocimiento sobre el proyecto y sobre los resultados esperados. También servirá para tener un punto crítico o de reflexión sobre los impactos esperados del proyecto. Además de ello podríamos recoger sugerencias sobre los indicadores seleccionados para hacer el monitoreo e incluso la evaluación del proyecto.

Al emplear un equipo externo o de consultores para la ejecución de la línea de base, es importante definir los roles del equipo externo e interno, y los medios de comunicación establecidos entre ambos, además del establecimiento de los flujos de información y la emisión de sus reportes.

El empleo de un esquema participativo, no solo se cumple con incorporar o contratar a los beneficiarios en algunos de los procesos de ejecución de la línea de

base, sino en darles la oportunidad de emitir una opinión del proyecto que pueda ser tomada en cuenta en el desarrollo de la línea de base.



Conclusiones y reflexiones finales

Hacer una línea de base, además de los elementos puramente técnicos como los métodos de recolección de información y muestreo, requiere el entendimiento del ciclo de la ejecución del proyecto, la identificación adecuada de los indicadores y supuestos provistos por el marco lógico, caracterizar a la población objetivo (beneficiarios) del proyecto, describir el contexto donde se encuentra, a los actores involucrados y establecer los canales de comunicación adecuados para el desarrollo del trabajo y difusión de resultados. Además, si optamos por darle un carácter participativo requiere involucrar mucho más a los actores y principalmente a la población objetivo en el diseño, ejecución y evaluación de los resultados.

El desarrollo de una línea de base contempla varios aspectos por lo que requiere de la revisión del proyecto a ejecutar, siendo su principal objetivo obtener los indicadores iniciales para continuar con el seguimiento y evaluación de este, concluyendo en la medición del impacto del proyecto.

El propósito de la línea de base es proveer los hitos de medición para el posterior seguimiento y evaluación de los resultados del proyecto, por lo que el marco de indicadores es el elemento principal para tomar en cuenta. Ello convierte a la línea de base en el primer documento técnico para la gestión del proyecto.

Al momento de desarrollar esta experiencia se daba cuenta de la poca bibliografía especializada sobre el tema de la línea de base, en ese sentido, este trabajo viene a contribuir con la reflexión sobre la línea de base y la gestión de los proyectos.

El trabajo de campo realizado en 1999 cumplió con el objetivo trazado al medir los indicadores establecidos, la realización de la línea de base también mostró que hubo deficiencias en las comunicaciones entre la oficina central del PGIA y las oficinas regionales, mostrando una debilidad en la transmisión de información y comunicación con la sede.

La ejecución de la línea de base mostró que la recopilación de información permite la participación de los beneficiarios en el registro de los datos y en el establecimiento de canales de comunicación de mayor fluidez para la ejecución del proyecto.

La organización de los promotores generada por ADRA para la ejecución del proyecto facilitó la recopilación de información para la línea de base del año 1999 del

PGIA. Siendo este un elemento importante para la recolección de información del programa.

En esta experiencia se evidenció que debía establecerse de antemano las diferentes responsabilidades del personal externo, sobre todo si va a trabajar en un esquema colaborativo con el personal permanente del proyecto a fin de establecer claridad en los roles y en la temporalidad del trabajo a realizar.

Un importante aprendizaje de esta experiencia al plantear un esquema de trabajo colaborativo es considerar espacios tanto de reflexión como para compartir información con quien se colabora a fin de evitar mal entendidos entre el personal permanente y el externo.

La reflexión sobre la línea de base, no se trata solo del registro de indicadores o de los métodos de recolección de información, también involucra otros aspectos vinculados a la gestión de un proyecto como la comunicación entre y con los actores involucrados, la gestión de personal, la gestión del presupuesto y la gestión de la comunicación de los resultados.

La formulación de proyectos, el ciclo de los proyectos, el uso de herramientas como el marco lógico y la gestión general de un proyecto, son aspectos necesarios que incluir en la experiencia del trabajo del sociólogo. En general, la gerencia social o la gerencia de proyectos sociales abre un nuevo camino de posibilidades para el desarrollo de la profesión por lo que se hace necesaria la discusión y análisis de las experiencias profesionales en este campo.

Referencias bibliográficas

- ADRA Perú (1997). “Evaluación de Línea de Base del Programa de Generación de Ingresos Agropecuarios” Programa de Generación de Ingresos Agropecuarios PGIA Lima, marzo de 1997.
- ADRA Perú (1999). “Estudio de Línea de Base del Programa de Generación de Ingresos Agropecuarios” Programa de Generación de Ingresos Agropecuarios PGIA Lima, junio de 1999.
- Banco Interamericano de Desarrollo Oficina de Evaluación (EVO) (1997). “Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos”.
- Bobadilla Díaz, Percy (2004). La gerencia social en el nuevo siglo: una aproximación teórica. En Debates en Sociología N° 29, 2004. Páginas 111-139.
- Bobadilla Díaz, Percy (2020). Maestría en Gerencia Social – modalidad semipresencial. Diseño y Gestión de Programas y Proyectos de Desarrollo. Décimo quinta edición. Pontificia Universidad Católica del Perú – Escuela de Posgrado.
- Bobadilla Díaz, Percy Coord, (2020). La Gerencia Social en la Práctica. Modelos de gestión en la ejecución efectiva de Políticas Sociales. Maestría en Gerencia Social. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima 2020.
- Bobadilla Díaz, P., Del Águila Rodríguez, L. y Morgan, M. de la L. (1998). Diseño y evaluación de proyectos de desarrollo. Lima-Perú: Pact-USAID.
- Bobadilla Díaz, Percy Centurión y Agüero, Carlos. Coord, (2017). La Gerencia Social en la Práctica. Análisis de los modelos de gestión de programas y proyectos sociales. Maestría en Gerencia Social. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima 2017.
- Bonnard Patricia (1998). Review of Agriculture Projects Baseline Surveying Tools of Title II Funded PVOs. Food Aid Management (25 de septiembre 1998).
- Brown, Albert L. (1977). “Program Design Guidelines using a Logical Framework- Goal Hierarchy Combination”. U.S. Agency for International Development (USAID).
- CEPAL (2004). Manual Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales.
- Eduardo Aldunate; Julio Córdoba (2011). “Formulación de programas con la metodología de marco lógico”. CEPAL - Serie Manuales N° 68. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile, abril de 2011.

- Eduardo Ramírez. RIMISP. Manual para Elaboración Línea de Base en Proyectos FOS
- DIMPEX Associates Inc, (1981). Management Consulting / Economics & Social Research / Training "Report: Project Design & Evaluation Seminar, May 1979 to September 1981" 1981 New York, Washington, D.C.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Área de proyectos y programación de inversiones. Edgar Ortegón, Juan Francisco Pacheco, Adriana Prieto. (2005). "Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas." CEPAL - SERIE manuales N° 42. Santiago de Chile, julio del 2005
- Irene Guijt, y Jim Woodhill, 2002. Gestión orientada al impacto del desarrollo rural. Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos. Roma. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).
- Joseph S. Wholey, Harry P. Hatry, Kathryn E. Newcomer editors, (2010). Handbook of practical program evaluation / 3rd ed. 2010. San Francisco.
- Medianero Burga, D. (2011). Metodología de Estudios de Línea de Base. Pensamiento Crítico, 15, 061–082. <https://doi.org/10.15381/pc.v15i0.8994>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. FAO Roma, (2008). Manual Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural. Comenzando con la gente.
- Pasteur, Kath & Blauert, Jutta. (2000). Seguimiento y Evaluación Participativos en América Latina: Panorama Bibliográfico y Bibliografía Anotada. 10.13140/RG.2.2.31007.64168.
- Practical Concepts Inc. (1971). U.S. Agency for International Development (USAID), "Logical framework", 18 Jun 1971.
- Practical Concepts Incorporated (PCI), (1979). The logical framework, a manager's guide to a scientific approach to design & evaluation. Washington, DC. November 1979.
- Rodríguez, Jorge. Rotondo, Emma y Vela, Gloria. (2007). Los Estudios de Base Fundamentos de una Gestión por Resultados. Programa para el fortalecimiento de la capacidad regional de seguimiento y evaluación de los proyectos FIDA para la reducción de la pobreza rural en América Latina y El Caribe (PREVAL III). Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) Serie: Documentos de Trabajo Primera edición, junio 2007
- Sánchez, Norma, (2007). El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. Visión Gerencial, núm. 2, julio-diciembre, 2007, pp. 328-343. Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela

- Vásquez, E.; Aramburú, C. E.; Figueroa, C. y Parodi, C. (2000). Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales. Lima-Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. IDRC.
- World Bank (2005). The LogFrame Handbook. A Logical Framework Approach to Project Cycle Management. The World Bank, Washington.



Anexos

Anexo A: Ayudamemoria de la reunión del 19 de junio de 1998 con CARITAS, PRISMA, TECHNOSERVE, ADRA y USAID



AYUDA MEMORIA

La reunión se realizó en las oficinas de ADRA/OFASA del Perú el día 19 de junio de 1998 contando con la participación de las Agencias de Cooperación CARITAS, PRISMA, TECHNOSERVE, ADRA y USAID.

Se dio inicio a la reunión a las 9:30 a.m. Juan Robles de USAID explicó la necesidad de contar con indicadores de evaluación para el uso común de todas las Agencias, con el objeto de establecer y medir los resultados que alcanzarán los Programas que ejecutan cada una de las Agencias.

En este sentido, hizo especial énfasis en:

- La necesidad establecer indicadores de seguimiento y de evaluación homogéneas que sean utilizados por todas las Agencias de la PL 480 Título II, a fin de facilitar la acumulación y facilitar el establecimiento de costos unitarios al nivel de cada uno de los RESULTADOS de los Programas, para la medición del costo efectividad de las Intervenciones; y que, debe iniciarse este proceso formulando los presupuestos desagregados al nivel de resultados, para luego, establecer un centro de costos que permitan determinar los valores reales.
- Asimismo, se deberá medir la eficiencia de gestión de las Agencias y que a partir del año 2000 se asignarían fondos de una manera competitiva; y que, este proceso requiere determinar, de común acuerdo, los criterios con los cuales se determine las ventajas competitivas. Estos criterios deberían ser los valores de costo efectividad, eficacia (consecución de resultados en la población objetivo) y eficiencia (costo de cada dólar entregado), entre los más importantes.
- La necesidad de precisar los marcos lógicos de los programas sobre la base de criterios e indicadores homogéneos, para su adecuada aplicación y que puedan convertirse en instrumentos eficaces de ayuda para el seguimiento, gestión y control de los programas. Además, debe tomarse en cuenta el costo de los sistemas de información (recoger lo indispensable para la gerencia del proyecto y en segundo lugar para informar).
- Los indicadores de mayor importancia para los efectos que perseguimos son los de resultados, porque miden el progreso del compromiso asumido por la Agencia con los recursos entregados, y, por tanto, deben ser los más claros posibles y solo los necesarios para conseguir el propósito. Para el caso de la PL 480 Título II, el propósito debería ser la seguridad alimentaria o algún elemento muy ligado a este concepto, que debería medirse por la disminución de la desnutrición crónica, ingresos y mayor disponibilidad de alimentos, entre los más importantes.

- Mediante un adecuado sistema de monitoreo y evaluación de los Programas, USAID podrá hacer un mejor sustento, sobre el uso de los fondos y los resultados generados, y, por tanto, poder asumir una actitud pro activa para la gestión de recursos en los siguientes años.
- La urgencia de terminar lo antes posible este esfuerzo y que el plazo límite para tener el sistema a punto es setiembre de 1998. El FY 99 se iniciará con el sistema de información re formulado y preparado para medir durante su ejecución valores de costo efectividad, eficiencia, y, eficacia a través de los resultados e impacto.

Luego de lo anteriormente señalado, se analizó la agenda del día sobre medición de indicadores de propósitos y de resultados de los Programas Productivos que ejecuten las Agencias participantes, lográndose a los siguientes acuerdos:

- Se acordó que los resultados sobre ingresos se medirán por el valor de las ventas brutas.
- Que las ventas brutas se medirán en el ámbito de comités locales y en forma anual.
- Toda la información que sustente las ventas brutas deberán ser auditables, con documentos contables o con actas entre la Agencia y la Comunidad beneficiaria.
- Que el compromiso de homogenización de indicadores requiere de tiempo para adecuar la información requerida y el recojo de la información de base.
- Que el plazo máximo establecido para la incorporación de dichos indicadores en los sistemas de información es hasta setiembre del 98.
- A partir del año 99 los indicadores serán claros, precisos y de uso obligatorio por las Agencias.

Se ajustó el documento - Memoria Ayuda - de la reunión en CARTAS del 22 de mayo, quedando de la siguiente manera:

AYUDA MEMORIA

REUNIÓN COMISIÓN INGRESOS Y PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
ADRA, CARE, CARITAS DEL PERÚ, PRISMA Y TECHNOSERVE

Ayuda Memoria

Marcos lógicos de las intervenciones de las 5 agencias:

CARITAS PROAGRO		
Beneficiarios: 61,000 familias		
	Resumen Narrativo	Indicadores
FIN	Seguridad Alimentaria	Desnutrición crónica en niños de 24 a 36 meses disminuye entre 3 y 6% cada dos años.
PROPOSITO	Disponibilidad de alimentos	Producción agrícola promedio por familia aumenta 30% en los cinco años del proyecto.
		Producción pecuaria promedio por familia aumenta 20% en los cinco años del proyecto.
		Número de días promedio con reservas de alimentos disponibles por familia. Línea de base promedio: 135 días.
RESULTADOS	1. Mejora de infraestructura productiva	
	2. Mejora de tecnologías	
	3. Mejora de unidades pecuarias	
CARITAS PROGEIN		
Beneficiarios: 10,000 familias		
	Resumen Narrativo	Indicadores
FIN	Seguridad alimentaria	Desnutrición crónica en niños de 24 a 36 meses disminuye entre 3 y 6% cada dos años.
PROPOSITO	Acceso a alimentos	Aumento de 10% en valor de ventas por familia
RESULTADOS	1. Implementación de unidades agroindustriales y manufacturera	
	2. Canales de comercialización establecidos	
CARE ALTURA		
	Resumen Narrativo	Indicadores
FIN	Seguridad alimentaria	Reducción tasa de desnutrición crónica al 5 años
		- 25% niños menores de 3 años
		- 20% niños menores de 5 años

PROPOSITO	Disponibilidad de alimentos e incremento de ingresos	a) Aumento del 15% en número de días con disponibilidad de principales alimentos
		b) Aumento del 10% en el ingreso familiar versus la línea de base
RESULTADOS	1.1 Tierras conservadas y mejoradas	
	1.2 Participantes con conocimientos y destrezas en agricultura y conservación de suelos	
	2.1 Fondos Rotatorios	
	3.1 Tierras protegidas	
	3.2 Conocimientos y destrezas en protección	
	4.1 Vías de comunicación	
	4.2 Situación de precios y oportunidades de mercado	
	5.1 Gestión eficiente	
PRISMA CEAT		
	Resumen Narrativo	Indicadores
FIN	Seguridad Alimentaria	Desnutrición crónica
		1. Disminución 10% N. Nacional
		2. Disminución 15% N. Rural
PROPOSITO	Incremento de ingresos en familias de riesgo	1. Aumento en Ventas
RESULTADOS	1. Aumento de producción en cultivos andinos	
	2. Aumento en ventas	
ADRA G.J.A		
FIN	Disponibilidad y acceso de alimentos	Desnutrición Crónica
PROPOSITO	Aumento de ingresos	Aumento Ventas en US\$
RESULTADOS	1. Aumento de producción agropecuaria	
	2. Infraestructura de productos de transformación y comercialización	
	3. Transformación y comercialización de productos agropecuarios	
	4. Microedificios agropecuarios	
TECHNOSERVE		
	Resumen Narrativo	Indicadores
FIN	Seguridad Alimentaria	Desnutrición crónica en niños menores de 5 años
PROPOSITO	Aumento de ingresos familiares en Puno, San Martín y Ayacucho	Aumento valor de ventas brutas

RESULTADOS	1. Organización y gestión empresarial
	2. Tecnología
	3. Comercialización
	4. Crédito

Los indicadores trabajados a nivel de resultados son los siguientes:

INDICADORES DE RESULTADOS	
1. AUMENTO EN LA PRODUCCIÓN	
CARITAS (Propósito)	Aumento porcentual de producción agrícola (TM/año/familia) y cultivos
	Aumento porcentual de producción pecuaria (número/año/familia) y animales
PRISMA	Aumento porcentual de la productividad agrícola (TM/ha)
	Aumento porcentual de áreas cultivadas has x cultivo
CARE	Aumento porcentual de la productividad agrícola por cultivo
ADRA	Aumento porcentual de producción agrícola (TM/año) de x cultivos
	Aumento de la productividad agrícola/cultivo (TM/Kg)
	Aumento porcentual de producción pecuaria (número/año/familia) de x animales
TECHNOSERVE	Aumento porcentual de producción agrícola (TM/año) de x cultivos
	Aumento porcentual de la productividad agrícola (TM/ha)

Como indicadores:

	Número de reproducciones en cada localidad (actividad)
	Aumento porcentual de la productividad respecto a promedios: local, regional y nacional
2. MEJORA DE INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA	
1	Número de Has. ganadas y familias incorporadas por canales, riego por goteo y pozos
2	Número de kilómetros de canales construidos y/o rehabilitados
3	Cantidad de litros por segundo de canales construidos y/o rehabilitados
	Agencias: CARITAS, ADRA
4	Número de Has. y familias incorporadas mediante prácticas de conservación de suelos y agroforestería.
	Agencias: CARITAS, ADRA, CARE Y TECHNOSERVE
5	Número de kilómetros y número de familias beneficiadas de caminos construidos, rehabilitados y o mejorados (sólo caminos empujados, no de herradura)
	Agencias: CARITAS, ADRA y CARE
6	Número de centros de acopio de productos y capacidad en TM
7	Número de instalaciones de almacenamiento de productos y capacidad en TM

1	Número de inversiones de infraestructura de transformación y cultivos producidos en 2014
0	Número de balanzas y número de cultivos tratados (litros)
	Agencias: CARITAS, ADRA y CARE
3. CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA	
1	Ratio = # productores aplicados a tecnología / # productores capacitados o asistidos, idénticamente en X tecnología
2	Número de organizaciones locales que replican las acciones de capacitación y asistencia técnica (ONG's, Comités, Organizaciones comunitarias)
	Agencias: CARITAS y ADRA
4. FUNCIONAMIENTO DE FONDOS ROTATORIOS	
1	Tasa de morosidad = monto de préstamos vencidos no pagados / monto total prestado por períodos vencidos de 30, 60, 90 días
2	Sostenibilidad = Porcentaje de gastos operativos cobrados
3	Tamaño de la cartera (Número de prestatarios y monto de dinero en préstamo)
5. MEJORA DE LA COMERCIALIZACIÓN	
1	5 vendidos por cada 5 inversión (Por localidades consultadas al mercado)
2	Aumento porcentual de los volúmenes y valores comercializados de principales productos
	Agencias: CARE, PRISMA Y TECHNOSERVE
6. GESTIÓN EMPRESARIAL	
	Ratio = # empresas con capacidad gerencial / # empresas con asistencia técnica en gestión empresarial
	Agencia: TECHNOSERVE

INDICADORES REQUERIDOS PARA LA EVALUACION DEL IMPACTO

A. INGRESOS

COORDINA CON GORDELLO PORQUE NO ENTIENDO QUE QUIERE CAPTAR CUANDO SE HABLA DE VENTAS BRUTAS CUANDO SE SABE QUE EN EL CASO DE LOS COMUNEROS LA MAYORIA DE SU PRODUCCION ES DESTINADA AL AUTOCONSUMO, NO SE PARA QUE LE VA A SERVIR LAS VENTAS BRUTAS, EN TODO CASO DEBERIA SER EL VALOR DE LA PRODUCCION. - *Valor neto de la...*

1. Ingresos promedio - mes de la unidad familiar y variación porcentual. Cap. 300: 30, 540:44,45,46,47.
 2. Ventas Brutas en US\$ por familia - año y su variación porcentual.
 3. Ventas brutas por cultivo, en TM y US\$ por familia - año y su variación porcentual.
 4. Ventas Brutas por animales vendidos en cantidad y US\$ por familia - año y su variación porcentual.
 5. Ventas Brutas de Plantas o arboles cosechados por familia - año en cantidad y US\$ y su variación porcentual.
 6. Ventas Brutas de productos transformados en volumen y US\$ - año y su variación porcentual.
- PRODUCCION*
1. Aumento de la producción por cultivo en TM/año, por familia.
 2. Aumento de la productividad agrícola por cultivo, en TM/ha. Por familia y en forma global.
 3. Aumento de las áreas cultivadas en los cultivos por familia y en forma global. (COMO OBTENER ESTE INDICADOR)
 4. Aumento de la producción pecuaria por tipo de animales (vacunos, ovinos, caprinos y animales menores) medido en f de animales, año/ familia.
 5. Aumento de la productividad agrícola por cultivo, en TM/año/familia, respecto al promedio regional y nacional.
 6. Número de reproductores existentes en cada localidad por tipo de animales. (DE DONDE SE VA A SACAR ESTE INDICADOR)

C. INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA

1. Número de has. Ganados por canales, reservorios y/o pozos construidos y número de personas beneficiadas en forma global y por región de intervención (E30:20, E30:19) (COMO DETERMINAR EL NUMERO DE PERSONAS BENEFICIADAS)
2. Número de Kms. de canales construidos (E30:15)
3. Número de Kms. de canales reconstruidos o rehabilitados. (E30:16)
4. Número de reservorios de agua construidos (E30:21)
5. Número de pozos de agua que se han construido (E30:22)
6. Número de Kms. de caminos construidos, rehabilitados y/o mejorados (E30:9)
7. Número de familias beneficiadas con la construcción de vías de acceso por parte del Programa GIA/ADRA. (COMO OBTENER ESTE INDICADOR)
8. Caudal de agua en Lts./seg. que circulan por los canales construidos y/o rehabilitados. (DE DONDE SE VA A SACAR ESTE INDICADOR)
9. Número de has. incorporadas mediante prácticas de conservación de suelos y agroforestería.
10. Número de trabajos de conservación de suelos que se han realizado por tipo de actividad (E30:25)
11. Número de familias beneficiadas e incorporadas mediante prácticas de conservación de suelos y agroforestería. (COMO OBTENER ESTE INDICADOR).
12. Número de centros y almacenamiento - tambos comunales - de productos e insumos y capacidad en TM (E30:26), y principal uso que se les da. (E30:27) (COMO SE VA A OBTENER LA CAPACIDAD EN TM)
13. Número de instalaciones de transformación construidas y en construcción (E30:31) y volúmenes de producción en TM/año. (COMO SE VA A OBTENER LOS VOLUMENES DE PRODUCCION)

14. Número de bebederos construidos, cuantos estan operativos y número de animales tratados. (COMO SE VA A DETERMINAR EL NUMERO DE ANIMALES TRATADOS)
15. Número de abrevaderos construidos y número de animales que lo han utilizado (E30:28). (COMO SE VA A DETERMINAR EL NUMERO DE ANIMALES)

C. CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA.

AQUÍ SE HABLA VARIACION RESPECTO A LA LINEA DE BASE, PERO SI EN LA ENCUESTA DEL 96 NO SE CAPTO ESTA INFORMACION COMO SE HARIA LA COMPARACION.

1. Número de charlas técnicas de ADRA/OFASA sobre producción agropecuaria que recibió y variaciones respecto a la línea de base (510:32)
2. Número de productores que preparan su terreno y variación respecto a la línea de base (490:26)
3. Número de productores que emplean semillas mejoradas y seleccionadas y variación respecto a la línea de base.
4. Número de productores que utilizan abono orgánico en la producción agrícola y variaciones.
5. Número de productores que realizan actividades de sanidad animal y variaciones.

D. FUNCIONAMIENTO DE FONDOS ROTATORIOS.

1. Número de productores que recibieron préstamos de ADRA/OFASA y variaciones (520:36)

E. COMERCIALIZACION

1. A que tipo de compradores vende la mayoría de sus productos agrícolas y pecuarios (530:40,46)

F. DESNUTRICION CRONICA

Los indicadores que se han empleado en la línea de base.

G. SOSTENIBILIDAD

Se refiere a la participación de la comunidad en las actividades vinculadas con ella, que el Programa ha ejecutado o está ejecutando. Debe contemplar las acciones que continuarán realizando después de finalizado el Programa.

H. GESTION EMPRESARIAL

Todo esto en blanco.

SERIA BUENO ADICIONAR ALGUNAS CARACTERISTICAS DE LOS HOGARES EN CUANTO A VIVIENDA, NIVEL DE EDUCACION, EMPLEO, ENTRE OTROS. ADEMÁS YA NO SE HABLA DE LA MEDICION DE LA POBREZA, CUANDO SE SUPONE QUE LAS ZONAS ESTAS SON DE EXTREMA POBREZA, Y HABRIA QUE CUANTIFICAR EN CUANTO MEJORO EN RELACION A 1996.

WILLY 1807/98

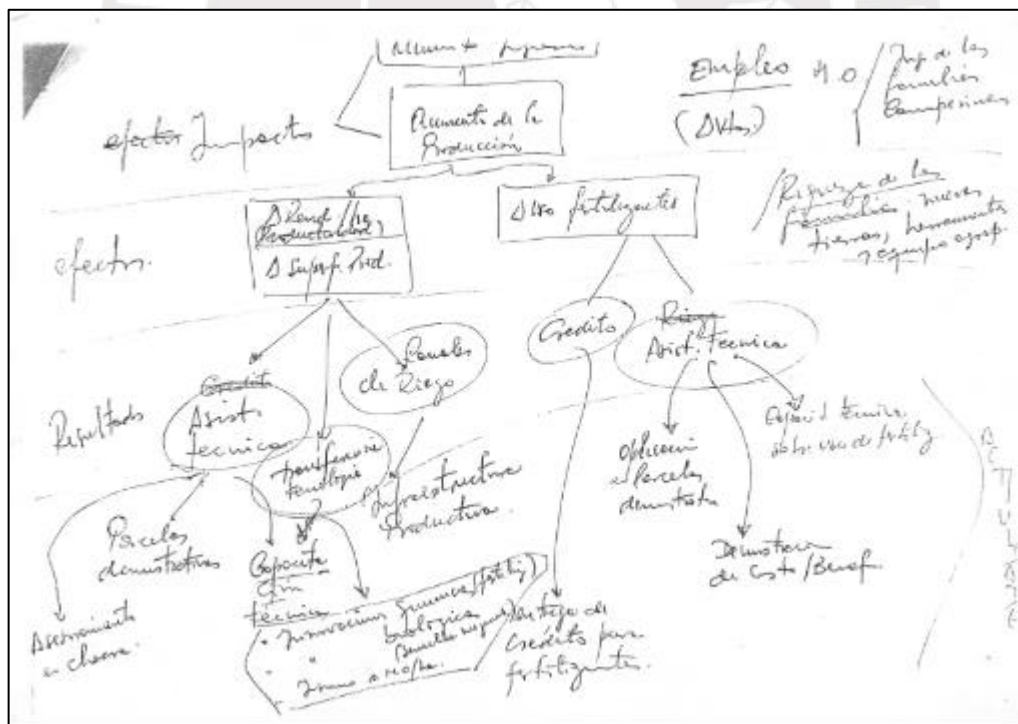
Anexo B: Ejemplo del marco lógico para evaluación y árbol de medios y fines

Ejemplo del marco lógico para evaluación

0.0 Ejemplo del Marco Lógico para Evaluación

Evolution	Impactos	Efectos	LOGIC PRODUCTOS (RESULTADOS)	ACTIVIDADES	INDICADORES
ESpecificidad la Participación Eficiencia Fiducia Impacto a las Activas de las expectativas Alcanzando LOS Efectos e Impactos sobre la Producción Aumentada	Es el resultado de los efectos de un proyecto Son la expresión de los resultados realmente alcanzados a nivel de objetivos de pp. La modificación final de los comportamientos de vida de los beneficiarios • Aumento de los ingresos • Mejoramiento del Estado Nutricional • Incremento del Empleo • Aumento de la Producción	Son el resultado del uso de los productos y servicios en el proyecto Incremento de la producción • Incremento Rend. Prod. (efecto de riesgo y Asist. Técnica) • Aumento en el uso de Fertilizantes (efecto de crédito y Asist. Técnica) • Mejor uso de Ser. de Salud (efecto del mejoramiento de la infraestructura de salud)	Resultados inmediatos o servicios ejecutados MATERIALES o Insumos • Superficie bajo riego • Km de vías • Maquinarios • Centros de salud terminados SERVICIOS • Técnicos que hacen capacitaciones nuevas tecnologías • Servicio de salud profesionalizado • Créditos otorgados • Asistencia Técnica	Infraestructura Ejecución	• Bienes • Servicios • Fondos

Árbol de medios y fines



Anexo C: Notas de la entrevista con Jorge Gordillo Lázaro

Realizada el 27 de diciembre de 2022 por la tarde en el Parque Kennedy en Miraflores.



Fuente: Fotografía del 27 diciembre 2022

La línea de base de 1999 fue el primer trabajo con seguimiento de indicadores realizado en ADRA, en ese sentido fue un trabajo pionero en la institución en la época que el Director de Operaciones era Iván Castro.

La línea de trabajo que se estableció fue con indicadores los que se iban a medir en el tiempo.

La institución quería medir los avances del proyecto en cada etapa.

El levantamiento de información que se realizó estuvo basado en un marco lógico del programa.

El entrevistado fue Coordinador del PGIA durante los años 1997-2002, a partir del año 2002 se desempeñó como Jefe de la unidad de Gestión de Donantes.

La línea de base se venía preparando desde 1998, en el año 1999 se arma el marco lógico con los indicadores del proyecto.

Se estableció una crítica a esta línea de base de 1999 pues otros funcionarios como Juan Lara insistían que debían incorporarse indicadores de pobreza.

Antes, el programa de desarrollo agrícola se dedicaba a la entrega de insumos y alimentos. La institución tenía un trabajo más asistencialista en aquella época.

El PGIA debía tener estabilidad en el tiempo y en las regiones se debía trabajar con el excedente.

El PGIA quedó a cargo de Judith Mogollón, quien falleció años después.

Línea de tiempo en el uso de la línea de base.

Línea de Base	Evaluación medio término	Evaluación final
1999	2003-2004	2005-2006

Todos los supervisores y técnicos del PGIA venían del anterior programa agrícola y eran extensionistas.

Se consideraba que el PGIA debería tener un nuevo perfil para los profesionales (un perfil orientado al negocio), por todo esto se decidió hacer una línea de base diferente para el año 1999.

El director de operaciones, Iván Castro, en un inicio pensó no hacer la línea de base, pero la línea de base en 1999 debería hacerse porque en el futuro había que medir los resultados de la intervención, se tenían los recursos del AID para ello.

Los informes debían cumplir con ciertos criterios de calidad para la actividad realizada.

- Había problemas con la sección de operaciones, pues decían que eran muchos indicadores para el programa.
- Los supervisores de campo de ADRA nunca habían hecho recojo de información con indicadores.
- La mayoría de los que trabajaban en la institución eran gente de la iglesia y no debían ser reemplazados. Era difícil incorporar nuevo personal que no sea parte de la iglesia.
- Muchos directores regionales que también era pastores de la iglesia eran los que manejaban los equipos técnicos

En la institución siempre fueron asistencialistas (el principal objetivo era promover la iglesia adventista, la misión evangelizadora de ADRA). Hubo un choque por el cambio de orientación a negocios.

La línea de base tenía indicadores claves para la inversión.

La gente de la institución no estaba preparada para realizar el nuevo tipo de trabajo orientado al mercado que se quería implementar.

Anexo D: Notas de la entrevista con Roger Pérez

Realizada el 08 de febrero de 2023, por la tarde en el Real Plaza Salaverry de Jesús María.



Fuente: Fotografía del 8 febrero 2023

Correo electrónico: dankergermany2000@gmail.com

Trabajó en ADRA en el periodo 2000-2002

Inicialmente apoyaría el seguimiento del programa de Nutrición Infantil NI del USAID

Participó en la evaluación del GIA en el VRAE

Las actividades de Seguimiento y Monitoreo estaban a cargo del ingeniero Mogollón, para lo cual trabajaba con una matriz.

Las actividades en ADRA de Roger se orientaron a realizar el seguimiento de la gestión, hacer parte de la labor administrativa, y seguimiento de la cadena productiva.

El eje del trabajo fue promover cadenas productivas de productos novedosos para la época; se intentó trabajar con la cadena del orégano.

Se obtuvo información de PROMPEX sobre los cultivos de paprika, ajonjolí, cebada de maltería (cerveza⁶¹), café⁶². También se estuvo apoyando al programa de cultivos alternativos: cacao, café⁶³, ajonjolí, alcachofa.

⁶¹ Por ser ADRA una institución confesional, el trabajo con este tipo de cultivo se hacía casi en secreto y no se mencionaba mucho sobre este cultivo en particular.

⁶² Si bien había menos objeciones para trabajar con este cultivo, su promoción no era muy entusiasta por tratarse ADRA una institución vinculada a la iglesia adventista.

⁶³ Ver nota 58.

En la promoción de la cadena productiva, se buscaba asociarse con empresas que comercializarían el producto (para exportación).

La labor de ADRA se centraba en la asesoría técnica productiva. La empresa debía pagar la comercialización (esta experiencia no funcionó). El principal problema para la empresa era el pago al agricultor, para ello la empresa exportadora esperaba que el comprador final le pagara para ellos recién hacer el pago al productor campesino.

ADRA no trabajó con el circuito productivo comercial, ADRA necesitaba mayor experticia para manejo del mercado.

Como parte del seguimiento, nunca preguntaban al campesino sobre la comercialización de sus productos. Es más, ADRA no sabía con detalle como los agricultores desarrollaban sus labores de comercialización.



Anexo E: Informes del trabajo de campo de los supervisores

INFORME DE TRABAJO DE CAMPO

Nombres y Apellidos: Gisella K García Ramos Fecha: 13/05/95

El siguiente documento ha sido elaborado para facilitar la elaboración del informe del trabajo de campo realizado, si existiera algún comentario adicional, deberán colocarlo en las observaciones. Recuerde no omitir ningún detalle pues con mayor información podrá tomar las decisiones adecuadas.

1. PREPARACIÓN

Evalúe los siguientes aspectos de la preparación del trabajo de campo

	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
1. Diseño de la encuesta				X	
2. Formulación de las preguntas				X	
3. Espacio para las respuestas				X	
4. Orden de las preguntas				X	
5. Claridad en las indicaciones				X	
6. Hojas de códigos adicionales				X	
7. Hojas de trabajo para muestras				X	
8. Manual del encuestador				X	
9. Material (lápices, tijadores, borradores)				X	
10. Formularios de encuestas suficientes				X	
11. Número de reuniones de coordinación - Lima				X	
12. Reuniones de preparación - Lima				X	
13. Cronograma de capacitación			X		
14. Coordinación con Responsable del GIA			X		
15. Coordinación con Supervisores ADRA			X		
16. Local para capacitación Supervisores				X	
17. Local para capacitación Promotores				X	
18. Reparto material y encuestas			X		
19. Selección de promotores			X		
20. Apoyo de los Supervisores para capacitación de Promotores				X	
21. Apoyo de Supervisores para ejecución de encuestas				X	
22. OBSERVACIONES :					

2. EJECUCIÓN

A. CAPACITACIÓN DE SUPERVISORES

1. ¿Se capacitó de acuerdo a la planeación?
 Si No

2. ¿Colaboraron para la capacitación?
 Todos Algunos Ninguno

3. ¿Existieron problemas?
 Si No

4. ¿Cuáles?
 El local para capacitar a los Supervisores no estaba destinado así se perdió tiempo para iniciar la capacitación. Como se espera la llegada de la Ing. E. Ilin Blas, la cual (llegó después) de 30 minutos de duración. Luego de realizar con el recurso que tiene para realizar con los Supervisores el sistema de IAS se aliamos con la Srta. Tejada, el cual manifestaba literalmente que el yo había hecho mucho con el día siguiente a la capacitación y que el no iba a realizar el trabajo de la Empresa que AORA había contratado, refiriéndose a la reunión de encuestas. Es así que se informó a Lima, desde donde se nos dio el orden de cancelar la aplicación de Encuesta en Juan, luego que se informó de esto al Sr. Guzmán de Juan, se refirió, disculpándose y diciéndonos que había cumplido que nosotros (Srta. Tejada y yo) eramos realmente "capaces". Pasado el incidente se procedió a la entrega de los materiales para cada supervisor. Para lo cual, quedé con la Ing. E. Ilin Blas que la apoyaría en la capacitación de Promotores.

B. CAPACITACIÓN DE PROMOTORES

	Si	No
1. ¿Se Cumplió de acuerdo a lo planeado?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Plantearon quejas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Plantearon alternativas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Se contrataron más de lo planeado?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿Se cambiaron promotores?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. ¿Existieron problemas?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

3. ¿Cuáles? Que algunos no cobraron
 5. ¿Cuáles? Existen en los dos cascos
 7. ¿Cuántos? 1 Rto. Buenavista
 9. ¿Cuántos? 1 Rto.

11. ¿Cuáles?

C. MUESTRA

El mazo Muestra tuvo errores.

Los errores fueron:

1. En el estado de Centros Poblados

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

2. En el número de beneficiarios

3. En un solo distrito

Si	No
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

4. En todos los distritos

D. ENCUESTA

1. Se ejecutó de acuerdo a lo planeado

Si	No
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

2. Se amplió el plazo de entrega

3. Los supervisores revisaron las encuestas

Todos	Algunos	Ninguno
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Los supervisores recogieron las encuestas

5. Detectaron errores al recoger las encuestas

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-------------------------------------	--------------------------

6. ¿Cuáles?

Las preguntas no fueron correctamente hechas, así que no cuentan
 cuando los promotores de cada distrito y Centro Poblados.

E. OBSERVACIONES:

3. FINANCIERO

1. Monto pagado por capacitación:

	LOCALIDAD	NÚMERO DE PROMOTORES
Si: <u>325.00</u>	<u>Buenavista</u>	<u>13</u>
Si: _____	_____	_____
Si: _____	_____	_____
Si: _____	_____	_____

2. Gasto por viáticos:

Si: 295.70 Si: 300.00 + Saldo Si: 9.30.

3. OBSERVACIONES:

4. COMENTARIOS

INFORME DE TRABAJO DE CAMPO

Nombres y Apellidos: Jacinta Herminda Carrasco Segovia Fecha: 12 de Oct de 91

El siguiente documento ha sido elaborado para facilitar la elaboración del informe del trabajo de campo realizado, si existiera algún comentario adicional, deberán colocarlo en las observaciones. Recuerde no omitir ningún detalle pues con mayor información podrá tomar las decisiones adecuadas.

1. PREPARACIÓN

Evalúe los siguientes aspectos de la preparación del trabajo de campo

	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
1. Diseño de la encuesta				<input checked="" type="checkbox"/>	
2. Formulación de las preguntas			<input checked="" type="checkbox"/>		
3. Espacio para las respuestas			<input checked="" type="checkbox"/>		
4. Orden de las preguntas				<input checked="" type="checkbox"/>	
5. Claridad en las indicaciones					<input checked="" type="checkbox"/>
6. Hojas de códigos adicionales					<input checked="" type="checkbox"/>
7. Hojas de trabajos para muestreo		<input checked="" type="checkbox"/>			
8. Manual del encuestador					<input checked="" type="checkbox"/>
9. Material (lápices, tajadores, borradores)					<input checked="" type="checkbox"/>
10. Formularios de encuestas suficientes					<input checked="" type="checkbox"/>
11. Número de reuniones de coordinación - Lima			<input checked="" type="checkbox"/>		
12. Reuniones de preparación - Lima					<input checked="" type="checkbox"/>
13. Cronograma de capacitación				<input checked="" type="checkbox"/>	
14. Coordinación con Responsable del GIA				<input checked="" type="checkbox"/>	
15. Coordinación con Supervisores ADRA				<input checked="" type="checkbox"/>	
16. Local para capacitación Supervisores			<input checked="" type="checkbox"/>		
17. Local para capacitación Promotores					<input checked="" type="checkbox"/>
18. Respeto material y encuestas					<input checked="" type="checkbox"/>
19. Selección de promotores			<input checked="" type="checkbox"/>		
20. Apoyo de los Supervisores para capacitación de Promotores			<input checked="" type="checkbox"/>		
21. Apoyo de Supervisores para ejecución de encuestas			<input checked="" type="checkbox"/>		

22. OBSERVACIONES:

Se debió de actualizar el temario, más se había cambiado el de debió de hacer una lista para tener estos datos pendientes de algunas unidades. Se debió de hacer un plan de trabajo a los promotores (solo la programación). El día 12 de Oct de 91, se hizo un taller de capacitación para promotores (se hizo un taller de capacitación para promotores) y se debió de hacer un taller de capacitación para promotores.

2. EJECUCIÓN

A. CAPACITACIÓN DE SUPERVISORES

1. ¿Se capacitó de acuerdo a lo planeado?

Si No

2. ¿Colaboraron para la capacitación?

Todos Algunos Ninguno

3. ¿Existieron problemas?

Si No

4. ¿Costos?

El taller se realizó en la oficina de ADRA se hicieron capacitaciones que para ellos se capacitó de promotores (se hizo un taller de capacitación para promotores) y se debió de hacer un taller de capacitación para promotores. El día 12 de Oct de 91, se hizo un taller de capacitación para promotores (se hizo un taller de capacitación para promotores) y se debió de hacer un taller de capacitación para promotores.

B. CAPACITACIÓN DE PROMOTORES

	SI	No		
1. ¿Se Capacitó de acuerdo a lo planeado?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3. ¿Cuáles?	
2. ¿Plantearon quejas?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	6. ¿Cuáles?	
4. ¿Plantearon alternativas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. ¿Cuántos?	
6. ¿Se contrataron más de lo planeado?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	8. ¿Cuántos?	
8. ¿Se cambiaron promotores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
10. ¿Existieron problemas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
11. ¿Cuáles?	<u>Se debió de pagar en anticipación para que pudan modificar su horario de trabajo + no de impresión.</u>			

C. MUESTRA

El mazo Muestral tuvo errores.

Los errores fueron:

1. En el listado de Centros Pobres	SI	No	3. En un solo distrito	SI	No
2. En el número de beneficiarios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	4. En todos los distritos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

D. ENCUESTA

1. Se ejecutó de acuerdo a lo planeado	SI	No		
2. Se amplió el plazo de entrega	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3. Los supervisores revisaron las encuestas			Todos	<input type="checkbox"/>
4. Los supervisores recogieron las encuestas			Algunos	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Detectaron errores al recoger las encuestas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>
6. ¿Cuáles?				

E. OBSERVACIONES

En Huaral se repite que cuando se le da el dinero a los promotores se les da en efectivo en lugar de repartirlos en 100 p. en un mes y en el caso de Huaral se reparte el pago.

3. FINANCIERO

	SI	LOCALIDAD	NÚMERO DE PROMOTORES
1. Monto pagado por capacitación:	SI. <u>125.00</u>	<u>Amb</u>	<u>5</u>
	SI. <u>275.00</u>	<u>Huancayo</u>	<u>15</u>
	SI. <u>228.00</u>	<u>Huancayo</u>	<u>9</u>
	SI. _____		
2. Gasto por viáticos:	SI. <u>331.00</u>	SI. <u>300.00 +</u>	Salto SI. <u>4 24</u>
3. OBSERVACIONES:			

4. COMENTARIOS

Se debe de pagar en anticipación para que pudan modificar su horario de trabajo + no de impresión.

Se debe de pagar en anticipación para que pudan modificar su horario de trabajo + no de impresión.

INFORME DE TRABAJO DE CAMPO

Nombres y Apellidos: Ingrid Ortiz Garate Fecha: 10, II, 99

El siguiente documento ha sido elaborado para facilitar la elaboración del informe del trabajo de campo realizado, si existiera algún comentario adicional, deberán colocarlo en las observaciones. Recuerde no omitir ningún detalle pues con mayor información podrá tomar las decisiones adecuadas.

1. PREPARACIÓN

Evalúe los siguientes aspectos de la preparación del trabajo de campo

	Muy Malo	Malo	Regular	Buena	Muy Buena
1. Diseño de la encuesta					
2. Formulación de las preguntas					
3. Espacio para las respuestas					
4. Orden de las preguntas					
5. Claridad en las indicaciones					
6. Hojas de códigos adicionales					
7. Hojas de trabajos para muestras					
8. Manual del encuestador					
9. Material (lápices, tijerones, bombones)					
10. Formularios de encuestas suficientes					
11. Número de reuniones de coordinación - Lima					
12. Reuniones de preparación - Lima					
13. Cronograma de capacitación					
14. Coordinación con Responsable del GIA					
15. Coordinación con Supervisores ADRA					
16. Local para capacitación Supervisores					
17. Local para capacitación Promotores					
18. Reparto material y encuestas					
19. Selección de promotores					
20. Apoyo de los Supervisores para capacitación de Promotores					
21. Apoyo de Supervisores para ejecución de encuestas					
22. OBSERVACIONES:					

La encuesta, en su distribución de preguntas en el papel no parece organizada

2. EJECUCIÓN

A. CAPACITACIÓN DE SUPERVISORES

1. ¿Se cumplió de acuerdo a lo planeado?

Si No

2. ¿Colaboraron para la capacitación?

Todos Algunos Ninguno

3. ¿Existieron problemas?

Si No

4. ¿Otras?

- El dinero destinado al pago de la promotora de Anta, lo hicieron los ejecutivos de ADRA. Un curso teórico-práctico, al momento de campo, después en las oficinas correspondientes y con la entrega el documento al Sr. Villal.
- Un promotor no cumplió con entregar completa las encuestas.

B. CAPACITACIÓN DE PROMOTORES

- | | | | | |
|---|--|-------------------------------------|--------------|-------|
| 1. ¿Se Capacitó de acuerdo a lo planeado? | Si <input checked="" type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | 3. ¿Cuáles? | - |
| 2. ¿Plantearon quejas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6. ¿Cuáles? | - |
| 4. ¿Plantearon alternativas? | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 7. ¿Cuántos? | - |
| 6. ¿Se contrataron más de lo planeado? | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 8. ¿Cuántos? | 3 y 4 |
| 8. ¿Se cambiaron promotores? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 9. ¿Cuántos? | 3 y 4 |
| 10. ¿Existieron problemas? | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
11. ¿Cuáles?
Solo existió una discriminación en el pago a los promotores por parte de ANTA de las, por tiempo de actividad

C. MUESTRA

El mazo Muestral tuvo errores.

Los errores fueron:

- | | | | | | |
|--------------------------------------|-----------------------------|--|---------------------------|-----------------------------|--|
| 1. En el listado de Centros Poblados | Si <input type="checkbox"/> | No <input checked="" type="checkbox"/> | 3. En un solo distrito | Si <input type="checkbox"/> | No <input checked="" type="checkbox"/> |
| 2. En el número de beneficiarios | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 4. En todos los distritos | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

D. ENCUESTA

- | | | | | | |
|--|--|-------------------------------------|---|----------------------------------|----------------------------------|
| 1. Se ejecutó de acuerdo a lo planeado | Si <input checked="" type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | | | |
| 2. Se amplió el plazo de entrega | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| 3. Los supervisores revisaron las encuestas | | | Todos <input checked="" type="checkbox"/> | Algunos <input type="checkbox"/> | Ninguno <input type="checkbox"/> |
| 4. Los supervisores recogieron las encuestas | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Detectaron errores al recoger las encuestas | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 6. ¿Cuáles? | | | | | |
- En las preguntas 13 e 15 40, 41*

E. OBSERVACIONES:

3. FINANCIERO

- | | | | |
|-----------------------------------|------------------|------------------------|--------------------------------|
| 1. Monto pagado por capacitación: | Si <u>675</u> | LOCALIDAD <u>ANTA</u> | NÚMERO DE PROMOTORES <u>27</u> |
| | Si _____ | | |
| | Si _____ | | |
| | Si _____ | | |
| | Si _____ | | |
| 2. Gasto por viáticos: | Si <u>335.40</u> | Si <u>300.00 + 100</u> | Saldo Si <u>64.6</u> |
| 3. OBSERVACIONES: | | | |

4. COMENTARIOS

- Errores en las actividades en el momento
- Algunos promotores tuvieron dificultad en el llenado de la encuesta. Como también hubo errores en la entrega de las mismas.

TRABAJO DE CAMPO
ESTUDIO DE LINEA DE BASE
ADRA OFASA
Programa de Generación de Ingresos Agregados

RENDICIÓN DE VIAJE

SUPERVISOR DE CAMPO:

Ingrid Ortiz GárateFECHA: 11.05.99LOCALIDAD: Cuzco

DETALLE DE GASTO	DOCUMENTO		FECHA	TOTAL
	BOLETA	FACTURA		
servicio de embarque y salida	925535	-	23 / 4 / 99	1.00
	75046	-	16 / 4 / 99	0.50
	25917	-	25 / 4 / 99	0.50
Hotel General Polanco	-	00670	19 / 4 / 99	27.00
Desayuno	-	-	12 / 4 / 99	4.70
Almuerzo	28657	-	15 / 4 / 99	3.00
" " "	28663	-	14 / 4 / 99	3.00
1 pagueto de plan trabajo	23351	-	21 / 4 / 99	29.00
Autobus	26067	-	16 / 4 / 99	7.60
comidas	08205	-	18 / 4 / 99	11.30
Boleto de viaje	66670	-	20 / 4 / 99	1.00
"	66780	-	21 / 4 / 99	1.00
"	66825	-	22 / 4 / 99	1.00
"	66814	-	21 / 4 / 99	1.00
"	66822	-	22 / 4 / 99	1.00
Movilidad	-	-	23 / 4 / 99	8.00
Boleto de viaje Cruz del Sur	009993	-	24 / 4 / 99	25.00
" " " " " "	0035024	-	25 / 4 / 99	20.00
Almuerzo en casa de familia	-	-	24 / 4 / 99	50.00
			1 / 1	
			1 / 1	
			1 / 1	
			1 / 1	
			1 / 1	
			1 / 1	
			1 / 1	
			1 / 1	
			1 / 1	
			1 / 1	
			1 / 1	


FIRMA DEL SUPERVISOR

NOTA: ESCRIBIR EN EL ANVERSO:
INDICACIONES
DETALLE DEL GASTO
Indique si se trató de: Hospedaje, consumo de alimentos, pasaje, movilidad, etc.
En caso de tener sustento del gasto en boletas o facturas (tickets) adjunte copia del documento.

Montidad taxi : Gasto sin rendición ~~de~~ facturas.

En la ciudad del Gyro

taxi 50.50 (17 rutas)
 útiles (libretas, lapiceros) 5.50
 galletinas (galletas) 4.30
 artículos de aseo 3.40
 jugos ~~por~~ en biberón 7.20
 telefones : 23.80

alimentación en ranchos : 17.20

adornos de la zona : 13.20

- medicamentos para rovelu.
- mates de zona 15.00
- caso en bolsa
- manteguilla de caca.

con factura	195.30	Sin factura	140.10
	335.40		

INFORME DE TRABAJO DE CAMPO

Nombre y Apellidos: Juan Romulo Rivera Molina Fecha: / /

El siguiente documento ha sido elaborado para facilitar la elaboración del informe del trabajo de campo realizado, si existiera algún comentario adicional, deberán colocarlo en las observaciones. Recuerde no omitir ningún detalle pues con mayor información podrá tomar las decisiones adecuadas.

1. PREPARACIÓN

Evalúe los siguientes aspectos de la preparación del trabajo de campo

	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
1. Diseño de la encuesta	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Formulación de las preguntas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Espacio para las respuestas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Orden de las preguntas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Claridad en las indicaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Hojas de códigos adicionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Hojas de trabajo para muestreo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Manual del encuestador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Material (lápices, tijerones, borradores)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Formularios de encuestas suficientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Número de reuniones de coordinación - Lima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Reuniones de preparación - Lima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Cronograma de capacitación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Coordinación con Responsable del GRA	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Coordinación con Supervisores ADRA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Local para capacitación Supervisores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Local para capacitación Promotores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Reparto material y encuestas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Selección de promotores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Apoyo de los Supervisores para capacitación de Promotores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Apoyo de Supervisores para ejecución de encuestas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. OBSERVACIONES	<input type="checkbox"/>				

2. EJECUCIÓN

A. CAPACITACIÓN DE SUPERVISORES

1. ¿Se capacitó de acuerdo a lo planeado?

Si No

2. ¿Colaboraron para la capacitación?

Todo Algunos Ninguno

3. ¿Existieron problemas?

Si No

4. ¿Cuáles?

La reunión con ellos no estaba organizada, la capacitación debía a

ser organizada primero al padre.

Algunos de ellos no asistieron.

La capacitación debía ser más práctica.

La mala organización de la capacitación fue el problema principal.

B. CAPACITACIÓN DE PROMOTORES : (Solo Quejta)

	Si	No	
1. ¿Se Capacitó de acuerdo a lo planeado?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. ¿Plantearon quejas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. ¿Plantearon alternativas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. ¿Se contrataron más de lo planeado?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. ¿Se cambiaron promotores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. ¿Existieron problemas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. ¿Cuáles?			Temps por falta de capacitación
5. ¿Cuáles?			por falta de tiempo
7. ¿Cuántos?			
9. ¿Cuántos?			

11. ¿Cuáles?
Por falta de tiempo se capacitó un número menor de promotores al planeado
inicialmente se planeó de 14 promotores pero se capacitó solo 12 por falta de tiempo
en capacitación y por falta de promotores en zona.

C. MUESTRA

El muestreo tuvo errores.
 Los errores fueron:

1. En el listado de Centros Poblados	Si	No	3. En un solo distrito	Si	No
2. En el número de beneficiarios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. En todos los distritos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

D. ENCUESTA

1. Se ejecutó de acuerdo a lo planeado	Si	No	
2. Se amplió el plazo de entrega	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
3. Los supervisores revisaron las encuestas			Todos
4. Los supervisores recogieron las encuestas			<input checked="" type="checkbox"/>
5. Detectaron errores al recoger las encuestas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Algunos
6. ¿Cuáles?			<input checked="" type="checkbox"/>
			Ninguno

Los errores fueron por falta de tiempo en la entrega de las encuestas

E. OBSERVACIONES :

3. FINANCIERO

	SI	LOCALIDAD	NÚMERO DE PROMOTORES
1. Monto pagado por capacitación:	450.00	QUILTO PEÑAS	18
	350.00	ARMARIBAL	14
2. Gasto por viáticos: <u>manus</u>	490.50	Si. 300.00 + 200	Saldo Si. 9.50
	180.00	Si. 300.00	Saldo Si. 110.00
3. OBSERVACIONES:			

4. COMENTARIOS

LA ENCUESTA TIENE FALTA DE RESPUESTAS (COMPLETOS) QUE NO SON NECESARIAS A
PAR RESPONDER POR LA REVISIÓN DEL PROYECTO.
ALGUNAS FALTA DE RESPUESTAS POR EL PROYECTO.
LA ENCUESTA TIENE ALGUNAS FALTA DE RESPUESTAS POR EL PROYECTO.
COMO EL NIVEL DE ENTENDIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES Y EL TIEMPO DE ENTENDIMIENTO
LA ENTENDIMIENTO CON MÁS TIEMPO POR MÁS.
LA ENTENDIMIENTO CON MÁS TIEMPO POR MÁS ENTENDIMIENTO.
LA ENTENDIMIENTO CON MÁS TIEMPO POR MÁS ENTENDIMIENTO.

TRABAJO DE CAMPO
ESTUDIO DE LÍNEA DE BASE
ADRA - CPASA
Programa de Generación de Ingresos Agropecuarios

RENDICIÓN DE VIAJE

SUPERVISOR DE CAMPO JUAN RIVERA MOLINAFECHA 30 / 5 / 99LOCALIDAD MADRID - AMBATO

	DETALLE DE GASTO	DOCUMENTO		FECHA	TOTAL
		BOLETA	FACTURA		
(LITPA)	MOVILIDAD: CASA - BOLINA			16 / 4 / 99	7.00
(MADRID)	ALIMENTOS: DESAYUNO	008179		17 / 4 / 99	3.50
"	Almuerzo	008243		17 / 4 / 99	10.50
"	CENA			17 / 4 / 99	3.00
"	MOVILIDAD: BOLINA - HOTEL			17 / 4 / 99	2.00
"	ALIMENTOS: DESAYUNO - CENA			18 / 4 / 99	9.20
"	Almuerzo	008031		18 / 4 / 99	9.50
"	MOVILIDAD: TAXI - ADRA			18 / 4 / 99	2.00
"	Compras: LITPA - BOLINA			18 / 4 / 99	6.50
"	Almuerzo en Escuelas	008191		18 / 4 / 99	19.00
(MADRID)	HOTEL (2 Noches)	006502		18 / 4 / 99	40.00
(QUITO)	ALIMENTOS: DESAYUNO - Alm - cena			19 / 4 / 99	16.00
"	MOVILIDAD: TAXI / CENA - almuerzo			19 / 4 / 99	11.00
"	Compras: MADRID - CENA	008231		19 / 4 / 99	20.00
"	ALIMENTOS: (Desayuno, Alm)			20 / 4 / 99	13.00
"	MOVILIDAD: QUITO - MADRID			20 / 4 / 99	30.00
(QUITO)	ALIMENTOS + TAXI BOLINA - Alm			20 / 4 / 99	20.00
(MADRID)	ALIMENTOS: CENA	008244		21 / 4 / 99	3.00
(MADRID)	HOTEL: 1 Noche	006531		21 / 4 / 99	30.00
(AMBATO)	MOVILIDAD: HOTEL - QUITO			22 / 4 / 99	26.00
"	ALIMENTOS: Desayuno - Alm - Cena			22 / 4 / 99	23.00
"	HOTEL: 1 Noche - QUITO			22 / 4 / 99	6.00
"	MOVILIDAD: QUITO - AMBATO			23 / 4 / 99	11.00
"	(Compras) ALIMENTOS: Almuerzo	20012		23 / 4 / 99	18.00
(AMBATO)	ALIMENTOS + TAXI BOLINA			23 / 4 / 99	21.00
(MADRID)	MOVILIDAD + ALIMENTOS			24 / 4 / 99	32.00
"	ALIMENTOS: Almuerzo	008147		24 / 4 / 99	10.00
"	HOTEL: 1 Noche	003134		24 / 4 / 99	25.00
"	MOVILIDAD + ALIMENTOS			25 / 4 / 99	28.00
(MADRID)	MOVILIDAD: MADRID - CENA (MADRID)	008183		27 / 4 / 99	40.00
	TOTAL:				490.50

J. Rivera
FIRMA DEL SUPERVISOR

NOTA: ESCRIBIR EN EL ANVERSO:

INDICACIONES

DETALLE DEL GASTO

Indique si se trató de: Hospedaje, consumo de alimentos, pasajes, movilidad, etc.

En caso de tener sustento del gasto en boletas o facturas (tickets) adjunte copia del documento.

19/4/99	ΠΟΥΣΙΣΘΑΟ	ΤΑΞΗ HOTEL - ΓΑΒΡΙΕΛΛΑΣ	3.00
		ΣΤΑΥΡΟΣ - ΒΑΣΙΣΣ	5.00
21/4/99	ΠΟΥΣΙΣΘΑΟ	ΒΑΣΙΣΣ - ΣΤΑΥΡΟΣ	5.00
		ΣΤΑΥΡΟΣ - ΙΩΑΝΝΗΣ	5.00
		ΙΩΑΝΝΗΣ - ΗΛΙΑΝΝΑ	15.00
		ΓΑΒΡΙΕΛΛΑΣ - HOTEL	2.00
	ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΑ:	ΦΕΙΣΑΚΗΣ	5.00
		ΒΑΣΙΣΣ	10.00
	ΤΗΛΕΓΡΑΦ. ΒΑΤΣ - ΑΝΘΩΝΙΟΥΣ		5.00
22/4/99	ΠΟΥΣΙΣΘΑΟ	ΙΩΑΝΝΗΣ - ΗΛΙΑΝΝΑ	10.00
		ΙΩΑΝΝΗΣ - ΒΑΤΣ	3.00
		ΙΩΑΝΝΗΣ - ΗΛΙΑΝΝΑ	8.00
		ΙΩΑΝΝΗΣ - ΒΑΤΣ	4.00
23/4/99	ΠΟΥΣΙΣΘΑΟ	ΒΑΤΣ - ΑΝΘΩΝΙΟΥΣ	3.00
		(ΤΑΞΗ) ΤΑ - ΒΑΤΣ - ΑΝΘΩΝΙΟΥΣ	4.00
	ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΑ:	ΦΕΙΣΑΚΗΣ	5.00
		ΒΑΤΣ	1.00
	ΤΗΛΕΓΡΑΦ. ΒΑΤΣ - ΗΛΙΑΝΝΑ		3.00
24/4/99	ΠΟΥΣΙΣΘΑΟ	ΒΑΤΣ - HOTEL	2.00
		ΗΛΙΑΝΝΑ - HOTEL	4.00
	ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΑ:	ΦΕΙΣΑΚΗΣ	5.00
		ΒΑΤΣ	10.00
25/4/99	ΠΟΥΣΙΣΘΑΟ	ΗΛΙΑΝΝΑ - ΒΑΤΣ	3.00
		ΒΑΤΣ - ΗΛΙΑΝΝΑ	3.00
		ΤΑΞΗ HOTEL - HOTEL	4.00
		ΗΛΙΑΝΝΑ - ΒΑΤΣ	2.00
	ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΑ:	ΒΑΣΙΣΣ	10.00
		ΒΑΤΣ	5.00

INFORME DE TRABAJO DE CAMPO

Nombres y Apellidos: María Luisa Campana Segovia Fecha: / /

El siguiente documento ha sido elaborado para facilitar la elaboración del informe del trabajo de campo realizado, si existiera algún comentario adicional, deberán colocarlo en las observaciones. Recuerde no omitir ningún detalle pues con mayor información podré tomar las decisiones adecuadas.

1. PREPARACIÓN

Evalúe los siguientes aspectos de la preparación del trabajo de campo

	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
1. Diseño de la encuesta			<input checked="" type="checkbox"/>		
2. Formulación de las preguntas		<input checked="" type="checkbox"/>			
3. Espacio para las respuestas				<input checked="" type="checkbox"/>	
4. Orden de las preguntas			<input checked="" type="checkbox"/>		
5. Claridad en las indicaciones		<input checked="" type="checkbox"/>			
6. Hojas de códigos adicionales				<input checked="" type="checkbox"/>	
7. Hojas de trabajo para muestreo				<input checked="" type="checkbox"/>	
8. Manual del encuestador			<input checked="" type="checkbox"/>		
9. Material (lápicos, tajadores, boradores)					<input checked="" type="checkbox"/>
10. Formularios de encuestas suficientes					<input checked="" type="checkbox"/>
11. Número de reuniones de coordinación - Lima			<input checked="" type="checkbox"/>		
12. Reuniones de preparación - Lima				<input checked="" type="checkbox"/>	
13. Cronograma de capacitación				<input checked="" type="checkbox"/>	
14. Coordinación con Responsable del GIA				<input checked="" type="checkbox"/>	
15. Coordinación con Supervisores ADRA					<input checked="" type="checkbox"/>
16. Local para capacitación Supervisores					<input checked="" type="checkbox"/>
17. Local para capacitación Promotores					<input checked="" type="checkbox"/>
18. Reparto material y encuestas			<input checked="" type="checkbox"/>		
19. Selección de promotores				<input checked="" type="checkbox"/>	
20. Apoyo de los Supervisores para capacitación de Promotores					<input checked="" type="checkbox"/>
21. Apoyo de Supervisores para ejecución de encuestas					<input checked="" type="checkbox"/>
22. OBSERVACIONES :					

2. EJECUCIÓN

A. CAPACITACIÓN DE SUPERVISORES

1. ¿Se capacitó de acuerdo a lo planeado?

Si No

2. ¿Colaboraron para la capacitación?

Todos Algunos Ninguno

3. ¿Existieron problemas?

Si No

4. ¿Cuáles?

- No colaboraron totalmente porque en el día no había fin.
- Algunos dicen no colaboraron para la capacitación de campo.
- El tiempo que se usó para la capacitación se usó para otras cosas.
- En la ciudad y los alrededores estuvieron distribuidos por el territorio.
- Algunos días colaboraron de los días - algunos de ellos de los días.
- Los entrevistados estuvieron que se les comenzó más tarde y no se pudieron encuestar sino un día antes, para más adelante se les dio para la vez una semana antes.

B. CAPACITACIÓN DE PROMOTORES

	SI	No	
1. ¿Se Capacitó de acuerdo a lo planeado?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. ¿Planearon quejas?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
4. ¿Planearon alternativas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. ¿Se contrataron más de lo planeado?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
8. ¿Se cambiaron promotores?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
10. ¿Existieron problemas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3. ¿Cuáles?

5. ¿Cuáles?

7. ¿Cuántos?

9. ¿Cuántos?

11. ¿Cuáles?
 - Algunos Promotores no tenían voz alta.
 - Algunos tienen una voz débil que dificulta escuchar.
 - Para Escuchar mejor.

C. MUESTRA

El mazo Muestral tuvo errores.
 Los errores fueron:

1. En el listado de Centros Poblados	<input type="checkbox"/>	No	3. En un solo distrito	<input type="checkbox"/>	No
2. En el número de beneficiarios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. En todos los distritos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

D. ENCUESTA

	SI	No	
1. Se ejecutó de acuerdo a lo planeado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Se amplió el plazo de entrega	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Los supervisores revisaron las encuestas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Todos
4. Los supervisores recogieron las encuestas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Algunos
5. Detectaron errores al recoger las encuestas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ninguno
6. ¿Cuáles?			

- En la entrega de la encuesta a una hora que no fue
 - Las encuestas de la encuesta 72 y 47 se los entregó.

E. OBSERVACIONES:

- La encuesta debe ser entregada y/o
 - Total las personas se deben hacer con un tipo de identificación
 Para facilitar el trabajo de los promotores que tienen que hacer
 encuesta.

3. FINANCIERO

	SI	LOCALIDAD	NÚMERO DE PROMOTORES
1. Monto pagado por capacitación:	SI. <u>400.00</u>	<u>San Pedro</u>	<u>46</u>
	SI. <u>130.00</u>	<u>MANAPATA</u>	<u>06</u>
	SI. _____	_____	_____
	SI. _____	_____	_____
2. Gasto por viáticos :	SI. 364.10 <u>369.60</u>	SI. 300.00 +	Saldo SI. 64.10 <u>64.60</u>

3. OBSERVACIONES :
 - SE GASTO MAS EN MOVILIDAD PORQUE LA DISTRIBUCION DE LOS
 CENTROS POPULADOS SON UNAS 70 KM QUE SON UNAS 50 KM DE
 EL CENTRO Y EL AUTO SE TIENE QUE MANTENER EN BUENAS
 - El contrato para el alquiler de un auto se hizo en el centro de San
 Pedro.

4. COMENTARIOS

- SERIA BUENO REALIZAR UN GRUPO TRABAJO POR CADA UNO DE
 DE LOS CENTROS POPULADOS DE CUYO Y YUNGO.
 - RECOMENDAR REUNIR Y HACER UNA REUNION ANTES PARA
 PLANEAR TRABAJO CON PROMOTORES DE CADA COMUNIDAD.
 - RECOMENDAR HACER UNA REUNION PARA DAR A LAS
 PERSONAS RESPONSABILIDAD DE SUS TAREAS EN CADA UNO DE LOS
 CENTROS POPULADOS, PARA QUE PUEDAN REALIZAR
 Y HACER ENCUESTAS Y ENTREGAR LAS ENCUESTAS.

TRABAJO DE CAMPO
ESTUDIO DE LINEA DE BASE
ADRA - OFACA
Programa de Generación de Ingresos Agropecuarios

RENDICIÓN DE VIAJE

SUPERVISOR DE CAMPO

MARIA LUISA CAMPANA SEBORAFECHA 7/03/99

LOCALIDAD _____

DETALLE DE GASTO	DOCUMENTO		FECHA	TOTAL
	BOLETA	FACTURA		
+ AREQUIPA			16/04/99	S/8.50
+ AREQUIPA - CUSCO			17/04/99	S/44.00
+ CUSCO			18/04/99	S/22.50
+ CUSCO - SAN PABLO - SICUANI - CUSCO			19/04/99	S/45.50
+ CUSCO - SICUANI			/ /	
+ CUSCO - SAN PABLO - CUSCO			20/04/99	S/28.20
+ CUSCO - SICUANI			/ /	
+ CUSCO - SICUANI			21/04/99	S/60.00
+ SICUANI - PUNO			22/04/99	S/36.00
+ PUNO - JULCAY, AREQUIPA			23/04/99	S/44.00
+ AREQUIPA - LIMA			24/04/99	S/63.50
+ LIMA			25/04/99	S/ 3.00
+ UTILES DE TRABAJO			18/04/99	S/ 3.00
			/ /	
			/ /	
			/ /	
			/ /	
			/ /	
			/ /	
			/ /	
			/ /	
			/ /	
			/ /	
			/ /	
			/ /	
			/ /	
			/ /	
			/ /	
			/ /	
			/ /	
			/ /	
			/ /	
			/ /	
			/ /	
TOTAL :			/ /	S/371.10

3740

[Firma]
FIRMA DEL SUPERVISOR

NOTA: ESCRIBIR EN EL ANVERSO:
INDICACIONES
DETALLE DEL GASTO
Indique si se trató de: Hospedaje, consumo de alimentos, pasaje, movilidad, etc.
En caso de tener sustento del gasto en boletines o facturas (boletín) adjunte copia del documento.

* VIERNES 16			
- MOVILIDAD ALICAMA DE BARRIOJA	2.50		
- LLENADA A LIMA	1.00		
- DESAYUNO	2.00		
- TAXI AL TERMINAL	2.00		
- CHORRILLO	1.00		
	<u>1.00</u>		
	4/ 8.50		
* SÁBADO 17			
BARRIOJA A CUSCO			
- 2 ^a COMIDA EN EL CAMPESINO	2.50		
- TAXI AL CATEDRAL Y HOTEL MILDEN	2.00		
- GASTOS HOTEL MADRUGADA DEL SÁBADO AL DOMINGO 6:00 PM.	28.50		
- DESAYUNO	5.00		
- ALMUERZO	3.00		
- TAXI ALLANADO AL HOTEL DESPUÉS DEL ALMUERZO.	2.00		
	<u>2.00</u>		
	4/ 44.00		
* DOMINGO 18			
CUSCO			
- DESAYUNO	2.50		
- MOVILIDAD A ARAUCO	2.00		
- MOVILIDAD ALTIPLANO A HOTEL PARA ALMUERZO DE MATEPATE	3.50		
- COMA ALMUERZO	4.50		
- MOVILIDAD A PUERTO MATEPATE	2.50		
- ESTADIA DOMINGO POR LA NOCHE	10.00		
	<u>10.00</u>		
	4/ 29.50		
* LUNES 19			
CUSCO			
- DESAYUNO	2.50		
- MOVILIDAD A ARAUCO	2.50		
- MOVILIDAD A ESTADIA EL ZORRO	2.50		
- MOVILIDAD A SAN PABLO (REPARTICIÓN DE FARMACOS Y COMPRA DE ENCUBIERTAS)	5.50		
- MOVILIDAD A SICUYANI (PARTE LINEA TELEFÓNICA EN SAN PABLO)	2.50		
- LLENADA A CUSCO COMBINADO MOVILIDAD	1.50		
- LLENADA A LIMA	3.00		
- MENÚ	2.50		
- ALMUERZO A SAN PABLO (REPARTICIÓN LINEA DE TELEFÓNICA UNA JORNADA ESTADIA EN LIMA)	2.00		
- ALMUERZO A CUSCO	6.00		
- MENÚ - COMA	5.00		
- MOVILIDAD A ESTADIA CUSCO	2.50		
- ESTADIA	10.00		
	<u>10.00</u>		
	4/ 48.50		
* MARTES 20			
CUSCO			
- DESAYUNO			
- MOVILIDAD A ARAUCO 6:45 AM	3.00		
- MOVILIDAD DE ARAUCO A SICUYANI			
- MENÚ: DE TRAYECTORIA DE ARAUCO, I BARRIOJA	3.20		
- ALMUERZO A CUSCO (MOVILIDAD DE ARAUCO POR EL PASO TÉCNICO)	6.00		
- DE TERMINAL EL ZORRO A MATEPATE	2.80		
- MATEPATE	10.00		
	<u>10.00</u>		
	4/ 28.20		
* MIÉRCOLES 21			
CUSCO - SICUYANI			
- DESAYUNO			
- TAXI A ARAUCO	2.50		
- TAXI ARAUCO A CATEDRAL	2.50		
- COMPRA DE BILLETE DE COPIACION DE FARMACOS (CUSCO A ARAUCO)	2.50		
- BARRIOJA A TERMINAL	2.50		
- DE CUSCO A SICUYANI	6.00		
- ALMUERZO	3.00		
- LLENADA DE SICUYANI A ARAUCO	1.00		
- A SICUYANI	3.20		
- MATEPATE A SICUYANI: DEL MARTES 21 AL 3 PM A 5 PM DEL MARTES 21 DE 8 PM AL MIÉRCOLES 22 A 5:00 PM	10.00		
- COMA	25.00		
- COMA	2.00		
	<u>2.00</u>		
	4/ 60.00		
* JUEVES 22			
- DESAYUNO	2.50		
- ALMUERZO DEL HOTEL SAN ENCUBIERTAS			
- ALMUERZO	5.20		
- LLENADA A ARAUCO-CUSCO	2.00		
- LLENADA A BARRIOJA	4.00		
- COMA	3.50		
- TELEFONO A PUERTO MATEPATE SICUYANI	3.00		
- SEÑALES TELEFONICAS	8.50		
- TRAYECTORIA MATEPATE A TERMINAL	0.50		
- MOVILIDAD DE SICUYANI A PUERTO	12.00		
- COMA	3.20		
	<u>3.20</u>		
	4/ 36.00		
* VIERNES 23			
- ALMUERZO A PUERTO MATEPATE-TAXI	3.00		
- MATEPATE	10.20		
- DESAYUNO	3.20		
- TAXI A CATEDRAL	3.20		
- LLENADA	3.00		
- TAXI A MATEPATE A SICUYANI			
- COMA	3.00		
- TAXI A TERMINAL	3.00		
- MOVILIDAD PUERTO A SICUYANI	1.80		
- SEÑALES TAXI A ARAUCO	3.00		
- MOVILIDAD A CATEDRAL Y COMPRA DE FARMACOS A BARRIOJA	2.60		
- MOVILIDAD DE ARAUCO A SICUYANI PLAZA DE ARAUCO			
- MOVILIDAD A TERMINAL	3.20		
	<u>3.20</u>		
	38.40		

* SÁBADO 24

- UTILITY A AEROPUERTO 6:30 AM	
- DESAYUNO	3.00
- PASAJES AL CENTRO URBANO	2.00
- CASA A TERMINAL	3.00
- ALMUERZO:	
1 GASEOSA	1.50
1 JAMÓN	2.00
1 PAN	1.00
- 1 LIBRERÍA A LIMA	1.00
BOLSA DE LIBRERÍA	
- ENTRAQUE	1.00
- SERVICIO MÉDICO	1.00
- GASTOS CASA EN TERMINAL	2.00
- PASAJE AEROPUERTO - LIMA	
SERVICIO AEROPUERTO - COSTO DEL TOL	50.00
	<u>4/ 67.50 ✓</u>

* DOMINGO 25

- TAXI: TERMINAL A CASA	
ENCUESTAS	
	<u>4/ 3.00 ✓</u>

*

UTILES DE TRABAJO:

1 JABÓN	
1 PAPEL HIGIÉNICO	
1 ALCOHOL	
02 PASTILLAS (BRANCOIN)	
	GASTO: <u>3/ 7.00 ✓</u>

INFORME DE TRABAJO DE CAMPO

Nombres y Apellidos: Lucía Augusta Rengifo Hedraño Fecha: 12 / 05 / 99

El siguiente documento ha sido elaborado para facilitar la elaboración del informe del trabajo de campo realizado, si existiera algún comentario adicional, deberán colocarlo en las observaciones. Recuerde no omitir ningún detalle pues con mayor información podré tomar las decisiones adecuadas.

1. PREPARACIÓN

Evalúe los siguientes aspectos de la preparación del trabajo de campo

	Muy Malo	Malo	Regular	Buena	Muy Buena
1. Diseño de la encuesta	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Formulación de las preguntas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Espacio para las respuestas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Orden de las preguntas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Claridad en las indicaciones	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Hojas de códigos adicionales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Hojas de trabajos para muestreo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Manual del encuestador	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Material (lápices, tijadores, borradores)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Formularios de encuestas suficientes	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Número de reuniones de coordinación - Lima	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Reuniones de preparación - Lima	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Cronograma de capacitación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Coordinación con Responsable del GIA	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Coordinación con Supervisoras ADRA	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Local para capacitación Supervisoras	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Local para capacitación Promotores	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Reparto material y encuestas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Selección de promotores	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Apoyo de los Supervisores para capacitación de Promotores	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Apoyo de Supervisoras para ejecución de encuestas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. OBSERVACIONES:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				

2. EJECUCIÓN

A. CAPACITACIÓN DE SUPERVISORES

- ¿Se capacitó de acuerdo a lo planeado?
 Si No
- ¿Colaboraron para la capacitación?
 Todos Algunos Ninguno
- ¿Existieron problemas?
 Si No
- ¿Cultes?

17/04/99	Taxi en Lima	7		
	" " Ayacucho	2		
	Hotel	20		
	llamadas	8		
	pastillas	8		
	desayuno-almuerzo-cena	18	[000395]	
	gaseosas	5		
18/04/99	Taxis	4		
	desayuno-almuerzo-cena	30	[010126, 010139, 019749]	
	Hotel	20	[006563]	
	gaseosa	2		
19/04/99	Combi 9/ de Vinchos	6		
	gaseosas	5		
	desayuno-almuerzo-cena	20	[019773, 000409]	
	llamadas	8		
20/04/99	Combi a Quinua	2		
	gaseosa	2		
	desayuno-cena	14		
	Hotel (2 días) [006569]	60		
21/04/99	Taxis	4		
	Combi 5/ de Quinua	4		
	desayuno-almuerzo	12		
	gaseosa	2		
	gaseosas - cafe (para la casa)	20		
22/04/99	Taxis	6		
	combi 9/ de Vinchos	6		
	llamadas	8		
	comida (para la casa)	20		
	desayuno-almuerzo	11		
23/04/99	Combi 5/ de Quinua	4		
	Taxis	4		
	desayuno-almuerzo	12		
	gaseosa	2		
	fruta - embutidos (para la casa)	20		
			24/04/99	25/04/99
			com- para la casa. 20	Combi 9/ de Vinchos 6
			pasaje a Lima. 40 [5548393]	desayuno-almuerzo 10
				fruta a. p. Ayacucho 5
				comida de desayuno 20
				gaseosas - fruta para la casa. 20