



PRiME
Program in Rural M&E

**Fundamentos de
Monitoreo y Evaluación**



MANUAL DEL PARTICIPANTE



PRiME
Program in Rural M&E

**Fundamentos de
Monitoreo y Evaluación**

1

MANUAL DEL PARTICIPANTE

Ciudad de México, México,
12-16 de noviembre de 2018



PRiME
Program in Rural M&E

COLABORADORES

Equipo de PRiME:

Gabriela Pérez Yarahuán

Marisela González Rivas

Mónica Andrea Torres Valencia

Martha Isabel López Escobar

Mariana Gallardo Morales

Consultoras:

Claudia Mir Cervantes

Giovanna Montagner



ANTECEDENTES

PRiME es un programa de capacitación y certificación en monitoreo y evaluación (M&E) del desarrollo rural, lanzado en 2017 por los Centros para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados (CLEAR, por sus siglas en inglés) y el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA).

PRiME tiene su sede en el CLEAR para América Latina, ubicado en el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), en la Ciudad de México.

Objetivos del proyecto

El objetivo general de PRiME es establecer un programa de capacitación global y de alta calidad en M&E del desarrollo rural, que contribuya a mejorar la medición de resultados y fomente la toma de decisiones basadas en evidencia.

El proyecto busca alcanzar los siguientes resultados:

- 1) Incrementar las capacidades de M&E y establecer altos estándares de M&E en el sector rural.
- 2) Desarrollar un repositorio de materiales de capacitación en M&E con enfoque rural.
- 3) Establecer un programa de capacitación reconocido y sostenible, que conduzca a una certificación global de M&E en desarrollo rural.

Formato del programa

PRiME se compone de dos cursos que llevan a una certificación. Estos cursos cubren los siguientes temas:

Fundamentos de M&E 1	Fundamentos de M&E 2
Introducción al M&E	Repaso de Fundamentos de M&E 1
Teoría del Cambio y Marco Lógico	Recolección de datos para el M&E
Indicadores	Análisis e interpretación de datos
Recolección de datos	Comunicación y visualización de resultados de M&E
M&E y planeación de proyectos	M&E para la toma de decisiones

Ambos cursos constan de cinco días de capacitación presencial y una evaluación multiformato en línea. Los cursos se ofrecen en inglés, francés y español; se imparten en formato de taller, combinando presentaciones, ejercicios en plenaria y ejercicios en grupos. Al finalizar cada curso, las y los participantes realizan una evaluación en línea para fines de certificación.

Para más información sobre PRiME, visita nuestro sitio web: www.primetraining.global



Sobre este manual

Este manual detalla los objetivos de aprendizaje y la agenda del curso *Fundamentos de M&E 1*. Incluye, además, las instrucciones y los formatos para los ejercicios que se realizarán a lo largo del curso. El manual ha sido diseñado para que las y los participantes tomen notas y respondan los ejercicios, de esta forma, al finalizar el curso, cada participante tendrá un registro completo y organizado de los temas revisados, los cuales se complementan con la presentación del curso, que también se pondrá a su disposición.



FUNDAMENTOS DE M&E 1: INFORMACIÓN GENERAL

Objetivos del curso

Al finalizar *Fundamentos de M&E 1*, podrás:

- Identificar el propósito principal del monitoreo y de la evaluación.
- Entender los conceptos y términos básicos de M&E.
- Desarrollar Teorías del Cambio y Marcos Lógicos.
- Diseñar indicadores y aplicar métodos comunes de recolección de datos.
- Entender cómo vincular el M&E a la planeación de proyectos.

Agenda del curso

Fundamentos de M&E 1 es un curso de capacitación presencial de cinco días. Las sesiones comenzarán a las 9:00 horas y finalizarán a las 18:00 horas a más tardar, con un receso de una hora para almorzar a las 13:00 horas. La agenda del curso está estructurada como sigue:

Módulos	Objetivos de aprendizaje
Sesión de apertura	<ul style="list-style-type: none">• Registrarse y recibir los materiales del curso.• Presentarse al grupo y conocer a sus compañeras/os.• Definir colectivamente las expectativas sobre el curso y el contrato grupal.• Entender los objetivos del curso, así como sus contenidos y su formato.
1. Introducción al M&E	<ul style="list-style-type: none">• Entender las diferencias entre el monitoreo y la evaluación, así como los papeles específicos que juegan en el ciclo del proyecto.• Familiarizarse con diferentes enfoques y tipos de evaluación a lo largo del ciclo del proyecto.
2. Teoría del Cambio y Marco Lógico	<ul style="list-style-type: none">• Aprender cómo desarrollar una Teoría del Cambio.• Aprender cómo convertir una Teoría del Cambio en un Marco Lógico.
3. Indicadores	<ul style="list-style-type: none">• Entender qué es un indicador.• Aprender cómo diseñar indicadores de M&E.• Familiarizarse con los Indicadores Básicos RIMS.
4. Recolección de datos	<ul style="list-style-type: none">• Entender qué datos recolectar para el M&E y cómo.• Aprender métodos comunes de recolección de datos cuantitativos y cualitativos.• Familiarizarse con los métodos de muestreo más comunes.
5. M&E y planeación de proyectos	<ul style="list-style-type: none">• Aprender cómo desarrollar un plan de M&E.• Aprender cómo elaborar el Plan de Trabajo y Presupuesto Anual.
Sesión de clausura	<ul style="list-style-type: none">• Repasar los principales aprendizajes del curso y discutir cómo pueden aplicarse en el trabajo cotidiano.• Verificar el cumplimiento de las expectativas y del contrato grupal.• Entender los pasos requeridos para completar la capacitación.



SESIÓN DE APERTURA

Tema	Objetivos de aprendizaje	Ejercicios
Registro	Registrarse y recibir los materiales del curso.	--
Apertura del curso y bienvenida	<ul style="list-style-type: none">• Presentarse al grupo y conocer a sus compañeras/os.• Definir colectivamente las expectativas sobre el curso y el contrato grupal.	Ronda de presentaciones. Ejercicio 1. Rompehielos: presentación rápida. Ejercicio 2. Expectativas.
Panorama del curso	Entender los objetivos del curso, así como sus contenidos y su formato.	Ejercicio 3. ¿Cuál es tu punto de partida?

Apertura del curso y bienvenida

Ejercicio 1. Rompehielos: presentación rápida *Plenaria*

1. Preséntate a un(a) compañero(a) que todavía no conozcas y aprende sobre esa persona; los temas de conversación pueden incluir sus trabajos, sus proyectos del FIDA, sus países, etc.
2. Cada dos minutos pasa a otra persona.
3. Continúa por 20 minutos.

Ejercicio 2. Expectativas *Plenaria*

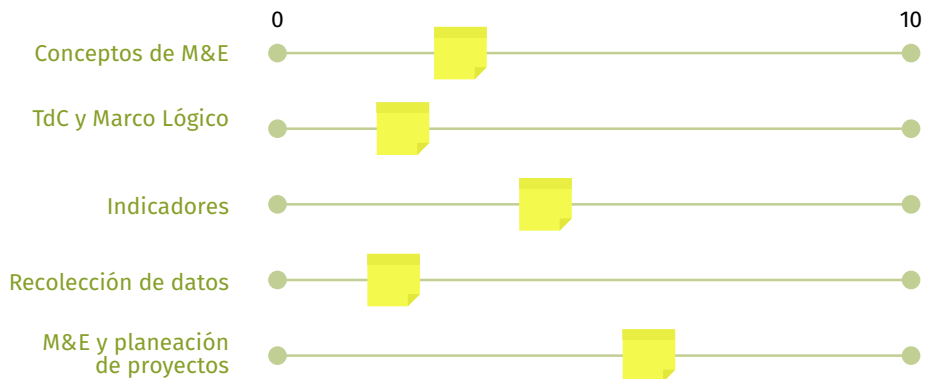
Mis expectativas para este curso son las siguientes:

Panorama del curso



Ejercicio 3. ¿Cuál es tu punto de partida? *Plenaria*

Califica, en una escala de 0 a 10, tu nivel de conocimiento en los temas principales que se cubrirán en Fundamentos de M&E 1. Coloca un *post-it* en la hoja de papel previamente colgada a la pared por los facilitadores, como se muestra en el ejemplo.





1.2. Enfoques de M&E

Recursos

OECD-DAC, 2002. *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. París, Francia: OECD. Obtenido de: <http://www.oecd.org/dac/evaluation/publicationsanddocuments.htm> (disponible en 15 idiomas).

Morra Imas, L. G., y Rist, R. C., 2009. *El camino hacia los resultados: Diseño y realización de evaluaciones eficaces para el desarrollo*. Washington, D.C.: Banco Mundial. Obtenido de: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2699> (disponible en 5 idiomas).

Zall Kusek, J., y Rist, R. C., 2004. *Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados: Manual para gestores del desarrollo*. Washington, D.C.: Banco Mundial. Obtenido de: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/14926> (disponible en 5 idiomas).

2. TEORÍA DEL CAMBIO Y MARCO LÓGICO



Tema	Objetivos de aprendizaje	Ejercicios
2.1. Teoría del Cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender los elementos básicos de una Teoría del Cambio. • Aprender cómo desarrollar una Teoría del Cambio. • Entender de qué manera la Teoría del Cambio puede utilizarse como una herramienta de M&E. 	Ejercicio 5. Análisis situacional. Ejercicio 6. Desarrollar una Teoría del Cambio. Cierre (día 1): sesión de preguntas y respuestas.
2.2. Marco Lógico	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender cómo convertir una Teoría del Cambio en un Marco Lógico. • Entender de qué manera el Marco Lógico puede utilizarse como una herramienta de M&E. • Entender el vínculo del Marco Lógico con el Programa de Trabajo y Presupuesto Anual de su proyecto con el FIDA. 	Ejercicio 7. Discusión: Marcos Lógicos. Ejercicio 8. Desarrollar un Marco Lógico.

2.1. Teoría del Cambio

Ejercicio 5. Análisis situacional *Trabajo en grupos (estudio de caso)*

1. Revisen la información acerca del Programa de Microfinanzas Rurales y Apoyo a la Ganadería de Afganistán (Anexo 1) y el video correspondiente. Trabajarán sobre este caso a lo largo de todo el curso.
2. Realicen un análisis situacional para este proyecto.
3. Compartan en plenaria.



Ejercicio 6. Desarrollar una Teoría del Cambio *Trabajo en grupos (estudio de caso)*

1. Esquematicen la Teoría del Cambio del Programa de Microfinanzas Rurales y Apoyo a la Ganadería (Anexo 1) en una hoja de rotafolio.
2. Presenten la Teoría de Cambio en plenaria.
3. Discutan: ¿qué retos enfrentaron al desarrollar la Teoría del Cambio?



A series of horizontal green lines forming a writing area on a white background.



Cierre (día 1): sesión de preguntas y respuestas. *Plenaria*

¿Cuál fue tu aprendizaje más significativo el día de hoy?

¿Qué actividad te gustó más?

¿Qué sugerirías para mejorar tu aprendizaje el día de mañana?

2.2. Marco Lógico

Ejercicio 7. Discusión: Marcos Lógicos *Plenaria*

- ¿Qué retos enfrentas con el Marco Lógico de tu proyecto?
- ¿Cómo has atendido esos retos?



Recursos

- Fundación W. K. Kellogg, 2004. *Guía de desarrollo de modelos lógicos*. Obtenido de: <https://www.wkkf.org/resource-directory/resource/2006/02/wk-kellogg-foundation-logic-model-development-guide> (disponible en inglés y español).
- Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2014. “Módulo 2: Diseño”. En: *Gestión pública con base en resultados: Herramientas para el diseño en instrumentación de programas públicos de desarrollo rural mediante el enfoque del ciclo del proyecto*. Santiago, Chile: FAO. Obtenido de: <http://www.fao.org/americas/publicaciones-audio-video/gestionpublicaconbaseenresultados/en/> (disponible en inglés y español).
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., y Prieto, A., 2005. *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago, Chile: CEPAL. Obtenido de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5607-metodologia-marco-logico-la-planificacion-seguimiento-la-evaluacion-proyectos> (únicamente en español).
- Rogers, P., 2014. *La Teoría del Cambio. Síntesis metodológicas – Evaluación de impacto núm. 2*. Florencia, Italia: UNICEF, Oficina de Investigación. Obtenido de: <https://www.unicef-irc.org/publications/747-theory-of-change-methodological-briefs-impact-evaluation-no-2.html> (disponible en inglés, francés y español).
- Taplin, D. H., et al., 2013. *Theory of change: Technical papers*. Nueva York, EE. UU.: ActKnowledge. Obtenido de: <http://www.actknowledge.org/resources/documents/ToC-Tech-Papers.pdf> (únicamente en inglés).

Recursos en línea

- BetterEvaluation, 2017. *Using logic models and theories of change better in evaluation*. Obtenido de: <https://www.betterevaluation.org/en/blog/Using-logic-models-and-theories-of-change-better-in-evaluation> (únicamente en inglés).
- CLEAR Anglophone Africa. *Theory of Change for Development* [curso en línea]. Disponible en: <https://www.edx.org/course/theory-of-change-for-development> (únicamente en inglés).



3. INDICADORES

Tema	Objetivos de aprendizaje	Ejercicios
3.1. Qué es un indicador	<ul style="list-style-type: none"> • Entender qué es un indicador. • Aprender cómo asegurar la validez del constructo. • Entender el papel de los indicadores en el M&E. 	Ejercicio 9. Validez del constructo.
3.2. Diseño de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender cómo diseñar indicadores de M&E. • Aprender las características clave de un buen indicador. 	Ejercicio 10. Indicadores de Marco Lógico.
3.3. Indicadores Básicos RIMS	Familiarizarse con los Indicadores Básicos RIMS.	Cierre (día 2): sesión de preguntas y respuestas.

3.1. Qué es un indicador

Ejercicio 9. Validez del constructo *Plenaria*

Identifica posibles indicadores para el constructo “cohesión social”.

Considera que una sociedad cohesionada:

- Trabaja para el bienestar de todos sus miembros.
- Combate la exclusión y la marginación.
- Crea un sentido de pertenencia.
- Promueve la confianza.
- Ofrece a sus miembros oportunidades de movilidad ascendente.



3.2. Diseño de indicadores

Ejercicio 10. Indicadores de Marco Lógico *Trabajo en grupos (estudio de caso)*

1. Se asignará a cada grupo un componente del Programa de Microfinanzas Rurales y Apoyo a la Ganadería (Anexo 1).
2. Llenen la columna de “Indicadores” del Marco Lógico para el componente asignado a su grupo.
3. Compartan en plenaria.

3.3. Indicadores Básicos RIMS



Cierre (día 2): sesión de preguntas y respuestas. Plenaria

¿Cuál fue tu aprendizaje más significativo el día de hoy?

¿Qué actividad te gustó más?

¿Qué sugerirías para mejorar tu aprendizaje el día de mañana?

Recursos

Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2014. "Módulo 2: Diseño". En: *Gestión pública con base en resultados: Herramientas para el diseño en instrumentación de programas públicos de desarrollo rural mediante el enfoque del ciclo del proyecto*. Santiago, Chile: FAO. Obtenido de: <http://www.fao.org/americas/publicaciones-audio-video/gestionpublicaconbaseenresultados/en/> (disponible en inglés y español).

Global Donor Platform for Rural Development, et al., 2008. *Seguimiento de resultados en la agricultura y el desarrollo rural en condiciones no ideales: Libro de consulta de indicadores para el monitoreo y la evaluación*. Bonn, Alemania: Global Donor Platform for Rural Development. Obtenido de: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/7852> (disponible en inglés y español).

Zall Kusek, J., y Rist, R. C., 2004. *Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados: Manual para gestores del desarrollo*. Washington, D.C.: Banco Mundial. Obtenido de: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/14926> (disponible en 5 idiomas).



4. RECOLECCIÓN DE DATOS

Tema	Objetivos de aprendizaje	Ejercicios
4.1. Introducción a la recolección de datos	<ul style="list-style-type: none">• Identificar el papel de la recolección de datos a lo largo del ciclo del proyecto.• Entender las diferencias entre fuentes primarias y secundarias de datos.• Entender elementos clave para la calidad de los datos.• Familiarizarse con los enfoques de recolección de datos.	Ejercicio 11. Discusión: recolección de datos.
4.2. Recolección de datos cuantitativos	<ul style="list-style-type: none">• Aprender cuándo y cómo emplear dos de los métodos cuantitativos más utilizados para la recolección de datos: observación estructurada y encuestas.• Familiarizarse con diferentes diseños de muestreo.• Aprender los métodos más comunes de muestreo aleatorio.	Ejercicio 12. Diseñar una encuesta. Ejercicio 13. Muestreo aleatorio. Cierre (día 3): sesión de preguntas y respuestas.
4.3. Recolección de datos cualitativos	<ul style="list-style-type: none">• Aprender cuándo y cómo emplear tres de los métodos cualitativos más utilizados para la recolección de datos: observación no estructurada, entrevistas y grupos focales.• Familiarizarse con diferentes diseños de muestreo.• Aprender los métodos más comunes de muestreo no aleatorio.	Ejercicio 14. Desarrollar una guía de entrevista. Ejercicio 15. Muestreo no aleatorio. Ejercicio 16. Medios de verificación.
4.4. TIC para la recolección y la gestión de datos	Aprender cómo el FIDA está utilizando tecnologías para la recolección y la gestión de datos.	Ejercicio 17. Discusión: TIC para la recolección de datos. Ejercicio 18. Desarrollar un plan de recolección de datos. Cierre (día 4): sesión de preguntas y respuestas.

4.1. Introducción a la recolección de datos

Ejercicio 11. Discusión: recolección de datos. *Plenaria*

- ¿Cuál es tu papel en la recolección de datos para tu proyecto?
- ¿Quiénes participan en las decisiones sobre qué datos serán recolectados para el M&E de tu proyecto?
- ¿Qué retos de recolección de datos enfrenta tu proyecto?
- En tu experiencia, ¿qué factores son clave para una recolección de datos efectiva?



Ejercicio 13. Muestreo aleatorio *Trabajo en grupos (estudio de caso)*

Un oficial de M&E del Programa de Microfinanzas Rurales y Apoyo a la Ganadería quiere determinar, a través de una encuesta, los beneficios de una capacitación brindada en el marco del componente 3. La capacitación fue implementada en las comunidades A y B con la participación de 3,000 mujeres. El oficial de M&E obtuvo el permiso de la comunidad A para seleccionar una muestra de participantes y seleccionó de manera aleatoria 350 participantes de dicha comunidad.

- ¿Qué método de muestreo fue utilizado?
- ¿Es adecuado el tamaño de la muestra?
- ¿El oficial de M&E podrá realizar aseveraciones generales con base en los resultados de la encuesta?

Cierre (día 3): sesión de preguntas y respuestas. *Plenaria*

¿Cuál fue tu aprendizaje más significativo el día de hoy?

¿Qué actividad te gustó más?

¿Qué sugerirías para mejorar tu aprendizaje el día de mañana?



Ejercicio 15. Muestreo no aleatorio *Trabajo en grupos (estudio de caso)*

1. Discutan: ¿qué método de muestreo utilizarían para seleccionar a quienes realizar la entrevista diseñada en el Ejercicio 14?
2. Compartan en plenaria.

Ejercicio 16. Medios de verificación *Trabajo en grupos (estudio de caso)*

1. Llenen la columna de “Medios de verificación” del Marco Lógico para el componente asignado a su grupo.
2. Consideren lo siguiente:
 - ¿Se utilizarán fuentes secundarias de datos (estadísticas nacionales, bases de datos internacionales, etc.)?
 - En caso de utilizar datos primarios, ¿qué métodos se emplearán para recolectarlos?
3. Compartan en plenaria.



4.4. TIC para la recolección y la gestión de datos

Ejercicio 17. Discusión: TIC para la recolección de datos *Plenaria*

- ¿Has utilizado las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para la recolección de datos de M&E?
- ¿Cuáles son las ventajas?
- ¿Cuáles son los retos?
- ¿Qué oportunidades existen en tu proyecto para emplear las TIC en la recolección de datos de M&E?

Ejercicio 18. Desarrollar un plan de recolección de datos *Trabajo en grupos (estudio de caso)*

1. Desarrollen un plan de recolección de datos para los indicadores de productos y efectos directos identificados anteriormente. Utilicen el formato incluido en este manual (Anexo 3).
2. Compartan en plenaria.



Cierre (día 4): sesión de preguntas y respuestas. Plenaria

¿Cuál fue tu aprendizaje más significativo el día de hoy?

¿Qué actividad te gustó más?

¿Qué sugerirías para mejorar tu aprendizaje el día de mañana?

Recursos

- Belden, C., et al., 2013. *ICT for data collection and monitoring & evaluation: Opportunities and guidance on mobile applications for forest and agricultural sectors*. Washington, D.C.: Grupo del Banco Mundial. Obtenido de: <http://documents.worldbank.org/curated/en/124251468339606709/ICT-for-data-collection-and-monitoring-and-evaluation-opportunities-and-guidance-on-mobile-applications-for-forest-and-agricultural-sectors> (únicamente en inglés).
- McDonald, B., & Rogers, P., 2014. *Entrevistas. Síntesis Metodológicas – Evaluación de Impacto Núm. 12*. Florencia, Italia: UNICEF, Oficina de Investigación. Obtenido de: <https://www.unicef-irc.org/publications/757-interviewing-methodological-briefs-impact-evaluation-no-12.html> (disponible en inglés, francés y español).
- Morra Imas, L. G., y Rist, R.C., 2009. *El camino hacia los resultados: Diseño y realización de evaluaciones eficaces para el desarrollo*. Washington, D.C.: Banco Mundial. Obtenido de: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2699> (disponible en 5 idiomas).
- Peersman, G., 2014. *Métodos de recolección y análisis de datos en la evaluación de impacto. Síntesis Metodológicas – Evaluación de Impacto Núm. 10*. Florencia, Italia: UNICEF, Oficina de Investigación. Obtenido de: <https://www.unicef-irc.org/publications/755-overview-data-collection-and-analysis-methods-in-impact-evaluation-methodological.html> (disponible en inglés, francés y español).



Recursos en línea

FIDA, Oficina Independiente de Evaluación, 2017. *ICT for Evaluation International Conference, June 2017* [Videos]. Disponibles en:

https://www.youtube.com/playlist?list=PLeUKn8wB0-oMa2u4gYayoxe_YogqWILZQ (únicamente en inglés).

Guest, G., 2017. *A pathway for sampling success*. Disponible en:

<https://researchforevidence.fhi360.org/pathway-sampling-success> (únicamente en inglés).

Namey, E., 2017. *Riddle me of this: How many interviews (or focus groups) are enough?* Disponible en:

<https://researchforevidence.fhi360.org/riddle-me-this-how-many-interviews-or-focus-groups-are-enough> (únicamente en inglés).



5. M&E Y PLANEACIÓN DE PROYECTOS

Tema	Objetivos de aprendizaje	Ejercicios
5.1. Planeación de M&E	Aprender cómo desarrollar un plan de M&E.	Ejercicio 19. Discusión: planeación de M&E
5.2. Plan de Trabajo y Presupuesto Anual	Aprender cómo elaborar el Plan de Trabajo y Presupuesto Anual.	Ejercicio 20. Discusión: elaboración e implementación del Plan de Trabajo y Presupuesto Anual. Ejercicio 21. Desarrollar un Plan de Trabajo y Presupuesto Anual.

5.1. Planeación de M&E

Ejercicio 19. Discusión: planeación de M&E *Plenaria*

- ¿Cómo planeas las actividades de M&E en tu proyecto?
- ¿Quiénes participan en la planeación del M&E?
- ¿Qué documentos o herramientas utilizas en su caso?



Recursos

Family Health International, 2004. “Core Module 3: *Developing a monitoring and evaluation work plan*”. En: *Monitoring HIV/AIDS programs: A facilitator’s training guide*. Obtenido de: <https://www.fhi360.org/resource/monitoring-hivaids-programs> (únicamente en inglés).

Markiewicz, A., y Patrick, I., 2015. “Full Appendix - Monitoring and Evaluation Framework Plan”. En: *Developing monitoring and evaluation frameworks*. SAGE Publications. Obtenido de: <https://study.sagepub.com/node/23069/student-resources/monitoring-and-evaluation-framework-documents> (únicamente en inglés).



SESIÓN DE CLAUSURA

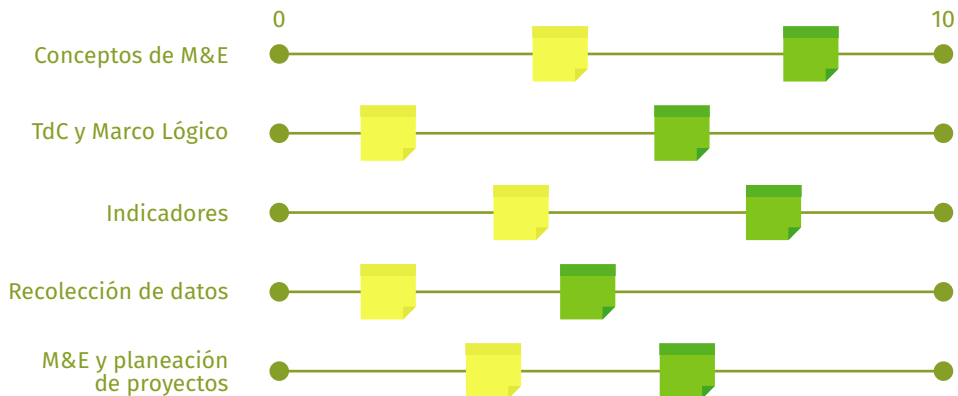
Tema	Objetivos de aprendizaje	Ejercicios
Repaso	Repasar los principales aprendizajes del curso y discutir cómo pueden aplicarse en el trabajo cotidiano.	Ejercicio 22. ¿Qué has aprendido?
Retroalimentación y siguientes pasos	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cumplimiento de las expectativas y del contrato grupal. • Entender los pasos requeridos para completar la capacitación. 	Ejercicio 23. ¿Cómo te sientes?

Repaso



Ejercicio 22. ¿Qué has aprendido? *Plenaria*

1. Repite el ejercicio 3 tomando en consideración los conocimientos adquiridos durante el curso. Coloca *post-its* de otro color en la misma hoja de papel, como se muestra en el ejemplo aquí abajo.



2. Discute:

- ¿Cuáles fueron tus aprendizajes principales?
- ¿Cómo los aplicarás en tu trabajo cotidiano?

Siguientes pasos

Retroalimentación

Ejercicio 23. ¿Cómo te sientes? *Plenaria*

1. Escribe tus respuestas a las siguientes preguntas en las tarjetas distribuidas por los facilitadores:

- ¿Cómo te sientes? Intenta expresarlo con una palabra.
- ¿Se cumplieron tus expectativas?
- ¿Cómo podría mejorar este curso?
- ¿Tienes algún comentario adicional?

2. Coloca las tarjetas en la hoja de papel previamente colgada a la pared por los facilitadores.



A continuación se presenta el estudio de caso que será utilizado para el trabajo en grupos a lo largo del curso. Se trata del resumen de un proyecto financiado por el FIDA, el cual ha sido modificado ligeramente para fines de la capacitación.

PROBLEMA

Problema general: altos niveles de pobreza, concentrada en las zonas rurales

Afganistán es uno de los países más pobres del mundo y desde hace casi 40 años enfrenta volatilidad política, conflictos e inseguridad. Aproximadamente el 39 % de su población vive por debajo de la línea nacional de pobreza.

La pobreza está altamente concentrada en las zonas rurales, sobre todo en los hogares que dependen de actividades agrícolas y ganaderas. Los grupos más vulnerables a altos niveles de pobreza son dos:

- Los Kuchis, una minoría étnica de pastores nómadas (estimada en 1.5 millones de personas), que dependen en gran medida del ganado y de patrones de migración para su subsistencia.
- Hogares encabezados por mujeres, quienes con frecuencia son sujetas a discriminación y tienen oportunidades limitadas de empleo y emprendimiento.



Factor contribuyente 1: Disminución del ganado

- Durante los últimos 20 años, el número de cabezas de ganado en Afganistán se ha reducido de manera considerable.
- Adicionalmente, la cría de aves de corral a pequeña escala, que era casi exclusivamente de propiedad y responsabilidad de las mujeres, ha desaparecido casi en su totalidad.
- La disminución del ganado ha sido atribuida a sequías persistentes, conflictos continuados y a la propagación de enfermedades. Además, los hogares rurales a menudo no cuentan con los medios necesarios para brindar una atención veterinaria adecuada al ganado.

Factor contribuyente 2: Incapacidad para acceder a servicios financieros adecuados

- A principios del año 2002, el sector bancario en Afganistán había colapsado completamente y ya no operaban proveedores de servicios financieros formales.
- A fines del año 2002, se lanzó el Mecanismo de Fomento a la Inversión en Microfinanzas (MISFA, por sus siglas en inglés) para proporcionar fondos, asistencia técnica y capacitación a nuevos intermediarios financieros. El objetivo general del MISFA es proporcionar apoyo flexible y de alta calidad para ayudar a establecer un sector de microfinanzas sólido.¹
- Sin embargo, el sector microfinanciero sigue siendo pequeño y no se ha vinculado de manera efectiva con los sectores agrícola y ganadero.
- A lo anterior se añade que los productos financieros tradicionales no atienden las necesidades de las personas pobres en el campo. Se requieren productos que tomen en cuenta necesidades locales, incluyendo modalidades islámicas de financiamiento, financiamiento flexible para comunidades nómadas, así como productos innovadores que consideren las restricciones políticas locales.



¹ Las microfinanzas consisten en ofrecer préstamos y otros servicios financieros a personas en situación de pobreza y pobreza extrema, quienes por lo general no tienen acceso a las instituciones financieras tradicionales.



PANORAMA DEL PROYECTO

El Programa de Microfinanzas Rurales y Apoyo a la Ganadería está dirigido a reducir la vulnerabilidad y a mejorar los medios de subsistencia, los ingresos, la seguridad alimentaria y el estado nutricional de los hogares rurales en situación de pobreza en áreas selectas de Afganistán.

El proyecto se compone de dos intervenciones interconectadas:

- Microfinanzas rurales (componentes 1 y 2): se enfoca en incrementar el acceso a una gama más amplia de productos y servicios microfinancieros adaptados a las necesidades específicas del sector ganadero.
- Apoyo ganadero (componentes 3, 4 y 5): contribuye al fortalecimiento de los sistemas de producción ganadera de los hogares rurales pobres, así como a desarrollar oportunidades de comercialización y a mejorar la producción ganadera local, la productividad y los ingresos.

Al proporcionar servicios tanto financieros como de apoyo ganadero, el proyecto contribuye a incrementar el número y la productividad de las empresas ganaderas en las zonas rurales de Afganistán.

Población objetivo:

- Pequeños agricultores y ganaderos
- Mujeres y hogares encabezados por mujeres
- Kuchis reasentados y nómadas

Agencias ejecutoras:

- Ministerio de Finanzas de Afganistán
- Ministerio de Agricultura, Riego y Ganadería de Afganistán

Duración: 7 años

Cobertura: 10 provincias



The designations employed and the presentation of the material in this map do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of IFAD concerning the delimitation of the borders or boundaries, or the authorities thereof.

Map compiled by IFAD | 06-10-2016



Componente 1: Mecanismo de innovación

El mecanismo de innovación proporciona una fuente de financiamiento flexible para que las organizaciones asociadas al MISFA desarrollen productos de microfinanciamiento que atiendan las necesidades específicas de clientes potenciales en zonas rurales.

El financiamiento cubre el pilotaje de los productos, el desarrollo de un modelo de negocios y el escalamiento en las comunidades objetivo, incluyendo los costos de establecimiento de actividades nuevas, los costos operativos, la capacitación y el desarrollo de sistemas, así como un financiamiento inicial para los préstamos.

Se seleccionó un grupo inicial de organizaciones participantes para pilotear productos prometedores de microfinanciamiento; sin embargo, el MISFA planea emitir convocatorias para captar las oportunidades adicionales que vayan identificando sus organizaciones asociadas.



Proveedor de servicios: MISFA.

Componente 2: Graduación financiera para los "más pobres entre los pobres"

Este componente consiste en pilotear y desarrollar una metodología, apropiada para Afganistán, que apoye la graduación financiera de los "más pobres entre los pobres", quienes generalmente no están incluidos en los programas tradicionales de microfinanzas pues requieren apoyo no crediticio antes de estar en condiciones para hacer buen uso de préstamos o servicios de depósito.

En una etapa inicial, los beneficiarios reciben un paquete integrado de insumos, que incluyen ganado, capacitación financiera y en cría de animales, aportaciones en efectivo en efectivo y atención médica básica. Una vez graduados, se les vincula con proveedores de servicios financieros para que puedan expandir su negocio o actividad generadora de ingresos. La clave en este modelo de graduación es la secuenciación cuidadosa de diferentes servicios de desarrollo para facilitar la estabilización del consumo y, posteriormente, el desarrollo de empresas.

Los beneficiarios son identificados por medio de la metodología de Diagnóstico Rural Participativo (DRP), que incluye el mapeo social, la clasificación de la riqueza y entrevistas a nivel comunitario. Con base en el DRP, se identificaron los hogares que se ubican en los dos deciles más bajos, a partir de los cuales se realizó una selección adicional para definir los hogares objetivo.



Proveedor de servicios: BRAC, una Organización No Gubernamental (ONG).

Componente 3: Cría de aves de corral

Este componente ayuda a proporcionar a las mujeres pobres y jefas de hogar las habilidades, los conocimientos y los insumos iniciales que requieren para emprender actividades de cría de aves de corral.



En cada una de las comunidades seleccionadas se identifica y capacita como instructora a una mujer respetada en la comunidad. Posteriormente, estas instructoras facilitan la formación intensiva de las beneficiarias y organizan el suministro de aves de corral, la vacunación regular contra la enfermedad de Newcastle, la mejora de los gallineros, la preparación de piensos mixtos y la comercialización de los huevos. También se establecen grupos de productoras a nivel de aldea para que las mujeres puedan mantener el suministro de insumos y organizar las vacunas.

Proveedor de servicios: Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés).

Componente 4: Cría de cabras lecheras

Este componente ayuda a proporcionar a las mujeres pobres y jefas de hogar las habilidades, los conocimientos y los insumos iniciales que requieren para emprender la producción lechera caprina a pequeña escala.

Las mujeres beneficiarias son capacitadas en la cría de cabras, el procesamiento y la comercialización de leche; asimismo, se les proporcionan insumos básicos que incluyen animales, equipamiento y servicios veterinarios. Con el fin de facilitar el acceso a los insumos requeridos, se establecen grupos de productoras.



Para apoyar la producción de leche y lácteos, se difunden razas mejoradas y adaptadas de cabras lecheras, así como tecnologías que se han mostrado exitosas para mejorar la productividad, la recolección y el procesamiento de la leche.

El personal de extensión que participa en la implementación de este componente recibe capacitación en métodos participativos con enfoque de género, aspectos técnicos y cambio organizacional.

Proveedor de servicios: ICARDA, una ONG.

Componente 5: Mejorar el acceso a los servicios de sanidad animal para los Kuchis nómadas

Este componente consiste en fortalecer la provisión de servicios de salud animal a los Kuchis nómadas en la Región Norte de Afganistán, para así mejorar la cría y la productividad del ganado, y ayudar a los dueños de animales a incrementar el valor de sus productos ganaderos.

Los Kuchis nómadas poseen una porción considerable de la población ovina y caprina de Afganistán y el acceso a los servicios veterinarios es una de sus principales preocupaciones, especialmente controlar, mediante la vacunación, enfermedades altamente contagiosas y potencialmente devastadoras. Una red de Unidades Veterinarias de Campo (UVC) ha sido establecida en la Región Norte con presencia en la mayoría de los distritos; sin embargo, una proporción significativa de los dueños de ganados no conocen, no tienen acceso o no utilizan las UVC distritales.



Como parte de este componente, se capacita a 20 Auxiliares Veterinarios Básicos (AVB) Kuchis, quienes pueden moverse con sus familias y clanes, llevar una provisión pequeña de suministros veterinarios



básicos y reabastecerse en las diferentes UVC localizadas a lo largo de sus rutas migratorias.

Adicionalmente, el proveedor de servicios y el Consejo de los Kuchis elaboran y distribuyen folletos de bolsillo que incluyen las localizaciones de las UVC, los nombres del personal y sus números de teléfono celular. Lo anterior, con el fin de que los Kuchis puedan localizar y contactar más fácilmente a las UVC más cercanas a lo largo de sus rutas migratorias para obtener servicios preventivos y terapéuticos o para el reabastecimiento de su AVB.

Proveedor de servicios: Comité Holandés para Afganistán, una ONG.

Amenazas y retos potenciales

- Aunque por lo general las mujeres participan más que los hombres en las actividades ganaderas, el ganado suele pertenecer al hogar (es decir, a hombres y mujeres de manera conjunta) o a los hombres. En lo que respecta a los microcréditos dirigidos a mujeres, se han reportado casos de mujeres que entregan el préstamo a sus maridos o a otros miembros masculinos de la familia.
- Existe la posibilidad de que los hombres impidan a las mujeres participar en las actividades del proyecto, particularmente en las regiones más volátiles políticamente.
- El país tiene patrones de precipitación impredecibles y a menudo enfrenta sequías prolongadas y severas.
- La situación de seguridad del país puede impedir la implementación del proyecto en ciertas zonas.
- Los organismos normativos religiosos a menudo tienen problemas para certificar la conformidad de los productos y servicios microfinancieros con las normas islámicas.
- El proyecto, sus actores y donantes pueden enfrentar dificultades para ser aceptados socialmente por la población local.

Fuentes

Banco Mundial y Ministerio de Economía de la República Islámica de Afganistán, 2017. *Afghanistan Poverty Status Update 2017: Progress at Risk*. Washington, D.C.: Banco Mundial. Obtenido de: <http://www.worldbank.org/en/country/afghanistan/publication/afghanistan-poverty-status-update-report-2017>

FIDA, División de Asia y el Pacífico, Departamento de Gestión de Programas, 2017. *Islamic Republic of Afghanistan, Rural Microfinance and Livestock Support Programme: Project completion report*.

FIDA, División de Asia y el Pacífico, Departamento de Gestión de Programas, 2009. *Islamic Republic of Afghanistan, Rural Microfinance and Livestock Support Programme: Appraisal report*.

Para mayor información sobre el estudio de caso, vea los siguientes videos:

IFAD, 2012, *Afghanistan: Stabilizing rural communities* (3:00 minutos, únicamente en inglés): <https://www.youtube.com/watch?v=sW4Qsvl6GsY>

Radio Free Europe/Radio Liberty, 2016. *Kuchi nomads: Struggling and stateless in war-torn lands* (2:43 minutos, únicamente en inglés): <https://www.rferl.org/a/afghanistan-pakistan-kuchis/27539195.html>



ANEXO 2. FORMATO: MARCO LÓGICO

	Resumen/Nombre	Indicador	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Efectos directos				
Productos				
Actividades				
Insumos				



	Indicador	¿Cuáles son los métodos de recolección de datos?	¿Cuándo y con qué frecuencia se recolectan los datos?	¿Quién es responsable de llevar a cabo la recolección?	¿Cuáles son los retos potenciales para la recolección de los datos?
Efecto directo 1					
Efecto directo 2					
Producto 1					
Producto 2					



ANEXO 4. FORMATO: PLAN DE TRABAJO Y PRESUPUESTO ANUAL

	Indicadores				Verificación				
	Indicador	Línea base	Año 1	Medio término	Meta final	Fuente	Frecuencia	Responsable	Supuestos
Productos			Optativo						
Actividades									
Insumos									



Lined writing area on the left page, consisting of 25 horizontal green lines.

Lined writing area on the right page, consisting of 25 horizontal green lines.



A large white rectangular area containing 28 horizontal green lines, serving as a writing space.



A series of horizontal lines for writing, arranged in a single column across the page. The lines are spaced evenly and extend across most of the page width, leaving a margin on both sides.



Lined writing area with horizontal green lines.



PRiME
Program in Rural M&E

www.primetraining.global