

Gestión por Resultados de Desarrollo

Herramientas para el Programa País y para los distintos niveles del proyecto Gestión del Conocimiento por resultados

Monitoreo de impacto para generar conocimiento Ficha Técnica.

“Cómo un equipo-IFAD a cargo de un Programa País, puede vincular el sistema de monitoreo y evaluación a la gestión del conocimiento, para con ello contribuir a la consecución de mejores resultados e impactos.”

Reflexión a partir de la experiencia exitosa desarrollada en Madagascar, sobre la unión del sistema de monitoreo y evaluación con la gestión del conocimiento y la divulgación de actividades,(programa SEGC - 2007/2009). Para más información: www.capfida.mg

I-Antecedentes

En la actualidad, los proyectos de desarrollo están generando importantes resultados e impactos para aliviar la pobreza. No obstante, dichos logros a menudo son poco conocidos, debido principalmente a la ausencia de mecanismos que gestionen y comuniquen el conocimiento generado en terreno hacia los niveles internacionales. Existe, por lo tanto, la necesidad de mejorar la difusión del conocimiento generado y adquirido por los actores involucrados en las distintas etapas de los proyectos; y utilizarla de forma efectiva para alcanzar el objetivo de reducir la pobreza.

Asimismo, se observa de forma recurrente, que varias actividades de monitoreo emprendidas son débiles y pobremente documentadas. Algunos proyectos, tratando de mejorar sus dispositivos de monitoreo y evaluación, han desarrollado largas listas de indicadores y han invertido tiempo en la recolección de información que al final se queda sin analizar. Se debe remarcar que los dispositivos de monitoreo y evaluación, demandan una cantidad significativa de recursos (humanos y económicos) y tiempo; y las experiencias desarrolladas hasta el momento, han mostrado incapacidad para generar capacidades técnicas y para aprovechar eficazmente la experiencia y los conocimientos desarrollados en terreno.

EL FIDA, desde su sede central, ha desarrollado algunas experiencias que tenían como objetivo principal orientar sus proyectos hacia una dinámica de generación de mejores sistemas de gestión del conocimiento. (Ej. El sistemas de gestión de impactos y resultados, las directrices de evaluación de impacto, los planes anuales de trabajos y presupuestos; e informes de finalización). Sin embargo, dichos sistemas desarrollados presentan una limitada apropiación por parte de los equipos en terreno, quienes los consideran poco adaptados. Son apreciados como herramientas para satisfacer las necesidades del FIDA y que no se integran a las estrategias de trabajo llevadas a cabo en sus países.

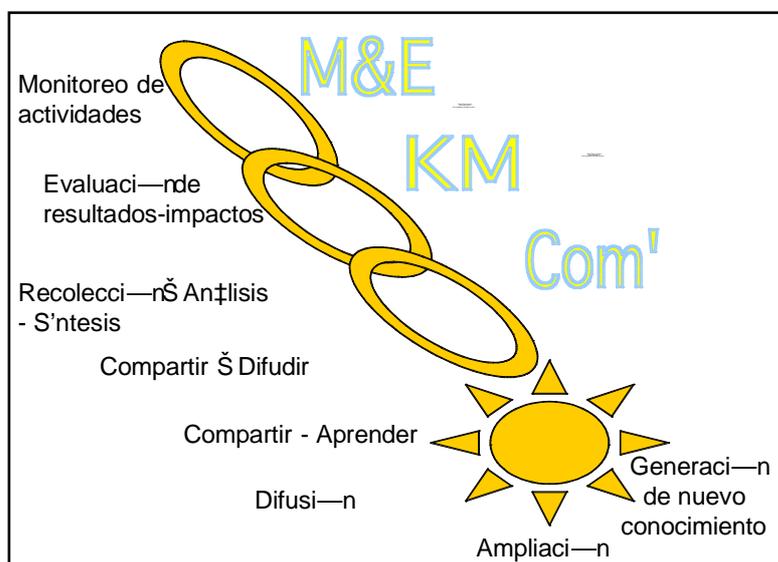
Desde 2007, FIDA *Madagascar Country Programme*, en colaboración con el Ministerio de Agricultura de Madagascar (MAEP), y dentro de la Iniciativa de Integración de la Innovación, financiada por el *Department For International Development (DFID)* del Reino Unido, ha puesto en marcha una serie de procesos y actividades destinados a aumentar el análisis y difusión de las experiencias y las lecciones aprendidas en los proyectos; ello, mediante el fortalecimiento del sistema de monitoreo y evaluación y el sistema de gestión del conocimiento. Dicha experiencia, ha permitido apreciar un aumento en la capacidad de gestión del proyecto; y está considerada como una parte ejemplar de la iniciativa de Gestión por Resultados de Desarrollo. En este momento el modelo comienza a ampliar su área de aplicación, pues ha sido retomado en el marco FIDA/AFRIQUE, nomenclatura que incluye las regiones Este y Sur de África.

Con esta Ficha Técnica se quiere fortalecer la iniciativa puesta en marcha en Madagascar y proporcionar elementos de reflexión que vislumbren posibilidades reales de reproducir la experiencia en otros países y a mayor escala. También, se debe resaltar que la ficha técnica puede ser adaptable a todos los gerentes de Programas País, siempre y cuando ellos estén dispuestos a mejorar la gestión de sus proyectos a través del fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación y de gestión del conocimiento. Las herramientas a usar son sencillas y adaptables al contexto de cada país. Se presentan los pasos básicos necesarios para construir una plataforma sólida de conocimiento a nivel de programa (página electrónica del programa) y utilizar este conocimiento para mejorar los resultados.

II-Descripción General del enfoque de Cadena de Valorización del Conocimiento.

Figura 1: Diferentes etapas en la Cadena de Valorización del Conocimiento.

Como se aprecia en la figura 1, el enfoque utiliza el concepto de cadena de valorización del conocimiento, donde “conocimiento” se considera un producto. En cada etapa de la cadena del conocimiento, desde la generación (“producción”) el análisis (“transformación”) la difusión (“marketing”) y los mecanismos adaptados (sistematización de éxitos y fracasos del sistema de Monitoreo y Evaluación, bibliotecas virtuales y estudios de casos) se han desarrollado con la visión de añadir valor a los conocimientos generados en el contexto de las actividades del proyecto y facilitar su difusión a un gran número de actores interesados.



Durante todo el proceso se provee formación continua al personal del proyecto con el fin de aumentar su capacidad para consolidar una red nacional de informaciones y de análisis de resultados. Finalmente, una nueva experiencia basada en el conocimiento se genera, la cual puede ser utilizada para enriquecer el diálogo sobre políticas, y mejorar el diseño de futuros proyectos y programas.

El proceso anterior se explica con más claridad en el gráfico de la pirámide, y es el que se muestra en el sitio Internet tanto a nivel de proyectos como de programa país. Actualmente, la replicación de la experiencia a nivel regional permite realizar análisis transversales.

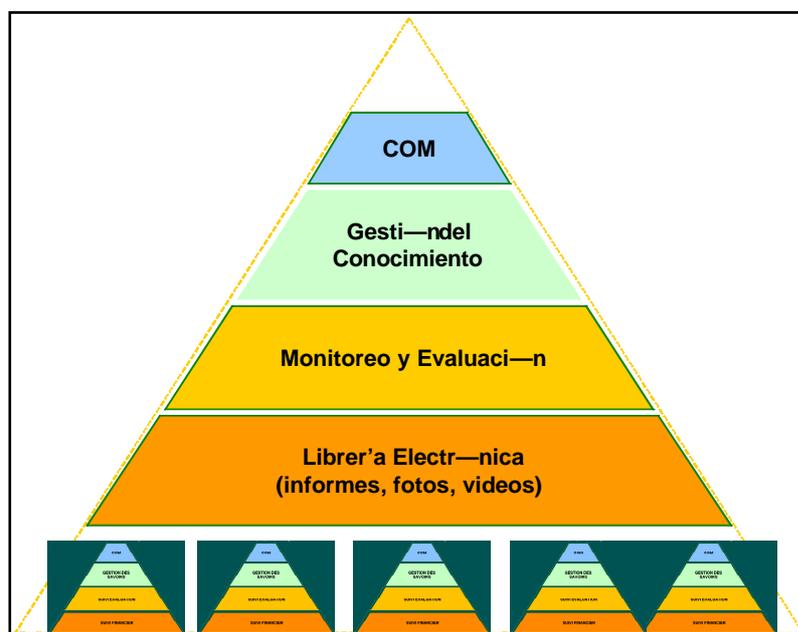
Recuadro 1. Sistema de apoyo a proyectos con enfoque de marco lógico que incorporan la herramienta de gestión por resultados, agregando un reducido número de indicadores fácilmente cuantificables.

Ventajas del enfoque:

- reúne la información directamente desde el terreno
- permite hacer un seguimiento pormenorizado de los éxitos y fracasos ocurridos en un proyecto
- mejor comunicación de los obstáculos del proyecto hacia el sistema de coordinación FIDA.
- permite el cruce de información entre el aspecto financiero y las actividades desarrolladas e informadas.
- armoniza la información a través de la vinculación del sistema de M & E y el gobierno Madagascar Action Plan
- proporciona una perspectiva amplia del trabajo y varios productos informativos para publicitar el proyecto
- proporciona un espacio para el intercambio de ideas entre diversos proyectos
- Utiliza experiencias documentadas para mejorar el diálogo en torno a la formulación de política públicas y proyectos.

III- Etapas principales de la Pirámide.¹

Figura 2: El enfoque Cadena de Valorización del Conocimiento ilustrado a través de una pirámide y aplicado tanto a nivel de proyectos como de Programa País.



Nivel 1: Almacén de documentos

Es de suma importancia mantener todos los documentos en una sola biblioteca electrónica. Para lograr este objetivo, el proyecto debe seleccionar los documentos más relevantes que se han producido desde la formulación, éstos deben estar en formato electrónico e ingresarse dentro de una plataforma común. (base de datos con motor de búsqueda y palabras claves). Idealmente, todos los documentos deben estar en línea y accesibles para todos, no obstante, por motivos de confidencialidad, ciertos documentos deberán tener acceso restringido (utilización de palabras claves para leerlos o bajarlos). Se piensa principalmente en informes de uso privado. Este ejercicio proporciona una buena oportunidad al equipo del proyecto para organizar toda la información disponible de manera in situ y relevante (generalmente se incluye información estándar del proyecto tales como: planes anuales de trabajo, informes, estudios técnicos y socio-económicos, líneas de base, etc.). La biblioteca electrónica también puede servir como fuente de información para la documentación de experiencias (estudios de casos) y para el suministro de datos para alimentar al sistema de monitoreo y evaluación. La biblioteca electrónica además de contener los informes e informaciones redactadas, también debe alojar fotografías y videos documentales. Este tipo de trabajo se recomienda hacerlos con programas de código abierto (*"open source"*) como *"Picasa"* o de fácil acceso en Internet como *"Youtube"*. El depósito de documentos permite perennizar la información a través de los años, permitiendo su consulta tanto en el tiempo con en la distancia. Además que se genera una dinámica con la información, ya sea para compartir o para adoptarse en otros países y continentes.

¹ Estas pautas no pretenden ser un manual de "paso a paso" para aplicar el enfoque, sino más bien ofrecer algunos pasos básicos y necesarios para alcanzar los objetivos. Si bien se presentan de forma enumerada y con cierta lógica de aplicación, no es necesario que se aplique en un orden particular. Si se desea más información y/o manuales visitar at www.segs-mada.net

Nivel 2: Monitoreo y Evaluación

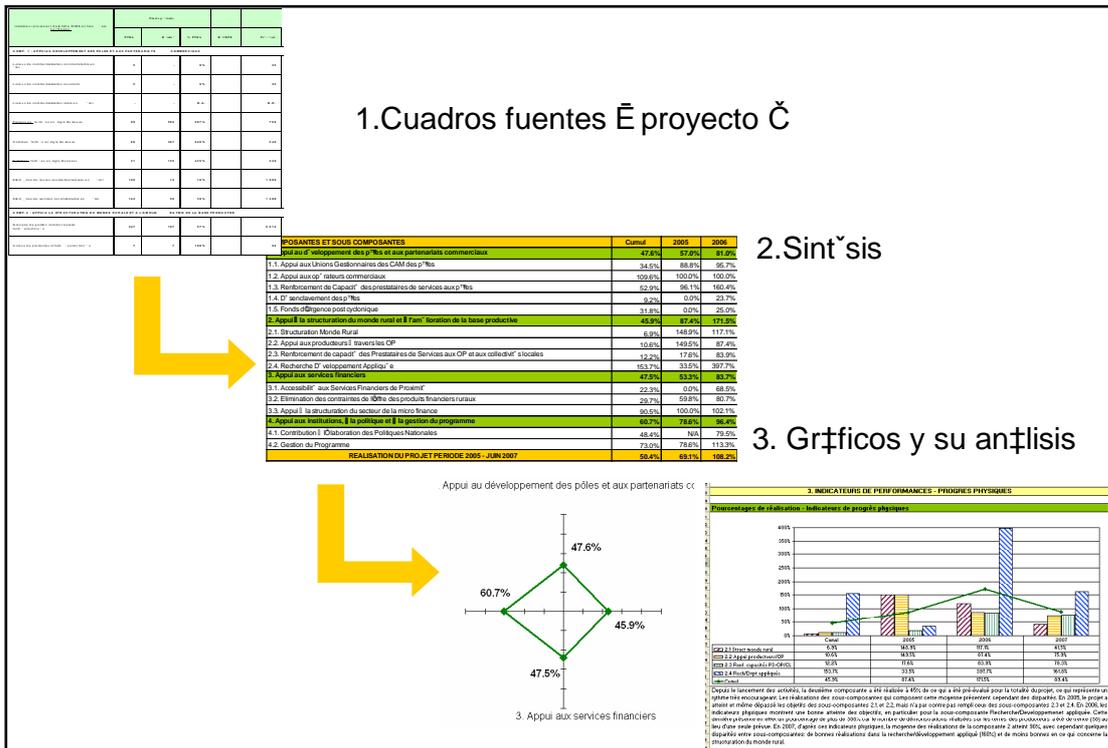
A nivel de proyecto: El sistema de monitoreo y evaluación debe basarse en el marco lógico (proyecto o programa país, COSOP). La elección de indicadores, que a menudo supone largas discusiones, se realizarán sobre la base de “orientación por cliente” (ej. indicadores técnicos para el proyecto, indicadores de resultados e impactos para el Gobierno y el FIDA, etc.). No se debe olvidar que los indicadores deben ser fácilmente cuantificables. Cada proyecto establece su manual de M & E basado en normas del FIDA². Seguidamente, apoyado de la unidad técnica de coordinación, y si es necesario, por un consultor especializado, cada proyecto compila una lista e indicadores de marco lógico (ver recuadro 2 más abajo) y recolecta los datos que alimentarán una base de datos estandarizados los cuales permitirán analizar tendencia a largo y mediano plazo. Esta base de datos contiene toda la información técnica y financiera del proyecto que se organiza en cuadros detallados y gráficos de síntesis, lo cual permite realizar análisis cruzados (esto en idealmente permitiría comparar los resultados físicos y las inversiones hechas). Esto puede hacerse mediante la utilización de un programa sencillo de computación y una continua capacitación del personal de proyecto. En el caso de Madagascar, los datos primeramente se ingresaron en una hoja de cálculos Exel; pero actualmente el personal está capacitado para ingresar la información directamente a la base de datos FIDAMADA (de consulta interna). La información y datos son ingresados a través de Internet desde el sitio electrónico del programa. Se debe de animar al equipo en terreno para que analicen los indicadores una vez recolectada la información. Ello es importante para aumentar la riqueza del análisis del contexto y el momento en que se recolectó la información (evitando así que la información se diluya o se olvide por el paso del tiempo), lo anterior permite obtener una visión más profunda de los avances y las limitantes que el proyecto ha encontrado. Generalmente, los análisis cuantitativos se hacen a través de gráficos y se complementan con aclaraciones de orden cualitativas escritas en el libro de trabajo de Exel.

El país y los organismos de desarrollo deberían consultar una lista de indicadores clave, de preferencia de una lista estandarizada, para supervisar los avances y evaluar el logro de los resultados. Es importante tener en cuenta la *cadena de resultados esperados*. En la gestión por resultados, el objetivo es mejorar la eficiencia, por lo tanto, *es esencial ser selectivo y realista* (en términos de viabilidad y coste) al momento de elegir los indicadores. Los resultados del sistema de información deberán seguir siendo prácticos; comenzando con la disponibilidad y accesibilidad de la base de datos, incluida compensaciones: usar indicadores cualitativos para complementar indicadores cuantitativos o para compensar si los indicadores cuantitativos no son válidos, ello incluye la toma de medidas destinadas a mejorar la disponibilidad de información del sistema de monitoreo del país o del proyecto. La meta final debería de ser una buena gestión basada en resultados con un sistema que incluya indicadores específicos cuantificables conectados a una línea de tiempo, una línea de base y a evaluaciones periódicas de los proyectos y programas hechas sobre la base comparativa de resultados obtenidos frente a los objetivos inicialmente planteados.

² <http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm>

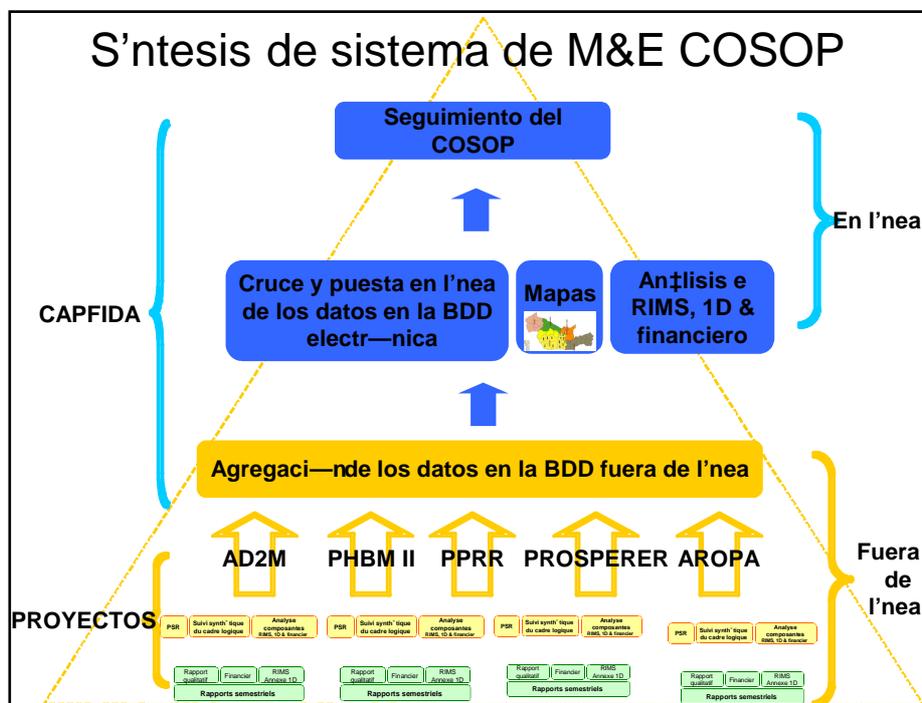
Recuadro 2. Selección de indicadores. El país y los organismos de desarrollo deberían consultar una lista de indicadores clave, de preferencia de una lista estandarizada, para supervisar los avances y evaluar el logro de los resultados. Es importante tener en cuenta la *secuencia de resultados esperados*. En la gestión por resultados, el objetivo es mejorar la eficiencia, por lo tanto, *es esencial ser selectivo y realista* (en términos de viabilidad y coste) al momento de elegir los indicadores. Los resultados del sistema de información deberán seguir siendo prácticos; comenzando con la disponibilidad y accesibilidad de la base de datos, incluida compensaciones: usar indicadores cualitativos para complementar indicadores cuantitativos o para compensar si los indicadores cuantitativos no son válidos, ello incluye la toma de medidas destinadas a mejorar la disponibilidad de información del sistema de monitoreo del país o del proyecto. La meta final debería de ser una buena gestión basada en resultados con un sistema que incluya indicadores específicos cuantificables conectados a una línea de tiempo, una línea de base y a evaluaciones periódicas de los proyectos y programas hechas sobre la base comparativa de resultados obtenidos frente a los objetivos inicialmente planteados. Fuente: www.mfdr.org.

Figura 4: Diagrama que ilustra los pasos a seguir durante el análisis de indicadores.



cuantitativos, así como de mapas temáticos diseñados con información de Sistemas de Información Geográfica³.

Figura 4: Agregación de indicadores del proyecto y su análisis al ámbito Programa País. (ficha resumen



Nivel 3: Gestión del Conocimiento

La información relevante se extrae de la base de datos y de otro documentos para crear productos manejables (pequeños artículo, mapas, gráfico e imágenes, etc.) que puedan mostrar la evolución de varias actividades de los proyectos y a la vez comparar los resultados obtenidos con respecto a los previstos. Asimismo, se pueden extraer lecciones de los éxitos y fracasos de cada proyecto. También, se pueden producir documentos temáticos y estudios de casos para compartir conocimientos y experiencias sobre temas específicos (análisis de cadena de valorización, sistemas de monitoreo y evaluación, acuerdos sobre gestión y tenencia de tierras, impacto de género) ya sea por la publicación en páginas electrónicas especializadas o en foros técnicos internacionales.

Nivel 4: Comunicación

Los productos elaborados por el equipo de proyecto, basados en las informaciones del sistemas de monitoreo y evaluación, deben poner de relieve los progresos en las distintas actividades. Además se deben utilizar para comunicar los resultados de los proyectos en todos los contextos y espacios posibles, tales como red regional, talleres, páginas electrónicas de los proyectos, periódicos, y otros medios de comunicación. Se debe destacar la importancia de adaptar los productos en dependencia del público objetivo; por ejemplo, artículos breves para los periódicos, análisis técnico detallado para redes regionales y presentaciones de *power point* para asistentes a talleres.

³ http://www.capfida.mg/se/site_spip/spip.php?article92

En la página electrónica del Programa País, el nivel “comunicación” de la pirámide es otro depósito para todas las comunicaciones relacionadas con el Programa, especialmente debe contener artículos de prensa, imágenes y documentales. El uso de los medios adecuados para comunicar el trabajo hecho es muy útil para aumentar la conciencia internacional sobre la labor del FIDA en el país: el sistema proporciona una fuente completa de información, tanto a los sistemas internacionales de coordinación del FIDA, como a otros coordinadores de proyectos y tomadores de decisiones.

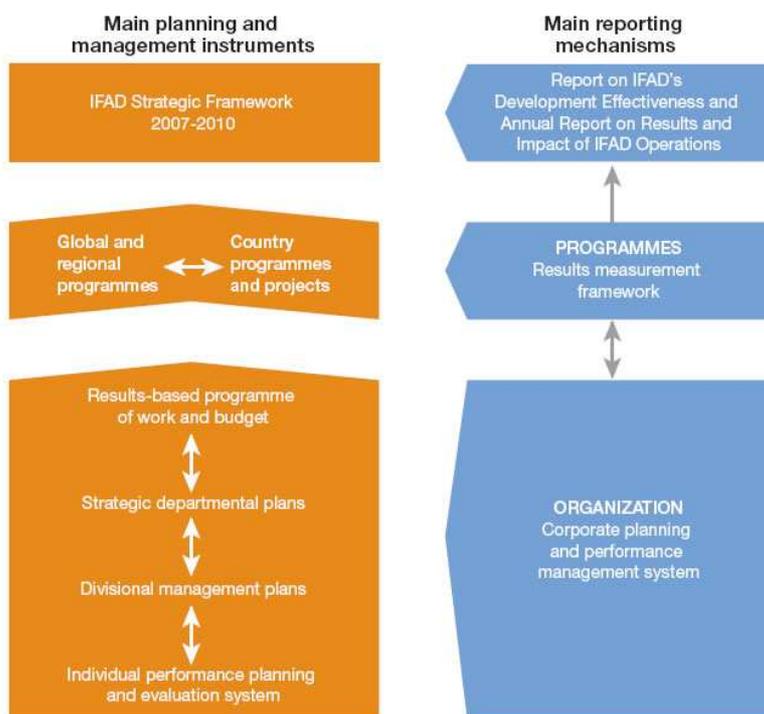
Nivel 5: Mejores formulaciones e incidencia política

El conocimiento generado mediante el proceso anterior podría servir para mejorar los mecanismos utilizados en la formulación de políticas públicas y en la forma de planificar su implementación. Igualmente, este flujo constante de información desde campo hacia los usuarios finales es una excelente herramienta para mejorar las estrategias de reducción de la pobreza y para ampliar el impacto de la gestión por resultados de desarrollo, ya que la información puede ser rastreada hasta la base u origen de la misma (en campo), y permite tener una visión mucho más precisa del estado del proyecto, situación que de otra forma se obtendría a través de largos procesos de análisis. Este sistema, también tiene como objetivo apoyar a los proyectos para que mejoren sus

El sistema también tiene por objeto prestar apoyo a los proyectos para mejorar que su funcionamiento. Por ejemplo, algunos análisis puede retroalimentar el ciclo de proyecto, lo cual a su vez, tendría un efecto positivo en la planificación anual de actividades y de presupuestos; ya que se ajustarían determinadas situaciones en función de las realidades concernidas en campo. También se pueden obtener lecciones importantes que servirán para mejorar el diseño de nuevos proyectos.

IV - Gestión por resultados de Desarrollo (MfDR)

Figura 5: Sistema de gestión por resultados de desarrollo del FIDA



La Gestión por Resultados de Desarrollo (GpRD) es una estrategia de trabajo que se focaliza en el uso de información relevante sobre los avances obtenidos para mejorar la toma de decisiones. Se usan herramientas prácticas para la planificación estratégica, la gestión de riesgo, el monitoreo y la evaluación de resultados. Este enfoque de trabajo se ha incorporado al quehacer del FIDA en los últimos años. Como se muestra en la tabla de abajo, el enfoque implementado en Madagascar puede considerarse como una experiencia donde se aplican los 5 principios de la Gestión por Resultados de Desarrollo:

Principios del enfoque GpRD ⁴	Programa País, Madagascar
<p>1- Centrar el diálogo sobre los resultados en todas las fases del proceso de desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>En la fase de formulación:</u> Se deben definir los resultados esperados así como su impacto en la reducción de la pobreza. Además de analizar el proceso desarrollado. ▪ <u>Durante la implementación:</u> Se deben monitorear frecuentemente los resultados para evaluar sus progresos y saber qué tipos de ajustes son necesarios hacer. ▪ <u>En la Fase final:</u> Los resultados obtenidos se evalúan en función de los objetivos planteados y otros factores pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La idea subyacente del enfoque es generar nuevos conocimientos, que puedan ser valorizables y valorizados en cada etapa del proyecto, se busca con ello asegurar un flujo dinámico de información que pueda abarcar al mayor número posible de socios y actores interesados. ▪ Los planes anuales de trabajos se hacen en función de los resultados que se pretenden alcanzar en un año. Asimismo, los informes anuales deben respetar tanto el marco lógico como el plan de trabajo discutido, ello permite hacer comparaciones, así como deducirse fácilmente los obstáculos y progresos encontrados por el proyecto.
<p>2- Coordinar la planificación en curso, las actividades de monitoreo y evaluación con los resultados esperados.</p> <p>Cuando los países y los actores locales se interesan en los resultados esperados y en utilizar sus indicadores, esto puede ayudarles a mejorar la coordinación de su programación en curso, (incluido el aspecto financiero) y sus actividades de monitoreo y evaluación de los resultados esperados. Las prioridades y limitaciones de los países socios debe seguir siendo el punto de partida para las operaciones a iniciarse, y éstas deben ser coherentes con la estrategia de desarrollo del país.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Estrategia de Reducción de la Pobreza en Madagascar, (<i>Madagascar's Action Plan</i>) se apoya sobre el enfoque de gestión por resultados en los niveles superiores, alineados con los ODM y desglosados en objetivos con sus indicadores respectivos. ▪ Los resultados principales del plan COSOP del FIDA están coordinados con los objetivos nacionales antes enunciados, y cada proyecto financiado por FIDA debe incluir en sus informes la situación nacional de estos indicadores previamente identificados.
<p>3- Mantener, en la medida de lo posible, un sistema de información de resultados simple, eficiente y fácil de manejar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las herramientas de Gestión por 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada proyecto ha establecido un manual de Monitoreo y Evaluación (M&E). ▪ Las herramientas usadas para el ingreso y análisis

⁴ Fuente: www.mfdr.org

Resultados (indicadores, recolección de información, herramientas de análisis y redacción de informes) deben ser, en la medida de lo posible, las más simples.

- Hay que confiar en los sistemas nacionales, y utilizar los sistemas de monitoreo y evaluación existentes, en la medida de lo posible también se deben crear capacidades.
- Debe ser adaptado para el aprendizaje y la responsabilidad.
- Debe ser armónico para reducir costos y facilitar análisis comparativos.

de información son programas informáticos sencillos como Excel y Access.

- La lista de indicadores se compila en función de la necesidad de “cada cliente” (comunidades, técnicos, gobierno, FIDA....). Se incluyen indicadores del sistema nacional de monitoreo y evaluación.
- Se garantiza una armonización importante de la información mediante el uso de una sola base de datos que es coordinada por la oficina nacional (FIDAMADA y una biblioteca electrónica).
- El formato de presentación del informe sintético se ha estandarizado (dejándose espacio en el libro de notas para ingresar información específica de otro proyecto).

4- Gestionar por, y no para, los resultados.

Gestionar por resultados implica un cambio de mentalidad. En vez de comenzar viendo los resultados y actividades planificadas para deducir, a partir de ello, los posibles resultados e impactos, hay que centrarse en los resultados e impactos deseados y después identificar las actividades y los medios necesarios para alcanzarlos. Asimismo, esto implica establecer líneas de base y definir metas e indicadores que permitan evaluar el progreso durante la ejecución y finalización del proyecto y/o programa.

- Los resultados de base de COSOP, los cuales definen las prioridades del Programa País, se centran en los resultados esperados.
- Los resultados y las acciones son identificadas durante la fase de formulación, basados en el COSOP. Se identifican los resultados exactos del COSOP a los cuales el proyecto en diseño contribuirá, y además se definen algunos indicadores simples. Dichos indicadores deben ser homogéneos entre todos los proyectos con el propósito de facilitar su comparación y su unión a nivel de país. En cuanto a los resultados, éstos deben reflejar los objetivos así como todos los productos y actividades que se planificarán, permitiendo al proyecto planear y ajustar la implementación en función de sus logros.
- PROSPERER y AROPA han comenzado a realizar un estudio socio-económico de referencia. Los proyectos PPRR y Ad2M ya disponen de una línea de base.
- Se han definidos de forma clara indicadores y metas que evalúan los progresos de todos los proyectos.

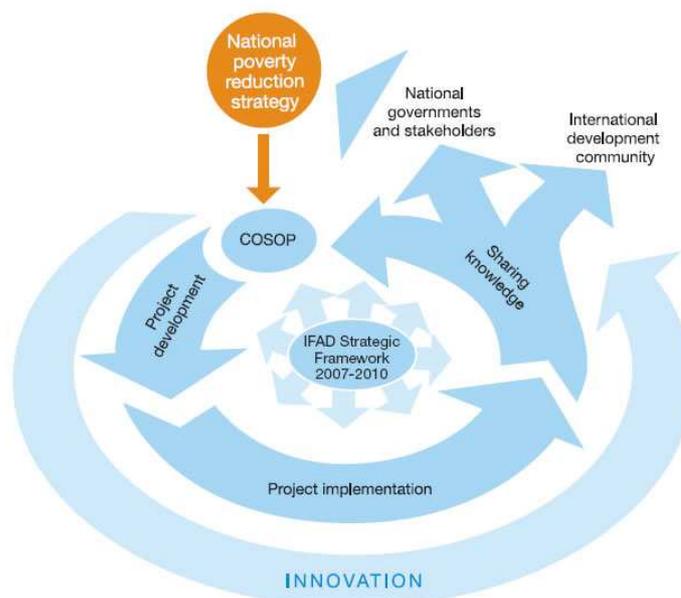
5- Utilizar los resultados de gestión de información para el aprendizaje y la toma de decisiones, así como para la presentación de informes y delimitar/clarificar responsabilidades.

- La información sobre los resultados se debe poner a disposición del público.

- Documentos relacionados con cada proyecto están disponibles en Internet: informes, análisis de información, fotos, artículos informativos, etc.
- La iniciativa se ha presentado en muchos talleres y seminarios (en Madagascar, y en las estructuras regionales de dirección del FIDA)

- Los resultados deben utilizarse para informar y delimitar responsabilidades (tanto para países socios como para agencia de cooperación).
- Utilizar los informes sobre resultados es una forma innovadora de apoyar el aprendizaje y la toma de decisiones, pues se retoman las lecciones aprendidas en aras de mejorar las acciones futuras.
- No se debe olvidar que a pesar de lograr una buena gestión por resultados, existen factores externos que pueden afectar el logro de los resultados esperados.

Figura 6: Descripción de la forma de funcionamiento del FIDA



Recuadro 3. Herramientas Web 2.0

- Las modernas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) pueden ser instrumentos claves para aumentar el impacto y alcance de las iniciativas de investigación, principalmente a través de foros electrónicos y la utilización de las herramientas Web 2.0 como *Google Map*, *Panoramio*, *Wikipedia*, etc.
- La Internet se aprovecha de dos formas complementarias: como herramienta-almacén (donde toda la información se pone a disposición para todos y al mismo tiempo) y como herramienta de difusión (difundir estudios de casos, compartir a través de redes experiencias documentadas)

V- Vínculos con otros sistemas

1- Redes regionales:

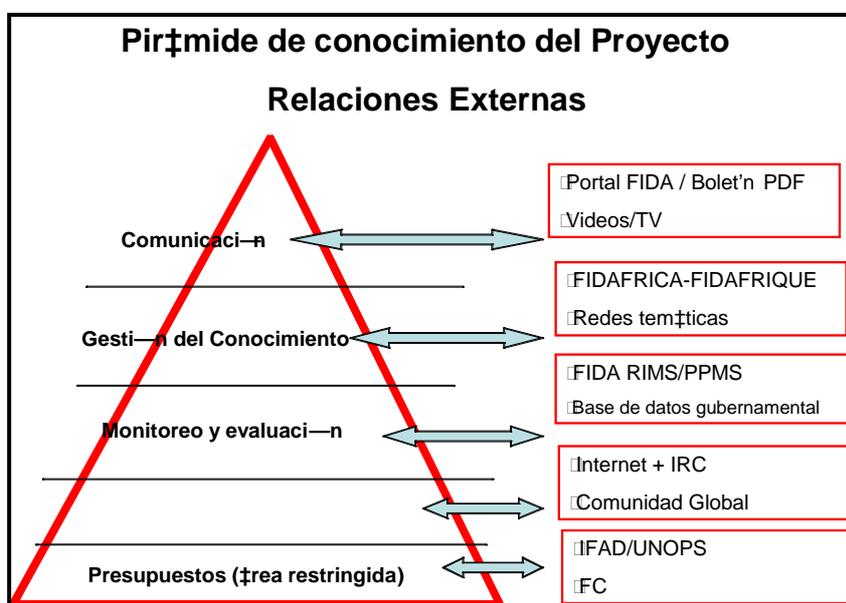
En el caso de Madagascar, todos las páginas electrónicas de los proyectos y el portal mismo del Programa País, se alojan en la red Fidaafrique (www.fidaafrique.net), este espacio tiene la capacidad de difundir la información a dos niveles: regional e internacional. Además, Fidaafrique tiene vinculación directa con la página electrónica principal de FIDA y con el portal electrónico de *Rural Poverty*.

Las redes regionales como Fidaafrique son consideradas como “piedras angulares” dentro de la estrategia de gestión del conocimiento del FIDA, y representan una oportunidad que asegura gran visibilidad a este tipo de iniciativas. De hecho, funcionan como plataforma que se pueden usar para animar grupos temáticos de trabajo, reunir conocimientos generados en varios proyectos y programas alrededor de África y mantener comunicación constante con la sede central de FIDA. También proporcionan asistencia técnica en materia de gestión del conocimiento, así como un trabajo interactivo para apoyar pequeños sitios de Internet, un sistema de gestión de contenido (SPIP) y sistemas de correo electrónico personalizado para todos los proyectos. Otro punto interesante es que Fidaafrique es de ámbito local y se gestiona desde África, lo cual facilita la identificación y apropiación de los proyectos.

2- Sistema de funcionamiento y gestión del FIDA

Con el fin de garantizar la sostenibilidad de estas iniciativas, así como la plena aceptación por parte del FIDA, es fundamental vincularlo con los sistemas de gestión que ya se disponen en la organización. En resumen, esta situación se aprecia como uno de los principales retos a franquear en el futuro.

Figura 7: Los distintos niveles de la Pirámide de Gestión del Conocimiento que están vinculados al sistema de gestión del FIDA



En el caso de Madagascar, diversos esfuerzos se están llevando a cabo para conectar las páginas electrónicas con: (i) el portal electrónico de “*Rural Poverty*”, el cual provee información sobre el contexto de pobreza y las actividades del FIDA a nivel de país (www.ruralpovertyportal.org); (ii) la librería institucional del FIDA; el sistema de gestión de indicadores, impactos y resultados PPMS para M&E; y a

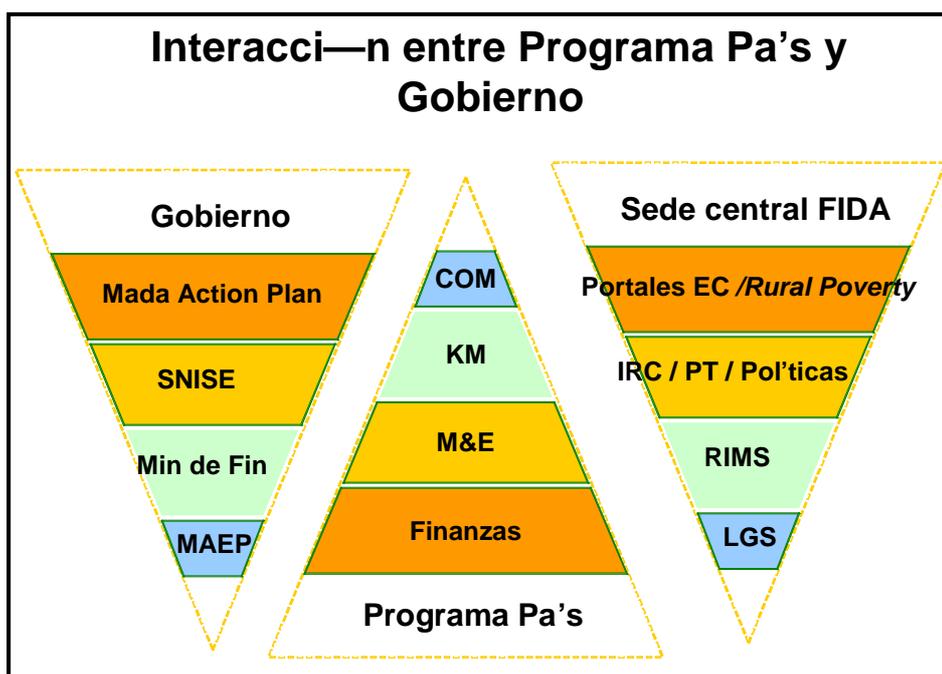
mediano plazo con (iv) el nuevo sistema de administración de préstamos y donaciones que está siendo desarrollado por el departamento de finanzas.

VI- Sistema de Gobernanza y apropiación

El vínculo con los sistemas nacionales permite la consolidación de las iniciativas existentes en cada uno de los proyectos del país, y su agregación a la Unidad de Apoyo del Programa País, proporciona al FIDA y al Gobierno una sólida fuente de información sobre monitoreo y evaluación, gestión de conocimientos y comunicación externa. Se facilita así incorporar información a la sede del FIDA y a las estructuras ejecutivas del gobierno. Asimismo, el sistema apoya a las instituciones públicas en el fortalecimiento de su capacidad para supervisar y evaluar las operaciones financiadas por el FIDA y, por tanto, fomenta la introducción de nuevas prácticas basadas en los resultados dentro de los programas públicos.

Sobre la base del Plan de Acción de Madagascar, el cual gestiona su propio sistema de monitoreo y evaluación, llamado SNISE, se han establecidos vínculos entre el programa del FIDA y el Ministerio de Agricultura (MAEP), a través de la unidad encargada de hacer el monitoreo. Los distintos niveles de la Pirámide de Gestión del Conocimiento que están vinculados al sistema de gestión del FIDA

Figura 8: Pirámide de Gestión del Conocimiento vinculada al sistema de gestión FIDA (derecha) y Sistema Gubernamental de monitoreo (izquierda)



El FIDA, dentro de su programa país, ha incorporado el sistema de gestión por resultados apoyado en las herramientas TIC. Más importante aún, el Gobierno de Madagascar ha retomado la iniciativa y ha decidido aplicarla e integrarla en distintos departamentos del Ministerio de Agricultura (MAEP)⁵.

El portal electrónico del Programa País así como las páginas electrónicas de los distintos proyectos son gestionados localmente (identificados por .mg) y están vinculados al portal electrónico del ministerio de

⁵ Ver el artículo en "OECD sourcebook" 3ra edición.

agricultura. El personal de la oficina nacional (conocida como CAPFIDA) está encargada de coordinar todos los sistemas de monitoreo y evaluación, centralizar la información y los recursos, promocionar procesos de incidencia política, mejorar el diseño de los proyectos FIDA y perfeccionar constantemente el modelo de funcionamiento. Se aprecia, que esta dinámica ha permitido un aumento considerable de su capacidades para gestionar sitios electrónicos e informar de los resultados logrados.

VII- Aspectos financieros

La mayoría de las experiencias descritas poseen costos económicos bajos y ningún costo asociado. Son los cambios organizativos que más demandan tiempo y esfuerzos, pues la mayoría de los recursos a utilizarse ya existen en la rutina de trabajo. La organización de talleres locales, para homogenizar sistemas, criterios y conceptos entre los equipos gubernamentales y FIDA, son las actividades que más provocan los costos adicionales.

Tomar en cuenta los siguientes aspectos pueden ayudar a reducir los costes de los proyectos (y asegurar sostenibilidad / perenización)

- Aprovechar los recursos locales ya existentes, tales como los sistemas de gobierno
- Crear y reforzar capacidades sobre monitoreo y evaluación en los equipos locales del país.
- Capacitar y formar al equipo local en temas de programas informáticos de código abierto (“*OpenSource*”) y gestión de sistemas de información.
- Contratar profesionales locales para la realización y finalización de los productos de divulgación (ej: aprovechar periodistas locales para escribir artículos informativos, para las fotos contratar fotógrafos locales, practicantes y equipo local para los estudios de caso, etc.).

VIII- Hacia dónde va la experiencia de Madagascar?

Se ha previsto para 2009 realizar una investigación que permita evaluar el impacto de la experiencia. Entre los puntos más importante que se esperan del ejercicio, es identificar el aporte brindado por dicha iniciativa a todos los actores involucrados, (equipo técnico, FIDA, Gobierno y beneficiarios). En tanto, Las actividades iniciadas por la iniciativa serán asimiladas por los proyectos y gestionadas por el personal completamente, pues cuentan con las capacidades técnicas necesarias. El enfoque de Cadena de Valorización y Gestión de Conocimientos no posee derechos de propiedad ni es una metodología cerrada, por lo que es posible replicarlo y adaptarlo en otros países donde FIDA tenga actividades implantadas. La incorporación del enfoque, más bien depende de la actitud y las decisiones que tome el encargado técnico del país, y del nivel de solidez del CPM.

Para pedir más información contactar a las siguientes personas:

Benoit Thierry
Coordinador FIDA del Programa País para
Madagascar
Via Paolo Di Dono, 44
Roma, Italia
Tel.: +39 0654592234
Fax.: +39 0654593234
b.thierry@ifad.org

Haingo Rakotondratsima
Oficial FIDA de enlace,
Puerta 3, Edificio anexo
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca
Anosy 101 Antananarivo, Madagascar
Tel.: +261 202232207
Fax.: 261-20 32454
h.rakotondratsima@ifad.org