

Propuesta creación de un sistema de medición de productos orientado a impacto de los proyectos locales del Centro Regional Entre Ríos

*Martínez, Matías
Curto, Alejandro E.*



Propuesta creación de un sistema de medición de productos orientado a impacto de los proyectos locales del Centro Regional Entre Ríos

Autores

*Martínez, Matías
Curto, Alejandro E.*



Ministerio de Agricultura,
Ganadería y Pesca
Argentina

INTA Ediciones
Centro Regional Entre Ríos
2021

Propuesta creación de un sistema de medición de productos orientado a impacto de los proyectos locales del Centro Regional Entre Ríos. / Matías José Martínez y Alejandro Ernesto Curto – 1a. ed. – Buenos Aires: Ediciones INTA, Serie Estudios socioeconómicos de la sustentabilidad de los sistemas de producción y recursos naturales, 2021.

20 p.: il.

Libro digital, PDF
ISSN 1851-6955 N° 25

i. Martínez, Matías José. ii. Curto, Alejandro Ernesto.

EVALUACIÓN DE IMPACTO - PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO - ECONOMÍA

Este documento es el resultado del financiamiento otorgado por el Estado Nacional, por lo tanto queda sujeto al cumplimiento de la Ley N°26.899

Se enmarca dentro del Proyecto Disciplinario PD I208: Diseño e Implementación de un Sistema de Medición de Impacto del INTA sobre el SAAA Argentino.

*Diseño y diagramación: Mg. Cristina Pizarro
+54 9 261 5164729 / di.cristinapizarro@gmail.com*

*Este libro
Cuenta con licencia*



ÍNDICE DE TEMAS

Introducción	5
Importancia de la identificación y formulación de los proyectos	6
Seguimiento de los proyectos	9
La ponderación de los productos	13
La monetización de las actividades y los productos	15
Cuantificación de los beneficios	16
La variable “cantidad” como indicador a seguir	17
Consideraciones finales	18
Referencias bibliográficas	19

Introducción

En el segundo semestre del año 2020 se identificaron y formularon proyectos locales tendientes a transformar la realidad productiva y social del territorio agroindustrial entrerriano. Los extensionistas e investigadores que participaron en cada uno de ellos intentaron relevar las necesidades y carencias territoriales que urgen la atención de INTA para responder, en forma de productos o soluciones posibles, ante dichas problemáticas. La demanda de solución a problemas puntuales busca ser resuelta por una oferta, en forma de productos, propuesta por INTA. Terminada la intervención en territorio, sería recomendable evaluar lo sucedido o si existe una modificación en la realidad. Para lograrlo, primero es necesario participar de la intervención, ya sea en la elaboración de los proyectos como en el seguimiento de su aplicación. Los propios especialistas fueron quienes priorizaron el conjunto de propuestas que dieran pie a la formulación de proyectos, partiendo desde problemáticas puntuales.

IMAGEN 1. Actores intervinientes en la formulación de los proyectos



Los facilitadores de formular proyectos y evaluar su posterior impacto social y económico, participaron de la formulación de los proyectos finales, con el propósito de conformar una herramienta de gestión que permita el seguimiento y medición de la propuesta durante su vigencia.

Se presentaron y aprobaron nueve proyectos representativos de las tres Estaciones Experimentales Agropecuarias (EEA) operativas en la Provincia lo cual, a priori, permite presuponer que se abarcaron las principales problemáticas priorizadas en el año 2020.

Como respuesta a las problemáticas detectadas, los proyectos intentan aportar en la transformación o mejora de esa realidad, según la Teoría del Cambio, con el propósito final de modificar de manera positiva el bienestar social del sector.

En este documento se diseña una guía de recomendaciones para lograr medir el impacto de los proyectos locales en los dos años de su ciclo de vida; el propósito es obtener una evaluación multidimensional - dimensión social, económica y ambiental- de los proyectos propuestos.

Las etapas de análisis son tres:

- Identificación y formulación de los proyectos
 - seguimiento
 - evaluación de los productos y resultados
-

En cada una de ellas se busca mejorar los procesos de identificación, formulación, seguimiento y evaluación con metodología sugerida en los manuales de FAO-CEBEM EMBRAPA, FIDA, CAF y FONTAGRO; pero el modelo propuesto pretende iniciar un diseño metodológico propio de las características institucionales de INTA y determinado por las particularidades productivas y sociales de los sistemas productivos de la región.



Importancia de la identificación y formulación de los proyectos

En la primera instancia, donde se asistió en la identificación y formulación de los proyectos, se detectaron las siguientes falencias.

- jerarquización no acotada de los proyectos que supera el alcance de lo que puede aportar INTA, a través de estas herramientas programáticas.
- deficiencias en la identificación y determinación de la relevancia de los problemas.
- deficiencias en la relación causa-efecto.
- problemas en la coherencia y consistencia y en las lógicas de las relaciones causa-efecto.
- descripción de los medios en el mismo objetivo.
- creación de dos o más objetivos, de diferente jerarquía, en un mismo objetivo "medio-fin".
- los objetivos no respondían a los problemas u oportunidades identificados.
- no acotar los proyectos en objetivos alcanzables en el tiempo y con los recursos disponibles y aplicables.
- poner actividades como objetivos.

CUADRO 1. Formulación de objetivos de proyectos locales

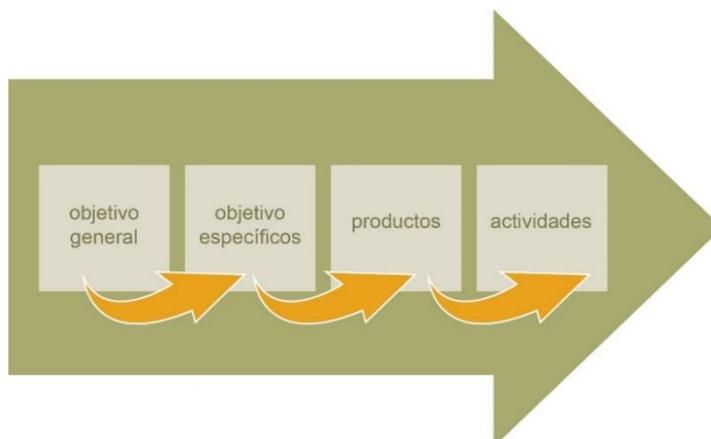
OBJETIVOS		
Antes	Después	Observación
General: contribuir a la mejora en la comercialización por parte de apicultores familiares del Bajo Río Uruguay	Contribuir al Agregado de Valor de la miel del Bajo Río Uruguay.	La comercialización es una situación problemática de una jerarquía superior al aporte que se puede hacer con un proyecto local. El alcance de la intervención del INTA en la comercialización puede llegar a ser acotado ya que hay muchas otras variables que intervienen en la comercialización y sobre las cuales no puede influir el proyecto
Contribuir a la promoción y consolidación de microrregiones o Unidades de Desarrollo Territorial (UDT) como proceso de innovación para la gestión prospectiva del desarrollo sustentable de los agroecosistemas.	Contribuir a la promoción y consolidación de microrregiones o Unidades de Desarrollo Territorial	El objetivo general tiene dos medios fines que se explicitan en los conectores "como" y "para".
Contribuir a mejorar la eficiencia productiva forestal, frutihortícola y ganadera minimizando el impacto sobre la salud y el ambiente	Contribuir a minimizar el impacto de las producciones agropecuarias y forestales sobre la salud y el ambiente	El "cómo", en general, no se incluye en los objetivos. Aquí se está utilizando la palabra "minimizando" para explicar cómo se alcanzará la eficiencia productiva. Eso genera dos objetivos de diferente orden jerárquico
Promover el desarrollo integral de la cadena ovina en el centro de la provincia de Entre Ríos.	Contribuir a la innovación tecnológica y organizacional de productores ovinos del Centro de la Provincia Entre Ríos.	El objetivo inicial no corresponde a un proyecto local, ya que el concepto "desarrollo integral de una cadena" no es compatible con la naturaleza y el tiempo de vida del proyecto. Términos de contribución porque, con este proyecto, no se termina el problema.
Diseñar estrategias que permitan el acceso a la tecnificación y a la mano de obra calificada.	Contribuir a mejorar la oferta de mano de obra calificada y el acceso a la mecanización.	Diseñar estrategias no es un objetivo porque es una actividad
Generar, adaptar y difundir conocimientos y tecnologías de producción, organización y comercialización para el agregado de valor en los procesos agroalimentario - agroindustrial tradicionales y alternativos tendientes a la diversificación sustentable del territorio	Contribuir a la diversificación de los sistemas productivos y al agregado de valor en el Noreste de Entre Ríos	En el objetivo inicial se comete el error de plantear un objetivo que no está acotado o representado un problema puntual. Se plantea difundir tecnología, comercializar, generar agregado de valor, diversificar la producción con sustentabilidad del territorio. Tranquilamente se podrían formular más de 4 proyectos con ese objetivo

Se mantuvieron encuentros virtuales con cada uno de los grupos de trabajo, se compartieron diferentes perspectivas y se asistió en los aspectos metodológicos, especialmente en el uso de los términos adecuados que luego permitan la conexión con los objetivos específicos e indicadores de productos y en la teoría del cambio.

En la IMAGEN 2 se observa cómo, de un objetivo general del proyecto, se delinear los objetivos específicos que se lograrán a través de productos intermedios, obtenidos por medio de las actividades propuestas. En la etapa de formulación de los nueve proyectos se hicieron sugerencias sobre cuestiones que, en algunos casos, se repetían como por ejemplo:

- objetivo general no acotado: no se puede pretender con proyectos locales comercializar un producto, generar mano de obra, reconfigurar la producción en una zona o formalizar una actividad. Estos serían objetivos de planes a largo plazo o políticas diseñadas a nivel provincial o nacional que atraviesan diferentes instituciones; con los proyectos locales se debe pretender aportar a la mejora en algún aspecto específico de una determinada problemática, atendiendo al presupuesto y tiempo disponible. Fueron pensados para problemas muy acotados donde un problema es un objetivo y un cambio a realizar.
- cantidad de objetivos específicos: un error común es creer que, a mayor cantidad de objetivos específicos, más robusto será el proyecto; pero comúnmente se cae en la repetición o similitud de estos como, así también, en la confusión de una actividad con un objetivo. Los objetivos específicos deben ser los justos y necesarios para contribuir al objetivo general; además hay que tener en cuenta que cada objetivo tendrá productos y actividades que deben estar alineados por indicadores. A mayor simplicidad y claridad de los objetivos específicos se hará más fácil el seguimiento posterior. Los objetivos no se explicitan en cuanto a cómo lograrlos o para qué se formulan. Se pueden definir como la intención de cambio de una situación no deseada o de la satisfacción de una necesidad.
- productos: son bienes o, principalmente servicios, que se alcanzan a través de las actividades previstas en el proyecto; las capacitaciones de productores o profesionales son un ejemplo. Los productos deben estar alineados con los objetivos y luego se podrán utilizar para medir si generaron un resultado esperado o deseado en el territorio. Por ejemplo, en un proyecto apícola, capacitar productores con el objetivo de agregar valor a los productos existentes, podría ser una actividad que tiene como producto "obtener" productores capacitados. Quizás, con el paso del tiempo, de los 100 productores capacitados 40 agregan valor en sus actividades, que sería el impacto de los resultados esperados en el territorio.

IMAGEN 2. Vinculación del objetivo general con las actividades



Seguimiento de los proyectos

Una vez otorgados los fondos para financiar los proyectos, los coordinadores deberán seguir y medir las actividades a través de la alimentación de los indicadores de productos. Previamente se deberá elaborar la línea de base que describe desde donde se parte, o la situación inicial del proyecto. Caso contrario no se tendrá la magnitud del cambio producido. En el siguiente cuadro se observan nueve **proyectos locales** y 34 **productos** que se categorizan en diferentes conceptos que luego serán medidos.

Por ejemplo, los nueve proyectos locales engloban una totalidad de seis productos relacionados a *productores*, principalmente capacitaciones, y se pretende capacitar a una totalidad de 236 productores en el primer año. Otros productos a evaluar son los *documentos* elaborados; existen 14 **productos** en esa categoría y se pretende generar 26 documentos a lo largo del primer año.

CUADRO 2. Categorización y cuantificación de productos

Proyectos locales 9		
Productos 34		
Categoría	Cantidad	meta 1º año
Documentos	14	26
Productores	6	236
Explotaciones	4	233
Encuentros	4	43
Tecnologías	2	5
Profesionales	2	36
UDT	1	1
Maquinarias	1	5
Total		585

Al evaluar en conjunto, y debido a la diversidad de las temáticas y categorías de los proyectos, se presenta el desafío de conformar un sistema de evaluación de proyectos. Lo interesante de la propuesta es que, si se realiza de manera exhaustiva, se puede cruzar información de los proyectos y compararlos para sacar conclusiones sobre el impacto por zona, actividad, característica del productor, tipo de tecnología, entre otros indicadores.

En el siguiente cuadro se presentan los nueve proyectos que abarcan la totalidad del territorio entrerriano

CUADRO 3. Formulación de objetivos, productos, indicadores, línea de base y metas de los proyectos locales en Entre Ríos

Temática	Objetivo	Producto	Indicador	Unidad medida	Línea de base	Meta
Miel	Agregado valor miel	Certificación	Protocolo	Documentos	0	1
		Información	Explotaciones relevadas	Explotaciones	0	30
		Capacitación	Productores capacitados	Productores	0	40
UDT	Promoción Unidades Desarrollo Territorial (UDT)	Protocolo detección UDT	Identificación, establecimiento y consolidación de experiencias de desarrollo territorial	Documentos	0	1
		Identificación UDT	Unidades de desarrollo territorial identificadas y caracterizadas	UDT	1	4
		Mapa de actores	Inventario de actores involucrados por UDT	Documentos	0	1
		Convenios	Convenios / acuerdos / asociaciones	Documentos	1	1
Sistemas ganaderos	Innovación en sistemas ganaderos familiares	Metodología implementada	Plan de trabajo	Documento	0	1
		Profesionales y productores involucrados	Agenda de reuniones	Encuentros	0	28
		Información sistematizada	Bases cuali - cuantitativas	Documentos	0	1
		Productores ganaderos familiares capacitados	Capacitaciones	Encuentros	0	6
Sistema Agrícola Ganadero	Contribuir a la caracterización de procesos de producción	Productores informados	Número de asistentes	Productores	50	75
		Técnicos capacitados	Número de profesionales	Profesionales	0	20
		Información en sistemas	Cantidad de establecimientos	Explotaciones	1	2
		Equipo de profesionales trabajando	Número de profesionales	Profesionales	8	16
		Módulo de integración de tecnologías	Módulo de integración	Explotaciones	0	1
Forestal	Contribuir a mejorar la eficiencia productiva forestal, fruti hortícola y ganadera	Tecnologías de bajo impacto	Tecnologías de bajo impacto	Tecnologías	0	3
		Material de divulgación	Material de divulgación	Documentos	0	3
		Jornadas, productores demostradores	Espacios de intercambio generados	Encuentros	0	4
		Índices productivos	Índice elaborados	Documentos	0	0
		Información sobre preservación	Material genético nativo	Documentos	0	0

Ovinos	contribuir a la innovación tecnológica	subsistema de producción caracterizados	tecnologías validadas para el centro entrerriano	tecnologías	0	2
		actores con adopción tecnológica	productores demostradores	productores	0	6
		capacitación actores	productores capacitados	productores	0	50
		información sobre tecnología	cantidad de productos comunicacionales	documentos	0	2
Maquinaria	contribuir acceso obra calificada y el acceso a la mecanización	obreros rurales y operarios rurales especializados	capacitaciones brindadas	productores	0	120
		maquinaria disponible	maquinarias en servicio y adquiridas	maquinarias	0	5
		plataforma de vinculación de oferta y demanda de mano de obra, servicios y maquinarias, disponible	base de datos	documentos	0	1
Periurbano	contribuir a la generación de espacios periurbanos	producción agroecológica familiar comercializada	términos de referencia	documentos	0	1
		acuerdos inter-institucionales	actas acuerdo, ordenanzas, reglamentaciones	documentos	5	10
		estrategias productivas y de gestión	jornadas de capacitación	encuentros	2	5
Agregado valor	agregado valor noreste entrerriano	actores informados (productores, profesionales y emprendedores)	productos comunicacionales	productores	3	20
		unidades demostrativas de producciones alternativas	unidades demostrativas	explotaciones	20	200
		productos comunicacionales disponibles para agregado de valor	actores informados	documentos	2	3

Medición actividades

Siguiendo el caso del proyecto apícola se puede plantear una planilla para realizar el seguimiento de las capacitaciones relevando datos como: capacidad productiva del productor, edad, nivel de formación, ubicación y contacto. Las variables o indicadores a relevar dependerán de la creatividad de los coordinadores de los proyectos o los asistentes que colaboren en el seguimiento.

CUADRO 4. Planilla de seguimiento de los productores involucrados en las actividades

Productor	Capacidad productiva	Edad	Nivel formación	Ubicación	Teléfono

Capacidad productiva: los productores pueden tener diferente comportamiento al momento de recibir capacitación, al inicio o finalización de la misma.

Edad: es otra variable que puede incidir en la demanda de capacitación; quizás hay diferencia entre un joven productor con uno que lleva una larga trayectoria en el sector.

Nivel de formación: sería interesante observar cómo se comportan los productores con mayor nivel de formación técnica o académica, de los que no lo tienen. Sería un buen indicador del perfil de productores que demandan los productos de INTA.

Ubicación: atendiendo a la facilidad del uso de dispositivos móviles, se hace más fácil obtener la ubicación satelital de los predios donde los productores realizan su principal actividad. Este dato permite conocer cómo la variable distancia influye

en la continuidad en la capacitación y si seguramente se lo cruza con la capacidad productiva, los productores más grandes tendrán menos complicación por su capacidad de recursos en el traslado, en relación a los más cercanos.

Número de teléfono: aprovechando la disponibilidad de herramientas comunicacionales ya popularizadas como los dispositivos móviles, obtener un medio de comunicación con el productor permite aplicar herramientas cualitativas como las encuestas o cuestionarios al finalizar el proyecto para conocer cuáles fueron las ventajas, desventajas, beneficios y dificultades que presentó la actividad.

En el siguiente cuadro se detalla el proyecto apícola que se compone de tres productos y tres indicadores. Cada uno de los productos tiene actividades que permitirán lograr productos.

CUADRO 5. Planilla de seguimiento de los productores involucrados en el Proyecto Apícola

Temática	Objetivo	Producto	Indicador	Unidad medida	Línea de base	Meta
Miel	Agregado valor miel	Certificación	Protocolo	Documentos	0	1
		Información	Explotaciones relevadas	Explotaciones	0	30
		Capacitación	Productores capacitados	Productores	0	40

La ponderación de los productos

Las actividades son acciones generadas por el personal de INTA, con recursos humanos capacitados, infraestructura y conocimientos; factores productivos que, al combinarse, permiten lograr productos tendientes a lograr el objetivo del proyecto. En el cuadro anterior se detalla el objetivo, productos, los indicadores, y las metas del primer año de proyecto. Pero, quizás para los coordinadores de los proyectos, las capacitaciones aportan más al valor agregado que la certificación, por ende, tendrán diferentes ponderación o valoración al momento de medir el alcance del objetivo. A criterio individual de cada proyecto, se puede ponderar a cada producto que, a su vez, será medido por la eficacia de las actividades ligadas a ese producto.

Siguiendo la metodología de medición de EMBRAPA, en el siguiente esquema se visualiza cómo medir la eficacia de un proyecto ponderando de manera cardinal. En el caso del proyecto cuyo objetivo es “valor agregado en la miel” los productos son: la certificación de protocolos, explotaciones relevadas y productores capacitados. El encargado del proyecto, en una escala de 0 a 1, considera que ponderar a las capacitaciones con 0,5; el relevo de explotaciones en 0,4 y, los protocolos, en 0,1. Es decir, le da mayor ponderación a las capacitaciones y las explotaciones que a los protocolos como productos que permiten lograr el objetivo final.

IMAGEN 3. Cuantificación de la medición de los indicadores y productos



Luego cada indicador está cuantificado y será seguido para obtener su medición que permita conocer en qué porcentaje se alcanza el producto. Por ejemplo, si terminado el proyecto, se lograron realizar el 50% de las capacitaciones, se generó el protocolo y se relevaron 25 de las 30 explotaciones, la suma de los coeficientes de productos sería:

$$0,1+0,33+0,25=0,68$$

En el ejemplo citado, se puede decir que se alcanzó el objetivo en un 68%.

Interpretación de los resultados

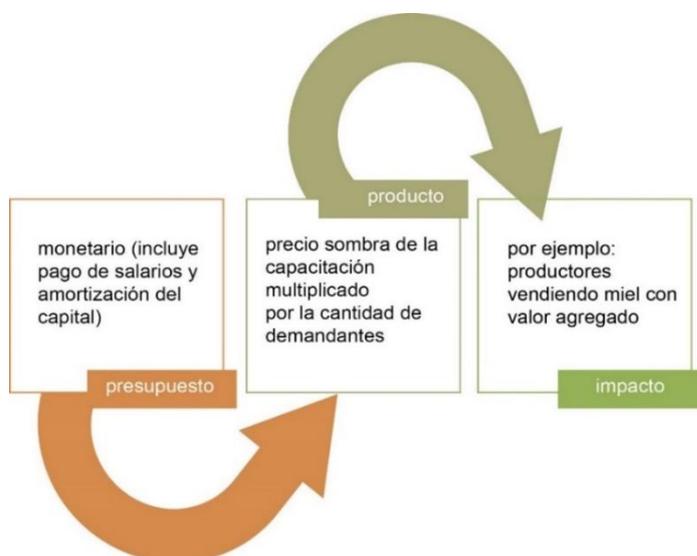
Por lo general se denomina eficacia cuando se logra el objetivo, en este caso sería el agregado de valor. Por otro lado, la eficiencia es obtener el mayor producto con la menor utilización de insumos que, en el ejemplo planteado, sería el 100% de los índices. La formulación y evaluación de proyecto debe ser un proceso de mejora continua, como se señala en el Plan del Centro Regional Entre Ríos –PCR CRER 2016-2020-, por ende, la eficiencia y eficacia pasan a un segundo plano cuando el principal objetivo del proceso de medición es entender y analizar las causas de los índices bajos o altos; el "por qué" es mucho más importante que el resultado. La comparación entre proyecto sólo se presta al aporte de la mejora continua y no a la valoración en relación al mejor uso de los recursos. Hay que recordar que, las enseñanzas de los proyectos, sirven como línea de base para describir la problemática y línea de base de los próximos. La mirada positivista de la acreditación de aquellos de mejores índices que otros se aleja del propósito

constructivista de mejora continua; por lo cual, es importante que los coordinadores de los proyectos tengan claro el objetivo final del proceso de formulación, seguimiento y evaluación, para que no se corra el riesgo de querer sesgar los indicadores o su evaluación para lograr una aprobación de los proyectos en su etapa evaluativa.

La monetización de las actividades y los productos

La teoría económica clásica resume al producto como la combinación de los factores productivos (capital, trabajo y recursos naturales); la sociedad demanda productos, ya sea en el sector privado como público, para satisfacer sus necesidades. INTA ofrece productos intentando complementar, no sustituir, lo ofrecido por el mercado ya que tiene un fin más cercano al bienestar social, llegar donde no lo hace el mercado como la profesionalización del pequeño productor o democratizar el uso de tecnologías de manera masiva como bien público. Los productores, por ejemplo, reciben los productos y lo pueden usar para transformar su realidad productiva; si se cuantifica el beneficio de la oferta de INTA, se está midiendo el aporte en productos y, luego, si esos productores utilizan las técnicas y tecnologías en su realidad productiva estamos hablando de evaluación del impacto de los productos de INTA. Este segundo aspecto, sería la etapa de la innovación; por ello, EMBRAPA define el término innovación como al "momento en el cual se verifica la apropiación social (vía mercado o no) de productos, servicios, procesos, métodos y sistemas que no existían anteriormente, o con alguna característica nueva y diferente de la vigente."

IMAGEN 4. Relación recursos monetarios con productos de INTA y su impacto



En esta guía sólo se contempla la medición de los productos -IMAGEN 4-, no del impacto porque este último dependerá de un periodo de tiempo más prolongado para evaluar si realmente se modifica el ámbito productivo del o los involucrados.

Siguiendo el ejemplo del proyecto de agregado de valor en la apicultura si, sólo tiene como producto (que no es el caso) la capacitación de productores, se debe investigar en el mercado un producto

similar para tomarlo como precio sombra o de referencia. Si recibe una capacitación similar, o con el nivel de especialización ofrecido, se lo puede tomar como precio sombra "o de referencia".

Suponiendo un precio sombra de \$50.000 por persona (productor o profesional), la variable a modificar será la cantidad de usuarios. Si, se inscriben 50 personas, el beneficio económico en capacitación hacia el conjunto de productores será de \$2.500.000.

IMAGEN 5. La monitorización de los productos de INTA en su medición



En la IMAGEN 5 se observa que, como el precio es fijo, la única variable que incide sobre el producto será el mayor número de productores capacitados. Aquí hay dos factores a tener en cuenta sobre la magnitud monetaria del producto:

- el precio es fijo pero, a mayor nivel de la capacitación, el precio de un producto idéntico o similar en el mercado, seguramente aumentará.
- la variable cantidad es la única que se puede modificar a, mayor número de productores, mayor será el producto ofrecido por INTA.

CUADRO 6: medición de los beneficios

Experimental	Proyecto	Indicador a medir	Estimación incremento ingreso neto del productor	Unidad a medir (U\$S)	Línea de base
C. del Uruguay	Apícola	Exceden productor	15%	Agregado valor	Precio actual
Paraná	UDT	Oportunidades de negocio relevada en distintos escenarios			
Paraná	Ganadería	Excedente productor	10%	Mayor producción	Costos y producción actual
Paraná	Sistema agrícola ganadero	Excedente productor	12%	Hectáreas productivas recuperadas	Producción actual
Concordia	Agro ecosistemas	Excedente productor	8%	Reducción de uso agroquímicos	Costos y producción actual
C. del Uruguay	Ovino	Excedente productor	20%	Mayor producción	Costos y producción actual
Concordia	Maquinaria	Excedente productor	15%	Disminución en los costos	Costos actuales
Paraná	Periurbano	Excedente productor	20%	Mayor producción	Producción actual
Concordia	Diversificación	Excedente productor	20%	Agregado de valor	Producción actual

Cuantificación de los beneficios

Los proyectos locales buscan impactar en el bienestar de la sociedad, ya sea individualmente a través del excedente del consumidor de los usuarios o, colectivamente, en indicadores como el ambiental o institucional.

En el CUADRO 6 se detalla el lugar de origen del proyecto, el indicador a medir como mejora en los beneficios, el incremental de la mejora, la unidad a

medir y su línea de base. Por ejemplo, el caso del proyecto apícola busca agregar valor al producto (miel) por medio de certificación y diferenciación de origen, lo que mejoraría el precio de venta en un 15% a partir del diferencial con el precio actual. De la misma manera se puede realizar la misma explicación en los restantes proyectos.

La medición **ex ante** y **ex post** permitirá medir el cambio efectivo, a lo largo del tiempo, de la intervención en territorio; no solo eso, sino también valorizar monetariamente dicha transformación. Esto dependerá del monitoreo y seguimiento de los proyectos para ir captando los datos necesarios para la evaluación.



La variable “cantidad” como indicador a seguir

Siguiendo la actividad de capacitar productores en el sector apícola, se observa que el éxito de la magnitud del producto, medido en términos monetarios, dependerá significativamente de la cantidad de productores que finalicen la capacitación. Aquí cobra relevancia los datos del **CUADRO 3** sobre actividades anteriores; conocer las características de los productores y cuál es el perfil de los que inician la capacitación comparándolo con aquellos que la culminan, permitirá mejorar los productos atendiendo a la eficiencia del presupuesto con los productos. En esta última etapa, se observa la importancia del seguimiento y como mejorar la eficiencia de los proyectos.

Conocer el perfil del productor, sus necesidades, capacidades y el ambiente en el cual se desarrolla, entre otras características, aporta a la línea de base de los próximos proyectos. Es por eso que, cómo se comentó en párrafos anteriores, **es fundamental tomar el proceso de identificación, formulación, seguimiento y evaluación de los proyectos con el propósito de aportar a la mejora continua ya que así, indirectamente, se está mejorando la eficiencia en la monitorización de los productos de INTA por medio de la variable “q”, o cantidad, devolviendo un aporte social mayor a los recursos iniciales cuantificados en el presupuesto.**

Consideraciones finales

En esta guía se intenta aproximar un sistema de identificación, formulación, seguimiento y evaluación de proyectos que pueda ser utilizada como instrumento de gestión para la toma de decisiones orientada a impacto. ¿Cómo se logra esto?, en el **CUADRO 1** se detallaron cinco objetivos de proyectos totalmente diferentes y luego se desanda una metodología de medición que finaliza con la cuantificación de sus productos. Los encargados de tomar decisiones de gestión, que no necesariamente conocen en profundidad cada una de las temáticas, tendrán una mejor información de cada uno de ellos a través de una matriz de proyectos con la ponderación de su impacto en el territorio.

Del lado de los formuladores –aquellos quienes diseñan los proyectos- podrán medir sus propuestas y aprender de los resultados e impactos logrados. Por ejemplo, en términos de actividades, supongamos que el proyecto apícola estipula una capacitación a 40 productores y sólo finalizan 10; en cambio, el proyecto de maquinarias agrícolas estipula también la capacitación de 40 productores y terminan capacitados más de los previstos –por ejemplo: 50-, es importante resaltar esta diferencia ya que quien lo formuló, ha realizado una buena lectura de la realidad y ha respondido de manera productiva.

El que toma decisiones, ya sea a nivel Dirección Nacional o Consejo Regional, se estaría informando de lo que sucede en territorio y que no necesariamente puede tener causa en la formulación del proyecto, sino que pueden existir factores no controlables por la institución que estén desalentando la actividad apícola y, por otro lado, existe una alta demanda referente a servicios de maquinarias, o bien atribuirlos al no cumplimiento de supuestos relevantes o restricciones externas al proyecto. Por el lado de quien haya formulado un proyecto con poco efecto a nivel producto, encontrará las causas, ya sea a nivel identificación, diagnóstico más robusto en su próxima formulación.

En síntesis, se propone medir los proyectos para que aquellos que tienen un alto efecto en término de productos se manifiesten a nivel social e institucional, atendiendo a la justificación los recursos públicos involucrados. Quizás se lo pueda juzgar de mecanismo de control o auditoría, lo cual a lo largo del trabajo se deja en claro que se debe encarar como un proceso de mejora continua con el propósito de optimizar la calidad de los proyectos y de favorecer el aprendizaje sobre la realidad, tanto territorial como del conocimiento y la información. Cualquier avance que se genere en esa dirección, en términos de medición, mejorará la situación descripta y contribuirá a cubrir una deuda con carteras de proyectos anteriores.

Referencias Bibliográficas

FAO. (2011). *Social analysis por agriculture and rural investment projects*. Roma: FAO.

FIDA. (2012). *Metodología para la evaluación del impacto en el marco de la Novena Reposición de los Recursos del FIDA*. Roma: FIDA.

Flavio Dias Avila, A., Stachett Rodrigues, G., & Luzia Vedovoto, G. (2008). *Avaliação dos impactos de tecnologias geradas pela Embrapa: metodologia de referencia*. Brasília, DF: EMBRAPA.

FONTAGRO. (2007). *Evaluación de los impactos potenciales de los proyectos financiados por el FONTAGRO 2da y 3ra convocatorias*. San José, C.R: FONTAGRO.

Sanguinetti, P., Brassiolo, P., Ortega, D., Álvarez, F., Quintero, L., Berniell, L., y otros. (2015). *Capacidades para el diseño, la implementación y el aprendizaje de políticas públicas*. Bogotá: CAF.

Los proyectos locales son herramientas cuyo objetivo es dar respuestas a problemas y oportunidades en el territorio, alineado a las prioridades establecidas por el Plan del Centro Regional. Tener información sobre en cuánto se aporta con los productos generados por los proyectos, ayuda a conocer lo que se pretende mejorar utilizando la teoría del cambio. En este trabajo se pretende desarrollar una guía que parte desde la formulación de los proyecto, el seguimiento, el monitoreo sistemático de los mismos y la consecuente medición, ex ante, de cómo impactan los productos esperados. La metodología propuesta busca sistematizar la información de manera de cuantificar y ponderar las actividades y los productos con la finalidad de aportar conocimiento a los agentes involucrados como, así también, los responsables de tomar decisiones dentro de la institución. La información recabada con el sistema de monitorio y seguimiento de los proyectos locales propuestos y la consecuente evaluación de su impacto, se transforma en un instrumento determinante para la toma de decisión de los decisores de política pública en la formulación de futuras carteras de proyectos.



**MEDICIÓN
DE IMPACTO
DEL INTA**



Ministerio de Agricultura,
Ganadería y Pesca
Argentina