

Capítulo 12 Monitoreo, Evaluación y Elaboración de plan anual

12.1 Objetivos y esquema de desarrollo

El sistema de extensión propuesto en esta Guía tiene como objetivo que los grupos formados logren ejecutar sus actividades por su propio esfuerzo y de forma sostenible. En este capítulo se tratan los procesos de monitoreo de las actividades grupales y evaluación de la sostenibilidad (madurez) de grupo, y, planificación anual que incorpore los resultados del monitoreo y de la evaluación.

El “monitoreo” significa una operación continua de identificar los puntos de seguimiento, recopilar seguidamente las informaciones relacionadas y comparar los cambios ocurridos en el transcurso del tiempo. Además, en caso de proyectos, el monitoreo se ejecuta como una medida de superar los obstáculos para alcanzar el propósito. Por lo tanto, se requiere identificar como punto de monitoreo los problemas encontrados, analizar sus causas e incorporarlas en las actividades. En el sistema de extensión propuesto en esta Guía, se pretende efectuar el monitoreo a corto plazo de nivel semanal o mensual en la asistencia regular y las reuniones mensuales, y por otra parte, efectuar el monitoreo a mediano plazo de nivel anual en los talleres semestrales y anuales.

Por otro lado, la “evaluación” significa el trabajo de conocer con objetividad “en qué nivel se encuentran los grupos o beneficiarios hacia el logro del propósito del proyecto o de las actividades”. En esta Guía se explica un método de evaluación que utiliza la matriz de indicadores de sostenibilidad (madurez) con escala, el cual permite analizar el proceso de maduración de grupos, tomar medidas para atender a sus debilidades y adecuar las intervenciones para las actividades.

La incorporación de los resultados de evaluación en la planificación de actividades siguientes se realiza a través del “taller de elaboración del Plan Anual de Actividades (PAA)” que se celebra con los grupos para preparar el próximo plan de actividades.

12.2 Metodología

12.2.1 Monitoreo en la asistencia regular

1) Objetivos y los puntos de monitoreo en la asistencia regular

El monitoreo en la asistencia regular tiene como objetivo comprender, a través de observación continua durante las actividades, cuáles son los problemas y tareas que tengan los grupos y sus miembros para el fortalecimiento organizacional y dominio de las técnicas aprendidas, y también incorporar los resultados oportunamente en las actividades. Diferente a ocasiones más formales como reunión mensual, este método tiene la ventaja de poder observar los objetos y sus actividades en un ambiente más natural, lo cual permite comprender el estado actual y los problemas de ellos con más exactitud. Además, los resultados del monitoreo adquiridos en paralelo al desarrollo de actividades pueden inmediatamente incorporarse en las siguientes actividades. Por lo tanto, el monitoreo en la asistencia regular es la herramienta más fundamental entre los métodos de monitoreo.

Los puntos de monitoreo deben tratar los problemas en el fortalecimiento organizacional y el dominio de las técnicas aprendidas. Los problemas referentes al dominio de las técnicas son menos complicados para identificar y buscar solución (por ejemplo, “falta cumplir con las actividades según el PUF”, “falta dominar la preparación de plantones”, “falta llevar correctamente el libro de caja”, etc.), ya que los logros de este ámbito se entienden en forma relativamente clara como el nivel de dominio, de acuerdo con los temas introducidos (véanse los capítulos 7, 10 y 11). Por otro lado, con respecto al fortalecimiento de organización, algunos problemas (puntos de monitoreo) son más difíciles de identificar debido a la ambigüedad de los logros (o tareas pendientes) en relación a cada tema (véase el capítulo 8). A continuación se muestran algunas perspectivas para identificar los puntos de monitoreo según las categorías del fortalecimiento organizacional (véase la Tabla 8-1). Además, cabe mencionar la importancia de saber si los problemas están prevaleciendo entre todos los miembros o solamente entre algunos, con el fin de tomar medidas apropiadas.

Tabla 12-1 Perspectivas para identificar los puntos de monitoreo

<p>A-1. Motivación para organizarse</p> <ul style="list-style-type: none">- ¿El grupo mantiene la membresía / miembros activos?- ¿Quiénes están participando en trabajo y reunión del grupo?- ¿Los miembros del grupo están motivados? <p>A-2. Actitud para fomentar la organización y manejo de conflictos</p> <ul style="list-style-type: none">- ¿Los miembros respetan la puntualidad y responsabilidad?- ¿El grupo y los miembros están cumpliendo su compromiso?- ¿Cómo se realizaron los trabajos grupales o quién está dirigiendo el trabajo?- ¿Tiene algún problema o preocupación en la gestión grupal?- ¿Tiene algún conflicto interno y necesita alguna ayuda para manejarlo? <p>A-3. Contribución de mujeres y hombres</p> <ul style="list-style-type: none">- ¿Está tomando la decisión equitativa en género?- ¿La decisión hecha está respetada y cumplida? <p>B-1. Gestión de labores y bienes y labores del grupo</p> <ul style="list-style-type: none">- ¿Cómo maneja las herramientas del grupo?- ¿Quiénes llevan los registros, y están tomando responsabilidad y transparencia?- ¿Cómo presentaron lo aprendido en el grupo? ¿Los/as que salieron a aprender han tomado la responsabilidad por transferir los conocimientos? <p>B-2. Planificación, monitoreo y evaluación con el método participativo</p> <ul style="list-style-type: none">- ¿Cómo es la actitud de hablar y escuchar las opiniones (Quién opina más, y quién menos)?- ¿Cómo está tomando la decisión (Está tomando la decisión equitativa)?

Cabe recordar que la capacidad de los extensionistas juega un papel importante sobre la calidad de los productos del monitoreo, ya que en este método se requiere identificar con exactitud los problemas y tareas pendientes que tengan los miembros monitoreados (si el personal encargado no logra identificar los problemas, obviamente no se puede tomar medidas y la situación podría empeorarse todavía). Además se necesita un esfuerzo continuo para descubrir nuevos problemas que siguen ocurriendo junto con el avance de las actividades.

2) Procedimiento del monitoreo en la asistencia regular

A continuación se muestra el flujo del monitoreo en la asistencia regular:

PASO 1: Identificar los problemas

- Durante las actividades de extensión regular, identificar los problemas (aspectos para mejorar) que el grupo tenga para alcanzar el propósito del proyecto.



PASO 2: Observar continuamente los problemas

- Continuar la observación de los problemas identificados durante las actividades de extensión regular.
- Detectar las causas de los problemas en la observación.



PASO 3: Ajustar actividades y observar los cambios

- Cuando no se observa la mejora, introducir actividades para atacar los problemas o brindar instrucciones para mejoramiento, considerando las causas de los mismos.
- Continuar la observación (comparación) de los cambios.



PASO 4: Terminar el monitoreo

- Cuando un problema es superado por los miembros monitoreados, esto puede excluirse de los puntos de monitoreo después de cierto período de observación. Continuar el monitoreo de otros problemas.

3) Redacción y utilización de los resultados

Los resultados del monitoreo en la asistencia regular deben ser compartidos en el equipo del proyecto, en forma de informe de asistencia regular. También es importante tener los resultados archivados ordenadamente para poder seguir los cambios. Es recomendable que cada proyecto elabore su propio “formato del monitoreo en la asistencia regular” de estilo modificable, ya que los puntos de monitoreo pueden variar entre diferentes objetos.

12.2.2 Monitoreo en la reunión mensual

1) Objetivos y los puntos de monitoreo en la reunión mensual

La reunión mensual es un evento participativo que tiene como objetivo principal monitorear los avances en las actividades del mes, pero también se monitorean los progresos en el fortalecimiento de organización.

En la Tabla 12-2 se muestra una agenda típica de reunión mensual, junto con los puntos a tratar y considerar en cada parte de la agenda. Como las reuniones mensuales se celebran periódicamente con casi la misma agenda, es recomendable que cada proyecto prepare previamente un formato con la agenda impresa para ir apuntando durante la reunión. Véase el Anexo 1 para el formato de la reunión mensual según la agenda indicada en la Tabla 12-2, que es un ejemplo desarrollado en el Proyecto Alhajuela. Cada proyecto puede modificar la agenda y el formato de acuerdo con su propósito.

Los avances en las actividades del mes son monitoreados directamente en la agenda (las partes Ila - IIlf), cotejando el PAA y la planificación mensual que se hizo en la reunión anterior.

Los aspectos del fortalecimiento organizacional son monitoreados a través de la observación de los participantes en la reunión en cuanto a sus opiniones y actitudes. Los puntos de monitoreo son básicamente iguales a aquellos indicados en la asistencia regular (Sección 12.2.1), sin embargo, para el efecto del monitoreo, hay que observar cómo estos están apareciendo durante la reunión.

Tabla 12-2 Agenda y Puntos a tratar y considerar en la Reunión Mensual

Agenda	Puntos a tratar y considerar
I) Parte de introducción	
1. Palabra de bienvenida	
2. Invocación religiosa	
3. Confirmar la asistencia 4. Verificar si hay quorum	Pasar la lista de asistencia si necesita.
II) Parte principal	
a) Confirmación de las actividades realizadas en el mes anterior	Identificar actividades que se realizaron comparando con la planificación del mes anterior. Identificar algún trabajo extra que se realizó.
b) Percepción para las actividades de corto plazo o de carácter eventual en el mes anterior.	¿Se perciben que las actividades fueron buenas o malas? Identificar la razón por la cual se perciben buenas o malas.
c) Transferencia de las experiencias de capacitación al grupo.	Garantizar que compartan las experiencias y los conocimientos entre los miembros, si han participado en alguna capacitación en el mes anterior.
d) Confirmación de las actividades no realizadas en el mes anterior.	Identificar actividad que no se realizó o está en demora comparando con la planificación del mes anterior. Identificar la razón por la cual no se realizó o está en demora.
e) Revisión de los registros	Confirmar si el grupo está manteniendo bien sus registros. Compartir el contenido de los registros entre los miembros. (Avisar con tiempo que los registros se traigan a la reunión.)
f) Informe de tesorería	Compartir la información del ingreso y egreso en el mes anterior y saldo actual.
g) Planificación de las actividades a realizar en el próximo mes	Planificar la programación de próximo mes conforme al PAA. Coordinar con el proyecto si necesita.
h) Asuntos varios	Discutir varias cosas que los miembros quieren tratar.
III) Parte final	
1. Fecha y hora de la próxima reunión mensual	Confirmar la fecha y hora de la próxima reunión mensual.
2. Firmas en el formato de la reunión mensual	

* En el caso de Proyecto Alhajuela, son “lista de asistencia” de los días de trabajo; “registro de producción”; y “libro de caja”

2) Procedimiento de la reunión mensual

A continuación se muestra el flujo de la reunión mensual. Como se menciona en el capítulo 8, la reunión mensual cumple funciones del monitoreo y a la vez el fortalecimiento organizacional, y por lo tanto se debe realizar de manera participativa, motivando a los miembros de los grupos para que participen activamente y también ellos mismos dirijan sus reuniones.

(En la oficina)

PASO 1: Trabajo preparatorio

- Confirmar la fecha y la hora de la reunión mensual con el grupo, según la última programación de actividades, y también, que el grupo traiga los registros a la reunión.
- Preparar dos copias del formato de reunión mensual con un papel carbón, y una hoja grande de papel manila. Revisar el formato de la reunión mensual anterior (“informe del mes anterior”) para confirmar los asuntos discutidos.
- Llevar una copia del informe del mes anterior, PUF y PAA a la reunión mensual para recordar siempre a los miembros de las actividades planificadas y conocer su avance y retraso. (Esta función se deberá traspasar a los miembros del grupo en el futuro.)



(En el lugar de la reunión)

PASO 2: Arreglar el lugar de la reunión

- Pegar la programación que se hizo en el último mes (papel manila) en frente de los miembros.
- Pegar una hoja grande (papel manila) en frente de los miembros para escribir la agenda y el resultado de discusiones, para que todos la puedan ver claramente.
- Seleccionar una persona entre los miembros quien apunta en el formato.



PASO 3: Llevar a cabo la reunión

- Llevar a cabo la reunión mensual según la agenda y el formato con la ayuda del(la) facilitador(a).
- El(la) facilitador(a) describe las opiniones mencionadas en la hoja grande.
- En paralelo, la persona seleccionada llena el formato de la reunión mensual. Entre dos copias de la misma página del formato, se puede colocar una hoja de papel carbón, para que se transcriba la misma información del original a la copia.



PASO 4: Terminar la reunión

- Confirmar la fecha y la hora de la próxima reunión mensual con el grupo, y también, que el grupo traiga los registros a la reunión.
- Cuando concluyen la reunión mensual, el formato original se queda con el (la)

- secretario/a del grupo para archivar, y la copia se lleva a la oficina del proyecto.
- También, la hoja grande escrita se puede quedar con el grupo, para que la mantenga visible en el grupo como referencia de las actividades programadas a realizar en el próximo mes.

3) Redacción y utilización de los resultados

El formato de la reunión mensual se presenta en el Anexo 1. Una vez terminada la reunión, se asegura que no hay falta de información, y luego se digitaliza lo mismo de ser necesario. Después de la reunión el personal del proyecto apunta el resultado del monitoreo sobre el fortalecimiento de organización en la última hoja del formato. Esto se comparte en el equipo del proyecto y debe archivar ordenadamente como un documento de base para seguir los procesos de cambios.

12.2.3 Monitoreo en el taller semestral y anual

1) Objetivos y puntos de monitoreo en el taller semestral y anual

El taller semestral y anual tiene como propósito principal monitorear las actividades conforme al PAA (plan anual de actividades) y la identificación de tareas pendientes. Otros puntos de monitoreo como se indican en la Tabla 12-3 en el orden de importancia son “opcionales” en sentido de que, dependiendo de la limitación de tiempo, se puede omitir del taller.

Tabla 12-3 Puntos de monitoreo en el taller semestral y anual

Punto de monitoreo	Preparación / Ejecución
Avances en la implementación del PAA	Es la parte principal del taller semestral y anual. Se explica en el párrafo 2).
(opcional) Confirmación del registro de los insumos por parte del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - (P) Copiar (o imprimir) el registro de los insumos adquiridos para el grupo por parte del proyecto. - (E) Confirmar la entrega de los insumos con respectivas cantidades, cotejando con el inventario del grupo.

<p>(opcional) Percepción en 3 niveles para las actividades realizadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - (P) Confeccionar matriz para entrevistar la percepción de los beneficiarios sobre las actividades realizadas que no son de carácter eventual ni se han evaluado en las reuniones mensuales. Se muestra un ejemplo el párrafo 3). - (E) Llevar la matriz preparada al taller, y entrevistar la percepción de los miembros para que opinen y voten sobre cada actividad en 3 niveles (bueno, regular y malo) y describir sus comentarios (razones, sugerencias, lecciones, etc.).
<p>(opcional) Características positivas y negativas del grupo (sólo en el taller semestral)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - (P) Preparar matriz para el análisis, junto con la copia del resultado anterior. Se muestra un ejemplo en el párrafo 3). - (E) Preguntar a los miembros qué cosas les gustan y no les gustan sobre su grupo. - (E) Opinar y plantear cómo pueden fortalecer sus características positivas (que les gustan) y cómo pueden mejorar las negativas (que no les gustan). - (E) Comparar con el resultado del análisis pasado (si el grupo lo tiene) para ver los cambios ocurridos.
<p>(opcional) Confirmación del nivel de dominio de las técnicas aprendidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - (P) Verificar según el formato el nivel de dominio de las técnicas introducidas al grupo desde la perspectiva del técnico encargado, resumiendo las observaciones durante la asistencia regular. - (E) Realizar autoevaluación del nivel de dominio por el grupo y comparar el resultado con el producto del técnico.
<p>(opcional) Autoevaluación de la sostenibilidad del grupo según los indicadores (véase la sección 12.2.4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - (P) Evaluar según los indicadores la sostenibilidad del grupo desde la perspectiva del extensionista encargado, resumiendo las observaciones durante la asistencia regular. - (E) Realizar autoevaluación de la sostenibilidad por el grupo y comparar el resultado con el producto del extensionista.

(P): preparación (E): ejecución

El monitoreo en el taller semestral y anual se realiza en forma semestral (cada 6 meses): el taller semestral para el mediado del período y el taller anual para el final del período. El “período” no necesariamente es igual a un año calendario de enero a diciembre.

El primer taller con el grupo, independientemente de que el taller sea “semestral” o “anual”, se podría realizar en un momento oportuno en el primer período dependiendo del tiempo que el grupo lleva con el proyecto desde su inicio. Por lo tanto, el primer taller siempre debe abarcar la elaboración del plan anual de actividades (PAA) para el próximo período.

2) Procedimiento del taller semestral y anual

El taller semestral y anual en caso típico se desarrolla según el flujo siguiente. Al igual que la reunión mensual, el taller semestral y anual cumple funciones del monitoreo y a la vez el fortalecimiento organizacional, y por lo tanto se debe realizar de manera participativa, motivando a los miembros de los grupos para que participen activamente y también ellos mismos dirijan sus talleres.

Cuando realizan un taller, es recomendable formar un equipo multidisciplinario, por ejemplo, con tres personas. Uno/a facilita que el grupo opine, otro/a ayuda preparar tarjetas por opinión, comentario y sugerencia del grupo y el(la) otro(a) observa la discusión con atención para preguntar la información que falta, ayudando la facilitación.

(En la oficina)

PASO 1: Preparar materiales para el taller para cada grupo

- Recopilar la información de las actividades que el proyecto realizó con los grupos, por ejemplo, las actividades en la finca grupal, capacitaciones, giras y talleres, en base a los datos registrados (detalles de trabajos, fechas y número de participantes, etc.), desde el último taller hasta la fecha.
- Confeccionar matriz para confirmar los avances en la implementación del PAA, revisando los datos con los extensionistas encargados del grupo.
- Preparar informaciones adicionales que se necesitan para el taller según la agenda (véase la Tabla 12-3).



(En el lugar del taller)

PASO 2: Monitorear puntos opcionales como “confirmación del registro de los insumos”, “percepción para las actividades realizadas”, “características del grupo”, “nivel de dominio de las técnicas” y “autoevaluación de la sostenibilidad con indicadores” según la necesidad

- Seleccionar y llevar a cabo de estos ejercicios según la necesidad. Se muestran los puntos opcionales a considerar para la preparación y ejecución en la Tabla 12-3.



PASO 3: Monitorear los avances en la implementación del PAA

- Llevar las copias del PAA del presente período y del PUF, junto con los datos de implementación que manejan los extensionistas encargados del grupo.

- Revisar el PAA (junto con el PUF) con el grupo y confirmar las actividades realizadas y pendientes (por parcela, y también, otras actividades que **no usan directamente el suelo de la finca**).
- Revisar los registros y discutir cómo mejorar el cumplimiento del PAA en el próximo período.
- Discutir las causas de los retrasos y las medidas de solución.



PASO 4: Modificar o elaborar el PAA

- Modificar el PAA hasta el final del presente período (en caso del taller semestral).
- Elaborar el PAA del siguiente período (véase la sección 12.2.5), confirmando si el grupo tiene intención de realizar las actividades que quedaron pendientes en el presente período (en caso del taller anual).

3) Redacción y utilización de los resultados

Los resultados del taller por cada grupo se redactan en un informe completo que contenga los resultados de todos los puntos monitoreados. El informe debe circular en el equipo del proyecto y una copia se entrega al grupo. El(la) facilitador(a) del taller y el técnico encargado del grupo conversan sobre los resultados y preparan conjuntamente las recomendaciones para el equipo del proyecto, y esto se debe incorporar en la implementación y planificación de las actividades próximas (véase la sección 12.2.5). La redacción de cada herramienta se realiza de la siguiente manera:

Avances en la implementación del PAA

La Tabla 12-4 muestra un caso (extracto) del resultado del monitoreo en el taller semestral. Los avances obtenidos y las tareas que quedaron pendientes en el primer semestre se indican con respectivas razones, y también se describe la perspectiva de modificaciones para el segundo semestre cuando son necesarias. Las modificaciones para el segundo semestre deben ser conformes al análisis de las causas del retraso, cambio o incumplimiento del PAA en el primer semestre.

Tabla 12-4 Ejemplo de los resultados del monitoreo en taller semestral (extracto)

PAA (1) Trabajo de parcelas en finca grupal, (2) Infraestructuras, (3) Cría de animales	
Nombre de la parcela: La Quebrada Área de la parcela : 200 metros cuadrados	
<i>Planificación para el año</i>	
Rubros, Inicio de preparación, Mes de siembra, Mes de cosecha, Técnica de conservación para aplicar, Meta de producción, Meta de venta, Aporte del grupo, Aporte del proyecto	Ají chombo / Habichuela larga. Preparación de camas en enero. Siembra (ají chombo) en febrero, mayo, agosto, noviembre / (habichuela) en febrero, abril. Cosecha (ají chombo) en mayo, agosto, noviembre / (habichuela) en abril, junio. Cultivo en camas, Aplicación de abono orgánico, Repelente natural. (Ají chombo) 1,000 unidades cada cosecha / (Habichuela) 10 libras cada cosecha. (Ají chombo) 100% venta / (Habichuela) 50% venta. Semilla de ají chombo, Abono de lombriz. Semilla de habichuela larga, Asistencia técnica en actividades regulares.
<i>Realizado entre enero - junio</i>	
(Ají chombo) Se hizo limpieza, preparación de 5 camas, siembra de 13matas cada cama (en total 65 matas) en mayo. Se atrasó el trabajo debido a la falta de mano de obra. (Habichuela larga) No se realizó esta actividad ya que se decidió reubicar la habichuela en otra parcela.	
<i>Modificaciones para julio - diciembre</i>	
(Ají chombo) Después de la cosecha en agosto, se prepararán las camas restantes sembrarán más para la cosecha en noviembre. (Habichuela larga) Se cambiará el rubro de habichuela a ají dulce. Siembra en agosto y cosecha en noviembre.	
Ubicación de la Infraestructura: Cocina	
<i>Planificación para el año</i>	
Tipo de infraestructura, Tipo de trabajo, Dimensión de la infraestructura, Mes de trabajo, Aporte del grupo, Aporte del proyecto	Área de procesamiento de picante. Mejoramiento. Colocación de 1 fregador de 2 tinajas y mueble para el mismo. Abril. Algunas maderas para mueble. Fregador y otros materiales para mueble, Asistencia técnica en actividades regulares.
<i>Realizado entre enero - junio</i>	
Se instaló el fregador. Se consiguieron maderas pero no se confeccionó mueble por falta de ebanista.	
<i>Modificaciones para julio - diciembre</i>	
El grupo contratará un ebanista para confeccionar mueble en el mes de septiembre. Se realizará reparación de algunos accesorios de agua en julio ya que se notó que hay problema en la conducción para el fregador.	
PAA (4) Organización, (5) Negocio y Fondo, (6) Reinversión, (7) Varias	
<i>Planificación para el año</i>	
(Organización) Tipo de actividad, Mes de trabajo, Aporte del grupo, Aporte del proyecto	Reuniones mensuales con facilitación por el grupo / Taller de género / Taller semestral y anual. Cada mes / Abril / Junio y diciembre. Refrigerio para brindar. Nada.
(Reinversión) Tipo de insumos, Cantidad necesaria, Mes de adquisición, Medio de adquisición	Abono de lombriz / Vinagre para picante / Semilla de ají chombo. 50 libras / 6 galones / 500 gramos. Constantemente / Entre abril y septiembre / Cada 3 meses. Lombricultura por el grupo / Compra con fondo del grupo / Reproducción y compra.
<i>Realizado entre enero - junio</i>	
(Organización) Se realizaron todas las reuniones mensuales con facilitación por el mismo grupo. Taller de género se realizó en junio en vez de abril ya que se programó junto con otros grupos. (Reinversión) Abono de lombriz se está produciendo pero a veces la cantidad no alcanza. Vinagre se compró en mayo. Semilla de ají chombo se compró pero no se hizo reproducción.	
<i>Modificaciones para julio - diciembre</i>	
(Organización) No hay modificación. (Reinversión) Se cargará alimento para lombrices más frecuentemente. Se comprará alcohol para elaborar repelente natural de ají chombo para proteger otros cultivos en la finca.	

Percepción para las actividades realizadas

La Tabla 12-5 tabla presenta un caso del resumen de la entrevista sobre la “percepción para las actividades realizadas”. En el proceso de la redacción, se pretende resumir todas las actividades tanto de carácter continuo como de carácter corto y eventual en el mismo informe, incluyendo los resultados obtenidos en las reuniones mensuales.

Aunque en muchos casos todo el grupo dice solo “bueno”, hay que analizar la parte de “comentarios” por el grupo para saber por qué dicen esto. Cada actividad que el grupo ha realizado con el proyecto debe contener los objetivos o alcances que el proyecto esperaba, los cuales pueden compararse con los comentarios del grupo.

Tabla 12-5 Percepción sobre actividades realizadas: caso de un grupo (extracto)

Actividades Realizadas		Percepción: Nº de respuesta y su porcentaje				Comentarios
		Bueno	Regular	Malo	No contesta	
Actividades de largo plazo "Semestral"	Reuniones mensuales facilitadas por los miembros	6 (86%)	1 (14%)	0 (0%)	0 (0%)	- Aprendemos, perdemos el miedo y nos desenvolvemos. - Se planean trabajos y no se realizan.
	Lombricultura	7 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	- No hay que comprar abono fuera, tiene venta y es bueno, tenemos alimento en el área.
	Apoyo al huerto escolar con semilla y siembra de hortalizas	0 (0%)	7 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	- Todos los padres de familia no apoyan por ende debemos ir a hacer el trabajo y otras personas que no hacen nada lo cosechan.
	Curva a nivel aplicada al cultivo de yuca (preparación, siembra, cosecha y venta)	7 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	- Se vendió, se comió y resultó, se generó B/. 40.40 de yuca. La técnica utilizada permitía que tuviese más nutrientes.
	Producción orgánica	0 (0%)	7 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	- Hubo muchas pérdidas en el caso de algunas hortalizas, esperamos obtener buena producción de los que están en espera de cosecha y bueno porque se utilizó abono orgánico que permitió la permanencia de algunos cultivos.
Actividades de corto plazo "Mensual"	Intercambio en Quebrada Ancha	7 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	- Se conoció a otros socios.
	Intercambio en la finca grupal	7 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	- Porque se cargó el material. Se compartieron buenas ideas, quedando terminado.

Análisis de características del grupo

El análisis de características del grupo se realiza para identificar las medidas para fortalecer el grupo y para mejorar el nivel de organización. Las medidas directas que se interpretan por las opiniones del grupo pueden incorporarse a las actividades a realizar con el grupo, como temas de capacitación y taller o apoyo para fortalecer la producción y la venta. La siguiente figura presenta un caso del resumen del análisis de características del grupo.

<p>😊 ¿Qué cosas nos gustan sobre nuestro grupo? (Características Positivas) 😊</p> <ul style="list-style-type: none"> · La orientación a la visión de negocio hacia futuro. · Mantener unidad. · Organizado, negociación para hacer acuerdo. · La visión de mejorar la calidad de vida. · Reconocer los errores del grupo. · Participación de la mujer dentro del grupo. · Iniciativa de hacer cosas. · Beneficios y logros en capacitación. · Aprender de los trabajos del grupo. 	<p>😞 ¿Qué cosas NO nos gustan sobre nuestro grupo? (Características Negativas) 😞</p> <ul style="list-style-type: none"> · Poca participación en el trabajo. · Falta de responsabilidad. · Dificultad para resolver conflictos internos. · Falta transmitir lo aprendido de la capacitación.
<p>↑</p> <p>¿Cómo podemos fortalecerlas?</p> <ul style="list-style-type: none"> · Cultivar más productos para vender. · Obtener beneficios para fortalecer la organización. · Promoción de productos. · Integrar más mujeres. · Variar productos. 	<p>↑</p> <p>¿Cómo podemos mejorarlas?</p> <ul style="list-style-type: none"> · Comunicación sincera. · Practicar y compartir lo aprendido. · Mayor compromiso.

Figura 12-1 Análisis de Características del Grupo: caso de un grupo

12.2.4 Evaluación de los grupos según los indicadores de sostenibilidad (madurez)

1) Objetivo de la evaluación

Cada proyecto debe contar con los indicadores para evaluar el estado de los grupos hacia el logro del propósito del proyecto. En esta sección se explica el método de evaluación que utiliza la matriz de indicadores de sostenibilidad (madurez) con escala, el cual permite analizar el proceso de maduración de grupos, tomar medidas para atender a sus debilidades y adecuar las intervenciones para las actividades.

Cabe señalar que la evaluación de la sostenibilidad de grupo según los indicadores es una operación diferente al monitoreo de avances cuyo objetivo principal es más verificar que analizar los hechos en distintos campos (social, didáctico, técnico, económico) como se explican en los capítulos 8, 9, 10 y 11.

2) Establecimiento de la matriz de indicadores con escala

Para el efecto de evaluación se requiere establecer una matriz compuesta por los indicadores de sostenibilidad (madurez) y la escala de varios niveles. A continuación se explica como se elabora la matriz.

Establecimiento de indicadores

Primero se deciden los aspectos de sostenibilidad para evaluar considerando el propósito del proyecto. En casos generales se evalúan los tres aspectos: *social*, *ambiental* y *económico*, sin embargo cada proyecto debe definirlos de la forma más acorde con su lineamiento. Los aspectos se dividen en los sub-aspectos que pretenden clasificar distintos artículos que constituyen el aspecto, y los sub-aspectos en su turno pueden dividirse en los indicadores que son aún más específicos. Sin embargo, para evitar la complicación del trabajo de evaluación, es recomendable establecer hasta 10 indicadores como máximo para cada aspecto. La cantidad total de los indicadores debe determinarse en cada proyecto dependiendo de su propósito.

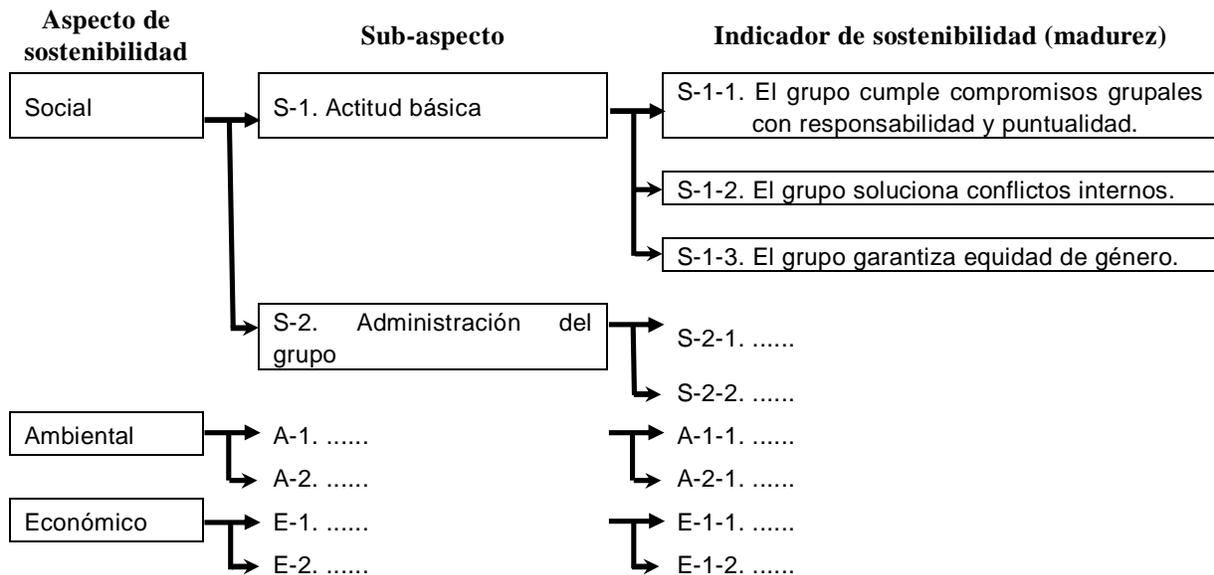


Figura 12-2 Configuración de los indicadores

Es sumamente importante seleccionar los indicadores más representativos que ilustran la sostenibilidad del grupo hacia el logro del propósito del proyecto, ya que la evaluación debe proporcionar una base que marca el estado actual de cada grupo mediante sus conductas perceptibles, las cuales surgen como productos de distintas actividades grupales continuamente monitoreadas.

Por ejemplo, se espera que el producto de la sensibilización y educación ambiental aparezca en forma de conductas y prácticas más amigables con el ambiente como son mostrados en los indicadores del aspecto ambiental, y por lo tanto no se ha establecido un indicador separado para este campo.

Cabe señalar que la mayor parte de los indicadores de sostenibilidad (madurez) son de carácter más cualitativo que cuantitativo. Cada proyecto necesita establecer indicadores apropiados tanto cualitativos como cuantitativos; en caso de indicadores cualitativos, se debe examinar cuidadosamente si los niveles de la escala (véase siguiente párrafo) están expresando claramente el cambio deseado hacia el logro por etapas.

Establecimiento de escala

Cada indicador establecido será evaluado en una escala de varios niveles. La escala podría componerse de 3 a 6 niveles, pero en casos generales será más recomendable con 5 niveles para el trabajo práctico. “Nivel 1” corresponde al estado inicial sin ningún desarrollo grupal, y por otro extremo, “Nivel 5” indica el estado deseado a alcanzar para lograr la sostenibilidad del grupo.

La siguiente tabla pretende ilustrar los ejemplos tanto buenos como malos del establecimiento de la escala con 5 niveles para diferentes indicadores.

Tabla 12-6 Ejemplo de escalas con 5 niveles

Escala Indicador	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	
Número de árboles plantados por año	Menos de 50	100	200	300	500	Bueno (cuantitativo)
Porcentaje de mujeres en la membresía	0 - 10%	10 - 20%	20 - 30%	30 - 40%	Más de 40%	Bueno (cuantitativo)
El grupo adquiere fondos externos.	El grupo no tiene ningún conocimiento ni experiencia de solicitar fondos externos	El grupo tiene conocimiento sobre diferentes alternativas de fondo externo aplicable	El grupo puede elaborar la solicitud a fondos externos con ayuda del proyecto	El grupo tiene experiencia de solicitud de fondos externos con ayuda del Proyecto	El grupo por sí solo puede elaborar la solicitud a fondos externos	Bueno (cualitativo)
El grupo posee habilidad de manejo de fondos.	El tesorero maneja los fondos personalmente	Se hacen las anotaciones continuamente en el libro de caja	Se informa de la contabilidad periódicamente en reuniones grupales	Se elabora el plan de gastos con la asistencia del proyecto	Se elabora y ejecuta el plan de gastos acorde con los ingresos	Malo (cualitativo)

La última fila puede parecer que tiene niveles que expresan el desarrollo de las actividades por etapas. Sin embargo, el examen detallado revela que se podría estar cumpliendo el nivel 3 sin cumplir el nivel 2 (en realidad hay muchos grupos así). Entonces estos niveles no están expresando apropiadamente los avances del desarrollo. Además, existe una confusión debido a la mezcla de dos distintas actividades: los niveles 1 a 3 tratan de la habilidad de manejo contable, sin embargo, los niveles 4 a 5 están hablando de la planificación de gastos. Estas actividades distintas requieren evaluarse con indicadores separados.

3) Ejemplo de la matriz de indicadores con escala

A continuación se presenta un ejemplo de matriz de indicadores de sostenibilidad (madurez) de grupo con escala en 5 niveles, la cual fue establecida en el Proyecto Alhajueta.

Tabla 12-7 Ejemplo de matriz de indicadores de sostenibilidad con escala establecida en el Proyecto Alhajúela

Sub-Aspecto	Indicador	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
S1. Actitud básica	S1.1. El grupo cumple compromisos grupales.	Mayoría de los miembros no cumplen compromisos de trabajo grupal.	La mitad de los miembros cumplen compromisos de trabajo grupal con el Proyecto.	Mayoría de los miembros cumplen compromisos de trabajo grupal con el Proyecto.	Todos los miembros cumplen compromisos de trabajo grupal decidido por el Proyecto.	Todos los miembros cumplen compromisos de trabajo grupal decidido por sí mismos.
	S1.2. El grupo soluciona conflictos internos.	El grupo no intenta solucionar sus conflictos.	El grupo inicia intentos de solucionar sus conflictos.	El grupo soluciona sus conflictos con la ayuda del Proyecto.	El grupo por sí solo soluciona sus conflictos.	El grupo tiene buena comunicación y resuelve adecuadamente los pocos conflictos que se presentan.
	S1.3 El grupo garantiza equidad de género en decisiones grupales.	Mujeres miembros no intentan o no pueden opinar.	Mujeres miembros opinan pero no se consideran en decisiones grupales.	Mujeres miembros opinan y se consideran sólo a veces en decisiones grupales.	Mujeres miembros opinan y se consideran casi siempre en las decisiones grupales.	El grupo toma decisiones con respeto a todas las diferentes opiniones entre los miembros, sean masculinos o femeninos.
S2. Administración del grupo	S2.1. La junta directiva funciona con continuidad y sigue sus estatutos.	El grupo no puede formar su junta directiva.	El grupo tiene su junta directiva pero no funciona.	El grupo tiene su junta directiva, pero sólo algunos directivos cumplen sus funciones.	El grupo tiene su junta directiva, y todos los directivos cumplen sus funciones.	Los directivos cumplen sus funciones y periódicamente transfieren a nuevas directivas las responsabilidades.
	S2.2. El grupo tiene sus herramientas, materiales e instalaciones bajo buen control.	El grupo no controla sus herramientas, materiales e instalaciones.	Algunos miembros inician el control de sus herramientas, materiales e instalaciones, con la ayuda del Proyecto.	La mitad de los miembros toma iniciativa propia de controlar sus herramientas, materiales e instalaciones.	La mayoría de los miembros toman la iniciativa propia de controlar sus herramientas, materiales e instalaciones.	El grupo por sí solo controla ordenadamente sus herramientas, materiales e instalaciones.
	S2.3. El grupo dirige sus reuniones mensuales para decidir sus actividades con el Proyecto.	El grupo no realiza reuniones para decidir sus actividades.	El grupo realiza irregularmente reuniones dirigidas por el Proyecto.	El grupo realiza regularmente reuniones mensuales dirigidas por el Proyecto.	El grupo inicia a dirigir sus reuniones mensuales monitoreadas por el Proyecto.	El grupo por sí solo dirige sus reuniones mensuales para el monitoreo, evaluación y toma de decisión de sus actividades.
A1. Manejo de planificación, conservación y producción sostenible	A1.1. El grupo elabora PUF (plan de uso de finca) y PAA (plan anual de actividades).	El grupo no cuenta con ninguna planificación de actividades.	El grupo posee actividades planificadas de manera incipiente.	El grupo posee su PUF validado por los miembros e inicia un PAA en base al PUF.	El grupo puede revisar, elaborar y modificar PUF y PAA con la ayuda del Proyecto.	El grupo por sí solo puede revisar, elaborar y modificar PUF y PAA.
	A1.2. El grupo implementa acciones conformes al PUF y PAA.	El grupo realiza sus acciones sin ninguna conformidad con el PUF y PAA.	El grupo puede implementar algunas acciones conformes al PUF y PAA, y sabe ajustar el rumbo y ritmo en el caso de alguna disconformidad.	El grupo implementa las acciones conformes al PUF y PAA con la ayuda del Proyecto, pero no logra la meta deseada.	El grupo puede cumplir las acciones conformes al PUF y PAA con la ayuda del Proyecto, y logra la meta deseada.	El grupo por sí solo logra cumplir las acciones conformes al PUF y PAA con la meta deseada.
	A1.3. El grupo domina técnicas aprendidas en finca grupal. (Vea Formato Anexo)	El grupo practica algunas técnicas de producción pero no las dominan.	El grupo por sí solo domina entre 25% y 50% de las técnicas introducidas por el Proyecto.	El grupo por sí solo domina entre 50% y 75% de las técnicas introducidas por el Proyecto.	El grupo por sí solo domina entre 75% y 95% de las técnicas introducidas por el Proyecto.	El grupo por sí solo domina más de 95% de las técnicas introducidas por el Proyecto.
	A1.4. El grupo lleva registro de producción.	El grupo no lleva registro de producción.	El grupo lleva registro de producción de algunos cultivos con la ayuda del Proyecto.	El grupo lleva registro de producción de casi todos los cultivos con la ayuda del Proyecto.	El grupo logra llevar registro de producción de casi todos los cultivos, algunos sin ayuda del Proyecto.	El grupo por sí solo lleva registro de producción de casi todos los cultivos.
	A1.5. El grupo da mantenimiento a los árboles plantados.	El grupo no da mantenimiento a los árboles plantados.	El grupo da mantenimiento insuficiente y esporádico a los árboles plantados con la ayuda del Proyecto.	El grupo por sí solo da mantenimiento insuficiente y esporádico a los árboles plantados.	El grupo por sí solo da mantenimiento oportuno a los árboles plantados pero no logra 80% de supervivencia.	El grupo por sí solo da mantenimiento oportuno a los árboles plantados y logra más de 80% de supervivencia.
	E1. Gestión económica del grupo	E1.1. El grupo genera ingresos por la venta de productos y servicios.	El grupo no tiene ninguna venta de productos, ni servicios.	El grupo tiene ingresos por ventas irregulares con la ayuda del Proyecto.	El grupo por sí solo tiene ingresos por ventas irregulares.	El grupo tiene ingresos constantes por ventas programadas con la ayuda del Proyecto.
E1.2. El grupo lleva registro contable.		El grupo no lleva registro contable.	El grupo inicia a llevar registro contable según las instrucciones del Proyecto.	El grupo lleva registro contable de forma correcta y regular con la ayuda del Proyecto.	El grupo por sí solo lleva registro contable de forma correcta y regular, pero no hay validación periódica entre los miembros.	El grupo por sí solo lleva registro contable de forma correcta y regular, y hay validación periódica entre los miembros.
E1.3 El grupo aprovecha su ingreso para la reinversión.		El grupo depende de la ayuda del Proyecto para casi todos los insumos necesarios.	El grupo por sí mismo puede reproducir y/o conseguir algunos insumos vegetales.	El grupo reinvierte parte de su ganancia grupal para comprar algunos insumos necesarios.	El grupo por sí solo consigue el 75% de los insumos necesarios.	El grupo por sí solo consigue casi todos los insumos necesarios.
E1.4. El grupo adquiere fondos externos.		El grupo no tiene ningún conocimiento ni experiencia de solicitar fondos externos.	El grupo tiene conocimiento sobre diferentes alternativas de fondo externo aplicable.	El grupo puede elaborar solicitudes de fondos externos con la ayuda del Proyecto.	El grupo tiene experiencia de solicitar fondos externos con la ayuda del Proyecto.	El grupo por sí solo puede elaborar solicitudes de fondos externos.

Aspectos de la sostenibilidad: S=social, A=ambiental, E=económico

4) Ejecución de la evaluación según los indicadores

Cada proyecto determina la frecuencia de evaluar los grupos según los indicadores de sostenibilidad, pero por lo general se recomienda realizar la evaluación al menos 2 veces por año para garantizar buen seguimiento. Los evaluadores pueden ser el personal del proyecto que poseen mayor conocimiento de los grupos, y también, las personas externas al proyecto si se pretende buscar mayor objetividad. En caso de contar con las personas externas, se tiene que preparar materiales que les proporcionan informaciones sobre los grupos y las actividades del proyecto. La evaluación de un grupo se hace con la matriz, poniendo marca sobre el nivel que mejor representa el estado actual del grupo en cada indicador (véase el ejemplo abajo).

Por otra parte, los miembros del mismo grupo también pueden asumir la autoevaluación como una actividad de fortalecimiento de organización, aprovechando las ocasiones del taller semestral y anual.

Tabla 12-8 Ejemplo del resultado de evaluación de un grupo en Proyecto Alhujuela

Sub-Aspecto	Indicador	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
S1. Acreditación básica	S1.1. El grupo cumple compromisos grupales.	Mayoría de los miembros no cumplen compromisos de trabajo grupal.	La mitad de los miembros cumplen compromisos de trabajo grupal con el Proyecto.	Mayoría de los miembros cumplen compromisos de trabajo grupal con el Proyecto.	Todos los miembros cumplen compromisos de trabajo grupal con el Proyecto.	Todos los miembros cumplen compromisos de trabajo grupal decidido por sí mismos.
	S1.2. El grupo soluciona conflictos internos.	El grupo no intenta solucionar sus conflictos.	El grupo inicia intentos de solucionar sus conflictos.	El grupo soluciona sus conflictos con la ayuda del Proyecto.	El grupo soluciona sus conflictos.	El grupo tiene buena comunicación y resuelve adecuadamente los pocos conflictos que se presentan.
	S1.3. El grupo garantiza equidad de género en decisiones grupales.	Mujeres miembros no interinan o no pueden opinar.	Mujeres miembros opinan pero no se consideran en decisiones grupales.	Mujeres miembros opinan y se consideran sólo a veces en decisiones grupales.	Mujeres miembros opinan y se consideran casi siempre en las decisiones grupales.	El grupo garantiza equidad en todas las diferentes opiniones entre los miembros, tanto masculinos o femeninos.
S2. Administración del grupo	S2.1. La junta directiva funciona con continuidad y sigue sus estatutos.	El grupo no puede formar su junta directiva.	El grupo tiene su junta directiva pero no funciona.	El grupo tiene su junta directiva, pero sólo algunos directivos cumplen sus funciones.	El grupo tiene su junta directiva, y todos los directivos cumplen sus funciones.	Los directivos cumplen sus funciones y periódicamente solicitan nuevas directivas y responsabilidades.
	S2.2. El grupo tiene sus herramientas, materiales e instalaciones bajo buen control.	El grupo no controla sus herramientas, materiales e instalaciones.	Algunos miembros inician el control de sus herramientas, materiales e instalaciones, con la ayuda del Proyecto.	La mitad de los miembros toma iniciativa propia de controlar sus herramientas, materiales e instalaciones.	La mayoría de los miembros toma iniciativa propia de controlar sus herramientas, materiales e instalaciones.	El grupo por sí solo controla ordenadamente sus herramientas, materiales e instalaciones.
	S2.3. El grupo dirige sus reuniones mensuales para decidir sus actividades con el Proyecto.	El grupo no realiza reuniones para decidir sus actividades.	El grupo realiza irregularmente reuniones dirigidas por el Proyecto.	El grupo realiza regularmente reuniones mensuales dirigidas por el Proyecto.	El grupo realiza regularmente reuniones mensuales dirigidas por el Proyecto.	El grupo por sí solo dirige sus reuniones mensuales para el monitoreo, evaluación y toma de decisión de sus actividades.
A1. Manejo de planificación, conservación y producción sostenible	A1.1. El grupo elabora PUF (plan de uso de finca) y PAA (plan anual de actividades).	El grupo no cuenta con ninguna planificación de actividades.	El grupo posee actividades planificadas de manera incipiente.	El grupo posee actividades planificadas de manera incipiente.	El grupo puede revisar, elaborar y modificar PUF y PAA con la ayuda del Proyecto.	El grupo por sí solo puede revisar, elaborar y modificar PUF y PAA.
	A1.2. El grupo implementa acciones conformes al PUF y PAA.	El grupo realiza sus acciones sin ninguna conformidad con el PUF y PAA.	El grupo realiza sus acciones conformes al PUF y PAA, y sabe ajustar el ritmo en el caso de alguna irregularidad.	El grupo implementa las acciones conformes al PUF y PAA con la ayuda del Proyecto, pero no logra la meta deseada.	El grupo puede cumplir las acciones conformes al PUF y PAA con la ayuda del Proyecto, y logra la meta deseada.	El grupo por sí solo logra cumplir las acciones conformes al PUF y PAA con la meta deseada.
	A1.3. El grupo domina técnicas aprendidas en finca grupal. (Vea Formato Anexo)	El grupo practica algunas técnicas de producción pero no las dominan.	El grupo por sí solo domina entre 25% y 50% de las técnicas introducidas por el Proyecto.	El grupo por sí solo domina entre 50% y 75% de las técnicas introducidas por el Proyecto.	El grupo por sí solo domina entre 75% y 95% de las técnicas introducidas por el Proyecto.	El grupo por sí solo domina más de 95% de las técnicas introducidas por el Proyecto.
	A1.4. El grupo lleva registro de producción.	El grupo no lleva registro de producción.	El grupo lleva registro de producción de algunos cultivos con la ayuda del Proyecto.	El grupo lleva registro de producción de casi todos los cultivos con la ayuda del Proyecto.	El grupo logra llevar registro de producción de casi todos los cultivos, algunos sin ayuda del Proyecto.	El grupo por sí solo lleva registro de producción de casi todos los cultivos.
	A1.5. El grupo da mantenimiento a los árboles plantados.	El grupo no da mantenimiento a los árboles plantados.	El grupo da mantenimiento insuficiente y esporádico a los árboles plantados con la ayuda del Proyecto.	El grupo da mantenimiento insuficiente y esporádico a los árboles plantados.	El grupo da mantenimiento oportuno a los árboles plantados pero no logra 80% de supervivencia.	El grupo por sí solo da mantenimiento oportuno a los árboles plantados y logra más de 80% de supervivencia.
E1. Gestión económica del grupo	E1.1. El grupo genera ingresos por la venta de productos y servicios.	El grupo no tiene ninguna venta de productos, ni servicios.	El grupo genera ingresos por ventas irregulares con la ayuda del Proyecto.	El grupo por sí solo tiene ingresos por ventas irregulares.	El grupo tiene ingresos constantes por ventas programadas con la ayuda del Proyecto.	El grupo por sí solo tiene ingresos constantes por ventas programadas.
	E1.2. El grupo lleva registro contable.	El grupo no lleva registro contable.	El grupo inicia a llevar registro contable según las instrucciones del Proyecto.	El grupo lleva registro contable de forma correcta y regular con la ayuda del Proyecto.	El grupo por sí solo lleva registro contable de forma correcta y regular, pero no hay validación periódica entre los miembros.	El grupo por sí solo lleva registro contable de forma correcta y regular, y hay validación periódica entre los miembros.
	E1.3. El grupo aprovecha su ingreso para la reinversión.	El grupo depende de la ayuda del Proyecto para casi todos los insumos necesarios.	El grupo por sí solo consigue comprar algunos vegetales.	El grupo reinvierte parte de su ganancia grupal para comprar algunos insumos necesarios.	El grupo por sí solo consigue el 75% de los insumos necesarios.	El grupo por sí solo consigue casi todos los insumos necesarios.
	E1.4. El grupo adquiere fondos externos.	El grupo no tiene experiencia para solicitar fondos externos.	El grupo tiene conocimiento sobre diferentes alternativas de fondo externo aplicable.	El grupo puede elaborar solicitudes de fondos externos con la ayuda del Proyecto.	El grupo tiene experiencia de solicitar fondos externos con la ayuda del Proyecto.	El grupo por sí solo puede elaborar solicitudes de fondos externos.

4) Redacción y utilización de los resultados

El resultado de la evaluación se digitaliza y se comparte entre el equipo del proyecto y el grupo. Los productos deben archivarlos ordenadamente como un documento de base para seguir los procesos de cambios.

Una de las ventajas del presente método de evaluación con la matriz es que se puede captar el nivel de sostenibilidad de diferentes aspectos con una sola vista. Además, se permite analizar el proceso y ritmo de maduración de grupos en eje cronológico, tomar medidas para atender a sus debilidades reveladas, y adecuar las intervenciones para las siguientes actividades.

12.2.5 Elaboración del Plan Anual de Actividades (PAA)

1) Objetivo de la elaboración del PAA

La elaboración del PAA tiene como objetivo principal tener una base común entre el grupo y el proyecto sobre las actividades a realizar en un año determinado, con datos detallados que permiten guiar acciones diarias, semanales y mensuales por ambas partes.

También esto forma parte del flujo general del fortalecimiento de grupos (véase el capítulo 8), donde la elaboración del PAA vuelve al paso de “seguimiento en las actividades grupales” para que el ciclo continúe.

Cabe recordar que el PAA es un plan operativo en detalle para 1 año, mientras que el Plan de Uso de Finca (PUF) es un plan maestro que guía el uso de terreno ordenado a un mayor plazo de 3 a 5 años (véase el capítulo 7). Teóricamente no debe existir contradicción entre el PUF y el PAA.

Al final o al principio de un período, se realiza el taller participativo de elaboración del PAA con el grupo. En muchos casos este taller puede realizarse inmediatamente después del taller anual de monitoreo. En caso del taller semestral, se trata de la modificación del PAA para el segundo semestre en base a los cumplimientos e incumplimientos del plan en el primer semestre.

2) Procedimiento de la elaboración del PAA

(En la oficina)

PASO 1: Preparar materiales para el taller por cada grupo

- Preparar el informe del taller anual y verificar la parte de los avances en la implementación del PAA, cotejando con otros datos adicionales que manejan los extensionistas.
- Confeccionar matrices en papel manila para elaborar el borrador del PAA para el siguiente período, dividiendo las actividades en categorías: (1) Trabajo de parcelas en finca grupal, (2) Infraestructura, (3) Cría de animales, (4) Organización, (5) Negocio y fondo, (6) Reinversión, (7) Varias.



(En el lugar del taller)

PASO 2: Revisar las lecciones aprendidas de la implementación del PAA anterior

- Discutir con el grupo, en base al informe de taller anual, cómo puede superar las causas de incumplimiento, retrasos y cambios sufridos durante la implementación del PAA anterior, con el fin de elaborar el siguiente PAA más práctico.
- En el taller, de este proceso en adelante, siempre se debe referir al PUF como plan maestro de largo plazo para que no exista contradicción entre el PAA y el PUF.



PASO 3: Elaborar matrices de actividades como borrador del PAA

(1) Trabajo de parcelas en finca grupal, (2) Infraestructura, (3) Cría de animales

- Discutir y determinar los siguientes puntos para cada parcela de la finca grupal:
 - (1) Rubro; Inicio de preparación; Mes de siembra y cosecha; Técnica de conservación; Meta de producción y venta; Aporte del grupo y del proyecto
 - (2) Tipo y dimensión de la infraestructura; Mes de trabajo; Aporte del grupo y del proyecto
 - (3) Especies; Mes de inicio y cosecha; Meta de producción y venta; Aporte del grupo y del proyecto

(4) Organización, (5) Negocio y fondo, (6) Reinversión, (7) Varias

- Discutir y determinar los siguientes puntos como actividad del grupo:
 - (4) Tipo de actividad; Mes de acción; Aporte del grupo y del proyecto
 - (5) Tipo de actividad; Mes de acción; Aporte del grupo y del proyecto
 - (6) Tipo de insumos; Cantidad requerida; Mes de adquisición; Medio de adquisición
 - (7) Tipo de actividad; Mes de acción; Aporte del grupo y del proyecto

Es importante mencionar que la planificación suele ser ambiciosa y sobrecargada para la capacidad de implementación del beneficiario. Para evitar esta situación, el personal técnico del proyecto y el beneficiario deben poseer conocimientos correctos sobre distintos rubros y técnicas de conservación, tal como el calendario agrícola (temporada adecuada para la siembra, cosecha y venta), clima de la zona, cuidado de las plantas, rendimiento esperado, necesidad de mano de obra, tipo y cantidad de insumos y equipos necesarios. Además, se debe contar con una base de dato de los precios unitarios de distintos insumos y sus proveedoras, la cual debe actualizarse constantemente. Véase el Anexo 7.1 para algunos factores limitantes que hay que considerar en la planificación.

3) Redacción y utilización de los resultados

Se hace redacción de los datos del borrador según el formato preestablecido del PAA (véase el Anexo 1) como se muestra en la Tabla 12-9. Es importante recordar los siete métodos básicos

de aprendizaje (véase la Tabla 8-2) para indicar cuál será más adecuada para llevar a cabo las actividades planteadas.

Los extensionistas encargados del grupo realizan revisión técnica del plan para aclarar los puntos cuestionables, desde el punto de vista de la factibilidad de las actividades planteadas. De ser necesario, se vuelve a discutir con el grupo para realizar ajustes. Finalmente se produce la versión final del PAA y se entrega una copia al grupo.

Tabla 12-9 Ejemplo del PAA de un grupo en el Proyecto Alhajuela (extracto)

PAA (1) Trabajo de parcelas en finca grupal * Esta parte (1) se elabora para cada parcela.	
Nombre de la parcela: La Quebrada Area de la parcela : 200 metros cuadrados	
Rubros, Inicio de preparación, Mes de siembra, Mes de cosecha, Técnica de conservación para aplicar, Meta de producción, Meta de venta, Aporte del grupo, Aporte del proyecto	Ají chombo / Habichuela larga. Preparación de camas en enero. Siembra (ají chombo) en febrero, mayo, agosto, noviembre / (habichuela) en febrero, abril. Cosecha (ají chombo) en mayo, agosto, noviembre / (habichuela) en abril, junio. Cultivo en camas, Aplicación de abono orgánico, Repelente natural. (Ají chombo) 1,000 unidades cada cosecha / (Habichuela) 10 libras cada cosecha. (Ají chombo) 100% venta / (Habichuela) 50% venta. Semilla de ají chombo, Abono de lombriz. Semilla de habichuela larga, Asistencia técnica en actividades regulares.
PAA (2) Infraestructuras	
Ubicación de la Infraestructura: Anexada a cocina	
Tipo de infraestructura, Tipo de trabajo, Dimensión de la infraestructura, Mes de trabajo, Aporte del grupo, Aporte del proyecto	Área de procesamiento de picante. Mejoramiento. Colocación de 1 fregador de 2 tinas y mueble para el mismo. Abril. Algunas maderas para mueble. Fregador y otros materiales para mueble, Asistencia técnica en actividades regulares.
PAA (3) Cría de animales	
Ubicación de la unidad de cría: Por definir	
Especies, Mes de inicio, Mes de cosecha, Meta de producción, Meta de venta, Aporte del grupo, Aporte del proyecto	Iguana o Conejo pintado (solamente como idea). (Charla) Marzo, (Gira) Junio - - - - Charla sobre la cría de animales menores, Gira de visita a un zoológico exitoso.
PAA (4) Organización	
Tipo de actividad, Mes de trabajo, Aporte del grupo, Aporte del proyecto	Reuniones mensuales con facilitación por el grupo / Taller de género / Taller semestral y anual. Cada mes / Abril / Junio y diciembre. Refrigerio para brindar. Nada.
PAA (5) Negocio y Fondo	
Tipo de actividad, Mes de trabajo, Aporte del grupo, Aporte del proyecto	Taller de plan de negocio / Cambio del firmante de la cuenta bancaria / Venta en la feria comunitaria. Entre febrero y junio / Agosto / Diciembre. Refrigerio para brindar / Nada / Productos de finca grupal y fincas individuales. Facilitador del taller / Transporte y acompañamiento al banco / Transporte de productos.
PAA (6) Reinversión	
Tipo de insumos, Cantidad necesaria, Mes de adquisición, Medio de adquisición	Abono de lombriz / Vinagre para picante / Semilla de ají chombo. 50 libras / 6 galones / 500 gramos. Constantemente / Entre abril y septiembre / Cada 3 meses. Lombricultura por el grupo / Compra con fondo del grupo / Reproducción y compra.
PAA (7) Varias	
Tipo de actividad, Mes de trabajo, Aporte del grupo, Aporte del proyecto	2 intercambios (1 para siembra de ají chombo, 1 invitado) / Charla de educación ambiental en la escuela. Mayo y noviembre / 1 vez entre agosto y octubre. Alimentación para participantes / Algunos materiales para charla. Transporte de participantes / Materiales de apoyo para charla, Refrigerio para estudiantes.

			ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Trabajo de parcelas en finca grupal	Parcela La Quebrada	Ají chombo	P	S			C/S			C/S			C/S	
		Habichuela larga	P	S		C/S		C						
Infraestructuras	Área de procesamiento de picante													
Cría de animales	Charla, Gira													
Organización	Reuniones mensuales con facilitación por el grupo													
	Taller semestral y Taller anual													
	Taller de género													
Negocio y Fondo	Taller de plan de negocio													
	Cambio del firmante de la cuenta bancaria													
	Venta en la feria comunitaria													
Reinversión	Abono de lombriz													
	Vinagre para picante													
	Semilla de ají chombo													
Varias	intercambios													
	Charla de educación ambiental en la escuela													

Es sumamente importante comprender, tanto el equipo del proyecto como el grupo beneficiario, que el PAA proporciona una base de estimación presupuestaria para el año próximo, y por lo tanto, todas las solicitudes de materiales serán sujetas a revisión en base al PAA (en otras palabras, teóricamente el proyecto no debería aceptar la solicitud por el grupo para las actividades que no están planificadas en el PAA).

12.3 Insumos necesarios

Con la excepción del “monitoreo en la asistencia regular” y la “evaluación de los grupos según los indicadores” que ejecuta el personal del proyecto, las actividades de este capítulo se llevan a cabo en colaboración con los grupos (en las reuniones y talleres), por lo tanto requieren una persona que funcione como facilitador. Básicamente se requieren sólo utensilios de oficina. Dependiendo de las costumbres del lugar o la restricción de tiempo del grupo puede ser necesario preparar almuerzo para los participantes y en tal caso tendría que incluir el costo del almuerzo en el presupuesto.

Además de estos, se necesita un cierto tiempo para redactar los resultados (y digitalizarlo por necesidad). El tiempo necesario para la redacción y la digitalización es variable dependiendo de la cantidad de información, pero se puede aproximar a un medio día (en caso de reunión mensual) o uno a dos días (en caso de taller semestral / anual) por grupo.

Actividad	Personal	Tiempo	Material y Costo
Monitoreo en la asistencia regular	Encargado de las actividades del grupo	Variable	Nada especial
Monitoreo en la reunión mensual	1 Facilitador, Extensionistas encargados	Aprox. 1-2 horas x 12 veces / año	Papel manila, Piloto, Cinta adhesiva, 2 copias de formato, papel carbón, Lista de asistencia, Copia del informe de la reunión pasada y el PAA
Monitoreo en el taller semestral y anual	1 Facilitador, Extensionistas encargados de diferentes componentes	1 día x 2 veces / año	Papel manila, Piloto, Cinta adhesiva, Tarjetas o papel bond cortado; Ingredientes para almuerzo (Aprox. B/.20 cada vez)
Evaluación de los grupos según los indicadores	Extensionistas encargados	1 día x 2 veces / año como mínimo	Nada especial
Elaboración del plan anual de actividades	1 Facilitador, Extensionistas encargados de diferentes componentes	1 día x 1 vez / año (puede ser el mismo día del taller anual de monitoreo)	Papel manila, Piloto, Cinta adhesiva; Ingredientes para almuerzo (Aprox. B/.20 cada vez)