

Relatos de Seguimiento y Evaluación S&E¹

Roberto M. Haudry de Soucy²

Delitos Previos

Hace algunos años trabajé como “especialista en S&E”. Venía de cinco años de trabajo estadístico en varios países y otros años más en planificación, comercio internacional, proyectos de desarrollo y de ser profesor universitario. Así que tenía, en teoría, los requisitos y conocimientos para participar en la construcción de bases de datos, de indicadores, de sistemas de información de apoyo a la gerencia, etc. Mi entusiasmo juvenil me permitía tener certezas que hoy he sanamente perdido.

Tenía la convicción de la utilidad de la información censal y de la fuentes secundarias (registros municipales por ejemplo), y la desconfianza por las encuestas de información u opinión hechas siempre con el sesgo del demandante y/o por estudiantes mal pagados. La mejor calidad de información de las personas se obtenía a través de la confianza y sin prisas, había que tener el tiempo de sentarse con los ciudadanos, de tomarse unos cafés ó tragos y de escuchar mucho antes de proponer. Los lenguajes y modos de comunicar de las personas normales (campesinos, auto empleados, micro empresarios, etc) en toda nuestra América son tremendamente diferentes a los aprendidos en la vida universitaria y profesional y requieren nuestro constante re-entrenamiento, de paciencia y de respeto hacia los demás.

De la experiencia política de los 70’ aprendí mucho. Una de las más valiosas lecciones que me regaló esa época fue el respeto hacia quienes llamábamos los “sectores populares”. Me tocó, contra mis tropicales costumbres, aprender a escuchar disciplinada y silenciosamente a extraordinarios dirigentes campesinos, mineros a dedicados profesores rurales o simplemente ancianos. De ellos aprendí que las personas que se respetan son aquellas que no abandonan una duda hasta no agotarla con consultas, lecturas y conversaciones. Aquellas que dicen lo esencial, aquellas que convencen con la autoridad de su ética, de su ejemplo. Cuando después empecé a trabajar en S&E, sin pensarlo, retomé lo que pude de estos valores, del método de escuchar y traté de aplicarlo enriquecido con mi conocimiento estadístico y otros que creo sirven para entender, comunicar y proponer.

En los 80’; con colegas consultores de FIDA como Jorge y Osvaldo participé en el diseño de conceptos, instrumentos de S&E para el desarrollo rural que reuní en notas para unos cursos que me tocó dar en el centro de capacitación de la OIT (Torino, Italia). Luego vinieron otros espacios como los talleres de Maracay, Venezuela para personal de proyectos, misiones en la República Dominicana y la región Andina contratado por varias entidades. En una de esas misiones me tocó apoyar al diseño de la USE del proyecto Alto

¹ Versión en borrador iniciada en Febrero 1998 y concluida en Lima el 08 Junio, 1998. Con el propósito de reconstruir una memoria y hacerlo en un lenguaje humano. Las opiniones solo comprometen al autor y no al FIDA. Agradezco los aportes de Ada Ocampo y de Olga L. Molano comprometiéndome con ellas a seguir mejorando este texto.

² Gerente de Operaciones de la División de América Latina y el Caribe del FIDA. Las opiniones aquí expresadas no representan la posición del FIDA.

Mayo allí trabajaba Ada Ocampo. Luego me dediqué a los proyectos primero como diseñador, director ejecutivo y mas tarde asumí la función de Contralor de proyectos del FIDA.

En estos años 90' he tratado de mantenerme cerca de los colegas de S&E buscando apoyarles en sus funciones, cuidando no intervenir cuando la materia de análisis eran proyectos bajo mi responsabilidad y contribuyendo ocasionalmente en algún Taller o ahora más concretamente en el valioso esfuerzo de PREVAL³. Por la manera como me ha tratado la vida; aprendí y desarrollé lo que los especialistas llaman un “marcado sesgo de enfoque de demanda” que en otras palabras significa **que confío** en las intuiciones, iniciativas y sistemas de análisis y S&E de los ciudadanos campesinos, micro empresarios, criadores del altiplano, indios amazónicos, “sin tierra” brasileños, etc. Esta confianza está basada en la evidencia de sus capacidades tantas veces demostrada y en mi necesidad de mirar las cosas con una visión distinta a la que nos proveen ciertos medios clásicos de medición (documento de proyecto, coherencia con la política sectorial, análisis de costo beneficio, etc.). Confiar implica el riesgo de equivocarse y asumir las consecuencias. Esta confianza se basa en reconocer que “ellos” tienen proyectos, ideas, riesgos, inversiones, iniciativas, sueños y sistemas de seguimiento que no siempre entiendo bien pero en los cuales creo y busco apoyar.

Gracias al FIDA, que tiene la virtud de creer en la iniciativa ciudadana y de exigir, con extremo rigor, que demuestre la razonabilidad de mis propuestas en un lenguaje que los aportantes de fondos entiendan, compartan y aprueben, he podido llevar adelante varias iniciativas con sesgo de demanda y poner así en manos de ciudadanos algunos recursos que les permitan desarrollar sus propias iniciativas.

Ese sesgo de demanda hace me preocupe mucho más lo que le apasiona a las personas comunes que aquello que inquieta a los especialistas. Los especialistas tienen, a mi gusto, un natural “sesgo de oferta”. Los especialistas o expertos por su formación universitaria y/o filosófica avanzada están convencidos que tienen un “mandato” que consiste en guiar, en dirigir o encaminar a los demás hacia una determinada verdad científica ó teológica. Pero me apuro en reconocer que también yo tengo el complejo de experto. Tengo ese vicio. No soy ciertamente un “demandista puro”; ni un puro en nada. Pero volvamos al S&E.

³ “Programa para el fortalecimiento de la capacidad Regional de Evaluación de Proyectos en América Latina y el Caribe”. El PREVAL fue diseñado por Osvaldo Feinstein , es dirigido por Ada Ocampo y reúne a una amplia red de evaluadores e instituciones.

Primera Parte

S&E es Comunicación

La información sirve para dar poder, para tomar decisiones. Pero esta debe ser comunicada oportunamente sino; no sirve para nada. S&E es información valiosa pero es también comunicarla a la persona y en el momento justo para hacer, decidir, para neutralizar, para defender, para explicar, para compartir. S&E es cada vez mas un arte de comunicar, de agregar, de facilitar y cada vez menos un acto sistemático de registro cuantitativo.

Los fines de los 70' eran tiempos de sueños, de entregas gratuitas, de sacrificios que se llevaron a miles de mujeres y hombres que no voy a olvidar. También eran tiempos de comunicaciones distintas, las cosas al campo se mandaban por encomienda en buses de dudoso arribo y las Asambleas, informes y relatorías eran interminables. No habían teléfonos celulares (ni los imaginábamos), la información circulaba en impresos y en casos mediante la radio (donde habían radios mineras y populares como en Bolivia). Pero eso fue hace veinte años. Ya fue. Ahora, en la mayoría de los pueblos hay teléfono y televisión. La gente lee menos y la comunicación es directa y está preñada de imágenes. El número de personas que intercambian comunicaciones crece vertiginosamente no sólo en las ciudades también en los pueblitos y en el campo.

Ante estos rápidos cambios los temas y preocupaciones de S&E así como los medios y métodos para informarse ya no son los mismos que hace unos años. Esto vale para el campo y con mayor razón en la ciudad y los ámbitos profesionales. Al ritmo que van las cosas los medios y formas de comunicar volverán a cambiar en muy poco tiempo. Usar nuevos lenguajes, códigos y medios para comunicar información sobre proyectos es ahora una obligación para quienes queremos que nuestro trabajo sea útil: sirva para tomar decisiones inteligentes y útiles.

El uso de instrumentos modernos se puede ejemplificar así: imaginemos que tenemos que informar los resultados de un proyecto carretero que acaba de completarse y que debe ser formalmente inaugurado por el Presidente de la República. Debemos mostrar claramente: el estudio, las demandas, los proyectos previos, el financiamiento, el trazado, la obra, los resultados, costos, los nuevos problemas propios a la obra real, los balances costo beneficio para la población, las instituciones, el país etc. Todo eso podrías requerir 50 páginas o 2 horas de lectura ó 10 minutos de un buen vídeo. Es útil imaginarse lo mismo en un CD Rom que tiene esos 10 minutos de película o algo menos y 500 veces más información de la que puede haber en un informe de 50 páginas (incluido el mismo informe con todos sus anexos). El índice de ese CD podría incluir: I. Vistas aéreas satelitales de la evolución de obra, análisis de suelos, mapas, geología , etc., II. Entrevistas grabadas a las personas en diferentes momentos antes, durante la obra, III. Comparaciones e imágenes entre los supuestos económicos y los flujos efectivos de carga y transporte que justifican la obra, IV. En el anexo irían todos los informes y costos en diferentes etapas.

Encarar el S&E desde esta perspectiva de comunicación moderna es valorizar la información y nuestra función como especialistas. Es comunicarle a los que toman decisiones la información que van a entender y usar. Es poder influir en los

Decisores, en los tiempos que ellos tienen disponibles para informarse. Es poder pasar en la televisión nacional porque se puede, rápidamente de un CD Rom, recuperar las imágenes útiles a las exigencias televisivas⁴.

Tres relatos de innovaciones en comunicación y S&E

Siguen aquí, a modo de breves relatos, algunas experiencias que pueden ser de utilidad a los colegas que trabajan en S&E.

Estudio de Base y Evaluación a través de medios visuales

Hacia fines de 1989 planteamos con Anne Marie Decock (brillante periodista y comunicadora) realizar una propuesta de S&E construida parcialmente en vídeo. Contamos con el apoyo del cineasta G. Schimid y el respaldo técnico y financiero de la ONF (Office Nationale du Film de Canadá) para filmar el área de un proyecto, los avances de obras y componentes, los impactos y sobre todo a las familias de beneficiarios. Los sub productos previstos eran informes periódicos en vídeo y el producto final una evaluación terminal con la secuencia de imágenes de las actividades del proyecto (en forma de una película de unos 40 minutos). Las opiniones claves serían dadas por los mismos beneficiarios comparando su situación en el tiempo y reconociéndose en las imágenes precedentes. Las tareas de S&E en un 50% correspondían a esta actividad. Mis colegas tuvieron dificultad para entender la propuesta y a pesar de que más de la mitad de los costos estaba asegurada por el co-financiador (US\$ 90,000) los directivos se opusieron. Después de haber sido rechazada la propuesta fui a ver a nuestro vice presidente, de nacionalidad Norte americana, a quien la idea le había encantado; me dijo: “Muchacho debes entender que las ideas grandes no entran en las cabezas pequeñas, pero por favor; sigue tratando”.

La capacidad de comunicación de Ramón Barros Gil

Esta es la experiencia de cómo un gran comunicador usando el medio más tradicional: el discurso, logró convencer y favorecer se logre una propuesta de ayuda financiera para los Pueblos Indígenas. Ramón, en su condición de autoridad civil del Pueblo Kogui de la Sierra Nevada de Santa Marta⁵, nos visitó en el FIDA y el Presidente de nuestra institución obligó a todos los Directivos a recibir y escuchar a Ramón en el Executive Board Room. Ramón nos contó la historia de la humanidad y como el Pueblo Kogui había sido el primero creado en la tierra, nos explicó el mandato que le habían dado los Dioses al Pueblo Kogui de velar por todos nosotros sus “hermanitos menores”, sus valores éticos y su visión de porqué había que respetar a los diferentes Pueblos. Todo a través de metáforas, de mitos y formas de comunicación arcaicas de una extraordinaria

⁴ Para un análisis de los efectos de la TV ver “ la opinión teledirigida” de Giovanni Sartori en la Revista Claves, Madrid, Enero 1998, número 79. Sartori dice allí “ *la democracia representativa no se caracteriza por ser un gobierno del **saber** sino por ser un gobierno de **opinión**..*” (las negritas son mías)

⁵ Ayuda a conocer a los Kogui el clásico de Gerardo Reichel-Dolmatoff “Los Kogui de la Sierra Nevada” paginas 343. Revista BITZOC Abril 1996 número 27, Mallorca.

capacidad expresiva. En 15 minutos se había explicado. Entonces llegó el momento de las preguntas y un colega demandó qué tipo de proyectos él pretendía de nosotros y allí se produjo el momento clave (cuando se construye una decisión y se asume) Ramón sonrió y con mucha calma le contestó que lo último que necesitaban los Kogui eran proyectos o financiamiento; que ellos, pretendían de un Fondo Financiero solo respeto y que en cambio varios de los Pueblos Indígenas especialmente de las tierras bajas amazónicas si podrían necesitar que les apoyen en sus iniciativas pero también con mucho respeto y dejándoles a ellos aprender solitos. Tal vez fue allí que el presidente de FIDA tomó la decisión de apoyar la iniciativa de diseñar un Programa para Pueblos Indígenas que hoy ya está en su segunda fase.

Mi incapacidad de entender a Allegra

Siempre he compartido con personas como Gino Bauman (entonces coordinador de la Cooperación Suiza), desde que lo conocí en Estelí, Nicaragua, en plena guerra, una cierta “desconfianza” por quienes profesan la tecnofascinación. La tecnología debe estar al servicio de las personas, de las ideas y debe solo servirnos; no dictarnos lo que tenemos que hacer. No hay entonces ningún medio ultramoderno que sea superior a uno tradicional y no hay que rendirle pleitesía a ningún fetiche tecnológico (por lo demás pasan rápidamente de moda y de uso). Nuestra urgencia de hacer, de comunicar implica usar nuevos medios. No ser usados por estos.

Tal vez por esta desconfianza hacia la tecnología no le hice caso y no entendí a Allegra Morelli (una de las personas más talentosas y de mayor calidad humana que he conocido en el mundo de las instituciones de desarrollo) cuando ella me explicaba hace 5 años la revolución que crearía el CD Rom y cómo en ese momento la transnacional Phillips estaba dispuesta a co-financiar iniciativas en varios países donde quisiéramos usar este medio. Simple y llanamente no entendí nada y me equivoqué. Esa oportunidad se perdió. Es solo ahora que estoy retomando la iniciativa y buscando introducir el uso del CD en dos proyectos (uno en los Andes, el otro en Amazonía).

Segunda Parte

La experiencia humana y profesional nos marca con ciertos sesgos que relatados convenientemente tal vez en algo sirvan a otros colegas para desarrollar sus propias ideas. Con ustedes quiero compartir un par de temas que me preocupan particularmente y que desde hace un tiempo vengo discutiendo con amigos y colegas: **i) Varios tipos de S&E en cada proyecto y un creciente sesgo hacia comunicar, ii) ¿Cómo ayudar a los actores locales permanentes (A.L.P) a mejorar sus propios sistemas de S&E ?**

i) Tipos de S&E:

Los nuevos retos del desarrollo nos obligan a definir un mejor Qué Hacer en el trabajo de S&E. Con el propósito de ayudar en ello deseo compartir con ustedes algunas reflexiones.

Habrían al menos tres tipos de usuarios que requieren de hasta tres variantes (¿partes, formas?) de sistemas de S&E. Siendo la prioridad fundamental de estos Sistemas de S&E el **Comunicar**. El S&E no se mide solo por las intenciones y volumen de trabajo de sus profesionales sino principalmente en lo que logra transmitir y aplicar.

Los profesionales de S&E deben poder parecerse a los Dioses⁶ (puesto que sus Jefes pretenden milagros de ellos). Deben llegar a convertirse en seres superiores capaces de producir información y comunicar perfectamente con, al menos, tres tipos de usuarios. Cada uno de ellos requiere de informaciones a menudo distintas, lenguajes diferentes y medios que sean los mas adaptados. Los tres tipos de usuarios serían: a) los “dueños” del financiamiento, b) los directivos, y c) los campesinos.

El primer usuario es el que paga y tiene poder: Los directivos de la Instituciones que son responsables de la ejecución y financiación del proyecto (Ministerio, financiador externo, ...). Estos requieren de un tipo de información en formatos pre-establecidos y respuestas a los pedidos puntuales y “urgentísimos” del Ministro, etc. Para cumplir con ellos el lenguaje, los medios - informes en papel mas o menos formateado - son, bastante clásicos. Los técnicos y funcionarios públicos en general están usualmente bien preparados para atenderlos y la tarea es bastante manejable si se cumple con los tiempos y se tiene la habilidad de anticiparse a los plazos y posibles preguntas. Hay datos a entregar en formatos presupuestales, otros en marcos lógicos, etc. y pedidos de redactar artículos del tipo “comunicados de la oficina de prensa”, etc..

Dentro del segundo tipo de usuarios están: la dirección del proyecto, los colegas de otras áreas y de las instituciones co-ejecutoras. Estos clientes suelen requerir informes cortos, data precisa que sirva para tomar decisiones y sobre todo necesitan:

⁶ La visión implícita de S&E, en este texto, es la de un sólo técnico, asesor en información y comunicación de la alta dirección, que tienen fondos suficientes para contratar numerosos servicios (en particular todo lo relativo a evaluación) y que ayuda a cada área a generar sus propios sistemas de información. Sin embargo, tal vez lo mismo aplique para un equipo o Unidad de S&E (USE).

análisis de información, previsión ante la posible ocurrencia de fenómenos y ejemplos de éxitos y cosas a evitar que se encuentren bien documentados.

Si el sistema de S&E del Primer tipo es más bien de tipo defensivo (entregar lo que nos piden para que estén tranquilos los “dueños” y nos dejen trabajar, conseguir más recursos, etc.), el Segundo tiene la función de aumentar la productividad del proyecto, de darle respuestas prácticas a quienes toman decisiones. *Este segundo Sistema debe ser pedagógico*, debe enseñar a ver, a mostrarle a los técnicos operativos lo que no siempre perciben, ayudarles a hacer uso de la información para que desarrollen su propia capacidad de sistematización de experiencias. La comunicación se personalizará, se tratará en modo distinto con cada persona clave, a fin de que le llegue mejor el mensaje y pueda hacer un mejor uso de lo que se le transmite. Y aquí tal vez conviene recordar el principio que *comunicación es ante todo saber escuchar*⁷.

Un tercer tipo de S&E es aquel que sirve a los clientes finales, aquel que permite ayudar a los propios beneficiarios (en nuestro caso a los actores locales campesinos, autoridades municipales, artesanos, pequeños empresarios,...) a registrar y analizar sus experiencias, a conservar registros de la memoria de sus instituciones y empresas. Este S&E no tiene porque ser de informes cronológicos escritos, puede ser principalmente oral, apoyarse en las radios locales, usar imágenes de vídeo, cuadernos, fotos, y sobre todo ser concebido con una temporalidad que, por la naturaleza del proceso de desarrollo local, tomará mucho mas tiempos y tendrá más contenidos que los que le provee el proyecto (de hecho nuestro proyecto será, para los actores locales, solo un insumo de su desarrollo).

Queda sin embargo la pregunta si es función del personal de S&E de un proyecto específico el ocuparse de este tercer tipo de S&E?. A partir de esta misma pregunta surge la incógnita si los sistemas de S&E deben construirse a partir de atender las necesidades de los beneficiarios y de sus instituciones ó de las necesidades de informes de los proyectos y de las instituciones que los propician?. Finalmente es posible que la pregunta esté mal formulada y de lo que se trata, en el corto tiempo que dura un proyecto, sea de hacer el máximo posible con los tres tipos de usuarios.

Porqué tanto énfasis en que S&E es Comunicar ?:

En S&E se puede ser formal o creativo pero la prioridad siempre debe estar en el “consumidor, usuario o cliente” porque solo después de satisfacer la necesidad de información de este (estos) se puede proceder a otras acciones que son para los profesionales mas interesantes o relevantes. La primera regla para alcanzar una cierta

⁷ Buscando la etimología de Comunicar Lorena Sara Lafosse le preguntó a Máximo Vega C. aquí los resultados de su búsqueda conjunta: “Comunicar viene de Communicatio: Común, hacer común, poner a disposición del común, según el Larrousse Comunicar: dar conocimientos a alguien, compartir algo con alguien. Comunicar sobre algo es hacerlo conocer al público a través de los Medios,...”.

“sostenibilidad” en esta profesión, como en otras, consiste en saber entregar lo que se nos pide.

Debemos tener en cuenta siempre que los clientes (especialmente los del primer tipo), en materia de informes, ansían que les aliviemos el trabajo del informe que ellos deben elaborar. Así que nuestros formatos, tamaño (corto) y áreas de énfasis no pueden ser otros que los de la demanda de estos. Conviene recordar que no debemos escribir para nosotros mismos o para nuestros colegas de profesión.

El encargado (a) de S&E⁸ debe ser un “cómplice” del Director (a) y poner en sus manos lo que le van a pedir sus superiores y las “armas” para defenderse de sus innumerables “enemigos”. De allí que tan importante como saber comunicar sea la calidad, los contenidos, de lo que se va a comunicar.

Los productos y formas de comunicar del responsable de S&E hacia el equipo de dirección (usuarios tipo 2) y los actores locales (usuarios tipo 2 y 3) variarán. Cambiará adaptará sus alianzas, los medios de comunicación, y el lenguaje también.

A los colegas del proyecto les interesará tener respuestas a preguntas como: i) ¿si estamos siendo cada vez mas eficientes? (por ejemplo colocando en manos de los beneficiarios cada vez mas recursos con menos costos administrativos), ii) ¿quiénes son los que toman las decisiones de inversión y sobre la base de cuáles patrones?, iii) ¿cuáles son los factores críticos que garantizan que la acción proyecto se convierta en fuente de ingreso permanente y por tanto sostenible?, iv) ¿cuáles las opiniones de las instituciones locales, los formadores de opinión pública y de los beneficiarios sobre qué es lo que realmente llega al campo, cómo llega,? etc.

A los usuarios tipo 3 les interesará saber: i) cuánto de lo destinado a la localidad ha sido efectivamente invertido y se va a quedar?, ii) quiénes y porqué dicen no poder pagar sus créditos y las formas de garantizar que estos fondos permanezcan en el área y no sean apropiados luego por el banco o la ONG “para llevárselos luego a otro lado”, iii) ¿quién es quién en el “mundo de la ayuda al desarrollo local”: a quién deben pedirle qué cosa y en qué tiempos y con cuáles contrapartidas, formularios, etc.?

El encargado de S&E además de hacer milagros (como los Dioses de los que hablábamos). Debe poder sugerir ciertos contenidos de capacitación que parecen requerir los operadores de terreno y los beneficiarios y hacerlo a partir del análisis de la información. El profesional de S&E deberá convertirse en comunicador; alguien capaz de contribuir a dar imagen del proyecto, de mostrarlo en una forma simple, comprensible y en casos “rentable” para los diferentes usuarios. Esa habilidad de comunicar no debe limitarse a los informes escritos puesto que cada vez estos parecen ser menos importantes. El profesional de S&E deberá aprender a comunicar cada vez más a través de imágenes y sonidos así como de actos democráticos de pública y abierta conversación de los actores locales. Hacer que sean los demás los que hablan bien del proyecto y no sus funcionarios.

⁸ Hay una función tal vez mas importante que todas las anteriores y que me fue recordada recientemente “debe generar cultura de gestión, de evaluación constante de resultados básicos, debe crear memoria social histórica, ...construir y ganarse un espacio cultural”

Anticiparnos siempre a lo que se nos va a pedir y poner en manos de los beneficiarios los medios para que se expresen en libertad pues reiterando lo “divino” del trabajo de S&E debe ser poder construir: un Seguimiento para los clientes “poderosos”, uno para los colegas y otro que es el que deben ejercer los propios ciudadanos beneficiarios aun después de que acabe el proyecto. Este es uno de los grandes retos de los colegas de S&E, que forma parte de ese Reto mayor de todos los actores del Desarrollo que es Ser capaces de mover la frontera de los conceptos, de las prácticas y de los resultados de nuestras acciones de desarrollo para tener mas ingresos, mas cultura, menos pobres, mas democracia y sobre todo mas sociedad en nuestra América.

Tercera Parte :

Ayudando a los Actores Locales Permanentes (ALP) a mejorar sus propios sistemas de S&E

Advertencia: lo que sigue son solo unas ideas, sugerencias e inquietudes que no constituyen una propuesta o modelo.

Definiciones:

Entiendo por **actores locales permanentes** a los ciudadanos que viven y construyen en sus sueños y su futuro en un espacio donde ellos pueden influir positivamente. En este documento se trata de aquellos ciudadanos que son beneficiarios de proyectos de desarrollo que se realizan en espacios locales y sobre los cuales los técnicos y el personal de S&E pueden influir y/o apoyarles a mejorar sus propios sistemas de información y de toma de decisiones. Se trata usualmente de campesinos, micro empresarios, comerciantes, oferentes locales de servicios, autoridades y en general de miembros de comunidades y organizaciones locales.

Aquí parto de lo dicho al inicio de este artículo; las personas, ahora re-bautizadas actores locales (ALP) tienen sus propios sueños y planes sobre los cuales la intervención que realizamos desde afuera aporta o perjudica a sus propias propuestas. Nuestro proyecto es solo un insumo de **su** proceso de desarrollo. Los ALP manejan un sistema de información mas o menos informal, un conjunto de instrumentos y medios de registro, palabras claves e indicadores, etc. que son la base para apoyarles en construir o mejorar un S.S&E que les sea propio y trascienda los intereses puntuales /temporales de nuestro proyecto.

Relación entre los ALP y nuestro Proyecto:

El supuesto inicial es que el personal de un Proyecto externo (al que llamo nuestro proyecto) está profesionalmente interesado en ayudar a los ALP a generar sus sistemas de información y/o S&E y que lo hacen a pesar de que su actividad principal de S&E está prioritariamente orientada hacia “afuera” del ámbito y necesidades locales, esto es a satisfacer a usuarios tipo 1 y 2. La relación se establece por convicción política profesional y no necesariamente porque está escrito en alguna parte del documento de proyecto.

No tengo las respuestas a las preguntas claves del qué hacer, cómo, cuándo, con quiénes, a qué costos, etc. pero propongo ensayar temporalmente unas ideas eclécticas⁹.

Ideas para “nuestros” técnicos de S&E:

⁹ Ecléctica: “Entre los siglos I y II antes de Cristo en le mundo grecorromano empezaron a florecer los eclécticos. No se trataba de una verdadera escuela filosófica, sino de un modo de pensar que tomaba de cada doctrina lo que había de bueno. Si el escepticismo había afirmado que nada era verdad, el eclecticismo, sobre la base de premisas idénticas empezó a sostener que todo debía ser un poco verdad. Y dado que cuanto más pasaba el tiempo más se debilitaban los principios de los diversos fundadores de escuelas, se produjo una mezcla de sabidurías diversas que pasó a la historia con el nombre de eclecticismo. Entre los eclécticos mas famosos están.. Filón de Larisa y el Gran Cicerón” pag. 208 Luciano de Crescenzo Historia de la Filosofía griega Seix Barral, marzo 1997

i) Nuestros proyectos tienen que construir primero los sistemas de S&E que sean funcionales a sus necesidades, a sus clientes principales (financiadore, autoridades, controles administrativos y técnicos) y solo luego ser capaces de generar sistemas de S&E que pertenezcan y sean manejados por los ALP a quienes el proyecto apoye.

ii) Contribuir a crear o fortalecer sistemas de S&E en los ALP, supone entregar técnicas, instrumentos y capacidades en los pequeños pueblos rurales y en las organizaciones locales y asociarse con los profesionales locales: maestros, artesanos, párrocos, técnicos, etc. en el desarrollo y adaptación de tales instrumentos.

iii) El Sistema de S&E de los ALP debe ser concebido como uno que debe ser capaz de ir más allá de los objetivos y de los tiempos de nuestro propio proyecto.

iv) Una manera de abordar el tema podría ser pedirle a los colegas de S&E de nuestro proyecto que ayuden a los ALP del área de proyecto en (al menos) la tarea de hacer su propio S&E para aquellas actividades acordadas con nuestro proyecto a través de la planificación y POAs participativos y tal vez hacerlo bajo el auspicio de una institución permanente como el municipio.

La meta final será establecer un sistema de S&E funcional a las propuestas de desarrollo de los ALP en las cuales intervienen varios proyectos e instituciones (como insumos) y que es de largo plazo (va más allá de la temporalidad de cualquier proyecto -el nuestro incluido-). Lo que podemos hacer, desde nuestro proyecto específico, es ayudarles: i) a establecer como pueden hacer S&E a las actividades acordadas con nuestro proyecto, ii) a determinar hasta qué punto el proyecto como un todo contribuye a los objetivos de desarrollo local que ellos tienen y iii) apoyarles a perfeccionar para Su Imagen de desarrollo¹⁰ y las necesidades de información que de allí derivan.

Un ejemplo de diferencias entre nuestro proyecto y el mismo visto por los ALP

En lo que hace a las actividades acordadas entre los ALP y nuestro proyecto los objetivos de largo plazo de los ALP no serán siempre los mismos. Mientras que para el proyecto puede tratarse de culminar una determinada actividad para los ALP puede ocurrir que la intencionalidad sea usar esa actividad para obtener otros productos pero "manteniendo las formas" que fueron establecidas y pactadas con nuestro proyecto. Por ejemplo: se convino en **10 puentes** de madera para las quebradas más transitadas y el objetivo de los ALP era también darle trabajo a los carpinteros locales. En particular buscaban que este gran contrato les permita a los carpinteros (un dirigente tiene también su carpintería), al fin, comprar las deseadas máquinas herramientas para perfeccionar los talleres y así dar el "salto" hacia una carpintería más moderna. Por supuesto que los puentes son importantes pero de hecho siempre hay alguna institución que financie puentes (alguna Institución pública u ONG) y no hay ninguna razón especial para hacerlo con nuestro proyecto que no sea la urgencia que tenemos de cumplir con los plazos y metas y la doble conveniencia de los ALP (transito de personas y

¹⁰ O si se prefiere "Programa de Desarrollo de largo plazo que incluya muchas áreas y temas que nuestro proyecto ignora como pueden ser por ejemplo: seguridad jurídica de las propiedades, mejoramiento de la educación pública, empleo no agropecuario, ...

carpinterías). Estas carpinterías en el largo plazo proveerán empleo y servirán para reemplazar las partes que se deterioren de los puentes en forma rápida y eficiente y probablemente con aportes de los vecinos que los transitan y ya no habría necesidad de depender de otro proyecto.

En este ejemplo la función de los colegas de S&E será ayudar a elaborar, en forma conjunta, los indicadores de Seguimiento que resultan del compromiso contractual y de la propuesta técnica y financiera de los 10 puentes convenidos. Para cada puente habrá un responsable local (uno por puente en nuestro ejemplo) que deberá llevar un registro exhaustivo de los diferentes insumos y procesos que intervienen en el diseño específico y la construcción. Estos datos serán registrados en un cuaderno y luego analizados en un taller de los 10 responsables con el profesional de S&E del proyecto. En este Taller y en forma conjunta, saldrán dos informes de avance (uno para los ALP y otro para la dirección del proyecto) cuyos contenidos específicos se discutirán. Se elaborarán los indicadores relevantes para los ALP y tal vez algunas ideas "a seguir" sobre los "encadenamientos" de esos puentes hacia la producción y transformación de madera, el empleo de la "pequeña industria local" y los plazos, costos de reposición estimados que irán mucho más allá de la vida del proyecto nuestro. Los registros se harán en cuadernos, en un informe escrito en procesador de palabras (Keniatzib en Maya) que será la base para la actualización prevista dentro de X meses. Si queremos ir más lejos se filmarán los avances de obra especificando en cada una cómo fue construida, por quienes, etc. Este será el testimonio de la capacidad de acción de los ALP organizados. Esos registros en vídeo darán lugar a productos distintos: uno será un informe de tres minutos y medio para la publicidad del Ministerio "dueño" de nuestro proyecto y el otro de 20 minutos que será destinado a los colegios de los niños de los ALP mostrando como los actores locales "somos capaces de levantar los puentes hacia nuestro futuro" y los maestros tal vez explicarán cómo se escogieron los indicadores de avance.

Qué es y debe contener un S. S&E de ALP

No tengo claro qué es y debe contener un Sistema de S&E "tipo" de Actores Locales Permanentes tampoco sé si este deberá centrarse en los planes de desarrollo de largo plazo ¿de los municipios, de las empresas locales, del manejo de la cuenca hidrográfica, de quién, de qué dependerá ? Pues no lo sé. Sin embargo hay algunos elementos que podrían ayudar a definir sus características y contribuir a la capacitación de los beneficiarios locales y el propio personal de nuestros proyectos. Estos son:

- i) Historia del desarrollo local de los proyectos e instituciones. Ejercicios de recuperación de la memoria a ser luego editados en cassettes y resúmenes a ser pasados en la radio local y comentados en los colegios y reuniones varias.
- ii) Hacer concursos de relatos sobre experiencias de desarrollo local (éxitos y fracasos) debidamente calificados y premiados por un jurado legítimo.
- iii) Recuperación de la memoria visual y/o sonora que permita editar materiales que muestren el desarrollo del espacio físico (recursos naturales, urbanización del poblado, etc.), y que faciliten el material para reconstruir las historias pero también para proyectar las imágenes objetivo o proyectos de los ALP.
- iv) A partir de lo anterior y de reuniones ir construyendo aquellos elementos que son entendidos como las evidencias del "progreso material y Cultural" y los indicadores que les corresponderían

v) Usar los **Planes de desarrollo local** (municipal) que se hacen normalmente y en forma participativa en países como Brasil, Bolivia y Colombia,... Es posible que a partir de este argumento se comprenda mejor cual es el contenido de un sistema de SE de esa comunidad local.

Quiénes deben hacer esto y cuál el uso para “nuestros” evaluadores?

Confieso mis dudas sobre si el desarrollar estos sistemas sea una responsabilidad de los colegas de S&E que actúan en nuestro proyecto o será mas bien la tarea de capacitadores y de instituciones más permanentes que el mismo proyecto?. Formulando la pregunta de otro modo: ¿ no será que los sistemas de información para los usuarios de tipo 1 y 2 son tarea de profesionales mas cercanos a la alta dirección mientras que otros técnicos deben realizar este trabajo en forma separada?, ¿ó será esta una tarea de instituciones co-ejecutoras u otras contratadas específicamente para este propósito?.

¿Un sistema de S&E para los ALP puede no ser funcional a los evaluadores de nuestro proyecto e inclusive ser considerado por estos como un desperdicio de recursos o una actividad no prevista. Esta es una de las preocupaciones que surgen al momento de plantearse cómo apoyar a los ALP a desarrollar instrumentos para su S&E y sobre todo hacerlo desde una concepción de Sistema de S&E que es actualmente funcional a los intereses de los financiadores, las autoridades gubernamentales, los dueños de las instituciones, los documentos de proyecto, los sistemas de control de cuentas y a la jerga y cultura de los evaluadores...

En mi caso particular me vuelven, como fantasmas, las experiencias de sistemas denominados participativos en los que lo "participativo" viene dado por el cómo participan los campesinos de nuestro proyecto y lo hacen en formas que puedan ser traducidas a las definiciones y conceptos que sean comprensibles para los evaluadores.

El rol del proyecto nuestro y en particular de quienes deseen (desde la USE o no) contribuir al desarrollo de los sistemas de información locales es ayudar, lentamente a los beneficiarios, a descodificar sus Proyectos y construir (con relatos, fotos¹¹ y tecnologías modernas sus propios sistemas de S&E. Esto se hace sin un modelo previo, paradigmas o teorías en el que haya que entrenar, capacitar a cada comunidad local (de ser así caeríamos otra vez en el eterno problema de generar sistemas que estandarizan, inhiben las capacidades locales y que son esencialmente útiles a nosotros mismos y no a los usuarios).

No todos y tal vez pocos de nuestros instrumentos de S&E sirven para este propósito; por ejemplo si se aplicaran los actuales sistemas de control del gasto y presupuestación, buena parte de los emprendimientos privados locales serían enviados a la quiebra porque las empresas o familias rurales pasarían mas tiempo llenando papelitos y formularios que produciendo los bienes y servicios que les permiten vivir y crecer. Estos "controles" requieren de aumentar enormemente los requerimientos de información y personal para las acciones de control (control que se basa en la desconfianza o en la presunción que el funcionario público es proclive, naturalmente a cometer delitos de apropiación).

¹¹ La experiencia del Taller de Fotografía Social TAFOS en el Perú es una de las mejores pruebas vivas de la utilidad del método ...

Los conceptos de lentitud¹² y gradualidad que deben permear a los técnicos de nuestro proyecto, que aquí he introducido, están influidos por mi experiencia de campo con campesinos y pueblos indígenas y muy especialmente por las lecciones del Taller de Participación Campesina, que realizáramos en Cajamarca en 1994, donde los participantes fueron exclusivamente campesinos de nuestros proyectos que se reunieron entre ellos para discutir que entendían¹³ por participación, proyectos, etc. Es de allí que creo derivar la idea de que el tamaño y características de los sistemas de S&E dependerá, en buena cuenta, del tamaño de los recursos auto gestionados por los propios ALP.

Un sistema de S&E del "tamaño" de lo que los ALP manejan.

El riesgo de cualquier iniciativa o propuesta innovadora es "salir volando" mas allá de los límites de la realidad y en particular de pretender armar un sistema de S&E que incluya todos los sueños de una Comunidad que tenga limitados recursos para el desarrollo de sus proyectos y que autogestiona una fracción muy pequeña de estos mismos recursos. Por ejemplo: una Comunidad que sueña con alcanzar, dentro de veinte años, una imagen objetivo Z y que cuenta para ello con media docena de proyectos que ofrecen apenas un 10% de lo que se necesita para construir Z siendo la totalidad de esos escasos recursos administrados directamente por instituciones externas. Es decir la Comunidad participa pero no maneja los recursos, no autogestiona y por tanto tal vez no tiene una gran necesidad de disponer de instrumentos para seguir inversiones que no son suyas.

Bajo estas condiciones es probable que nuestros esfuerzos por establecer un S.S&E sea inútil y nazca condenado a ser abandonado por los usuarios. Si creemos que nuestro esfuerzo o sistema puede ser una semilla valiosa entonces debemos limitarnos a un esfuerzo bien puntual con ciertos actores e Instituciones teniendo especial cuidado en velar por la viabilidad de lo que queremos alcanzar con ellos y la capacidad de gestión que esos ALP concretos posean en este momento.

Capacidad de autogestión y contratación:

El desarrollo de los sistemas de S&E de esas comunidades deberá ir al paso, al ritmo, del tamaño de los fondos que ellos manejen y de sus capacidades de autogestión. Con el tiempo (bastante mas corto de lo que muchos imaginan) si los recursos son significativos serán los mismos campesinos y otros actores locales quienes saldrán a contratar especialistas de S&E en el mercado para que les diseñen y formalicen sus sistemas los que serán obviamente "mestizos" y a gusto del cliente que los paga.

¹² Lentitud es calidad, es "slow way and good life", es indígena al menos es la opinión que compartimos con L.Tello, J. C Shulze y otros colegas que han trabajado seriamente en el desarrollo local de Pueblos Indígenas. Por su parte OLM me recuerda que "cualquier cambio cultural, mental es por naturaleza lento..."

¹³ Las discusiones de ese Taller están parcialmente registradas en la publicación: La Participación Campesina en los proyectos de Desarrollo Rural Taller de Cajamarca 27-30 sept. 1994, FIDA- CIARA, 1997)

Sobre las capacidades campesinas y otros actores locales de hacer informes:

En mi experiencia de terreno los sistemas de registros campesinos ofrecen una buena base para elaborar informes mas complejos y extraer indicadores. Las actas de asambleas, petitorios, correspondencia y "evaluaciones" que ellos realizan con poca o ninguna intervención de entes externos suelen ser de cierta calidad y reflejar una buena dosis de control y consenso social.

Hasta ahora la mayor parte de los S.S&E tienen su producto final en un informe escrito en papel la pregunta que se impone es si los campesinos son o no capaces de hacer tales informes y ¿cuál es la verdadera utilidad para ellos mismos que tiene este "producto final"?

Son numerosas las experiencias bien documentadas no solo en forma de informes escritos sino también en otros medios como en fotos (caso de TAFOS). Un ejemplo digno de mención es el de los jóvenes campesinos de Buena Vista (Bolivia) que en unos cuantos meses han logrado formar a unos 40 chicos como expertos en computadoras y brindar un útil servicio de capacitación en informática a diferentes ciudadanos que pagan por asistir a los cursos. En varios proyectos como el FEAS (Perú) los diferentes actores locales han demostrado con gran destreza como pueden manejar radios y otros medios.

En general el informe (los) tendrán que combinar elementos y medios que dependerán de las preferencias del usuario final. Pero en principio no le conozco restricciones fundamentales a los ALP para hacer informes de cualquier tipo.

Ideas para **entrenar a los ALP en técnicas de S&E**. Una cosa es cómo es el sistema de SS&E de ALP y otra cosa es cómo pueden participar (entrenarse) de nuestro S&E. Una manera de potenciar estas capacidades, desde los proyectos, es asociar en nuestros sistemas de S&E del proyecto a un "delegado" escogido por ellos mismos que haga de "contraparte" a los informes de las principales actividades encargadas a responsables de componentes, o de instituciones co-ejecutoras contratadas (es aun mejor transferir directamente esta función de S&E inherente a los intereses de nuestro proyecto a que sea realizada exclusivamente por los propios campesinos quedando en nuestros técnicos de S&E la función de depuración y registro definitivo de la información)."Pasantías de campesinos al aparato proyecto"? A estos actores locales el personal del proyecto podría proveerles de capacitación directa.

S&E y Sostenibilidad

La factibilidad de desarrollar un Sistema de S&E dependerá de que los propios ALP consigan, recauden, movilicen y sobre todo manejen, gerencien los recursos para su auto desarrollo. En Cajamarca los campesinos nos decían: "*Sres. FIDA si ustedes quieren que **nuestro** desarrollo sea participativo y sostenible confíen un poquitito en nosotros y entréguenos cada año unos cuantos recursos para que los manejemos a través de nuestras organizaciones en forma directa: comunidades, cooperativas, municipios, empresas,... Pues cuando acabe el proyecto se supone que nosotros deberemos manejar todo solitos entonces porqué no empezar ahora a aprender a hacerlo?. ¿Que tal si quedamos en 1% el primer año de todo lo que ustedes han decidido hacer, gastar, invertir?. Al terminar ese año ustedes verán si hemos sabido manejar bien y si es así les pedimos nos den 2% y así cada año nos*

duplican ..." Así gradualmente iremos aprendiendo a manejar nosotros mismos, con responsabilidad,...". Y podríamos añadir y "con nuestras formas de registrar, controlar, medir, rendir cuentas, hacer seguimiento y evaluación,...".

Roberto M. Haudry de Soucy¹⁴

¹⁴ Contralor de proyectos de la división de América Latina y el Caribe del FIDA. Las opiniones aquí vertidas no representan la posición del FIDA.

ANEXO 1

No tengo la buena respuesta de cómo ayudar a los campesinos a montar sus sistemas de S&E

Aquí empiezo perfilando un camino metodológico de una manera nada científica pero tal vez.....

Pero qué tal si comenzamos por escuchar
por aprender los idiomas campesinos
sus códigos sus indicaciones
y a partir de ello
de mucho escuchar
de conversar
(como dicen nuestros hermanos africanos “il faut se parler mon frere il faut beaucoup se parler....”)
A partir de allí
tal vez podamos hacernos útiles
contarles los problemas de medición de impacto que tenemos
y nos contestarán cómo ellos miden las cosas que les interesan
qué es un impacto y cómo se le reconoce
frente a otras impresiones pasajeras
las que engañan

Nos confiaremos mutuamente quienes son los informantes claves,
los números que explican las cosas
las formas de registro
y sin darnos cuenta
nos iremos haciendo mestizos
mezclaremos nuestras palabras, conceptos e instrumentos
y entonces irán apareciendo
nuestras contabilidades
nuestra manera de hacer informes
de comunicar y convencer
de señalar las alertas
de atender a las señales previas de los mercados
de cómo se leen las noticias
de cómo le sacamos el jugo al Proyecto

Será cuestión de algunas tardes y pedazos de noches, de andar preguntándole al profesor del pueblo, a la comerciante gorda de la tienda, a esa niñita que parece mirar el futuro de frente. Preguntaremos qué podemos hacer para mejorar y en qué ellos han fracasado y sabremos cuánto vale un dato y cuál información es la que vale. ¿Será que las claves para el ingreso están más bien en las oportunidades del mercado de trabajo? ó ¿en comunicarse con los camioneros antes de que les toque el día de la pasada? ó ¿de cómo llenar los formularios de la alcaldía?. Y nos dolerá todo el cuerpo por no dormir en una cama correcta y extrañaremos un baño de verdad.

Alguien dirá que andan necesitando un chico de la Universidad que quiera pasarse unos meses enseñándoles a todos a hacer bien las cuentas y sacando costos. Otros propondrán discursos, métodos Zopp, planificaciones hiper participativas, modelos, paradigmas...

Pero en mi experiencia los resultados dependerán de otras variables: del número y calidad de tardes y noches y cafés y risas y tragos y suspicacias.

Porque, los sistemas de S&E son, un poco, *el sistema métrico de los sueños*; ayudan a medir cuánto falta para llegar ó en qué nos equivocamos alejándonos. Entonces requieren de otras herramientas; de esas que marquen el número de pasos que se necesitan para alcanzar un objetivo de largo plazo (que en lenguaje humano se llama simplemente: un sueño). Así mediremos nuestros pasos para lograr: “conseguir esas parcelitas y cercarlas bien”, mediremos: “cómo vamos haciendo para reemplazar la leña de cocina con electricidad”. Allí vamos a contar, poder ver, cuántos pasos y actores y cosas se necesitan para llegar a alcanzar los sueños y si con nuestras acciones (y las de quienes pretenden ayudarnos) nos estamos acercando o no a ellos.

Pero mientras charlamos técnicos, campesinos, idénticos y pares ciudadanos ; lo realmente importante quizás sea que nuestros (tuyos, míos, de todos) hijos estudien, crezcan sanos, que no nos los agarre la violencia y que se preparen (al menos los más listos) para irse del campo a probar suerte en un lugar mejor.

Anexo 2

En mi pueblo nada que sea rápido es participativo¹⁵ _

Ser prudentes con el Sondeo Rural Rápido Participativo y similares:

Lo único que pasa rápido en el campo son las catástrofes naturales (se abaten en minutos; no es que pasan) y los evaluadores (que a lo mucho se quedan unas horas). La "rapidez" del Sondeo, diagnóstico u otro..., responde a la necesidad de los "afuerinos". Los campesinos no participan rápido, no deciden rápido. Tampoco reciben un sueldo para analizar, diagnosticar, informar y/o tomar decisiones rápido.

Los trabajos de Luis Tello (1995) sobre proyectos de/con Pueblos Indígenas Amazónicos muestran que los beneficiarios sugieren tímidamente (la prudencia viene dada por el temor que su sinceridad sea causal de que las instituciones financiadoras los excluyan del apoyo económico) que tanto en el diseño como en la ejecución, que se vaya despacio. Proponen que uno de los objetivos de sus proyectos debe ser "que nos devuelvan los tiempos y espacios de conversación, de intercambio, de reflexión, que nos ha quitado la prisa de los tiempos modernos". "Para eso queremos un proyecto: para dejar de correr"

La enseñanza sería: no confundamos la urgencia del financiador o del consultor con los tiempos de los ciudadanos para diagnosticar sus problemas, entender bien sus causas y proponer soluciones consensuadas.

El corolario: no inventemos y sacralicemos como métodos unas cuantas prácticas (de por sí útiles pero carentes de ciencia) que solo sirven para justificar procedimientos administrativos y la estrechez de tiempos, ideas y presupuestos.

La Conclusión: Lo dicho no inhibe a que seamos cada vez mas eficientes en el uso de los recursos. Mas bien obliga a estar mas atento a las necesidades del otro: a quien debemos escuchar en sus palabras y en sus tiempos.

Rápido no es participativo:

Los campesinos no son rápidos para tomar decisiones y no pueden serlo porque el consultor o su empleador esté apurado. Lo rápido, en el campo, no puede ser participativo casi por definición.

Conversando con los campesinos (horas, días y con calma - cuidado con venir con el argumento del tiempo cualitativo) es cuando emergen las "verdades de ellos" no las que responde a las preguntas que tienen "nuestras instituciones"

¹⁵ dirigida hacia quienes desde los Proyectos quieren apoyar los S.S&E de los ALP con ciertos conceptos e instrumentos que manejamos cotidianamente